



# دليل مجالس إدارة المؤسسات الأهلية والهيئات العامة

إعداد مركز تطوير  
المؤسسات الأهلية الفلسطينية

٢٠١٥

(١)

# دليل مجالس إدارة المؤسسات الأهلية والهيئات العامة

٢٠١٥

## المحتويات

٣	١. مقدمة: .....
٣	١, ١ الخلفية والسياق: .....
٥	١, ٢ أهداف الدليل: .....
٦	١, ٣ الفئة المستهدفة (مستخدمو الدليل): .....
٧	١, ٤ كيفية استخدام الدليل: .....
٨	١, ٥ تعريفات أساسية: .....
١٢	٢. الإعداد المؤسسي وأحكام عامة: .....
١٣	٣. الإجراءات: .....
١٣	٣, ١ حوكمة المؤسسات الأهلية والهيئات المحلية: .....
٢٢	٣, ٢ نماذج مجالس الإدارة: .....
٣٠	٣, ٣ تشكيل مجلس الإدارة: .....
٣٤	٣, ٤ أدوار مجلس الإدارة ومسؤولياتهم ومهامهم: .....
٣٨	٣, ٥ المبادئ التوجيهية لاختيار الأعضاء وترشيحهم، وتوجيههم، وإقالتهم: .....
٤٠	٣, ٦ إجراءات اجتماعات مجلس الإدارة: .....
٤١	٣, ٧ إطار العمل الإستراتيجي للجمعية: .....
٤٤	٣, ٨ عمليات مجلس الإدارة: .....
٤٨	٣, ٩ آليات تعزيز المساءلة والشفافية والمشاركة في عمل مجلس الإدارة: .....
٥٠	٣, ١٠ إرشادات عملية لتطوير فاعلية عمل مجلس الإدارة والجمعية العمومية وكفاءته: .....
٦١	٤. الملاحق: .....

## ١. مقدمة:

### ١.١ الخلفية والسياق:

منذ عام ٢٠٠٧م، ومن خلال مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، تم تشكيل الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك من الشبكات والاتحادات الأهلية الرئيسية الأربع في فلسطين وهي: الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، وشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، والهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، والاتحاد الفلسطيني العام للمنظمات غير الحكومية- غزة. يهدف هذا الائتلاف إلى حشد جهد القطاع الأهلي الفلسطيني وتعزيز دوره في تعزيز وترسيخ مبادئ عمل الحكم الصالح داخل القطاع الأهلي. جاء دور مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليمثل سكرتاريا الائتلاف كجسم تنفيذي يلقي على عاتقه متابعة القضايا الفنية والإدارية والإعدادات اللوجستية.

كانت نتيجة العمل الدؤوب للائتلاف الخروج بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية والتي تمت صياغتها من خلال تطوير مسودة جاءت نتيجة جلسات تشاورية عقدها الائتلاف مع أعضاء الشبكات والاتحادات. هذا ويأتي إعداد هذه المدونة بناءً و استمراراً لميثاق الشرف الذي تم تطويره في حزيران من العام ٢٠٠٦م من خلال المرحلة الثانية من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية. يتضمن الميثاق أهداف هذه المؤسسات ومدى سعيها لتحقيق هذه الأهداف المرتبطة بقيم ومبادئ الحكم الصالح وغاياتها ودورها في إحداث التنمية المجتمعية ومساهمتها في تحقيق آمال الشعب الفلسطيني في الحرية والاستقلال. وهذا الميثاق مبني على مبدأ التنوع في المجتمع الفلسطيني والتعددية ومبادئ الديمقراطية، والمشاركة والحق المكفول في تأسيس المؤسسات، وان المؤسسات الأهلية هي دعامة رئيسية في إحقاق حقوق المجتمع. وقد تم إعداد هذا الميثاق من قبل الهيئات المطلاتية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من خلال عملية تشاور مع أكثر من ٢٠٠ مؤسسة أهلية فلسطينية أجريت في الضفة الغربية وقطاع غزة.

تم إقرار المدونة بصورتها الحالية من قبل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في ٢٨/٢/٢٠٠٨م إذ قامت حوالي ٦٢٠ مؤسسة أهلية فلسطينية من الضفة الغربية وقطاع غزة بالتوقيع على مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تهدف مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى تهيئة مؤسسات العمل الأهلي والمجتمع المحلي للاستجابة لتحديات التغيير الديمقراطي، وعملية المشاركة لخلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي أن يقرر مصيره، ومن خلال المبادئ الواردة في هذه المدونة فإن المؤسسات - التي ستبناها بشكل اختياري - تلتزم بأن تكون عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين وعملية اللحاق بركب التطور والتقدم الحضاري من أولويات عملها. كما تلتزم بأن تكون آلية عملها مستجيبة لاحتياجات وآمال الشعب الفلسطيني الذي تخدمه، وأن تحترم في الوقت ذاته قيم المجتمع الفلسطيني وحقوق الإنسان. كما تلتزم بمعايير الشفافية في أعمالها والمساءلة عن كيفية استخدام مواردها. وبشكل عام تؤكد المدونة في مبادئها على تطبيق الحكم الصالح وتحقيق للمؤسسة إمكانية الوعي بمبادئ الحكم الصالح وسعيها لكي تكون القدوة وتعزز الرقابة داخل المؤسسة مما يسهم في حمايتها من التشويه والتضليل. كما أنها تؤكد بأن مدونة السلوك هذه هي ترجمة للقانون الأساسي الفلسطيني المقر في ٢٩/٥/٢٠٠٢م والذي اعتبر إنشاء هذه المؤسسات حقاً أساسياً للمواطن الفلسطيني يجب حمايته.

### حقيقية مصادر:

تمثل حقيقية مصادر وسيلة توجيه للمؤسسات الأهلية على اختلاف أحجامها ومجالات عملها لأفضل الممارسات والإجراءات بما يتماشى مع المبادئ البيئية في مدونة السلوك، فهي تزود المؤسسات بمجموعة من أدلة العمل في مجالات الإدارة العامة والإدارة المالية والتخطيط الاستراتيجي وحكم مجلس الإدارة. إضافة إلى تزويد المؤسسات بإرشادات خاصة حول عملية المراقبة والتقييم بالمشاركة، ووضع أولويات التنمية للمؤسسات الأهلية مع مراعاة التنمية الاقتصادية والاجتماعية كأساس للعمل، والمشاركة كمبدأ عمل للمؤسسات الأهلية، وإرشادات لإجراءات تضمن عدم التمييز في عمل المؤسسات، إضافة لإرشادات حول الالتزام وتطبيق القوانين والمعاهدات بما يشمل نصوص هذه القوانين والمعاهدات وتوضيحها بشكل مبسط.

لقد قام مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية خلال عام ٢٠١٤م بعمل مراجعة لحقيقية مصادر وإضافة مجموعة جديدة من الأدلة التي تساعد مؤسسات العمل الأهلي على تطوير أدائها، حيث تحوي الحقيقية الجديدة على ثلاثة أدلة إضافية في مجال المناصرة ورسم السياسات، والمساءلة الاجتماعية وإدارة المتطوعين، إضافة إلى الأدلة الأخرى.

ومن هنا يتقدم مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية بالشكر لكل من ساهم في إعداد ومراجعة هذه الأدلة من شركات إستشارية وخبراء وموظفين ويخص بالشكر شركة الرؤيا الجديدة على إعدادها للطبعة الأولى من هذه الأدلة (عام ٢٠٠٧م) وشركة زيادة للإستشارات والتدريب على مراجعتها وتطويرها للطبعة الأولى وعلى إعدادها للأدلة الإضافية لحقيبة مصادر (عام ٢٠١٤م).

### تشمل حقيبة مصادر الأدلة التالية:

١. دليل مجالس إدارة المؤسسات الأهلية والهيئات العامة
٢. دليل التخطيط الاستراتيجي
٣. دليل المناصرة ورسم السياسات
٤. دليل المساءلة الإجتماعية
٥. دليل الإجراءات المالية
٦. دليل التوريدات والمشتريات
٧. دليل إدارة الموارد البشرية
٨. الدليل الإداري
٩. دليل كتابة التقارير
١٠. دليل إدارة المتطوعين

### كما تشمل الحقيبة أيضاً الأدلة الإرشادية التالية:

- الدليل الإرشادي حول الإعلان العالمي لحقوق الإنسان
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري
- الدليل الإرشادي حول اتفاقية حقوق الطفل
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على التمييز ضد المرأة
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية الخاصة بوضع اللاجئين
- الدليل الإرشادي حول قانون العمل الفلسطيني
- الدليل الإرشادي حول قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ولائحته التنفيذية
- الدليل الإرشادي حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأولويات المؤسسات الأهلية
- الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة
- الدليل الإرشادي حول المشاركة

### ملاحظات:

- يمكن قراءة النص الكامل لمدونة السلوك على موقعنا الإلكتروني «www.ndc.ps»
- لارسال ملاحظاتكم وتوصياتكم حول حقيبة مصادر يرجى مراسلتنا على البريد الإلكتروني «code@ndc.ps»

تم الإستناد في إعداد هذا الدليل التوجيهي والإرشادي إلى:

- القانون الأساسي المعدل لسنة ٢٠٠٣م.
- قانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية وتعديله لعام ٢٠١١م.
- اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.
- قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (١٥) لسنة ٢٠٠٤م.
- مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
- الأنظمة الداخلية المستخدمة لدى بعض المؤسسات الأهلية.
- الأدلة الخاصة بمجالس إدارة بعض المؤسسات الدولية.

وانطلق مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، في تطويره لهذا الدليل، من رؤيته وقناعته بأهمية الدور الرئيس الذي تلعبه ومحوريته، أو يجب أن تلعبه مجالس إدارات المؤسسات الأهلية الفلسطينية في حياة المؤسسات وفي نجاحها في تحقيق رسالتها وأهدافها التنموية، باعتبارها الجهة المسؤولة عن جميع أعمال المؤسسة ونشاطاتها تجاه المجتمع، والفئات المستهدفة ونشاطاتها، وأمام الجهات الرسمية. وارتأى المركز ضرورة إعداد هذا الدليل ليسهم في توجيه دور مجالس الإدارة وتحسين أدائها وتفعيلها، ولضمان الشفافية والمصداقية والجودة في تقديم المؤسسات أفضل الخدمات للجمهور المستهدف من أعمالها.

## ١,٢ أهداف الدليل:

تواجه المؤسسات الأهلية الكثير من التحديات التي تؤثر على نجاحها في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها ورؤاها. وتنقسم تلك التحديات إلى عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والبيئية والديموغرافية والتكنولوجية والقانونية. وأخرى داخلية، مرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة من حيث نقاط القوة والضعف، والثقافة المؤسسية، ونمط القيادة السائد. وتتفاعل هذه العوامل وتؤثر على أداء المؤسسة وقدرتها على النمو والتطور. ونظراً لصعوبة المرحلة السياسية والاقتصادية التي يعيشها الشعب الفلسطيني، ومحدودية الموارد التي يملكها شعبنا، واعتماده الكبير على الدعم الخارجي المحدود المقدم من المؤسسات المانحة من حكومية أو غير حكومية، والذي أصبح جزءاً مهماً منه مشروطاً سياسياً، إضافة إلى العديد من العوامل التي لا مجال لسردها هنا، برزت الحاجة إلى تطوير مستوى المهنية والكفاءة والفاعلية لدى المؤسسات الأهلية؛ لتتمكن من مواجهة تلك التحديات والمعوقات الداخلية منها والخارجية، من أجل الإفادة القصوى من الموارد المحدودة المتوفرة لتلبية الاحتياجات المتزايدة للفئات المجتمعية المهمشة والفقيرة، التي تستهدفها المؤسسات الأهلية، والتي -في أغلب الأحيان- تكمل الجهود المقدمة من الحكومة.

## إن وضع دليل توجيهي/ إرشادي لمجلس الإدارة له هدفان:

- الأول هو استخدام الدليل كأداة لتوعية أعضاء مجالس الإدارة القدياء والجدد في المؤسسات الأهلية وتوجيههم، سواءً أكانت حديثة النشأة أم قديمة، بالمعلومات المتعلقة بالمؤسسة، ومهامها، ومسؤولياتها، وهيكلية المؤسسة والمجلس، وعملياته... الخ، في دليل سهل القراءة.
- أما الهدف الثاني فهو أن يشكل الدليل أداة ووسيلة للإسهام في تحقيق الحاكمية الرشيدة والإدارة الناجعة للمؤسسات الأهلية.

يعتبر هذا الدليل أداة مساندة لرئيس مجلس الإدارة وأعضائه، للقيام بواجبهم بصورة منهجية منظمة وعلى أسس مهنية وإدارية سليمة لحماية المؤسسة وضمان تطورها. وينسجم هذا الدليل وروح القانون المنظم لعمل المؤسسات الأهلية ونصوصه.

كما يمكن استخدام الدليل كمرجع في تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات لأعضاء المجلس ولجانته المختلفة، وفي إدارة اجتماعات مجلس الإدارة، وفي تشكيل اللجان المختصة المنبثقة عنه، وفي اتخاذ القرارات الرئيسية لضمان تأدية المجلس لواجباته

ومسؤولياته. ومن الممكن إضافة أو إلغاء أي بنود بحيث لا يبقى الدليل جامداً. فهو في ذلك مثله مثل المجلس، يجب أن يظل مرناً وقابلاً للتكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئتين الداخلية والخارجية، ولكي لا يصبح معيقاً أمام تطور المؤسسة وعاملاً يحد من إبداعاتها وتقدمها، ولكن ضمن ما ينص عليه القانون. وإذا ما شاخ الأخير ولم يعد يتناسب والواقع الجديد تعمل المؤسسات الأهلية والسلطة الوطنية الفلسطينية على خلق حوار ونقاش للسعي المشترك لإحداث التغيير المطلوب ليتناسب والواقع الجديد.

لا يسعى الدليل لتقديم وصفات سحرية شافية للقضايا التي تحتاجها المؤسسات كافة، بل يهدف أن يكون دليلاً مفيداً وتوجيهياً ومرجعاً جيداً بيد أعضاء المجلس والجمعية العمومية للمؤسسة، ليساعدهم في أداء واجباتهم وتنفيذ مسؤولياتهم بصورة أفضل وبزمن أقصر، ضمن الصلاحيات والسلطات التي يمنحها لهم القانون، والتي تنظمها اللائحة التنفيذية والنظم الداخلية للمؤسسة.

### ١,٣ الفئة المستهدفة (مستخدمو الدليل):

يأتي هذا الدليل ليشكل مرجعاً مهماً لمجالس إدارة المؤسسات الأهلية، وليكون أداة تثقيف داخلي لأعضاء المجلس والجمعية العمومية، وليشكل أساساً في فهم الأدوار والمسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق الهيئات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسات؛ من جمعية عمومية، إلى مجلس إدارة، إلى اللجان المختصة المنبثقة عن المجلس، إلى الإدارة التنفيذية.

فيما يلي، قائمة بأسماء مستخدمي الدليل:

المستخدم	الاستخدام
أعضاء مجلس الإدارة	يعتبر أعضاء مجلس الإدارة المستخدمون الأساسيين والرئيسيين لهذا الدليل، حيث يتوقع منهم اللجوء للدليل والملاحق التابعة له كي يتمكنوا من أداء مهماتهم الرئيسية في حكم المركز.
الإدارة التنفيذية	يمكن للإدارة التنفيذية للمؤسسة اللجوء للدليل ضمن إطار مسؤوليات واضح.
الجمعية العمومية	بإمكان الجمعية العمومية الرجوع إلى الدليل في حال الرغبة في توضيح بعض القضايا المتعلقة بمسؤوليات وصلاحيات مجلس الإدارة وتلك المتعلقة بالجمعية العمومية.
الشركاء والممولون للمؤسسة الأهلية	يمكن للشركاء والممولين للمؤسسة الأهلية الإسترشاد بالدليل في حال الرغبة في توضيح بعض المسؤوليات المالية والإدارية والقانونية للمؤسسة الأهلية

### ١,٣,١ المسؤوليات في تطبيق الدليل:

١. يجب على أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسات الأهلية أن يكونوا على علم وإلمام بما هو مطلوب منهم في إدارة المؤسسات الأهلية.
٢. على مجلس الإدارة في المؤسسة تطبيق الدليل بشكل خلاق ومبدع مراعيًا إمكانات المؤسسة ووضعها الداخلي، وكذلك بيئتها الخارجية.
٣. يقوم المدير العام بتحضير التعديلات اللازمة على دليل مجلس الإدارة، التي يجب أن يعتمد عليها مجلس الإدارة، وتوافق عليها الجمعية العمومية.
٤. توصي لجان المجلس المتخصصة بتحديث مصفوفة المهام والمسؤوليات في دليل مجلس الإدارة، ويقوم مجلس الإدارة باعتماد هذه التوصية، ويجب أن توافق على التعديلات للجنة الإدارية.

## ٤,١ كيفية استخدام الدليل:

يتم إدخال التعديلات اللازمة على الدليل ليعكس واقع المؤسسة وخصوصيتها؛ مثل: الاسم، والشعار... الخ. بعد ذلك، يبدأ بإدخال المعلومات في الأقسام المخصصة لذلك مثل بند إطار العمل الاستراتيجي للمؤسسة والذي يشمل:

- ❖ الرؤية.
- ❖ الرسالة.
- ❖ القيم والمبادئ.
- ❖ الأهداف التنموية والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة.
- ❖ مجالات عمل المؤسسة ومحاورها.
- ❖ الفئات الشريكة والمستهدفة من عمل المؤسسة.
- ❖ الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

بعد إنجاز التعديلات والتغييرات المطلوبة على الدليل، بحيث تجعله صالحاً وملائماً ليكون دليلاً خاصاً بالمؤسسة، وليس دليلاً عاماً لكل المؤسسات، يجري -بعد ذلك- إعداد النسخ اللازمة لأعضاء مجلس الإدارة ليتم توزيعه عليهم قبل الاجتماع الدوري، لدراسته ووضع الملاحظات والاستفسارات حوله. وفي اقرب اجتماع يجري إقرار الدليل من قبل المجلس؛ ليتم اعتماده كدليل توجيهي يشمل مجالات عمل المجلس وإهتماماته كافة.

ويجب توجيه مجلس الإدارة بشأن الدليل. ففي بداية كل دورة جديدة، يتم توزيع الدليل على الأعضاء الجدد. وعقب توزيع الدليل وقراءته تعقد جلسة توجيهية مع الرئيس السابق لمجلس الإدارة ومدير المؤسسة الأهلية، يتم فيها مراجعة الدليل ومناقشة أي أسئلة يطرحها الأعضاء الجدد<sup>١</sup>.

يحتوي الدليل الحالي على عدة أدوات وقوائم تحقق ونماذج جاهزة يمكن لمجلس إدارة المؤسسة استخدامها لمعالجة الموضوعات المطروحة، ببعض التعديلات الطفيفة لتتلاءم مع خصوصية المؤسسة.

يفضل أن يتوفر الدليل على شكل أوراق مرقمة توضع في ملف؛ مما يجعل من عملية التعديل أو الحذف أو الإضافة لأقسامه المختلفة عملية سهلة وغير مكلفة. ويتم سحب الورقة أو الجزء المطلوب تعديله واستبداله بالجزء الجديد الذي يحتوي التغييرات والإضافات. والدليل مقسم إلى أقسام حول مختلف المواضيع، يفصل بينها فاصل ملون لتيسير قراءة كل قسم على حدة. ويكتب أو يلصق بطرف الفاصل اسم القسم لسهولة البحث والوصول إلى المعلومة. أما الكتيبات والنشرات والموازنات والتقارير والنماذج الخاصة بالمؤسسة، فيتم وضعها في قسم الملاحق في نهاية الدليل.

## التغييرات، والإضافات والتعديلات:

يقوم المدير العام بتوزيع أي تغييرات، أو إضافات أو تعديلات على الدليل حيث تجري مراجعتها خلال الاجتماع المقبل للمجلس. ويجب إدخال التحديث والتعديلات بشكل مستمر، بالإضافة إلى إجراء مراجعة سنوية للدليل خلال ورشة التخطيط الاستراتيجي (Retreat) التي يعقدها المجلس سنوياً لنقاش واقع المؤسسة واستراتيجيتها، وتحليل التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.



## ١,٥ تعريفات أساسية:

يكون للألفاظ والعبارات التالية الواردة في هذا الدليل المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على خلاف ذلك.

اللفظة	المعنى
الوزارة Ministry	وزارة الداخلية
الدائرة Department	الجهة المختصة التي تنشأ في الوزارة لتسجيل ومتابعة الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.
الوزارة المختصة Line Ministry	الوزارة التي يندرج النشاط الأساسي للجمعية ضمن اختصاصها.
الوزير Minister	وزير الداخلية.
القانون Law	قانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.
اللائحة التنفيذية	هي قرار مجلس الوزراء رقم (٩) لسنة ٢٠٠٣م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م، والتي تتضمن القواعد التفصيلية أو التكميلية اللازمة لتيسير تنفيذ القانون، وتتضمن الأحكام التفصيلية اللازمة لتنفيذ الحكم الأصلي المنصوص عليه في القانون.
اللائحة الداخلية	اللائحة الداخلية هي مجموعة الأوامر المستديرة التي تضعها الجمعية الخيرية أو الهيئة الأهلية لتتجزأ بها أعمالها وتضبط بها اجتماعاتها وأنشطتها الأخرى. وتتسم اللائحة الداخلية بالثبات حتى لا يفاجأ الأعضاء كل مرة يحضرون فيها اجتماعاً من اجتماعاتهم بقواعد متغيرة.
النظام الأساسي	النظام الأساسي هو الوثيقة الأساسية التي تعرف بالجمعية الخيرية أو الهيئة الأهلية وتصف طريقة تكوينها وتحدد أهدافها وتفصل هيكلها الإداري وتحتوي القواعد الأساسية التي تحكمها، والنظام الأساسي هو أعلى وثيقة يحتكم إليها إذا لم يكن للجمعية الخيرية أو الهيئة الأهلية عقد تأسيس.
الجمعية الخيرية والهيئة الأهلية Non Government Organization (NGO)	هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية.
الجمعية العمومية General Assembly	هي الهيئة العامة المكونة من مجموع أعضاء الجمعية وهي السلطة العليا في الجمعية أو الهيئة.

<p>هو هيئة مكونة من مجموعة من الأعضاء تتراوح بين ٧-١٣ شخصاً من المتطوعين النشيطين في العمل الأهلي، وهم بالأساس أعضاء في الجمعية العمومية يتم انتخابهم من قبل أعضاء الهيئة العمومية لتطوير سياسات المؤسسة وإدارة شؤونها ويعد المجلس في فترة انتخابه المسؤول عن الجوانب الإدارية والقانونية، والأخلاقية والمالية للمؤسسة، وينشط لصالح مساعدة المؤسسة في تحقيق رسالتها وبرامجها.</p>	<p>مجلس الإدارة <b>Board of Directors</b></p>
<p>هم الأفراد ممن تبلغ أعمارهم ١٨ سنة فأكثر ولا يقل عددهم عن سبعة والذين يشتركون في تأسيس الجمعية أو الهيئة ووضع نظامها الأساسي.</p>	<p>اللجنة التأسيسية أو المؤسسون <b>Founding Committee/ Members</b></p>
<p>هي اللجان المشكلة بقرار من مجلس الإدارة لمساعدته في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان الحاكمية والإدارة الرشيدة والجيدة.</p>	<p>اللجان <b>Committees</b></p>
<p>هو شخص موظف يتم تعيينه بقرار من مجلس الإدارة، وهو شخص مؤهل من الناحية الإدارية والمالية، ويشكل المدير العام حلقة وصل بين الموظفين ومجلس الإدارة. وهو الذي يسير الشؤون اليومية للمركز، وينفذ برامج المؤسسة وأنشطتها، والتي بالنهاية تساعد مجلس الإدارة على تحقيق رسالة المؤسسة.</p>	<p>المدير العام <b>General Director</b></p>
<p>هي عملية يتم من خلالها التأكد من ان المؤسسة تعمل بفاعلية وتدار بشكل مناسب، وتلتزم بالقوانين المعمول بها في الدولة لتحقيق أهدافها وغايتها المبينة في نظامها الأساسي، وتشمل تفويض الجماعة سلطات القيادة لهيئات تمثيلية أصغر مع خضوع هذه الهيئات للمحاسبة.</p>	<p>الإدارة الرشيدة <b>Good Governance/ Management</b></p>
<p>يعني قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية (القطاع الأهلي).</p>	<p>القطاع <b>Sector</b></p>
<p>هي مشاركة الأطراف كافة ذات العلاقة من الرجال والنساء في عملية صنع القرار، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ومن خلال مؤسسات وسيطة شرعية تمثل مصالحهم.</p>	<p>المشاركة <b>Participation</b></p>
<p>هي القدرة على استخدام المدخلات (الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية) بشكل اقتصادي وأمثل لتحقيق الأهداف والحصول على النتائج المخطط لها.</p>	<p>الكفاءة <b>Efficiency</b></p>
<p>هي القدرة على تحقيق الغايات والأهداف والنتائج المخطط لها.</p>	<p>الفاعلية <b>Effectiveness</b></p>
<p>هي وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المؤسسة وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم، أو عن الإخفاق في تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها.</p>	<p>المساءلة <b>Accountability</b></p>

<p>هي توفير المعلومات الموثوقة والدقيقة المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات. وضمان وصول المستفيدين والجمهور والجهات الرسمية ذات العلاقة والمانحين للمعلومات.</p>	<p><b>Transparency الشفافية</b></p>
<p>أن يصبح شخص أو مجموعة من الأشخاص في موقع قوة أو مسئولية أو صلاحية في الجمعية من شأنها أن تخوله/م استغلال ذلك من أجل المنفعة الشخصية، منفعة عائلية، أصدقائه/م أو مؤسسات أخرى له/م علاقة بها.</p>	<p><b>تضارب المصالح Conflict of Interest</b></p>
<p>تعني عدم التمييز من حيث النوع الاجتماعي، أو اللون أو العرق إذ يجب أن تتاح لجميع الرجال والنساء الفرصة لتحسين رفاههم أو الحفاظ عليه، وأن يعامل الأشخاص أو المجموعات سواء أكانوا من المستفيدين أو من الموظفين على أنهم سواسية تحت مظلة تكافؤ الفرص.</p>	<p><b>المساواة والشمول Equitable and Inclusive</b></p>
<p>ائتلاف ثلاث جمعيات أو هيئات أو أكثر بحيث ينشأ عنها هيئة تمثيلية واحدة وتحفظ كل منها بشخصيتها المعنوية المستقلة.</p>	<p><b>الاتحاد/ ائتلاف Union/ Coalition</b></p>
<p>هو توحيد جمعيتين أو هيئتين أو أكثر في جمعية أو هيئة واحدة ذات شخصية معنوية جديدة. دون أن يؤثر ذلك على حقوق الآخرين تجاه كل منهم قبل الدمج.</p>	<p><b>الإدماج Merging</b></p>
<p>هو أية خدمة أو نشاط اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي أو أهلي أو تموي أو غيره يقدم تطوعاً أو اختيارياً ومن شأنه تحسين مستوى المواطنين في المجتمع اجتماعياً أو صحياً أو مهنياً أو مادياً أو روحياً أو فنياً أو رياضياً أو ثقافياً أو تربوياً.</p>	<p><b>النشاط الأهلي NGO Activity</b></p>
<p>وتصف بأنها الحلم الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه (على الصعيد الداخلي أو الخارجي)، إذا ما تمكنت من تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها.</p>	<p><b>الرؤية Vision</b></p>
<p>هي تحدد مبررات وجود المؤسسة وماذا تسعى إلى تحقيقه، و ما هي المجالات/ القطاعات التي تعمل المؤسسة فيها. كما تشتمل على الوسيلة الرئيسة أو النشاط/ات الذي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق غايتها، ومن هي الفئات التي تعمل المؤسسة معها. كما تتضمن الرسالة منظومة القيم التي توجه عمل المؤسسة خلال مسيرتها لتحقيق أهدافها.</p>	<p><b>الرسالة Mission</b></p>
<p>هو مصطلح عام يستخدم عادة للتعبير عن هدف أو غاية تمثل النتائج المرجوة بعيدة الأمد التي تسعى المؤسسة أو برنامج أو مشروع ما إلى تحقيقها. ويعبر عنها بسؤال رئيس: ما هو سبب قيامنا بالمشروع أو بالبرنامج؟</p>	<p><b>الهدف العام أو الغاية Goal/Overall Objective</b></p>

<p>وهو مصطلح يستخدم للتعبير عن هدف تنموي يمثل النتائج المرجو تحقيقها، والتي تسعى المؤسسة أو مشروع أو برنامج ما إلى تحقيقها على المستوى المتوسط الأمد. ويعبر عنها بسؤال رئيس: ماذا نريد ان نحقق؟ أو ماذا يسعى المشروع أو البرنامج إلى انجازه بشكل مباشر؟</p>	<p>الهدف التنموي أو المباشر Developmental Objective / Purpose</p>
<p>وهي مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات التي توجه عمل المؤسسة خلال عملها من أجل تحقيق غاياتها وأهدافها، ويشترك العاملون كافة ومجلس الإدارة في تبني هذه القيم والمبادئ والمعتقدات.</p>	<p>القيم والمبادئ Values &amp; Principles</p>
<p>هي ورشة مكثفة يشارك فيها أعضاء مجلس إدارة المؤسسة وكادرها الرئيس لمناقشة الخطة والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تشكل فرصة جيدة لتقييم وضع المؤسسة واستراتيجيات عملها للبناء عليها للسنوات المقبلة.</p>	<p>ورشة التخطيط الاستراتيجي Retreat</p>

## ٢. الإعداد المؤسسي وأحكام عامة:

### ٢,١ المرجعية القانونية:

يلتزم المجلس والمؤسسة بجميع القوانين الفلسطينية بما فيها:

- وثيقة إعلان الاستقلال الفلسطينية الصادرة بتاريخ ١٥/١١/١٩٨٨م
- القانون الأساسي الفلسطيني المعدل لعام ٢٠٠٣م
- قانون الجمعيات الخيرية والمؤسسات الأهلية الفلسطيني رقم ١ لعام ٢٠٠٠م وتعديله لعام ٢٠١١م واللائحة التنفيذية لتنفيذ أحكام قانون المؤسسات الأهلية الصادرة في عام ٢٠٠٣م
- قانون العمل الفلسطيني رقم ٧ لعام ٢٠٠٠م
- قانون حقوق المعاقين رقم ٤ لعام ١٩٩٩م
- القرار بقانون رقم (٦) لسنة ٢٠١١م الصادر بتاريخ ٢٨/٤/٢٠١١م بشأن التعديل على المادة ٣٩ من قانون الجمعيات.

كما يلتزم المجلس والمؤسسة بالمبادئ والمواثيق الدولية الخاصة بحقوق الإنسان وبالأخص:

- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.
- العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية.
- العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- الاتفاقية الخاصة بوضع اللاجئين.
- اتفاقية حقوق الطفل.
- اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة.
- الميثاق العالمي حول حقوق المعاقين.

## ٣. الإجراءات:

### ٣,١ حوكمة الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية:

#### ٣,١,١ إنشاء وتسجيل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية:

الجمعية الخيرية أو الهيئة الأهلية هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية (المادة ٢ من قانون الجمعيات).

#### تشكيل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية<sup>١</sup>:

لكل فلسطيني الحق في المشاركة في تأسيس الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية وإدارتها وتسييرها والانسحاب منها بحرية من أجل تحقيق هدف أو أهداف لا يبتغي منها اقتسام الربح.

#### تسجيل المؤسسات الخيرية والهيئات الأهلية:

يجب تقديم طلب خطي من قبل ثلاثة مفوضين من قبل المؤسسين على الأقل، على أن يكون جميع<sup>٢</sup> المؤسسين فلسطينيين على النموذج المعد لذلك إلى الدائرة المختصة بتسجيل الجمعيات والهيئات في وزارة الداخلية (المادة ١١ من اللائحة التنفيذية).

يجب أن يحتوي الطلب على المعلومات الآتية:

١. أسماء جميع المؤسسين، ويشمل ذلك مقدمي الطلب والمؤسسين الآخرين.
٢. جنسيات المؤسسين.
٣. تواريخ ميلادهم.
٤. معلومات الاتصال بهم.
٥. أرقام بطاقات إثبات الشخصية للمؤسسين.
٦. اسم الجمعية.
٧. نشاط الجمعية الأساسي.
٨. عنوان الجمعية تحت التسجيل

يلحق بالطلب الوثائق الآتية:

١. ثلاث نسخ من النظام الأساسي موقعة من أعضاء اللجنة التأسيسية.
٢. إثبات لجنسية المؤسسين.
٣. تفويض خطي من جميع المؤسسين يخول الثلاثة المفوضين مقدمي الطلب بالتوقيع على طلب التسجيل

٢ يرجى مراجعة الدليل الإرشادي الخاص بقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية

٣ تنص المادة ١١ من اللائحة التنفيذية على «الأغلبية» وليس «جميع»، المادة ١١ (تقديم الطلبات)

- يقدم طلب تسجيل الجمعيات إلى الدائرة على النموذج المعد لذلك.

- يقدم الطلب من قبل ثلاثة من المؤسسين على الأقل.

- يشترط أن تكون أغلبية المؤسسين فلسطينيين.

يتوقف قرار الوزير بقبول طلب التسجيل أو

رفضه على مسألة إستيفاء أو عدم إستيفاء

الطلب للشكليات القانونية، وليس على

سلطته التقديرية

- تسلم الدائرة للمؤسسين مقدمي الطلب إشعاراً باستلام طلبهم يبين تاريخ الاستلام ووصف المرفقات المستلمة، واسماء مقدمي الطلب، بالإضافة إلى الرقم التسلسلي الذي يصبح لاحقاً رقم تسجيل الجمعية لدى وزارة الداخلية عند الموافقة على طلب التسجيل، أو بعد مرور شهرين على استلام الطلب دون إصدار قرار برفض الطلب أو قبوله.
- يمكن للدائرة مخاطبة المؤسسين لاستكمال المعلومات المطلوبة في الطلب أو أي من ملحقاته وتصدر الدائرة عند استكمال المعلومات والمرفقات المطلوبة إشعاراً جديداً باستلام الطلب كاملاً، وتقوم في هذه الحالة باسترداد الإشعار القديم، ويبدأ احتساب مدة الشهرين من تاريخ تسليم الإشعار الجديد.

- يتوقف قرار الوزير بقبول طلب التسجيل أو رفضه على مسألة إستيفاء أو عدم إستيفاء الطلب للشكليات القانونية، وليس على سلطته التقديرية، ويجب أن يصدر القرار خلال مدة أقصاها شهرين من تاريخ استلام الوزارة للطلب
- متى استوفى الطلب للإعتبارات الشكلية والموضوعية القانونية المطلوبة يتم إشهار وتسجيل المؤسسة حسب الأصول.
- إذا صدر قرار برفض تسجيل الجمعية، يجب ان يكون خطياً ومسبباً، ويجب أن يستند قرار الرفض إلى واحد أو أكثر من الأسباب الآتية:

إذا مر شهران على طلب

التسجيل دون رد من جهة

الإدارة تعتبر الجمعية

مسجلة بحكم القانون

- أ. عدم احتواء الطلب على المعلومات أو الملحقات المطلوبة وفقاً لأحكام قانون الجمعيات واللائحة التنفيذية، رغم طلب الدائرة من المؤسسين استكمال هذه المعلومات والملحقات.
- ب. مخالفة النظام الأساسي الملحق بالطلب لقانون الجمعيات أو اللائحة، رغم طلب الدائرة من المؤسسين تصحيح هذه اللائحة.
- ت. مخالفة أهداف الجمعية للقانون.
- ث. مخالفة الطلب لشروط التسجيل المبينة في هذه اللائحة.
- ج. أغلبية المؤسسين من غير الفلسطينيين.
- ح. اسم الجمعية مخالف للنظام العام أو الآداب العامة، أو مطابق تماماً أو يظهر بأنه يطابق تماماً اسم جمعية قائمة، رغم طلب الدائرة من المؤسسين تغيير الاسم.

- يكون قرار الوزير برفض طلب التسجيل قابلاً للطعن أمام المحكمة المختصة. وقد تم منح وزير الداخلية سلطة مراجعة جميع تراخيص الجمعيات والمؤسسات والهيئات الصادرة عن وزارة الداخلية أو أية جهة حكومية أخرى لوزير الداخلية أو من يفوضه اتخاذ الإجراءات التي يراها ملائمة إزاء الجمعيات والمؤسسات والهيئات من إغلاق أو تصويب أو وضع أو غير ذلك من الإجراءات. يجب على جميع الجمعيات والمؤسسات والهيئات العامة القائمة التقدم بطلبات جديدة لإعادة تسجيلها خلال أسبوع من تاريخه، وكل من يخالف ذلك يتم اتخاذ الإجراءات القانونية بحقه.

- إذا مر شهران على طلب التسجيل دون رد، تعتبر الجمعية مسجلة بحكم القانون (المواد ٥،٤)، وتخضع الجهة المختصة في ذلك لرقابة القضاء الإداري.

«تختص محكمة العدل العليا بالنظر فيما

يلي...: ٢. الطلبات التي يقدمها ذوو الشأن

بالغاء اللوائح أو الأنظمة أو القرارات الإدارية

النهائية الماسة بالأشخاص أو الأموال الصادرة

عن أشخاص القانون العام بما في ذلك النقابات

المهنية... ٥. رفض الجهة الإدارية أو امتناعها

عن اتخاذ أي قرار كان يجب اتخاذه وفقاً لأحكام

القوانين أو الأنظمة المعمول بها». المادة ٣٣ من

قانون تشكيل المحاكم النظامية رقم (٥)

لسنة ٢٠٠١م

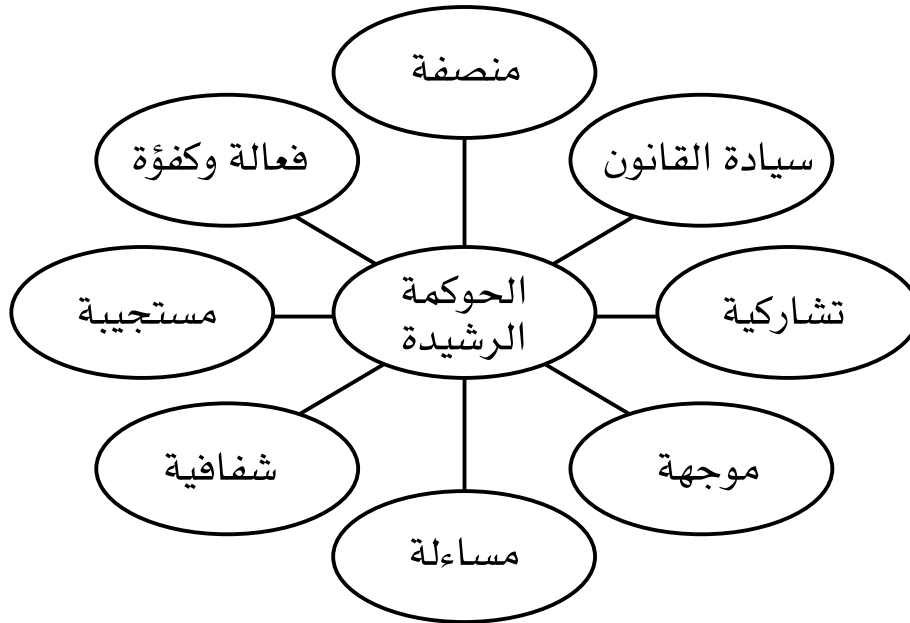
### ٣.١.٢ الرقابة على الجمعيات والهيئات ومتابعتها:

تقوم الوزارة المختصة بمتابعة عمل الجمعية المسجلة عبر التقارير السنوية والمالية، ولا يجوز الإخلال بحقوق الجمعيات الأهلية المحددة في القوانين والنظام الأساسي أثناء متابعة عملها. وذلك وفق المادة ٦٠ من اللائحة التنفيذية) التي تنص على: «تقوم الوزارة المختصة بمتابعة عمل الجمعية المسجلة عبر التقارير السنوية والمالية ٢. لا يجوز الإخلال بحقوق الجمعيات الأهلية المحددة في القوانين والنظام الأساسي أثناء متابعة عملها».

لوزارة الداخلية متابعة نشاط أية جمعية أو هيئة بموجب قرار خطي مسبب صادر عن الوزير المختص في كل حالة (المادة ٦ من القانون التي تنص على ما يلي: «تتولى الوزارة المختصة مسؤولية متابعة عمل الجمعيات والهيئات وفقاً لأحكام هذا القانون، وللوزارة متابعة نشاط أية جمعية أو هيئة بموجب قرار خطي مسبب صادر عن الوزير المختص في كل حالة، للثبوت من أن أموالها صرفت في سبيل الغرض الذي خصصت من أجله ووفقاً لأحكام هذا القانون ونظام الجمعية أو الهيئة وعلى الجمعية أو الهيئة تمكين الوزارة من تنفيذ هذا القرار للثبوت من أنها تقوم بأعمالها وفق أحكام هذا القانون ونظامها الأساسي».

### ٣,١,٣ مبادئ الحوكمة ومبررات تطبيقها:

أصبحت مسألة الحوكمة الرشيدة مسألة حيوية على الصعيدين الدولي والوطني خلال السنوات الأخيرة؛ وتعتبر الحوكمة الرشيدة عملية يتم من خلالها التأكد من أن المؤسسة تعمل بفاعلية وتدار بشكل جيد فهي عملية توجيه المؤسسة. أما الإدارة فهي عملية التنفيذ المستخدمة لتحويل السياسات، التي يضعها المجلس والجمعية العمومية، إلى برامج وخدمات. ويعتبر مدير المؤسسة مسؤولاً بشكل عام عن الإدارة وذلك فيما يخص عمل الجمعية الداخلي إلا بحال تفويض من مجلس الإدارة، لكنه بالطبع مساءل أمام المجلس. ويجب على المجلس ومدير المؤسسة أن يمارسوا الحوكمة الرشيدة والإدارة الجيدة في الوقت نفسه، حيث الغرض منه هو خدمة القطاع الأهلي بشكل ينسجم مع القانون. ولا يمكن أن تتحقق الحوكمة الرشيدة دون وجود إدارة جيدة. وتستند الحوكمة الرشيدة إلى ثمانية مبادئ رئيسة هي:





تتمثل أهمية ممارسة مبادئ الإدارة الرشيدة (الحوكمة) في الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية بما يلي:

- مقاومة الحوكمة لأشكال الفساد الإداري والمالي عن طريق قيامها بتوفير الشفافية والمحاسبة.
- تساعد على بناء كوادر في الجمعيات الأهلية.
- تساعد في تحديد الأهداف وسبل تحقيقها والرقابة على الأداء.
- تقلل من الأزمات المالية والإدارية وتضمن استمرار وبقاء الجمعية.
- تحقق الفعالية والكفاءة في استخدام الموارد.
- تساعد في تقويم عمل الجمعيات الأهلية.

## المشاركة:

مشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة من الرجال والنساء في عملية صنع القرار، سواءً بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال مؤسسات وسيطة شرعية تمثل مصالحهم.

## لذا ينبغي:

- أن يشارك النساء والرجال بشكل متساو في الحوكمة الرشيدة للمؤسسة، بحيث يتم تمثيل النساء في الجمعيات العمومية ومجالس الإدارة، ويجب أن تكون المشاركة منظمة وبما يتيح للجميع التعبير عن مواقفه وآرائه بشكل ديمقراطي وحر.
- أن يلتزم المجلس بتطبيق مبدأ المشاركة من أجل تشجيع العمل التطوعي والمساهمات المجتمعية.
- أن تلتزم الجمعية بإجراء عملية مشاركة وتداول مستمرة مع جميع الأطراف ذات العلاقة.
- أن يعمل المجلس على دعم إدارة الجمعية وتشجيعها ومراقبة مدى التزامها في إشراك المجتمع والفئات المستهدفة من مشاريع المؤسسة في جميع مراحل دورة حياة المشروع، من التخطيط إلى التنفيذ والمتابعة والتقييم.

## سيادة القانون والالتزام بالقوانين وبالموثيق الدولية<sup>١</sup>

يعمل المجلس على إرساء إطار عمل قانوني يضمن الحماية الكاملة للأفراد داخل المؤسسة. علاوة على ذلك، يعمل على وضع أطر عمل تضمن أن يكون أداء الأفراد ملتزماً بالنظام الأساسي للمؤسسة وبالقانون بشكل أساسي. ويلتزم المجلس والمؤسسة بجميع القوانين الفلسطينية بما فيها:

- وثيقة إعلان الاستقلال الفلسطينية الصادرة بتاريخ ١٥/١١/١٩٨٨م
- القانون الأساسي الفلسطيني المعدل بتاريخ ٢٩/٥/٢٠٠٣م
- قانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠ بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية وتعديله لعام ٢٠١١م، واللائحة التنفيذية لتنفيذ أحكام قانون المؤسسات الأهلية الصادرة في عام ٢٠٠٣م
- قانون العمل الفلسطيني رقم ٧ لعام ٢٠٠٠م
- قانون حقوق المعاقين رقم ٤ لعام ١٩٩٩م

٥ انظري الدليل الإرشادي حول المشاركة

٦ انظري مجموعة الأدلة الإرشادية الخاصة بالقوانين الفلسطينية والموثيق الدولية

كما يلتزم المجلس والمؤسسة بالمبادئ والمواثيق الدولية الخاصة بحقوق الإنسان وبالأخص:

- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.
- العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية.
- العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- الاتفاقية الخاصة بوضع اللاجئين.
- اتفاقية حقوق الطفل.
- اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة.
- الميثاق العالمي حول حقوق المعاقين.

#### الشفافية:

تعتبر الشفافية إحدى الركائز الأساسية للحكم الصالح داخل الجمعيات؛ فهي تقي من الأخطاء الوظيفية، ومن ارتكاب خطأ في تقدير الموارد، ومن الفساد ...

والشفافية هي توفير المعلومات الموثوقة والآنية المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات. وضمان وصول المستفيدين والجمهور والجهات الرسمية ذات العلاقة والمانحين للمعلومات. وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور؛ إذ ينبغي توفير المعلومات الموثوقة والدقيقة والكاملة لصناع القرار داخل المؤسسة، وضمان وصول المستفيدين والجمهور والمتأثرين بتلك القرارات، والجهات الرسمية ذات العلاقة، والمانحين.

تعتبر الشفافية عنصر رئيسي من عناصر المساءلة يترتب عليه جعل جميع الحسابات العامة وتقارير مدققي الحسابات متاحة للفحص العمومي الدقيق.

وتقسم مؤشرات متطلبات الشفافية إلى أربعة محاور تتعلق بـ:

#### أ: معلومات عامة عن المؤسسة:

وتشمل هذه المؤشرات بعض المعلومات ذات العلاقة بالهيكل الأساسي للمؤسسة، والإجراءات الإدارية والمالية، لتمكين الجمهور من الإطلاع على قواعد العمل في المنظمة الأهلية، الإجراءات، الهيكل الإداري، الكادر العامل، الحسابات التفصيلية للمصروفات، وكذلك موازنات الإدارات المختلفة.

أورد قانون الجمعيات الفلسطينية مجموعة من البيانات التي يجب أن يشتمل عليها النظام الأساسي في أية جمعية أو هيئة بما يعزز الشفافية فيها كما يلي:

١. اسم الجمعية أو الهيئة وعنوانها والغرض منها ومقرها الرئيسي.

٢. موارد الجمعية أو الهيئة وكيفية استغلالها أو التصرف بها.

٣. شروط العضوية وأنواعها وأسباب انتهائها واشتراكات الأعضاء.

٤. الهيكل التنظيمي للجمعية أو الهيئة وكيفية تعديل النظام الأساسي وكيفية ادماجها أو اتحادها.

٥. كيفية انعقاد الجمعية العمومية.

٦. طرق المراقبة المالية.

٧. قواعد حل الجمعية أو الهيئة وكيفية التصرف بأموال وأموال الجمعية أو الهيئة عند حلها.

ب: معلومات عن الأجسام الحاكمة في المؤسسة (الهيئة العامة، ومجلس الإدارة) بحيث يتمكن المواطنون من الوصول إلى المعلومات التفصيلية حول كيفية تمثيلهم في الأجسام الحاكمة للمؤسسات، أنشطة هذا المجالس بحيث تكون في موضع يطلع عليه الجمهور.

ج: السياسات العريضة للمؤسسة وتطوير استراتيجيتها

وتشمل هذه المجموعة الخطط العريضة للمؤسسة، بما فيها ما تقره الأجسام الحاكمة من أهداف ووظائف وإجراءات خاصة بالمؤسسة بحيث يمكن للجمهور معرفة كيفية إعداد السياسات العامة للمنظمة ومحتواها بطريقة تيسر هذه المعرفة.

د: التقييم والتدقيق الواسع لعمل المؤسسة

وتشمل جميع أعمال وحدة التقييم في المؤسسة، بما فيها دراسات تقييم اثر الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، ومؤشرات الأداء التي تمت دراستها وتقارير الأبحاث التي قامت بها أطراف خارجية بما يمكن الجمهور من معرفة التقييمات والتدقيق الذي تم على المؤسسة من خلال تعميم هذه التقييمات وتقارير التدقيق.

### التوجه نحو التوافق:

إن الحوكمة الرشيدة تهتم وتسعى دوماً للقيام بما هو أفضل للمجتمع وللمؤسسة، عن طريق التوافق بين أعضائها، إن أمكن، وذلك بسبب وجود الكثير من الأطراف والآراء المتعددة في المؤسسة ككل. ويلتزم المجلس بالعمل دوماً على تطبيق هذا المبدأ في إطار عمل المجلس. كما يلتزم المجلس باللجوء إلى الوساطة والتحكيم بالدرجة الأولى، لحل الخلافات فيما بين المؤسسات الأهلية المختلفة، أو داخل المؤسسة الواحدة، أو على صعيد مشاكل العمل.

أوجبت المادة (١١) من القانون على الجمعية الخيرية والهيئة الأهلية الإحتفاظ بمجموعة من السجلات التي تعزز الشفافية داخل المنظمة بما يشمل جميع المعاملات المالية والقرارات الإدارية والبيانات التالية:

١. المراسلات الصادرة عنها والواردة إليها في ملفات خاصة وسجلات منظمة.

٢. النظام الأساسي لها واسماء أعضاء مجلس إدارتها في كل دورة انتخابية وتاريخ انتخابهم.

٣. اسماء جميع أعضاء الجمعية أو الهيئة أو المؤسسة مع ذكر هوياتهم وأعمارهم وتاريخ انتسابهم.

٤. محاضر اجتماعات مجلس الإدارة بصورة متسلسلة.

٥. محاضر اجتماعات الجمعية العمومية.

٦. سجل الواردات والمصروفات على وجه مفصل وفقاً للأصول المالية.

الشفافية تقي من الاخطاء الوظيفية ومن

ارتكاب اخطاء في تقدير المواقف ومن

الفساد

## الاستجابة:

يسعى المجلس دوماً إلى الاستجابة السريعة لاحتياجات المواطنين والمجتمع ضمن فترة زمنية معقولة، حتى تتمكن المؤسسة من تلبية الاحتياجات الناشئة وخاصة الطارئة منها، لدى فئاتها المستهدفة. كما يقوم المجلس بدراسة وتحليل المتغيرات الناجمة عن البيئة الخارجية على جميع المستويات، بصرف النظر عما إذا كانت هذه التغيرات نابعة من داخل السلطة الوطنية الفلسطينية، أو بسبب الإجراءات الوحشية التي يقوم بها الاحتلال الإسرائيلي.

## المساواة والشمولية:

تعني عدم التمييز من حيث النوع الاجتماعي أو اللون أو العرق، إذ يجب أن تتاح لجميع الرجال والنساء الفرصة لتحسين رفاههم أو الحفاظ عليه، وأن يعامل الأشخاص أو المجموعات سواء كانوا من المستفيدين أو من الموظفين على أنهم سواسية تحت مظلة تكافؤ الفرص.

وتسعى الحاكمة الرشيدة إلى أن تشمل جميع الأفراد في مجتمعها أو مؤسستها، وخصوصاً أولئك الذين قد يشعرون بالإقصاء والتهميش عن الاتجاه السائد في المجتمع. وتهتم بالعدالة وإنصاف تلك الفئات على الصعد كافة.

## وفي هذا الإطار يلتزم المجلس بما يلي:

- ضمان التزام المؤسسة بالتعامل مع الأشخاص أو المجموعات سواء كانوا من المستفيدين أو من الموظفين على أساس متساو.
- عدم تمييز المؤسسة في تقديم خدماتها على أساس جغرافي أو عائلي أو حزبي أو طائفي أو سياسي أو طبقي، أو على أساس النوع الاجتماعي أو الإعاقة.
- تطوير إجراءات صارمة وواضحة لمنع التمييز بأشكاله كافة ضد الموظفين بما يكفل تكافؤ الفرص.
- حماية المؤسسة لحقوق العاملين فيها، وتطوير سلم رواتب يتسم بالعدل والإنصاف والوضوح في التطبيق. إضافة إلى تطوير عقود عمل للموظفين، تتوافق مع قانون العمل الفلسطيني.

## الكفاءة:

تشكل الكفاءة حجر الزاوية في الحاكمة الرشيدة. ويجب تلبية حاجة المجتمع أو المؤسسة وتحقيق أهدافها والمخرجات المخطط لها بشكل اقتصادي، من خلال الاستخدام الأمثل لجميع الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية، ضمن فترة زمنية معقولة. ويعمل المجلس مع كادر المؤسسة لضمان استخدام مصادر بأعلى كفاءة ممكنة. والقيام بتقييم تكلفة المشاريع بالنسبة للمخرجات.

## المساءلة:

إن المساءلة ملازمة للشفافية وسيادة القانون. فالحاكمة الرشيدة تجعل متخذي القرار مساءلين ومسؤولين عن القرارات التي اختاروها. إن مجلس الإدارة مساءل أمام من سيتأثرون بتلك القرارات أو الأفعال من فئات وأفراد ومجتمعات محلية، كما هو مساءل أمام الجهات الرسمية في السلطة الوطنية الفلسطينية، وكذلك من قبل الجهات المانحة.

وتعرف المساءلة بأنها وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المؤسسة وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم أو عن الاخفاق في تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة. والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش.

وتكون المساءلة بين الهيئات الأهلية والحكومة (وزارة الداخلية، الوزارت المختصة، ديوان الرقابة العامة) أو القضاء، أو داخل هذه الهيئات بين الهيئة العامة ومجلس الإدارة، أو بين مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي للهيئة الأهلية، وقد تتعدى الهيئات الأهلية، مثلاً

عندما يتوجب على الهيئة الأهلية وموظفيها الإجابة مباشرة على أسئلة المتنفعين أو كل من لهم مصلحة في الهيئة الأهلية.

المساءلة هي الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش.

اعتبرت المادة (١٧) من القانون أن مجلس الإدارة في المنظمة مسؤولاً عن جميع أعمالها ونشاطاتها وتكون هذه المسؤولية في مواجهة الجمعية العمومية وفي مواجهة الجهات الرسمية ذات الإختصاص وذوي المصلحة في الهيئة الأهلية وهذا ما يعزز المساءلة داخل المنظمات الأهلية.

#### مؤشرات وجود المساءلة

- قيام الجمعية بمراجعة وتوزيع التقارير الخاصة بأعمالها لأعضاء الجمعية العمومية وأفراد المجتمع.
- قيام الجمعية باستقصاء حول مدى رضى الأعضاء عن أعمال الجمعية.

على مجلس الإدارة في أي مؤسسة تطبيق هذه المبادئ الثمانية بشكل خلاق ومبدع مراعيًا إمكانات المؤسسة ووضعها الداخلي، وكذلك بيئتها الخارجية. وتشكل عملية اتخاذ القرار بشكل مطلع وغير منحاز حجر الزاوية في الحاكمية الرشيدة. لذا، فإن على مجالس الإدارة أن تعرف وضع منظماتها، وكيف ستواصل تحقيق رسالتها.

### ٣,١,٤ المستويات التنظيمية في المؤسسات الأهلية:

يمكن تقسيم المستويات التنظيمية لمعظم المؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى ثلاثة مستويات، تشكل في مجموعها حاكمية المؤسسة. ويمكن لهذه المستويات أن تتسع أو تضيق وفق نوعية المؤسسة وحجمها ونشاطها. وهذه المستويات هي:

١. الجمعية العمومية
٢. مجلس الإدارة
٣. اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة والتي تم تفويضها بصلاحيات

### الجمعية العمومية:

تتكون الجمعية العمومية من أعضاء الهيئة التأسيسية ويضاف إليهم الأعضاء الجدد، بمجرد الموافقة على عضويتهم في الجمعية، وذلك حسب المعايير المنصوص عليها في النظام الأساسي. ويترك القانون في مادته رقم (٢٣) للنظام الأساسي للجمعية أو الهيئة طبيعة تشكيل الجمعية العمومية للجمعية أو الهيئة، بحيث تتكون من جميع الأعضاء الذين أوفوا التزاماتهم وفقاً للنظام الأساسي.

### الإطار القانوني للجمعية العمومية:

يحدد النظام الأساسي للمؤسسة طبيعة تشكيل الجمعية العمومية للمؤسسة، بحيث تتكون من جميع الأعضاء الذين أوفوا التزاماتهم وفقاً للنظام الأساسي (المادة ٢٣ قانون الجمعيات).

### إختصاصات الجمعية العمومية:

- تختص الجمعية العمومية بما يلي (المادة ٢٣ من القانون) :
- وضع السياسات والتوجيهات العامة للجمعية أو الهيئة.
  - انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وفقاً لنظامها الأساسي.

- تعديل النظام الأساسي للمؤسسة، حيث تصدر القرارات بالأغلبية المطلقة لأعضاء الجمعية العمومية فيما يختص بتعديل النظام الأساسي، وبأغلبية ثلثي أعضاء الجمعية فيما يختص بحل الجمعية، أو الهيئة، أو بإدخال تعديل في نظامها، يتعلق بغرض الجمعية، أو عزل أعضاء مجلس الإدارة، أو اتحادها أو إدماجها، ما لم يرد في النظام نص يشترط أغلبية أكثر من ذلك. ووفقاً للمادة (٢٤) من القانون يجوز لثلث أعضاء الجمعية العمومية لأية جمعية أو هيئة طلب دعوتها لاجتماع غير عادي.
- تعيين مدقق حسابات خارجي قانوني.
- النظر في اجتماعها العادي في الأمور التالية، وهي:
  ١. تقرير مجلس الإدارة عن نشاطات الهيئة.
  ٢. التقرير المالي الذي يقدمه مجلس الإدارة والمصادقة عليه.
  ٣. تقرير مدقق الحسابات القانوني عن وضع الهيئة المالي والمصادقة عليه.
  ٤. تعيين مدقق حسابات قانوني.
  ٥. مراجعة تنفيذ السياسات البرمجية والمالية.
  ٦. انتخاب مجلس الإدارة بعد انقضاء فترته.
- النظر في اجتماعها غير العادي في الأمور التالية:
  - تصدر القرارات بالأغلبية المطلقة لأعضاء الجمعية العمومية فيما يختص بتعديل النظام الأساسي وبأغلبية ثلثي أعضاء الجمعية فيما يختص بحل الجمعية أو الهيئة أو بإدخال تعديل في نظامها فيما يتعلق ب: غرض الجمعية أو عزل أعضاء مجلس الإدارة أو اتحادها أو إدماجها ما لم يرد في النظام نص يشترط أغلبية أكثر من ذلك.

### إجراءات اجتماعات الجمعية العمومية:

تعقد الجمعية العمومية اجتماعاً عادياً مرة واحدة كل سنة على الأقل، يجوز لثلث أعضاء الجمعية العمومية لأية جمعية أو هيئة طلب دعوتها لاجتماع غير عادي.

وتتم اجتماعات الجمعية العمومية وفق الإجراءات التالية:

الدعوة للاجتماع العادي وابلغ الوزارة المختصة بالموعد	تتعقد الجمعية العمومية بدعوة كتابية لكل من أعضائها الذين لهم حق الحضور، يبين فيها مكان الاجتماع وموعده وجدول الأعمال. (وفق المواعيد المحددة في النظام الأساسي للجمعية)
الدعوة للاجتماع غير العادي	تتم دعوة الجمعية العمومية للاجتماع غير العادي بطلب من: <ul style="list-style-type: none"> <li>• الأغلبية المطلقة لأعضاء مجلس الإدارة.</li> <li>• ثلث أعضاء الجمعية العمومية على الأقل.</li> </ul>
ابلغ الوزارة المختصة بموعد الاجتماع	على مجلس الإدارة إبلاغ الوزارة المختصة بموجب إشعار خطي بموعد اجتماع الجمعية العمومية العادي وغير العادي ومكانه قبل مواعده بأسبوعين على الأقل، مرفقاً بجدول الأعمال، ويرفق أيضاً بقائمة بأسماء أعضاء الجمعية العمومية (وفق المواعيد المحددة في النظام الأساسي للجمعية).

<ul style="list-style-type: none"> <li>• يعتبر اجتماع الجمعية العمومية أو الهيئة قانونياً بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها.</li> <li>• فإذا لم تتوفر الأغلبية المطلقة، يُؤجل الاجتماع إلى جلسة أخرى تعقد خلال مدة لا تتجاوز خمسة عشر يوماً من تاريخ الاجتماع الأول،</li> <li>• يكون انعقاد الاجتماع في الجلسة الثانية صحيحاً بمن حضر من الأعضاء، شريطة أن لا يقل عددهم عن ثلث أعضاء الجمعية أو الهيئة.</li> </ul>	نصاب الاجتماع
<p>تنتخب الجمعية العمومية أحد أعضائها الحاضرين لرئاسة جلستها، وفي حال عدم الاتفاق يترأس الجلسة أكبر الحضور سنأ.</p>	رئاسة اجتماعات الجمعية العمومية
<p>يتولى أمين سر الهيئة تدوين محضر في كل اجتماع تعقده الجمعية العمومية والتوقيع عليه بالاشتراك مع رئيس مجلس الإدارة.</p>	محضر الاجتماع

## مجلس الإدارة

- يمثل مجلس الإدارة المستوى التنظيمي الثاني للمؤسسة ويعتبر مجلس الإدارة في أية جمعية أو هيئة أهلية مسؤولاً عن جميع أعمالها ونشاطاتها؛ كما أنه المسؤول قانونياً، وأخلاقياً ومالياً عن سلوك المؤسسة وأدائها. إن المجلس باعتباره هو هيئة اتخاذ القرار، ملقى على عاتقه العديد من المسؤوليات: فهو يتأكد من أن المؤسسة لديها كل ما تحتاج إليه لتنفيذ مهمتها، وأنها تنجز بصورة قانونية، وأخلاقية، وفعالة. ويكون المجلس مسؤولاً أمام المجتمع الأهلي للجمعية، والمانحين، والشركاء، وأصحاب المصلحة الآخرين لديها.
- يكون لكل جمعية مجلس إدارة يتكون من عدد لا يقل عن سبعة أعضاء ولا يزيد عن ثلاثة عشر عضواً/ة.
- النظام الأساسي للجمعية أو الهيئة هو ما يحدد طريقة تشكيل مجلس الإدارة وكيفية اختيار أعضائه وإنهاء عضويتهم وعدد الدورات المتتالية المسموح المشاركة بها.
- لا يجوز أن يضم مجلس الإدارة عضوين أو أكثر يجمع بينهما صلة قرابة من الدرجتين الأولى والثانية.
- لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والعمل في الجمعية أو الهيئة بأجر.

لا يجوز الجمع بين عضوية  
مجلس الإدارة والعمل في الجمعية بأجر.

### الإطار القانوني لمجلس الإدارة:

- يحدد النظام الأساسي للجمعية أو الهيئة طريقة تشكيل مجلس الإدارة وكيفية اختيار أعضائه وإنهاء عضويتهم.

## ٣,٢ نماذج مجالس الإدارة:

هناك أربعة نماذج رئيسة للحكومة الرشيدة في مجالس الإدارة والتي تتبناها المؤسسات الأهلية على المستوى المحلي والدولي. ويختلف النموذج المطبق من مؤسسة إلى أخرى استناداً إلى العديد من العوامل، منها:

- حجم المؤسسة وقدراتها وإمكاناتها ومستوى عملها .
- مدى توفر الكادر الوظيفي المتفرغ في المؤسسة .
- التوافق بين أعضاء الجمعية العمومية ومجلس الإدارة على تحديد النموذج الأنسب لمؤسستهم ومدى رغبتهم في الانخراط في نشاطات المؤسسة .
- ما يفرضه القانون والنظام الأساسي للمؤسسة، بحيث لا تتعارض ممارسات المؤسسة ومجلس إدارتها مع ما جاء في بنود القانون .

## ٣,٢,١ نماذج الرئيسية:

### مجلس السياسات (Policy Board):

يعتبر مجلس الإدارة في أية جمعية أو هيئة أهلية مسؤولاً عن جميع أعمالها ونشاطاتها

وهو نموذج يعمل فيه المجلس ككل، مركزاً على وضع وتطوير الرؤية والرسالة والسياسات بالتنسيق والمشاركة مع الهيئة العامة، ويتأكد أن الإجراءات داخل المؤسسة مطبقة بشكل كامل من خلال متابعة الأنشطة والبرامج عبر مدير المؤسسة. وعادة ينيق من المجلس بعض اللجان المختصة، التي يقوم المجلس بتفويضها بالمهام، والتي ترفع تقاريرها للمجلس للإقرار. أما

على المستوى المالي فتكون من مسؤولية أمين الصندوق واللجنة المالية التي تعمل بتناغم مع المدير المالي أو محاسب المؤسسة. ويقوم المجلس بمراجعة القوائم والتقارير المالية التي تقدمها اللجنة المالية عبر أمين الصندوق.

### مجلس سياسات وحوكمة (Policy/Governance Board):

يدمج المجلس ما بين وضع السياسات وممارسته للحكم والقيادة للمؤسسة عبر:

- وضعه وتطويره لرؤية المؤسسة ورسالتها .
- وضعه السياسات المتعلقة بتحقيق الغايات، أي يحدد النتائج المرجوة .
- تحديده، أحياناً، الوسائل والإجراءات والممارسات الواجب إتباعها داخل المؤسسة .
- عدم تدخل المجلس في الإدارة اليومية للمؤسسة، التي تكون الإدارة التنفيذية مسؤولة مباشرة وبشكل كامل عن إدارة المؤسسة وشؤون الموظفين فيها .
- يوافق المجلس على السياسات العامة التي ترفعها الإدارة بخصوص الموظفين .
- يوجه عمل المجلس الخطط الصادرة عنه والتي يعمل انطلاقاً منها ومسترشداً بها .
- تتشكل اللجان عند الحاجة إليها لدعم عمل المجلس .

### المجلس الإداري أو التشغيلي (Administrative or Operational Board):

وهو نموذج يقوم المجلس بتنفيذ أدوار ومهام إدارية وتنفيذية، إلى جانب مسؤولياته على مستوى القيادة والحاكمة، حيث يوفر المجلس التوجيه، ويقوم بتطوير السياسات والتوجهات العامة، كما ويقوم فيه أيضاً أعضاء المجلس الأفراد بأداء وظائف إدارية ويسهمون بتقديم الخدمات بشكل مباشر. وتتووع أعمال المجلس، من النشاطات الإدارية البسيطة إلى التخطيط الاستراتيجي. كما يقوم المجلس والموظفين بوضع الخطط وتطويرها، ويقومون بشكل مشترك بتنفيذها. أما على المستوى المالي فيكون اتخاذ القرارات المالية، بشكل كبير في يد مجلس الإدارة. وعادة لا يكون في هذه المؤسسات موظفين متفرغين لإدارة أنشطة المؤسسة. وبالتالي يكون العيب الملقى على عاتق عضو مجلس الإدارة كبيراً .



## المجلس الجماعي (A Collective Board):

وهو نموذج يعمل فيه المجلس مع العاملين، بحيث يتشاركون في المسؤولية عن السياسات، والإدارة والمهام التشغيلية. وفي عمليات التخطيط وتحديد الرؤية وتطبيق التقييم الداخلي وفي تقديم الخدمات. وينطبق هذا النموذج إلى حد كبير على المؤسسات الصغيرة والقاعدية. ويعمل مجلس الإدارة وطواقم العاملين، إن وجد، في المجال المالي كفريق واحد. أما هيكلية المجلس والمؤسسة فعادةً تكون بسيطة وغير معقدة.

### ٣,٢,٢ اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة والجمعية العمومية:

في معظم الأحيان، لا يمكن لمجلس الإدارة أن يتابع كل التفاصيل الخاصة بإدارة أمور المؤسسة بشكل فعال وناجع. وهناك نوعان من لجان المجلس:

- الأول: وهو اللجان الدائمة والتي تعمل بشكل دائم على مساعدة المجلس في تأدية رسالة المركز،
- الثاني: وهو اللجان المؤقتة التي يتم تشكيلها لتحقيق هدف محدد فقط، ويتم حلها بعد تحقيق الأهداف التي شكلت من أجلها.

تكون عضوية اللجان مفتوحة أمام جميع أعضاء الجمعية العمومية، وغالباً ما تقاد تلك اللجان من أعضاء المجلس لتحقيق التكامل وضمان أفضل مستوى من المتابعة للقضايا التي تكلف بها اللجان. ويعتمد عدد اللجان على حجم المؤسسة وطبيعتها وأنشطتها، ويمكن للجان العمل على قضايا محددة، ومن ثم رفع التقارير بشأنها إلى مجلس الإدارة.

وسنعرض أنواع اللجان ومهامها ومسؤولياتها في الفصل الخاص باللجان. فيما سنعرض أهم اللجان الدائمة، التي يمكن للمؤسسة تشكيلها فيما يلي:

### اللجان المتعددة للمجلس:

اللجنة التنفيذية	Executive Committee
اللجنة المالية/التدقيق	Finance/Audit committee
لجنة القوانين الداخلية والنظم واللوائح	By – laws Committee
لجنة تجنيد الأعضاء	Nominating Committee
لجنة تطوير المجلس	Board Development Committee
لجنة التخطيط والتقييم	Planning/Evaluation Committee
لجنة شؤون الموظفين	Personnel Committee
لجنة تجنيد الأموال	Fund Raising/Resource Development Committee
لجنة العلاقات العامة	Public Community/Relations Committee
لجنة السياسات العامة	Public Policy Committee

## تشكيل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة والجمعية العمومية:

بعد إجراء انتخابات مجلس الإدارة وتوزيع المناصب بين الأعضاء، يقوم مجلس الإدارة بتحديد اللجان الدائمة التي يراها لازمة لتحسين العمل وتكوينها، وتحديد اختصاص كل منها وفق ما جاء في المادة ١٨ من القانون. وذلك من أجل تسهيل عمل المجلس وتفعيل جميع أعضائه. وتكون عضوية اللجان مفتوحة لجميع أعضاء الجمعية العمومية، الذين يرغبون في المشاركة في عمل تلك اللجان، وفي كثير من الأحيان تطعم تلك اللجان بالكادر الوظيفي للمؤسسة، مما يخلق تناغماً أعلى داخل المؤسسة ويمكنها من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

## أهداف تشكيل اللجان الفرعية:

يمكن تلخيص أهم أهداف اللجان الفرعية بالنقاط التالية:

- تفعيل أعضاء مجلس الإدارة والجمعية العمومية وفقاً لاختصاصاتهم واهتماماتهم.
- الإفادة القصوى من قدرات أعضاء المؤسسة وتجاربهم وخبراتهم؛ لتطوير المؤسسة والمساهمة الفعالة في تحقيق رسالتها.
- تعميق خبرة المؤسسة في مجالات محددة.
- ضمان أعلى مستوى من المتابعة لتحقيق حاكمية رشيدة وإدارة جيدة.
- توفير الدعم والإسناد لكادر المؤسسة الوظيفي.

## أنواع اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة والجمعية العمومية<sup>٨</sup>:

### اللجنة الإدارية/اللجنة التنفيذية

الغرض	
الغرض	<ul style="list-style-type: none"><li>• ممارسة الصلاحيات المفوضة لها من المجلس فيما بين الاجتماعات العادية ذات المواعيد المحددة، أو عندما يواجه المجلس صعوبة في عقد اجتماعه لأسباب عملية.</li><li>• تسيير الأعمال اليومية للمؤسسة عبر مديرها، وتوفير الدعم والإسناد له، وتمكينه من إدارة المؤسسة بشكل فاعل وكفؤ.</li><li>• وفي الحالات التي لا يوجد فيها مدير أو كادر وظيفي في المؤسسة تقوم اللجنة بجميع الأدوار والمهام المطلوبة من الكادر الوظيفي، وتلك المفوضة لها من المجلس. وبذلك يكون دورها تنفيذياً وليس إشرافياً فقط.</li></ul>
عضوية اللجنة	<ul style="list-style-type: none"><li>• تتكون اللجنة من رئيس مجلس الإدارة (وفي حال غيابه يحل محله نائبه)، ونائب الرئيس، وأمين الصندوق وأي من أعضاء المجلس الآخرين. إضافة إلى مدير المؤسسة بحكم المنصب.</li><li>• تتخذ اللجنة قراراتها بالاتفاق، وإذا نشأت الضرورة للتصويت، تتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة (٥٠٪+١) و في حال التعادل، يعتبر صوت الرئيس مرجحاً.</li></ul>
الاجتماعات	تجتمع اللجنة بشكل دوري ويمكن أن تكون اجتماعاتها أسبوعياً أو كل أسبوعين أو شهرياً، وفق ما تتفق عليه. وتقوم اللجنة برفع تقارير دورية حول أنشطتها إلى المجلس، الذي وفق القانون يجب أن يعقد بصورة عادية مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل بدعوة من الرئيس أو نائبه.

٨ هذه اللجان غير منصوص عليها في قانون الجمعيات، وهي واردة في الدليل على سبيل الاسترشاد بها فهي غير ملزمة، إنما اختيارية ويتم تشكيلها وفقاً لاحتياجات العمل في الجمعية.

المسؤوليات الأساسية	<p>١. تتمتع اللجنة بصلاحيه عمل مجلس الإدارة، إلى الحد الذي يسمح به النظام الأساسي. غير أن اللجنة لا تتمتع بأي صلاحية أو سلطة للقيام بالأمر التالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تبني، أو تعديل أو إبطال أي بند من بنود النظام الأساسي؛ أو</li> <li>- ملء الشواغر في المجلس؛ أو</li> <li>- تغيير العضوية أو ملء الشواغر في اللجنة الإدارية؛ أو</li> <li>- القول الفصل في السياسات؛ أو</li> <li>- تعيين الرئيس أو فصله</li> <li>- يمكن للجنة أن تعمل بالنيابة عن المجلس فقط عندما لا يكون المجلس ملتزماً.</li> </ul> <p>٢. يمكن للجنة أن تدعو إلى عقد اجتماع خاص لمجلس الإدارة.</p> <p>٣. ترفع اللجنة تقاريرها حول الأعمال التي قامت بها إلى مجلس الإدارة خلال الاجتماع العادي التالي.</p>
---------------------	--

#### لجنة تطوير البرامج والمشاريع

الغرض	الإشراف على البرامج التي تنفذها المؤسسة ومراقبتها، وتوفير الدعم والإسناد لها.
عضوية اللجنة	- تتكون اللجنة من مجموعة من أعضاء المجلس والجمعية العمومية، إضافة إلى مسؤول البرامج في المؤسسة إن وجد، أو مديرها أو منسق المشاريع، في حال كان عدد الموظفين محدوداً.
الاجتماعات	تجتمع اللجنة بشكل دوري، ووفق ما يتم الاتفاق عليه في اللجنة، و ترفع تقاريرها حول الأنشطة بشكل دوري إلى المجلس. وتختار اللجنة من بين أعضائها منسقاً أو مسؤولاً للجنة.
المسؤوليات الأساسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإشراف على تطوير برامج جديدة، بالتكامل مع الكادر الوظيفي إن وجد، ومراقبة البرامج القائمة وتقييمها.</li> <li>• البدء بعمليات تقييم البرامج وتوجيهها.</li> <li>• تيسير النقاشات حول البرامج ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.</li> </ul>

#### لجنة تجنيد الأموال وتنمية الموارد

الغرض	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإشراف على والمساهمة في عمليات تجنيد الأموال للمؤسسة،</li> <li>• فتح قنوات تمويلية جديدة لضمان استدامة المؤسسة وتطوير خدماتها وبرامجها.</li> </ul>
عضوية اللجنة	تتكون اللجنة من الأعضاء الراغبين في العمل ضمن هذه اللجنة، ومدير المؤسسة أو مسؤول تجنيد الأموال إذا توفر في المؤسسة.

<p>تجتمع اللجنة وفق ما يتفق عليها أعضاؤها. وترفع اللجنة تقريرها حول أنشطتها بشكل دوري إلى المجلس.</p>	<p>الاجتماعات</p>
<p>العمل على وضع خطة لتجنيد الأموال تتضمن سلسلة من الوسائل المناسبة، كتقديم المقترحات، وتنظيم المناسبات والأنشطة الخاصة لتجنيد الأموال، واستخدام البريد، وبيع المنتجات... الخ. ومن أهم مسؤولياتها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• العمل مع طاقم العاملين في المؤسسة (إن وجد) في مجال تنمية الموارد ورفد جهودهم الهادفة إلى تجنيد الأموال.</li> <li>• لعب دور قيادي في بعض أنواع الجهود الهادفة إلى الانتشار أكثر، مثل ترؤس أنشطة تجنيد الأموال أو استضافة حفلات تجنيد الأموال... الخ.</li> <li>• المسؤولية عن إشراك جميع أعضاء مجلس الإدارة في تجنيد الأموال، كجعل أعضاء المجلس يبذلون جهداً شخصياً في طلب الدعم.</li> <li>• مراقبة عملية تجنيد الأموال للتأكد من التزامها بالممارسات الأخلاقية والتأكد من انسجامها والقانون، ومن أن المانحين يحصلون على التقدير المناسب، وأن الجهود المبذولة لتجنيد الأموال هي فعالة من حيث التكلفة.</li> </ul>	<p>المسؤوليات الأساسية</p>

#### لجنة المالية والتدقيق المالي

<p>إن الغرض من تشكيل اللجنة المالية والتدقيق المالي في مجلس الإدارة هو مساعدة المجلس في الإشراف على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين كفاءة الرقابة الداخلية، وعمليات إعداد التقارير المالية ونزاهة البيانات المالية في المؤسسة.</li> <li>• أداء لجنة الرقابة الداخلية للمؤسسة (إن وجدت)، وكفاءة المدققين الخارجيين المستقلين للمؤسسة، واستقلاليتهم وأدائهم.</li> <li>• التزام المؤسسة بالمتطلبات القانونية وبمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.</li> </ul>	<p>الغرض</p>
<p>تتكون اللجنة من أمين الصندوق ومن عضوين آخرين. يعمل أمين الصندوق كرئيس للجنة؛ في حال غياب أمين الصندوق، يمكن لأي عضو من أعضاء المجلس أن يرأس الاجتماع. وتعمل اللجنة بالتنسيق والتعاون مع المحاسب أو المدير المالي للمؤسسة.</p>	<p>عضوية اللجنة</p>
<p>تجتمع اللجنة بشكل دوري وفق ما يتفق عليه. وترفع تقاريرها بشكل دوري إلى المجلس.</p>	<p>الاجتماعات</p>

١. التدقيق المستقل

- التوصية بتعيين مدقق مستقل أو بصرفه إن لزم الأمر، وتقييم عمل المدقق المستقل، ودفع أجوره، والإشراف على عمله. ويرفع المدقق المستقل تقاريره مباشرة إلى اللجنة.
- مراجعة شروط الاتفاق مع المدقق المستقل وإقرارها، وتحديد نطاق التدقيق السنوي، وإعطاء الموافقة المسبقة على أي خدمات يقدمها المدقق المستقل، إن كانت تتعلق بالتدقيق أو كانت خدمات مصرح بها غير التدقيق ( بما في ذلك الرسوم والشروط).
- مراجعة شروط استمرار التعاقد مع المدقق المستقل مرة واحدة كل خمس سنوات على الأقل وإقرارها، -بما في ذلك- مراجعة الرسوم التي تدفع للمدققين لقاء التدقيق السنوي.
- إجراء مراجعة مع المدقق المستقل لأي مشاكل قد يواجهها هذا المدقق خلال تنفيذ عملية التدقيق، وتزويده بأي رسالة إدارية، وبرد المؤسسة عليها، وغيرها من الأمور التي قد يطلبها، والتي ينبغي على المدقق المستقل إطلاع اللجنة عليها.

٢. الرقابة الداخلية وتقليل المخاطر

- مراجعة أهم المخاطر المالية التي تتعرض لها المؤسسة مع الإدارة والمدقق المستقل، وتقييم الخطوات التي اتخذتها الإدارة لمتابعة هذه المخاطر والتقليل منها.
- مراقبة فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، بما في ذلك عقد جلسات دورية للإدارة التنفيذية؛ للتأكد من أن الإدارة تقوم بتنفيذ التوصيات المتعلقة بالرقابة الداخلية، والتي وضعها المدققون الداخليون والمستقلون. وإجراء مراجعة سنوية حول مدى تقييد المؤسسة بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية التي صدرت عن الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك، وفعاليتها الإجراءات المتبعة لمراقبة الامتثال على كل مستوى. ويجب التأكد، من خلال الاستفسار والسبل الأخرى المتاحة، من أن الإدارة تركز على أهمية القيم، ومدونة السلوك والرقابة الداخلية.
- مراجعة الالتزام بوثيقة السياسات الخاصة بتضارب المصالح وبسياسة قبول الهبات، ووضع التوصيات المناسبة.
- تحديد الإجراءات الخاصة بالشكاوى التي تتلقاها المؤسسة بشأن الأمور المالية والرقابة الداخلية المحاسبية أو التدقيق، من حيث استقبالها والاحتفاظ بها والتعامل معها، وكذلك الشكاوى السرية التي يرفعها موظفو المؤسسة من دون ذكر أسمائهم حول أمور المالية أو التدقيق قيد التساؤل.

٣. الالتزام بالقوانين وبالأنظمة، ومدونة السلوك، وبالسياسات المقررة داخل المؤسسة.

- إجراء مراجعة سنوية مدى التزام المؤسسة بالقانون ومدونة السلوك أو أية مواثيق شرف أخرى وقعت عليها المؤسسة.
- مراجعة جميع القضايا المتعلقة بالالتزام القانوني والأخلاقي مع الإدارة، بما فيها مدير المؤسسة.
- مراجعة أي مجالات محتملة لعدم الالتزام بالقوانين مع المدققين الداخليين، والتأكد من أن الإدارة تتابع الإجراءات ذات الصلة، حيث يكون ذلك مناسباً.
- التثبت من أن الإدارة تتلقى النتائج والتوصيات المهمة التي يضعها المدققون الداخليون والمستقلون وتتعامل معها في الوقت المناسب.

<p>مساعدة المجلس في:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة فعالية نظم الضبط الداخلي المتبعة وتقييمها، والتأكد من أنها مطبقة بصورة سليمة.</li> <li>• التأكد من توفر الوسائل التي تكفل صحة تقييم الموجودات وحمايتها من الضياع والتلف، وهذا يشمل التأكد من الوجود الفعلي لها.</li> <li>• التدقيق على صحة البيانات المالية والحسابية وموثوقيتها، والتقارير المستخرجة من السجلات المالية والإحصائية.</li> <li>• تحديد الجوانب التي بحاجة إلى تطوير أو تصحيح، وتقديم التوصيات والاقتراحات الواجب اتخاذها</li> <li>• تطوير أو تصحيح تلك الجوانب بهدف الحصول على نتائج عمليات أفضل.</li> </ul>	<p>الغرض</p>
<p>تشكل اللجنة من الأعضاء المنتخبين مباشرة من الجمعية العمومية للمؤسسة، ويمكن أن تضم ما بين ٣-٥ أعضاء</p>	<p>عضوية اللجنة:</p>
<p>تجتمع اللجنة بشكل دوري وفق ما يتفق عليه الأعضاء. وترفع اللجنة تقاريرها إلى الجمعية العمومية في اجتماعاتها السنوية.</p>	<p>الاجتماعات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التحقق من تطبيق السياسات المالية والإدارية المعتمدة من المؤسسة.</li> <li>• التحقق من التزام إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة بالقانون وباللائحة الداخلية، وبنظام المؤسسة، وبخطتها الاستراتيجية، وبمدونة السلوك (إذا كانت المؤسسة قد وقعت عليها).</li> <li>• إعداد التقارير اللازمة حول نقاط الضعف في إجراءات الرقابة الداخلية، واقتراح الطرق لمعالجتها، وإعلام الجمعية العمومية ومجلس الإدارة بها.</li> <li>• رفع التوصيات اللازمة عن الإجراءات العامة؛ المالية، والإدارية، والمتعلقة بشؤون الموظفين، وبعلاقات المؤسسة مع المجتمع والفئات المستهدفة إلى الجمعية العمومية ومجلس الإدارة؛ لغرض معالجة نقاط الضعف، ومن أجل تحسين الضبط والرقابة الداخلية.</li> </ul> <p>(ملاحظة: في حال وجود لجنة الرقابة الداخلية في المؤسسة، يصبح من بين مهامها المسؤوليات رقم ٢ و٤ الخاصة باللجنة المالية، وذلك لتجنب الإزدواجية في العمل وتداخل المسؤوليات والصلاحيات)</p>	<p>المسؤوليات الأساسية</p>

## لجان تخصصية أخرى

قد تلجأ بعض المؤسسات، وحسب رسالتها، إلى تشكيل لجان تخصصية أخرى، نذكر منها -على سبيل المثال- لا الحصر اللجان التالية:

- اللجنة الفنية والثقافية.
  - لجنة العضوية.
  - لجنة التطوير المؤسسي وتطوير كفاءات أعضاء المجلس.
  - لجنة العلاقات العامة.
  - لجنة الإعلام.
- ويمكن الإسترشاد بأدوار اللجان السابقة في تطوير تفاصيل عمل هذه اللجان.

## ٣,٣ تشكيل مجلس الإدارة:

### ٣,٣,١ اختصاصات مجلس الإدارة:

ينقسم دور مجلس الإدارة إلى مجالين أساسيين هما: الدور الداعم (Support)، والدور القيادي/الحوكمة (Governance) داخل المؤسسة وفقاً لأحكام القانون والنظام. وتقع جميع المسؤوليات ضمن الدورين السابقين، ويمكن إيجازها بالمسؤوليات العشرة الرئيسة التالية:

مهام ومسؤوليات مجلس إدارة (يوضع اسم المؤسسة): .....

أولاً: مساعدة الهيئة العامة في تحديد رسالة، ورؤية وإطار العمل الاستراتيجي للمؤسسة (يوضع اسم المؤسسة) يقوم المجلس بما يلي:

- وضع الرسالة ومراجعتها بشكل دوري، من أجل التثبيت من دقتها وصلاحياتها.
- مراجعة النظام الأساسي عند الضرورة بحيث يبقى مستنداً إلى القانون.
- تطوير إطار العمل الاستراتيجي للمؤسسة بما ينسجم وتطلعات شعبنا، وبما يلبي احتياجاته التنموية والتحريرية.
- تطوير وإقرار السياسات العامة والشروط المرجعية الخاصة بمكونات المشاريع.

كما يجب على كل عضو في المجلس أن يفهم الرسالة ويؤيدها ويسعى إلى نشرها، فدور المجلس هو الإلهام والقيادة. ويلتزم المجلس برفض التمويل المشروط سياسياً، أو الذي يمس بمشروعية النضال الوطني الفلسطيني. كما يحمي المؤسسة من الانزلاق إلى التوقيع على مشاريع، أو تنفيذ أنشطة هدفها التطبيع مع المحتل على المستوى السياسي والأمني، أو الثقافى أو التتموي.

### ثانياً: تعيين مدير المؤسسة

- يعين المجلس مدير الجمعية، ويتبع في ذلك عملية شفافة متعددة الخطوات تُحدّد المرشح الأفضل لهذه الوظيفة، بعد وضع وصف للوظيفة مع أهداف واضحة، ويجري عملية بحث متأن، وفق الأصول المتبعة في عمليات التوظيف، حتى يجد شخصاً مؤهلاً لكي يتبوأ المنصب، بما في ذلك إجراء مقابلات للمرشحين المؤهلين للمنصب.
- بعد أن يتم توظيفه، يرفع المدير تقاريره إلى مجلس الإدارة، ويقدم لمجلس الإدارة تعليقات وتقييمات منتظمة حول الأداء، بما في ذلك تقييم سنوي رسمي عن أعمالها.

- يعمل المجلس على مراجعة وتقييم أداء المدير بشكل دوري، للتأكد من أنه/ها تقوم بتنفيذ الوصف الوظيفي، وتوجيه المدير بعد تعيينه، وتوفير القيادة الملائمة، والتخطيط والتنفيذ لبرامج المؤسسة.
- مراجعة الوصف الوظيفي للمدير وتحديثه للتأكد من أنه مناسب لسياق العمل وتطوراته في المؤسسة.
- وفي حال كان المدير لا يلبى الأهداف أو لا يدير الجمعية على نحو فعال، يتعين على المجلس صرفه من الخدمة. وينبغي على مجلس الإدارة اتخاذ هذا القرار بعناية شديدة مستنداً إلى مصالح الجمعية.

### ثالثاً: دعم أداء المدير ومراجعتها

يعمل المجلس على التحقق من حصول مديرة/ المؤسسة على الدعم المعنوي والمهني اللازمين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، عن طريق: اتخاذ القرار بشأن التقييم الدوري لأداء مدير المؤسسة من قبل رئيس المجلس، بالشراكة مع الأعضاء، إنهاء عمل المدير والبدء بالبحث عن بديل إذا دعت الضرورة.

### رابعاً: ضمان التخطيط الفعال للمؤسسة

يعمل أعضاء مجلس الإدارة ويشاركون بشكل فاعل مع العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي ويساعدون في تنفيذ الأهداف المخططة. عبر:

- المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وإقرار خطط التنفيذ بعيدة المدى.
- تطوير السياسات المتعلقة بأطر العمل وإقرارها.
- المشاركة في تطوير الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

### خامساً: ضمان توفر الموارد المالية والبشرية المناسبة

إن توفير الموارد الكافية للمؤسسة، لكي تؤدي رسالتها، تعتبر إحدى أهم مسؤوليات المجلس. ويعمل المجلس على تحقيق المهام التالية:

- تجنيد الأموال من المجتمع المحلي ومن الجهات العربية والدولية بالشراكة مع مدير المؤسسة والعاملين.
- البقاء على اطلاع ودراية بالخدمات التي يتم تقديمها والموارد المالية والبشرية المطلوبة لذلك.
- مراجعة نظام الرواتب والسلم الوظيفي.
- وضع السياسات والإجراءات الخاصة بزيادة الأجور والمزايا والإجازات للموظفين.

### سادساً: إدارة الموارد بفعالية

يسعى المجلس لوضع موازنة سنوية، ووجود الرقابة المالية الملائمة، وذلك لكي يظل مساءلاً أمام الهيئة العامة والجهات الرسمية والمانحين، ويضمن استمرار الإغفاءات الضريبية، عبر:

### شروط العلاقة الفعالة بين المجلس ومدير المؤسسة:

#### • وضوح الأدوار:

وجود وصف وظيفي واضح ومفصل ومكتوب ومتفق عليه بين الطرفين

#### • وجود خطوط اتصالات جيدة ومفتوحة وصريحة:

- اجتماعات دورية بين رئيس المجلس والمدير
- تقارير دورية
- تشاور دائم ومتواصل

#### • الثقة المتبادلة:

- متابعة حثيثة للإلتزامات
- نقاشات جوهرية
- آليات فعالة لاتخاذ القرارات
- مشاركة الطرفين حول المشاكل

#### • الدعم المتبادل:

- دعم متبادل لمواقف الطرفين
- تفهم كل طرف لوضي ومشاكل واحتياجات الطرف الثاني وكذلك أدوارهما

#### • الاحترام المتبادل:

- مواجهة المشاكل والعقبات بشكل جريء وبناء
- الاعتراض على الأفكار وتشريحها دون المساس بالشخص الذي يلي خلفها
- النزاهة بالتعامل
- تفهم الأخطاء البشرية والتسامح تجاه الأخطاء غير المقصودة

#### • وجود سياسات واضحة تحدد بدقة السلطات

والصلاحيات الخاصة بكل طرف والالتزام بها.



- الرقابة المستمرة للوضع المالي تبعاً للموازنة السنوية التي تم إقرارها .
- مراجعة الموازنة السنوية لعرضها على الجمعية العامة وإقرارها .
- مراقبة الوضع المالي للمؤسسة .
- مراجعة بيانات التدقيق المالي والاجتماع بالمسؤولين الماليين، من أجل تصويب نتائج المدقق وتوصياته إذا دعت الضرورة .
- اتخاذ القرارات الاستثمارية التي تصب في مصلحة المؤسسة .
- مراجعة البيانات المالية وإقرارها في نهاية السنة مع موازنة السنة المالية الجديدة .
- تقديم التقارير الإدارية والمالية السنوية وأي خطط أو مشاريع مستقبلية للجمعية العامة .

#### سابعاً: تحديد برامج المؤسسة وخدماتها ومراقبتها

يعمل المجلس على تحديد البرامج الأكثر انسجاماً ورسالة المؤسسة وخطتها الاستراتيجية، والتأكد من التزام مشاريع المؤسسة وانسجامها مع الأولويات التنموية الفلسطينية، ومتابعة تنفيذها بالمهنية اللازمة، عبر تنفيذ المهام التالية:

- إقرار خطط العمل التفصيلية المستمدة من خطة العمل السنوية .
- تلقي التقارير الدورية من مدير المركز حول أعمال المراجعة كافة التي تجريها هيئات مراجعة أو تقييم خارجية .
- بحث الأوضاع التي قد تتطلب التغيير في البرامج والخدمات .
- تشكيل اللجان اللازمة لتحسين العمل، وتحديد مجالات عملها ضمن المجلس .

#### ثامناً: تحسين الصورة العامة للمؤسسة

- يشكل المجلس الصلة الأساسية للمؤسسة بالمجتمع وسفراءها فيه، بما فيها الأعضاء، والجمهور والإعلام. ويعمل المجلس على:
- توضيح رسالة المؤسسة، وإنجازاتها، وأهدافها للجمهور، ومناصرتها وتمثيلها في الأحداث العامة للمجتمع الأهلي.
- الحصول على تأييد شخصيات مهمة في المجتمع، تشكل عناصر مهمة في الاستراتيجية الشاملة للعلاقات العامة. وتطوير علاقات جديدة وإيجاد موارد مالية جديدة.
- الدفاع عن المؤسسة وتعزيز صورتها والحرص على سمعتها ومصداقيتها على الصعيد كافة، والترويج للجمعية ضمن الأطر الأهلية، والخاصة والحكومية بالطريقة المناسبة.
- مراجعة التقرير السنوي، والنشرة التعريفية بالمؤسسة والكتيبات التي تروجها.

#### تاسعاً: التأكد من النزاهة القانونية والأخلاقية والمحافظة على الشفافية وتطوير آليات للمساءلة

تلتزم المؤسسة بسياسة الشفافية المطلقة والقائمة على مبدأ الحق في المعرفة فيما يتعلق بإيصال المعلومات إلى أصحاب العلاقة، بما يضمن الانفتاح مع الجمعية العمومية، والمستفيدين، والمانحين والسلطة حول النشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات وتوفير المعلومات الصحيحة للجمهور، والنقيد بالمعايير المهنية والقواعد الخاصة بالشفافية المالية، وإدارة المشتريات من خلال العطاءات. وتعيين الموظفين وفق القواعد المهنية المتبعة من الإعلان عن الوظائف ومنح فرص متساوية للجميع. كما تلتزم المؤسسة بأن تكون قابلة للمساءلة من قبل أعضاء الهيئة العامة، والمستفيدين من أفراد المجتمع، والمانحين، والمتعاقدين مع المؤسسة وفق شروط التعاقد ووفق القانون، مع الحفاظ على استقلالية المؤسسة واستقلالية قرارها عن أي فتوى أو تعصب حزبي أو طائفي أو ديني في تقديم الخدمات والتوظيف. ويقع على عاتق المجلس ترسيخ طريقة التعامل المنصف والصريح كقيمة أساسية لديها. ووضع ممارسات محددة في سبيل تأديب أو إنهاء عمل أي فرد ينتهك هذه القيمة.

ولكي يكون المجلس مساءلاً، مالياً وأخلاقياً ومعنوياً أمام المؤسسة وجميع الأطراف ذات العلاقة، عليه أن يتأكد مما يلي:

- مجلس الإدارة هو الذي يضع السياسات التنظيمية، ويفوض تنفيذ البرامج ويوافق على النفقات
- يطبق المجلس السياسات التي تضعها الهيئة العامة
- تحتاج مجالس الإدارة إلى معلومات حول العمليات والتحديات اليومية للمنظمة من أجل القيام بعملهم في أداء وظيفة الحكم. يملك المدراء التنفيذيون هذه المعلومات، ويتعين عليهم مشارطتها طوعياً مع مجالس إدارتهم
- يحتاج المدير إلى توجيهات المجلس ومدخلاته لإدارة الجمعية بصورة جيدة

- وجود سياسات سليمة لشؤون الموظفين.
- وجود نظام للشكاوى، يحق لأي متضرر من برامج المؤسسة ونشاطاتها استخدامه، ويقوم مجلس الإدارة بمراجعة الشكاوى بصورة منهجية.
- التفويض الواضح للمدير في إدارة الموظفين والبرامج والمشاريع؛ وفق أسس الإدارة الجيدة.
- التزام الجمعية بالمعايير والشروط الدولية للمحاسبة والتدقيق، واستخدام النظام والبرنامج المالي والمحاسبي المناسب.
- اعداد الموازنات بطريقة سليمة ودقيقة لعرضها على الجمعية العمومية لإقرارها.
- استخدام الأموال في المجالات المخصص لها والمعلن عنها والمتعاقد عليها مع الجهات الداعمة.
- تحديد صلاحيات الصرف وفق المستويات الإدارية، ومراعاة فصل المسؤوليات.
- إتباع القانون واللائحة الداخلية والنظام الأساسي للمؤسسة.

• تصرف أي شخص مرتبط بالجمعية بصورة أخلاقية وامتناعه عن الفساد.

• دعوة الجمعية العمومية إلى اجتماع سنوي عادي أو إلى اجتماع غير عادي إذا دعت الضرورة، وتنفيذ قراراتها تبعاً للقانون وللنظام الداخلي.

• التوصية للجمعية العمومية بإقالة أعضاء المجلس (المخطط العام مذكور تحت إقالة أعضاء المجلس).

• متابعة أي ملاحظات صادرة عن الوزارات أو الدوائر المعنية داخل السلطة الفلسطينية فيما يخص أنشطة المؤسسة، والاستجابة لها.

#### عاشراً: التقييم الذاتي لأداء المجلس:

من خلال تقييم المجلس لأدائه والتحقق من تأديته لمسؤولياته يمكن للمجلس، ومن خلال هذه العملية، التعرف والوقوف على إنجازاته، والتوصل إلى توافق في المجالات التي تحتاج إلى تطوير لتحقيق نتائج أفضل. كما أن مناقشة نتائج التقييم الذاتي في ورشة تخطيط استراتيجي تساعد على وضع خطة بعيدة المدى.

ويقع على المجلس المهام التالية:

- تقييم الأداء الفردي لأعضاء المجلس بالإضافة إلى تقييم الأداء العام للمجلس.
- تحديد مجالات عمل المجلس التي تحتاج إلى تحسين.
- إيجاد الفرصة للحصول على التغذية الراجعة والتقييم المؤثرين من أفراد المجتمع، والعاملين والمنظمات الشريكة.
- إضافة لمسؤوليات المجلس السابقة نص القانون في المادتين (١٧) و (١٨) على تحديد المسؤوليات التالية:

## ٣,٤ أدوار مجلس الإدارة ومسؤولياتهم ومهامهم:

يعتبر مجلس الإدارة في أية جمعية أو هيئة أهلية مسؤولاً عن جميع أعمالها ونشاطاتها<sup>١</sup>. كما أنه المسؤول قانونياً، وأخلاقياً ومالياً عن سلوك المؤسسة وأدائها. إن المجلس باعتباره هو هيئة اتخاذ القرار، ملقى على عاتقها العديد من المسؤوليات. وينقسم دور مجلس الإدارة إلى مجالين أساسيين هما: الدور الداعم (Support)، والدور القيادي/الحكم والسلطة (Governance) ويجري تحديد اختصاصات الرئيس ونائبه وأمين السر وأمين الصندوق وباقي أعضاء مجلس الإدارة لأية جمعية أو هيئة وفقاً لنظامها الأساسي ولائحتها الداخلية بما لا يتعارض مع أحكام القانون.

### مسؤوليات المجلس:

١. ( هذه من مسؤوليات الهيئة العامة) تعيين مدير المؤسسة وصرفه، والإشراف على عمله وتقييم أداءه وتوفير الدعم المادي والمعنوي والمهني له.
٢. تجنيد أعضاء جدد لعضوية الهيئة العامة لضمان التخطيط الفعال للمؤسسة.
٣. الإشراف والمراقبة ومتابعة تنفيذ الخطط.
٤. ضمان توفر الموارد المالية والبشرية.
٥. دارة الموارد بفعالية.
٦. المراقبة والإشراف المالي على المؤسسة.
٧. تحديد وإقرار مجالات عمل المؤسسة وبرامجها ومتابعتها.
٨. تعزيز وضع المؤسسة والدعاية لها ونشر رسالتها للجمهور العام وتعزيز صورتها.
٩. ضمان عمل المساءلة المالية والقانونية والأخلاقية لعمل المؤسسة .
١٠. تمثيل المؤسسة لدى الجهات الرسمية والقضائية.

## وفيما يلي المبادئ التوجيهية العامة الواجب مراعاتها واحترامها من أعضاء المجلس:

١. أن يلتزم بقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم ١ لعام ٢٠٠٠م وتعديلاته.
٢. أن يلتزم بالقوانين الفلسطينية المختلفة.
٣. الالتزام بعمل المؤسسة وسياساتها.
٤. أن يلتزم بالإجراءات والممارسات الخاصة بحاكمية المجلس.
٥. أن يقبل نتيجة تصويت الأغلبية على مسألة ما باعتبارها حاسمة ونهائية.
٦. أن يعمل بشكل صادق، ومنصف وأخلاقي ونزيه، ويتصرف بشكل محترم ومهني، حيث أنه قد يكون معرضاً لتدقيق الجمهور ومساءلته.
٧. أن يعمل بطريقة تعزز سمعة المؤسسة وتحافظ عليها.
٨. الاقتناع برسالة المؤسسة وبأهدافها ويساندها.
٩. التمتع بالمعرفة والمهارة في مجال واحد أو أكثر من مجالات عمل المجلس المتعلقة بالحكومية: السياسات، والمالية، والبرامج و/أو شؤون الموظفين.
١٠. الاستعداد للعمل في لجنة واحدة على الأقل.
١١. حضور الاجتماع الدوري للمجلس، واجتماع اللجنة والاجتماعات السنوية العامة. وأن يقدم اعتذاراً مسبقاً لرئيس المجلس إذا تعذر الحضور.
١٢. الالتزام بإعطاء خمس ساعات شهرياً من وقته/ها على الأقل (ويشمل ذلك الإعداد لاجتماع المجلس، والاجتماع نفسه والوقت اللازم لاجتماع اللجنة).
١٣. الإعداد والمشاركة في مناقشات المجلس ومداوماته.
١٤. أن يكون منفتحاً وبنّاءً في التعليقات، وأن يتبادل الأفكار والمعلومات مع بقية أعضاء المجلس بشكل فاعل.
١٥. يوفر المعلومات المناسبة ويتبادلها مع الأعضاء الزملاء لضمان السلوك اللائق والعمليات السليمة للمؤسسة وللمجلس الإدارة.
١٦. إقامة علاقة عمل إيجابية مع أعضاء المجلس الآخرين ومع العاملين في المؤسسة.
١٧. ألا يسيء استخدام موقعه/ها كعضو مجلس إدارة عن طريق الإشارة إلى أي موظف في المؤسسة أنه/ها يستحق معاملة خاصة، أو أن يتوقع أي معاملة خاصة متميزة من أعضاء المؤسسة العاديين.
١٨. توخي الحذر الشديد في قبول الهدايا حتى الرمزية منها، لكي لا تصبح ضمن دائرة الرشاوى.
١٩. التنبه والامتناع عن أي تضارب في المصالح. ويفصح عن أي تضارب للمصالح قد ينشأ تجاه أي أمور تعرض على المجلس، ويمتنع عن المناقشة والتصويت في أية قضية قد يكون لدى العضو فيها تضارب في المصالح.

## الواجبات الخاصة بأعضاء المجلس:

يختار مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيساً ونائباً للرئيس وأميناً للسر وأميناً للصندوق:

## اختصاصات رئيس المجلس وواجباته:

- إن رئيس المجلس عضو في المجلس، ويعتبر أكثر الأعضاء فعالية، كما يعتبر شريك مع مدير المؤسسة في تحقيق رسالة المؤسسة وفق السياسات التي وضعتها الهيئة العامة وفق السياسات التي وضعتها الهيئة العامة.
- يقود مجلس الإدارة، الذي يضع السياسات، ويتابع عمل مدير المؤسسة.
- يمثل المؤسسة أمام الغير في جميع علاقاته، ويقوم بالتوقيع على جميع العقود التي تتم بين المؤسسة والجهات الأخرى، التي يوافق مجلس الإدارة على إبرامها.
- يرأس اجتماعات المجلس، والجمعية العمومية واللجان الفرعية التي يتابعها، ويشارك في الإعداد لها والمشاركة في مناقشاتها ومداوماتها.
- يقر جدول أعمال جلسات مجلس الإدارة ومتابعة تنفيذ قراراته.
- يعزز دور المجلس في مجال التخطيط الاستراتيجي، ويشارك في وضع الأهداف المحددة البعيدة والقصيرة المدى، وأهداف المؤسسة وأولوياتها لتلبية احتياجات المجتمع والفئات المستهدفة.
- يوصي ويعمل مع المجلس على تبني سياسات تتصف بالرشيدة والعدالة، وتعزز الإدارة الجيدة في المؤسسة.
- يحق له دعوة اللجان لاجتماعات مسببة.
- يوقع مع أمين السر على محاضر الجلسات والقرارات الإدارية والشيكات.
- يوقع عقود الموظفين المعيّنين في المؤسسة بعد الموافقة الخطية لبقية أعضاء مجلس الإدارة بموجب محضر اجتماع رسمي.
- يعمل على توسيع علاقات المؤسسة محلياً من خلال التشبيك المجتمعي.
- يلعب دوراً قيادياً في تجنيد الأموال وتأمين الاستدامة للمؤسسة ولخدماتها.
- يكون مساعداً أمام الممولين عن الخدمات التي قدمت والأموال التي أنفقت.
- يراقب ويقيم فعالية المؤسسة من خلال المراجعة الدورية للبرامج والخدمات مع مدير المؤسسة.
- يقيم علاقة عمل إيجابية مع أعضاء المجلس الآخرين ومع فريق العمل في المؤسسة.
- ويمتنع عن أي تضارب في المصالح، ومراجعة أي قضايا ذات أهمية للمجلس.
- يؤدي أي مهام أخرى يوكلها المجلس إليه.

## اختصاصات وواجبات نائب رئيس المجلس:

هذا المنصب يأتي مباشرة بعد منصب الرئيس. ويعتبر نائب الرئيس عضو في المجلس، يؤدي مهام الرئيس في حال غيابه (أنظر الوصف الوظيفي للرئيس)، ويكون مسؤولاً أمام رئيس المجلس. يعمل بشكل وثيق مع الرئيس وباقي أعضاء المجلس. ويختص نائب رئيس المجلس بما يلي:

- الإسهام بوضع الأهداف المحددة البعيدة والقصيرة المدى، وأهداف المؤسسة وأولوياتها في تلبية احتياجات المجتمع.
- يتمتع بصلاحيات التوقيع نيابة عن الرئيس لأغراض مالية وقانونية.
- يلتزم بالشروط العامة الواجب توفرها في أعضاء المجلس. (انظر/ي إلى الشروط المذكورة في الصفحة السابقة)
- يؤدي أي مهام أخرى يوكلها إليه المجلس.

إن من أهم واجبات رئيس مجلس الإدارة في قيادة أعمال الجمعية مهارة الاتصال الفاعل من خلال بناء وتوثيق العلاقة مع أعضاء مجلس الإدارة بشكل فردي، لأن الاتصالات الفردية بين رئيس المجلس والعضو بشكل متبادل، سواء كانت شفوية أو كتابية، تسهم في تبادل الآراء والمعلومات وتكوين الأفكار والمقترحات وتسهم في بناء الثقة والانسجام، كما تسهم في تكوين الأفكار الإشرافية والرقابية.

إن القدرة على مهارات الاتصال والإصغاء للآراء والمقترحات من بقية الأعضاء تعد من أهم مهارات رئيس مجلس الإدارة وتسهم في نجاح

## اختصاصات أمين الصندوق وواجباته:

- هو عضو في المجلس يتمتع بالقدرة على قراءة/فهم/تفسير البيانات المالية للمؤسسة.
- يعتبر مسؤولاً عن جميع شؤون المؤسسة المالية طبقاً للنظم والأصول المالية المتبعة.
- يتمتع بصلاحيحة التوقيع بالنيابة عن المجلس لأغراض مالية. بالإضافة إلى توقيع الرئيس أو نائب الرئيس.
- الإشراف على تنظيم الإيرادات النقدية والعينية والمصروفات على وجه مفصل؛ وفقاً للأصول المالية المتبعة.
- الإشراف العام على موارد الهيئة ومصروفاتها.
- الإشراف على التعاون مع مدقق الحسابات.
- الإشراف على الجرد السنوي وتقديم تقرير بنتيجة الجرد لمجلس الإدارة.
- الإشراف على صرف جميع المبالغ التي تقرر صرفها قانوناً مع الاحتفاظ بالمستندات الدالة على صحة الصرف، ومراقبة المستندات وحفظها.
- يضمن تطوير السياسات والإجراءات المالية ومراجعة المجلس لها.
- الإسهام بوضع الأهداف المحددة البعيدة والقصيرة المدى، وأهداف وأولويات المركز في تلبية احتياجات المجتمع.
- يشكل مرجعاً للجان الأخرى في الجوانب المالية.
- يقوم بتأدية واجباته من خلال العلاقة الوثيقة بالمدير المالي أو المحاسب (في حال وجوده).
- الإشراف على تنفيذ قرارات المجلس فيما يتعلق بالمعاملات المالية بشرط أن تكون مطابقة لبنود الميزانية.
- الإشراف على إعداد الموازنة السنوية وعرضها على مجلس الإدارة.
- يعمل على عرض الموازنة السنوية على مجلس الإدارة للمراجعة.
- يتثبت من عرض البيانات المالية المدققة على المجلس بشكل سنوي.
- الإشراف على بحث الملاحظات ذات الطابع المالي، الواردة من وزارة الداخلية والرد عليها.
- يلتزم بالشروط العامة الواجب توفرها في أعضاء مجلس الإدارة.
- يؤدي أي مهام في الجوانب المالية يوكلها إليه المجلس.

## اختصاصات وواجبات أمين السر

أمين السر هو عضو في مجلس الإدارة، يختص بما يلي:

- إعداد جدول أعمال مجلس الإدارة وتوجيه الدعوة للأعضاء، وتولي أمانة سر الاجتماع وإعداد المحاضر والقرارات وتسجيلها بالسجلات، وتنظيم سجل محاضر اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العمومية بصورة متسلسلة.
- الإشراف على إخطار الدائرة والوزارة بكل تغيير أو تعديل يطرأ على وضع المؤسسة، أو على مركزها أو نظامها أو أهدافها أو أي تغيير في مجلس إدارتها خلال شهر من تاريخ إجراء التعديل.
- الإشراف على إعداد التقرير الإداري السنوي عن نشاطات المؤسسة وتقديمه لمجلس الإدارة.
- الإشراف على إعداد جدول أعمال الجمعية العمومية، والعمل على دعوتها طبقاً للقانون في الاجتماعات العادية وغير العادية.
- الإشراف على تنظيم سجل المراسلات الصادر من المجلس والوارد إليه.
- الإشراف على تنظيم سجل النظام الأساسي بما في ذلك أسماء أعضاء مجلس الإدارة في كل دورة انتخابية وتاريخ انتخابهم.

- الإشراف على تنظيم سجل لاسماء أعضاء الجمعية العمومية متضمناً أرقام هوياتهم، وسنهم، وتاريخ انتسابهم، ومهنتهم، وجنسياتهم، ومؤهلاتهم العلمية... الخ.
- الإشراف على العمل على تنفيذ قرارات مجلس الإدارة من خلال الجهاز التنفيذي.
- الاحتفاظ بسجلات المجلس والتثبت من إدارة سجلات المؤسسة بشكل فعّال.
- الاطلاع على الوثائق القانونية ( النظام الأساسي واللائحة الداخلية... الخ) بحيث يطبقها خلال الاجتماعات.
- الإسهام بوضع الأهداف المحددة البعيدة والقصيرة المدى، وأهداف المؤسسة وأولوياتها في تلبية احتياجات المجتمع.
- الالتزام بالشروط العامة الواجب توفرها في أعضاء المجلس.

## ٣,٥ المبادئ التوجيهية لاختيار الأعضاء وترشيحهم، وتوجيههم، وإقالتهم:

تعتبر العضوية في المؤسسة عضوية فردية ويحق لأي فلسطيني وفق الشروط التالية أن يكون عضواً في المؤسسة.

### شروط العضوية:

#### السمات الشخصية لعضو مجلس الإدارة:

- النزاهة والمساءلة.
- الثقة بالنفس والنضج.
- سجل طويل من الأداء الجيد.
- الحدس والرؤية.
- القدرة الشخصية على الانسجام.
- روح الفريق.
- الالتزام بالوقت.

١. ألا يقل سن العضو عن ١٨ سنة.

٢. ألا يكون مداناً جنائياً.

٣. أن يكون عاقلاً، وأن يتمتع بسمعة جيدة.

### معايير الإختيار:

عند اختيار الأعضاء الجدد، يجب بذل العناية الجادة في اختيار الأعضاء لضمان وجود الأعضاء المستعدين للعمل الطوعي، والانخراط في العمل لتطوير المؤسسة وخدماتها.

فيما يلي بعض من معايير اختيار الأعضاء الجدد:

- الاهتمام بالقطاع الأهلي الفلسطيني وبمجتمعه/ها المحلي.
- أن يكون شخصاً معروفاً، ومحترماً، ويتمتع بقدر من النفوذ في المجتمع الأهلي.
- ضرورة توفر الوقت الكافي لديه/ا من أجل التمكن من تأدية مهامه/ها بشكل جيد، والمشاركة في إحدى مجالات العمل الرئيسية/اللجان التابعة للمجلس.
- تمثيل التنوع في المجتمع الفلسطيني، بما في ذلك التنوع الجغرافي، والخبرات والتخصصات القطاعية التي تسهم في فعالية المجلس وكفاءته.
- الاستعداد لتقديم الخبرات اللازمة.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار التمثيل القطاعي والذي يشمل: المجتمع الأهلي، والقطاع الخاص، والأكاديميين، والشخصيات المعروفة الأخرى التي تضيف قيمة إلى المجلس، وتسهم في تطويره.
- السعي نحو التشديد على وجود العنصر الشبابي في المجلس.
- تشجيع العضوية الفاعلة للنساء في المجلس.
- أخذ قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطينية والنظام الأساسي واللائحة التنفيذية بعين الاعتبار فيما يتعلق بالعضوية.

## الترشيح:

- تشكل لجنة مؤقتة مختصة بالعضوية/الترشيح، والتي تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل. تستند اللجنة في عملية الاختيار إلى قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطيني.
- تبدأ عملية التوسيع بأخذ المجلس قراراً بتوسيع عضوية المؤسسة،
- يمكن أن تبدأ عملية الترشيح بالطلب من كل عضو من أعضاء الجمعية العمومية باقتراح اسم أو أكثر لتوسيع عضوية الجمعية العمومية.
- لأي إنسان يشعر بالرغبة بالإنضمام لعضوية المؤسسة تقديم طلب خاص لعضوية الجمعية (ملحق رقم ٨) موضحاً فيه أسباب رغبته في الانضمام إلى المؤسسة، وذاكراً فيه جميع المعلومات الشخصية التي تحتاجها الوزارة أو وزارة الاختصاص، والمتعلقة بالمعلومات الخاصة بالأعضاء.
- تسلم الاسماء إلى لجنة العضوية التي تقوم بدراسة الاسماء وتقديمها إلى مجلس الإدارة؛ لاتخاذ القرار بشأن الاسماء المتفق عليها.
- بعد ذلك تقوم لجنة العضوية بالاتصال بكل عضو مرشح وتزويده بملف كامل عن المؤسسة للاطلاع على طبيعة المؤسسة ورسالتها وأهدافها وبرامجها، والطلب منه قبول ترشيحه لعضوية الجمعية العمومية. بعد موافقته يطلب منه تعبئة النموذج الخاص بالعضوية (ملحق رقم ٨)،
- بعد أن يصبح عضواً في الجمعية العمومية يمكنه حضور اجتماعاتها ومزاولة حقه بالترشح والترشيح.

## التوجيه:

- تشكل عملية الترشيح ومن ثم قبول العضوية بداية فعلية لعملية التوجيه. والغرض من التوجيه هو تزويد الأعضاء الجدد بالمعلومات حول عمليات المؤسسة وبرامجها، وتوضيح المعلومات حول دور عضو مجلس الإدارة. وجلسة التوجيه هي وقت مخصص لتوجيه الأعضاء حول المؤسسة وتعريفهم بالأعضاء الآخرين في المجلس. والخطوات التالية تسهل عملية التوجيه:
  - يحدد موعد لجلسة توجيه رسمية ومنفصلة عن الاجتماع العادي للمجلس.
  - يسلم عضو مجلس الإدارة دليل مجلس الإدارة ووثائق الحاكمية، والمعلومات المالية، والسياسات والإجراءات ومحاضر الجلسات الأخيرة للمجلس.
  - الإفادة من الاجتماع في معرفة المزيد عن الأسلوب المفضل في الاتصال لدى العضو الجديد، واهتماماته/ها وطريقته/ها في العمل.
  - يعرف عضو مجلس الإدارة بالمهام الخاصة باللجان في وقت مبكر.
  - التحدث بوضوح عن التزامات مجلس الإدارة المتعلقة بتجنيد الأموال والمسؤوليات الواردة في الدليل.
- يجب أن تكون عملية التوجيه وافية بحيث تزود الأعضاء الجدد بالمعلومات المهمة التي تمكنهم من تلبية التزاماتهم الخاصة بالحاكمية. ويجب ألا يصبح العضو الجديد قادراً على التصويت إلا بعد أن تكتمل عملية التوجيه، وأن يقرأ الوثائق الضرورية للتعرف على المؤسسة (انظر/ي ملحق رقم ٥) والمتعلق بجدول أعمال جلسة التوجيه للأعضاء الجدد).

## إقالة أعضاء مجلس الإدارة

في بعض الأحيان، يكون من الضروري إقالة أحد الأعضاء من عضوية مجلس الإدارة. وتبعاً للنظام الداخلي، هناك عدة أسباب لإقالة عضو في المجلس، قد تعود إلى تضارب المصالح، أو السلوك غير الأخلاقي أو عدم تمثيل المجلس والمؤسسة تمثيلاً لائقاً، أو أن يكون سلوك العضو معيقاً ومعطلاً إلى درجة تمنع المجلس من أداء مهامه بفعالية.



إن إقالة العضو هي الملاذ الأخير، ولكن عندما يصبح الأمر ضرورياً، فإن هناك استراتيجيات يمكن استخدامها لإقالة هذا العضو:

#### ١. دورة مجلس الإدارة

النظام الأساسي للجمعية هو ما يحدد الحد الأقصى لمدة عمل أعضاء المجلس. كما ويفضل أن لا تتعدى دورة عضو المجلس عن مدة تزيد على أربع سنوات. وهذا يمنح المجلس فرصة لتجديد نشاطه بالأعضاء الجدد، ويمنع أي عضو «قديم» من أن يصبح جزءاً ثابتاً من المجلس.

#### ٢. الاتهام بالتقصير أو بعدم الجدارة

أخيراً، وكإجراء أخير، قد يصبح من الضروري اتهام العضو بالتقصير. وهذا يتم تبعاً للنظام الداخلي. لكن لا يمكن إقالة العضو إلا في الجمعية العمومية وبناءً على توصية مجلس الإدارة. وقد يتسبب هذا الأمر بنشوء نزاعات مع الأعضاء من خارج مجلس الإدارة، لذا لا ينبغي اتخاذ هذا القرار إلا بعد مداوولات مطولة واستنفاد الخيارات الأخرى كافة.

#### ٣. العزل من قبل الجمعية العمومية

من حق الجمعية العمومية، وبناءً على اقتراح مقدم من مجلس الإدارة، أن تقرر عزل عضو من المؤسسة فقط بعد أن يكون قد تلقى تنبيهاً خطياً، وحصل على وقت معقول لإصلاح الضرر وعلى فرصة الدفاع عن موقفه. لأي من الأسباب التالية:

- إذا ارتكب خطأً جسيماً في تطبيق القوانين والأنظمة الواردة في النظام الأساسي، أو في تنفيذ أي قرار اتخذته الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة.
- إذا تصرف بشكل مناقض لأهداف المؤسسة.
- إذا ارتكب جريمة أو جنحة.

## انتهاء العضوية

تنتهي العضوية في أي من الحالات التالية:

- وفاة العضو، أو حل المؤسسة.
- الانسحاب من المؤسسة، بشكل خطي موجه إلى مجلس الإدارة قبل ثلاثين يوماً من الانسحاب.

## ٣,٦ إجراءات اجتماعات مجلس الإدارة:

الدعوة للاجتماع العادي	ينعقد مجلس الإدارة بصورة عادية مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل بدعوة من أمين السر
الدعوة للاجتماع الاستثنائي	قد ينعقد مجلس الإدارة بصورة استثنائية بدعوة من الرئيس أو نائبه أو بطلب من ثلث أعضائه كلما دعت الضرورة لذلك.
نصاب الاجتماعات	تكون اجتماعات المجلس صحيحة بحضور ثلثي أعضائه
اتخاذ القرارات	تتخذ قرارات مجلس الإدارة بالأغلبية المطلقة
تعذر اجتماع مجلس الإدارة بسبب الاستقالة أو الوفاة	يتولى من تبقى من مجلس الإدارة (باعتبارهم لجنة مؤقتة) مهمة المجلس لمدة أقصاها شهر، وتتم دعوة الجمعية العمومية خلال نفس المدة لاختيار مجلس إدارة جديد.

## الاستقالة الجماعية من المجلس

إذا كانت الاستقالة جماعية أو لم تقم اللجنة المؤقتة بمهامها المذكورة في الفقرة الأولى من هذه المادة يقوم الوزير بتعيين لجنة مؤقتة من بين أعضاء الجمعية العمومية لتقوم بمهام مجلس الإدارة لمدة أقصاها شهر ولدعوة الجمعية العمومية للانعقاد خلال ذات الأجل لاختيار مجلس إدارة جديد

## ٣,٧ إطار العمل الاستراتيجي للجمعية:

يتناول هذا الجزء من الدليل تحديد إطار العمل الاستراتيجي للمؤسسة والذي يشمل:

### الرؤية:

هنا توضع رؤية المؤسسة، ويمكن تقسيمها إلى:

**الرؤية الداخلية:** وتصف الوضع الذي ستكون عليه المؤسسة خلال الخمس إلى العشر سنوات المقبلة، على المستوى الإداري والتنظيمي والمالي والبنية التحتية والحاكمية والعلاقة مع المجتمع... الخ.

**الرؤية الخارجية:** وتصف الحلم الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه على الصعيد المجتمعي، وكذلك على صعيد الفئات التي تعمل معها، إذا ما تمكنت من تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها.

### الرسالة:

يتم في هذا الجزء من الدليل وضع رسالة المؤسسة والتي تحدد مبررات وجود المؤسسة وماذا تسعى إلى تحقيقه، وما هي المجالات/ القطاعات التي تعمل المؤسسة فيها. كما تشتمل على الوسيلة الرئيسية أو النشاطات/ات الذي تحاول المؤسسة -من خلاله- تحقيق غايتها، ومن هي الفئات التي تعمل المؤسسة معها. كما تتضمن الرسالة جزءاً من منظومة القيم التي توجه عمل المؤسسة خلال مسيرتها لتحقيق أهدافها.

### القيم والمبادئ

يتم في هذا الجزء من الدليل وضع القيم والمبادئ التي تؤمن بها المؤسسة وتوجه عملها. وتغطي المبادئ والقيم تلك على الصعيد المجتمعي والداخلي، والفئات المستهدفة والشريكة للمؤسسة، وكذلك على صعيد الجهات المانحة والداعمة للمؤسسة ولعملها.

القيم والمبادئ والمعتقدات الموجهة للمؤسسة

الرقم	المستوى	القيم والقطاعات والمبادئ
١	الداخلي	
٢	المجتمعي	
٣	المستفيدون والشركاء	
٤	الجهات الداعمة	

يتم في هذا المكان وضع الأهداف التنموية واستراتيجيات عمل المؤسسة، والتي يمكن تلخيصها في جدول كالتالي:

الأهداف التنموية	الاستراتيجيات
الهدف الأول:	١,١ ١,٢ ١,٣
الهدف الثاني:	٢,١ ٢,٢ ٢,٣
الهدف الثالث:	٣,١ ٣,٢
الهدف الرابع:	٤,١ ٤,٢

#### مجالات عمل المؤسسة ومحاورها:

يتم تلخيص محاور عمل المؤسسة ومجالاتها على شكل نقاط. والمثال التالي لمؤسسة شبابية يوضح ذلك:

- المجال الأول: التدريب وتأهيل الشباب.
- المجال الثاني: التوعية والتثقيف.
- المجال الثالث: النشاط الرياضي.
- المجال الرابع: التوجيه والإرشاد.

#### الفئات الشريكة والمستهدفة من عمل المؤسسة:

يتم تحديد الفئات المستفيدة والمستهدفة من عمل المؤسسة ونشاطاتها وبرامجها، إضافة للجهات الشريكة لها. والمثال التالي يوضح ذلك، وهو مثال لمؤسسة نسوية:

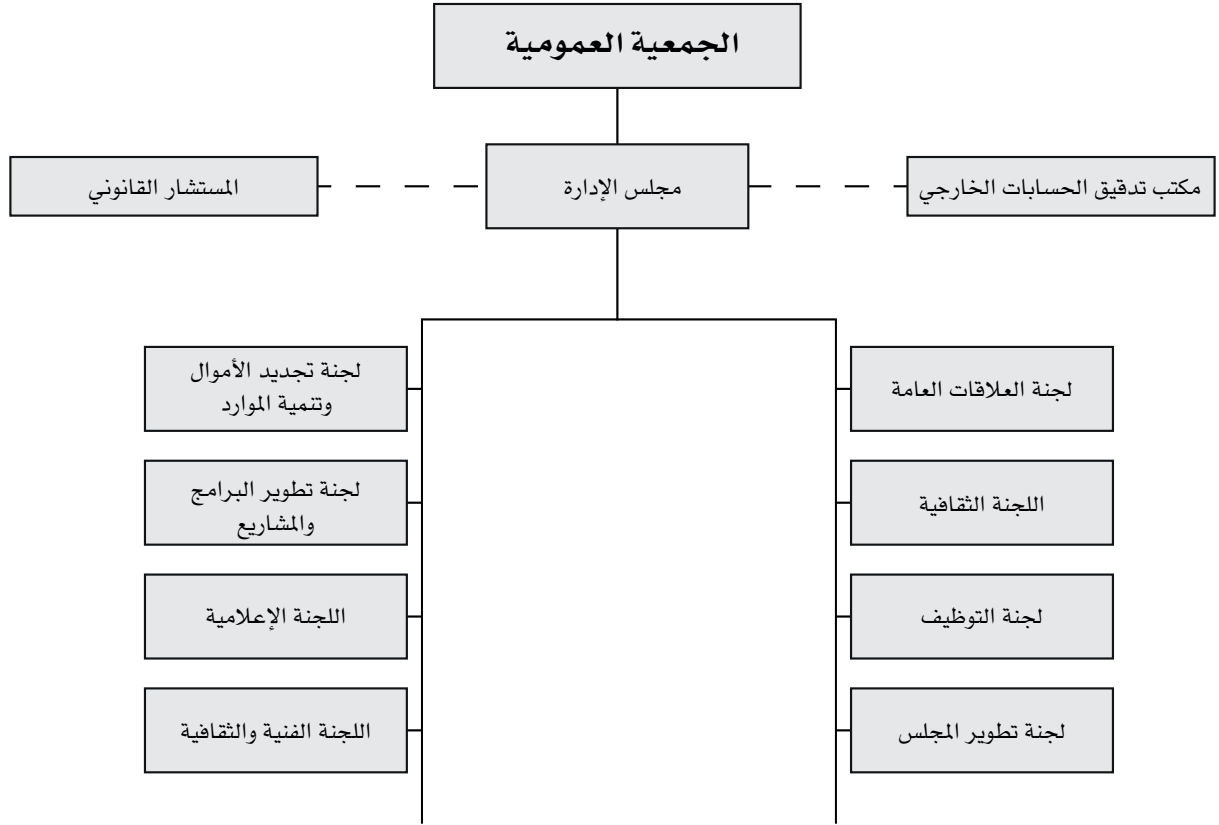
- الطليعات من سن ١٢-١٧ سنة.
- الشابات من سن ١٨-٢٥ سنة.
- النساء المزارعات.

#### الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتم في هذا المكان وضع الهيكلية التنظيمية للمؤسسة، وهنا يمكن تقسيم الهيكلية التنظيمية إلى قسمين.

الأول: ويمثل حاكمية المؤسسة والتي تشكل الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة، واللجان المنبثقة عنه.

والثاني: ويمثل المستوى التنفيذي للمؤسسة والتي يشمل مدير المؤسسة والطاقم الوظيفي العامل فيها. وفي العديد من المؤسسات لا يوجد فيها موظفون، وبالتالي تقتصر الهيكلية على القسم الخاص بالحاكمة فقط. والمطلوب من مجلس الإدارة وضع الهيكلية التي تتناسب وطبيعة عمل المؤسسة وحجم نشاطها. والشكل التالي يعطي مثلاً للهيكلية الخاصة بالحوكمة.



#### الوصف القانوني للمؤسسة وعنوانها

إن (اسم المؤسسة) مسجلة لدى وزارة الداخلية الفلسطينية كجمعية أهلية غير هادفة للربح، وتحمل رقم التسجيل التالي: (يوضع هنا رقم الجمعية)، وقد تم تسجيل الجمعية بتاريخ (يوضع تاريخ التسجيل للجمعية/ المؤسسة).

مكاتب المؤسسة: تقع مكاتب (اسم المؤسسة) في (اسم المدينة أو القرية أو المخيم)

عنوان المؤسسة: (اسم المؤسسة):

العنوان:

التلفون:

الفاكس:

البريد الإلكتروني:

الصفحة الإلكترونية:

## ٣,٨ عمليات مجلس الإدارة:

### النظام الأساسي لمجلس الإدارة:

يستند النظام الأساسي للمجلس إلى القانون ونموذج وزارة الداخلية. والنظام الأساسي موجود في الملاحق.

### مدونة السلوك:

تجري أعمال المؤسسة وفقاً للمعايير الواردة في مدونة السلوك التي وقعت عليها المؤسسة (تصحح المعلومة إذا كانت المؤسسة غير موقعة على المدونة). وسيحافظ مجلس الإدارة على سمعة المؤسسة ونزاهتها. إن مدونة السلوك هذه مكتملة لجميع السياسات، والنظام الأساسي والمبادئ الواردة في نصّ الدليل. كما أن على عضو المجلس أن:

١. يعمل بشكل صادق، ومنصف وأخلاقي ونزيه.
٢. يكون سلوكه مهنيًا، ومهذبًا ومحترمًا.
٣. يلتزم بالقوانين كافة، والأنظمة النافذة.
٤. يعمل بحسن نية ومسؤولية، ويقدم الرعاية والكفاءة والعناية الواجبة، دون أن يسمح بالتأثير على حكمه المستقل.
٥. يعمل بطريقة تعزز سمعة المؤسسة وتحافظ عليها.
٦. يفصح عن أي تضارب للمصالح قد ينشأ تجاه أي أمور تعرض على المجلس، ويمتنع عن المناقشة والتصويت في أي قضية قد يكون لدى العضو فيها تضارب في المصالح.
٧. يوفر المعلومات المناسبة ويتبادلها مع الأعضاء الزملاء، لضمان السلوك اللائق والعمليات السليمة للمؤسسة ومجلس الإدارة.

كما أن هناك مبادئ توجيهية عامة يجب اتباعها. وهي تتضمن السلوك في مجال الحاكمية، والممارسات داخل قاعة اجتماع المجلس، والمعلومات... الخ. (انظر/ي القسم الخاص بالمبادئ التوجيهية العامة الواجب مراعاتها من أعضاء المجلس)

### الممارسات داخل قاعة اجتماعات مجلس الإدارة:

#### على عضو المجلس أن:

- يلتزم بالإجراءات والممارسات الخاصة بحوكمة المجلس.
- يقبل نتيجة تصويت الأغلبية على مسألة ما باعتبارها حاسمة ونهائية.
- يسعى لحضور جميع اجتماعات المجلس والمشاركة فيها، وأن يقدم اعتذاراً مسبقاً لرئيس المجلس إذا تعذر الحضور.
- يكون منفتحاً وبنياً في التعليقات، وأن يتبادل الأفكار والمعلومات مع بقية أعضاء المجلس بشكل فاعل.
- يسهم في تقديم اقتراحات إلى مجلس الإدارة حول سبل تحسين سياسات المؤسسة، ومقاييسها، وممارسات وأخلاقياتها.
- يحافظ على سرية ما يجري داخل قاعة الاجتماع.
- يحترم سلطة رئيس/ة المجلس (أو بديله/ها)، وأن يحترم دوره/ها كقائد للاجتماع. وأن لا يتحدث ما لم يأذن له رئيس المجلس بالحديث.
- يدرك أن أي انتهاك كبير لأي بند من هذه البنود التوجيهية قد يؤدي إلى تنحيته عن المجلس.

### استخدام المؤسسة في العلاقات الخاصة بالأعمال:

إن أعضاء مجلس الإدارة، والموظفين والعاملين الذين يتعاملون مع المتعاقدين من الباطن، أو المزودين للخدمات، أو أي طرف ثالث آخر لصالح المؤسسة، هم محل ثقة خاصة، وعليهم أن يبذلوا عناية خاصة للمحافظة على استقلالهم. يجب عدم استغلال العلاقات التجارية من أجل الحصول على خصم، أو خدمات أو منافع شخصية.

## تلقي الدفعات أو الهدايا:

إذا قدمت هدية أو منافع شخصية لعضو مجلس إدارة من شركة ما أو من أي فرد يرغب بالقيام بأعمال تجارية أو الانتفاع من المؤسسة، يجب توخي الحذر الشديد. وفيما يلي إرشادات خاصة بقبول الهدايا:

- الهدايا الصغيرة أو هدايا المجاملة الخاصة بالتسويق مقبولة.
- الهدايا التي تزيد قيمتها في السوق عن ١٠٠ دولار، والمبالغ النقدية بصرف النظر عن قيمتها، هي غير مقبولة.

يجب مناقشة أي هدية يحيط بها الشك في اجتماع مجلس الإدارة إن أمكن. وإذا تم قبول هدية ما، ثم تقرر أنها تتعارض مع المتطلبات المتفق عليها أعلاه، فيجب إعادتها على الفور. وإذا كان من غير الممكن إعادة الهدية فيجب تسليمها لمجلس الإدارة، والذي يتخذ قراراً بدوره حول كيفية التصرف بها. وسيقوم أعضاء مجلس الإدارة بمراجعة سياسة قبول الهبات والدعم والتوقيع عليها.

## المصالح المالية الخاصة:

يجب تجنب تضارب المصالح المالية. ويجب ألا تكون هناك علاقة تجارية كبيرة مباشرة أو غير مباشرة، مع أي شخص، أو مؤسسة، أو شركة تسعى إلى تلقي تمويل من المؤسسة أو القيام بالأعمال معها. وتتضمن العلاقات المالية المباشرة المالكين، وأصحاب الأسهم، أو العاملين في أي من هذه الهيئات المذكورة. أما العلاقات غير المباشرة فتتضمن وجود أفراد من العائلة المباشرة (زوج/ة، ابن/ة، والدة، أخ/أخت، نسيب/ة، خالات/عمات، أخوال/أعمام، أو ابن عم/خال أول) أو أي شخص يعمل بالنيابة عنه/ها.

## المعلومات السرية:

يجب اعتبار جميع المعلومات التي تتم مناقشتها في اجتماع مجلس الإدارة سرية. ويجب حفظ سرية المعلومات، وخصوصاً المعلومات المالية أو المتعلقة بالبرامج. إن أي معلومات يتم توزيعها على المجلس، بما فيها المعلومات الخاصة بالعاملين وسجلات الموظفين والسجلات المالية يجب أن تبقى ضمن المجلس.

## الإعلام والإستفسارات العامة:

يجب تقديم معلومات دقيقة وموثوقة للإعلام. وتكون اللجنة الإدارية، أو رئيس مجلس الإدارة أو مدير المؤسسة مسؤولين عن التصريحات العلنية، والتي يجب أن تكون صادقة، ودقيقة، وأن تأتي في التوقيت المناسب وأن تنقل الحقائق. لا يحق للموظفين الآخرين الرد على أسئلة الإعلام بدون إذن أو تفويض من مدير المؤسسة. إذا طلبت إحدى المؤسسات الإعلامية التحدث إلى أحد الموظفين، عليه/ها تدوين اسم الشخص والمؤسسة، وإرسال المعلومات إلى مدير المؤسسة أو رئيس المجلس في حال عدم وجود مدير للمؤسسة، للتعامل معها.

## العلاقات التي تسودها المساواة وعدم الإنحياز وعدم التمييز:

تتبنى المؤسسة سياسة التعامل بإنصاف وأخلاقية مع المستفيدين منها، ومع الموظفين وجميع الأطراف المعنية بها. كعضو في مجلس الإدارة، فإن التصرف بشكل ينم عن المساواة، وعدم الإنحياز وعدم التمييز هو أمر أساسي. ويجب ألا يقوم أي عضو باستغلال طرف آخر عن طريق التلاعب، أو إخفاء أو إساءة استخدام المعلومات السرية، أو عن طريق تحريف الأمور أو الحقائق، أو ارتكاب أي ممارسات غير منصفة أو غير أخلاقية.

## الشفافية والمساءلة:

تؤمن المؤسسة بالالتزام بأعلى درجات الشفافية في أعمال مستوياتها المختلفة وكذلك تبني نظم مساءلة فعالة فيها وكذلك فإن المؤسسة تولي أهمية بالغة لأفضل الممارسات الخاصة بالإفصاح عن المعلومات والعمل على تجنب تضارب المصالح عبر الأساليب المختلفة المذكورة في موقع آخر من الدليل.

## التأثير على سلوك المدققين:

يجب على أعضاء المجلس عدم التأثير، أو التلاعب، أو تضليل المدققين المستقلين الذين يجرون التدقيق الخارجي للبيانات المالية للمؤسسة. إن أي فعل كهذا سيعتبر انتهاكاً لقواعد المؤسسة وسياساتها. و يتضمن التأثير الجوانب التالية:

- عرض الرشوة أو أي حوافز مالية أخرى، بما فيها الوعود بالتوظيف أو التعاقد على خدمات غير التدقيق في المستقبل.
- تزويد المدقق بتحليلات مالية أو قانونية غير دقيقة أو مضللة.
- التهديد بإلغاء أعمال التدقيق أو الأعمال غير المتعلقة بالتدقيق، إذا اعترض المدقق على الممارسات أو الإجراءات المحاسبية للمركز.
- الابتزاز والتهديد.

## السياسة الخاصة بتضارب المصالح:

قد تنشأ حالة تتعارض فيها المصلحة الشخصية أو المهنية لأحد أعضاء مجلس الإدارة مع ما هو أفضل للمؤسسة نفسها. وكثيراً ما يكون عضو مجلس الإدارة ممثلاً لمؤسسة أهلية أخرى، أو لإحدى شبكات المؤسسات الأهلية، أو لشركة خاصة قد تنتفع مالياً من المؤسسة، أو يكون عضواً في مجالس إدارة أخرى. وهناك التزامات معنوية، ومهنية وأخلاقية على مجالس الإدارة. وعلاوة على ذلك، فإن على المجالس مسؤولية قانونية في التثبت من أن المجلس يدير موارده بأكبر قدر ممكن من الفعالية والنجاعة. لذا كان من الضروري وضع سياسة واضحة لتضارب المصالح. من شأن هذه السياسة أن تضمن أن من هم في مواقع اتخاذ القرار يستخدمون الأموال والموارد الخاصة بالمشروع لصالح المؤسسة.

يقوم أعضاء مجلس الإدارة/والموظفون في المؤسسة لدى تعيينهم، بالتصريح عن أي مصالح لديهم، وعن طبيعة العلاقة التي تربطهم، بالمؤسسات المؤهلة لتلقي التمويل أو الخدمات عبر المؤسسة. وسيتم إدخال هذه المعلومات في سجل تضارب المصالح الذي تمتلكها المؤسسة، الذي يمكن للجمهور وللوزارة والمختصة أو أي جهة أخرى الاطلاع عليه. إن عدم إفصاح عضو المجلس أو الموظف عن التصريح عن أي مصالح لديهم سيؤدي إلى إلحاق الضرر بالمؤسسة وبسمعتها ومصداقيتها.

على العاملين أن يدونوا في السجل المصالح والأنشطة التي تربط أفراد عائلاتهم المباشرة بأي مؤسسة مؤهلة للحصول على خدمات المؤسسة. وعند تأدية مهامهم، فإن على الأعضاء/العاملين:

- ألا ينخرطوا في أي نشاط لا ينسجم والتنفيذ اللائق لواجباتهم داخل المؤسسة.
- أن يتجنبوا أي عمل، وعلى وجه التحديد أي تصريح علني أو نشاط شخصي مجزي، يمكن له أن ينعكس سلباً أو في غير صالح المكانة، والنزاهة، والاستقلال والحياد المطلوب بموجب عضويتهم بالمجلس/بعملهم في المؤسسة.
- يسترشد أعضاء مجلس الإدارة والعاملون في المؤسسة بمبدأ «الظاهر بأنه تضارب المصالح»، بصرف النظر عن وجود أو عدم وجود تضارب فعلي للمصالح.
- يقوم أعضاء المجلس/العاملون في المؤسسة بتحية أنفسهم عن المشاركة في المداولات، أو التوصيات أو القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية، أو المتعلقة بالتمويل أو التعاقد للحصول على خدمة في حال وجود تضارب في المصالح. إذا كانوا يعتقدون أن حيادهم، أو في الواقع مظهرهم الحيادي، سيتأثر لأي سبب كان. ويمكن لرئيس اللجنة الإدارية/التفوضية أو رئيس المجلس القيام بتعيين بديل عنهم.

يقوم أي عضو جديد في مجلس الإدارة بالتوقيع على التصريح التالي:

## تصريح

أوافق على ما هو مذكور أعلاه، و أصرح فيما يلي عن انتمائي للمؤسسات التالية:

المنظمة	اللقب/طبيعة الانتماء	المدة
١.	-----	-----
٢.	-----	-----
٣.	-----	-----

هذا سجل صحيح ودقيق، وإنني أدرك أن أي تحريف أو عدم دقة فيه قد يؤدي إلى صريفي من الخدمة أو العمل.

التوقيع ----- التاريخ -----

## سياسة قبول الهبات والدعم:

- يعتبر مجلس الإدارة الجهة المسؤولة عن وضع التوصيات المتعلقة بقبول أو رفض أية هبة أو دعم. ويمكن للمجلس تشكيل لجنة خاصة بقبول الهبات، ويمكن أن تتكون من: الرئيس، المدير، وأمين الصندوق، ويمكن أن تكون اللجنة المالية أو لجنة تجنيد الأموال هي نفسها لجنة قبول المنح والدعم المالي.
- تحتفظ المؤسسة بجميع المعلومات والوثائق والعقود المتعلقة بالدعم المالي الذي تحصل عليه المؤسسة في ملفات خاصة بهذا الغرض.
- تصدر المؤسسة سند استلام (قبض) رسمي، وهو عبارة عن بيان صادر عن المؤسسة يتضمن تصريحاً بقيمة الهبة، وتاريخها واسم المانح. وتقر المؤسسة خطياً بسندات الإيصال المتعلقة بجميع الهبات وبطريقة تتماشى ومتطلبات دائرة الضرائب لاقتطاع الهبات الخيرية، من قبل جهات مانحة فردية.
- ترحب المؤسسة بالهبات التي تدعم السعي لتحقيق مهمتها. أما المؤشرات التي تدل على أن الهبة مقبولة، فتشمل:
  - وجود حاجة أو استخدام لتلك الهبة من قبل المؤسسة.
  - قانونية الهبة والبنود المرافقة لها.
  - توافق غرض الهبة مع مهمة، وغرض، وأهداف وأولويات المؤسسة، وعدم امتلاك المانح غرضاً منصوصاً عليه مغايراً لغرض مهمة المؤسسة، وأهدافها وأولوياتها.
  - أن لا تقود الكلفة المطلوبة لدعم الهبة/الإبقاء عليها إلى التقليل من قيمتها وجعلها مبلغاً لا يذكر.
  - أن لا يظهر وجود خطر جسدي و/أو مسؤولية ذات صلة بالهبة.
- للمؤسسة الحق برفض أي هبة لا تتوافق ومهمتها. ولن تقبل المؤسسة الهبات التي تكون، بحسب الحكم الصادر عن المجلس أو لجنة قبول الهبات:



- تساوم على نزاهة المؤسسة أو تتدخل في أحكام وسياسات المؤسسة.
- مشروطة، وتتطلب اتخاذ أي إجراء من جانب المؤسسة يعتبر غير مقبولاً بالنسبة إليها أو يشكل خرقاً لسياساتها وتعليماتها.
- تخلق أي تمويل ذا فقرات شرطية مقيدة من شأنها خرق ميثاق حقوق الإنسان، أو تحفظ للمانح أو الشخص المعين من قبله الحق في تعيين المتلقي.
- تخرق قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطيني رقم ١ لعام ٢٠٠٠م.
- تطلب أو تشترط توظيف أي شخص محدد في المؤسسة، أو إقامة أعمال مع أية مؤسسة، أو شخص محدد.
- تتضمن شروطاً غير منطقية.
- تكون هبات غير آمنة من الناحية المالية أو من الممكن أن تجعل المؤسسة عرضة للمساءلة القانونية أو تحط من سمعتها.
- تعتمد على تقييم، مقدم للجهة المانحة من قبل فريق ثالث، يظهر على أنه غير دقيق أو غير معتمد.
- يمكن لمجلس إدارة المؤسسة، وبناءً على توصيات لجنة قبول الهبات، رفض أية هبة تخلق- من خلال الحكم الجماعي عليها- تحديات غير مقبولة، ومصاريف غير مستحقة، أو مفهوم غير لائق أو تضارب مع مهمة المؤسسة.
- إن الهبات الخيرية المقدمة للمؤسسة على شكل نقد، أو شيكات، أو بطاقات ائتمانية، والتي يتلقاها أي فرد يمثل المركز، توجه إلى المدير، مع أية مراسلات ذي صلة وأي تعليمات محددة، وذلك في ذات اليوم الذي يتم فيه تلقي تلك الهبات.
- يتم الاعتراف بالهبات التي تتلقاها المؤسسة من خلال مواضع ملائمة خلال مسار كل سنة مالية. ويكمن القصد من وراء هذا الاعتراف العام بالتعبير عن عرفان وتقدير المركز للكرم الذي أبداه أولئك الأفراد وتلك المؤسسات، والذين التزموا بدعم مهمة المؤسسة. وحيثما أمكن، ستعمل المؤسسة على تكريم رغبات الجهة المانحة بشأن الكيفية التي يجب أن يظهر بها العرفان أو الشكر المعلن، كما ستعمل المؤسسة على تكريم أولئك الذين يرغبون بأن يتم شكرهم من دون الكشف عن هويتهم.
- مراجعة السياسة، سوف يتم مراجعة هذه السياسة بشكل دوري من أجل التأكد من استمرار كونها فعالة. ويكون المدير مسؤولاً عن البدء بهذه المراجعة من قبل المجلس خلال فترات لا تتعدى الثلاث سنوات.

## ٣,٩ آليات تعزيز المساءلة والشفافية والمشاركة في عمل مجلس الإدارة:

### المساءلة:

هي وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المؤسسة وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم أو عن الإخفاق في تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة.

كما تشمل المساءلة قيام أعضاء الجمعية العمومية بمتابعة نشاطات مجلس الإدارة بعد نجاحهم في الانتخابات؛ للتأكد من أنهم يقومون بشكل جدي، وبكل ما أوتوا من قوة، بالعمل على تحقيق برنامجهم الانتخابي، والمتلخص في تحقيق رسالة المؤسسة وتقديمها. لهذا برزت الحاجة للمساءلة ثم المحاسبة كآلتين لتحقيق العدالة والحفاظ على الحقوق العامة.

### وسائل المساءلة:

- اطلاع أعضاء الجمعية العمومية بشكل علني على السياسات الرسمية للمؤسسة وكيفية تطبيق هذه السياسات بشكل واضح وصريح للجمعية العمومية.
- توفير الآليات المناسبة للجمهور لمساءلة المؤسسة عن أنشطتها ومشاريعها. وقد يكون تشكيل لجان تمثل المجتمع في المناطق

والمجتمعات المحلية التي تنفذ المؤسسة مشاريعها، شكلاً جيداً يتيح للمجتمع والفتئات المستهدفة من المشروع، ليس فقط المشاركة والاستفادة منه، بل والمشاركة في مراحل دورة المشروع كافة. إضافة إلى مساءلة المؤسسة عن أدائها ونجاعة عملها، وأساليب تنفيذها للمشاريع، واستخدامها للمصادر.

- ممارسة النقد العلني لمجلس الإدارة. وتتم ممارسة النقد من خلال الاجتماعات، والمراسلات، والكتابة لوسائل الإعلام إن تطلب الأمر.
- المساءلة أمام القانون عن سير الأمور الإدارية والمالية في المؤسسة.
- توجيه الأسئلة المباشرة لمجلس الإدارة أو أحد أعضائه بشكل مباشر من خلال اللقاءات والاجتماعات أو التوجه لمكاتبهم أو من قبل الإعلام .
- إرسال الرسائل البريدية إلى مجلس الإدارة وتلقي الإجابات منهم بالطريقة نفسها ( نظام تقبل الشكاوى والاستفسارات).
- تشكيل مجموعات شعبية من قبل المجموعات المستهدفة من برامج المؤسسة للعمل على متابعة قضايا محددة، لدى مجلس الإدارة إن تطلب الأمر.
- مساءلة الوزارة ذات الاختصاص للمؤسسة عن المشاريع التي تنفذها.

## الشفافية:

وهي توفير المعلومات الموثوقة والدقيقة المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات. وضمان وصول المستفيدين والجمهور والجهات الرسمية ذات العلاقة والمانحين للمعلومات التي يحتاجونها.

## وسائل الشفافية:

- يقوم مجلس الإدارة بإرسال نسخة من التقرير المالي المدقق، والإداري والذي يتضمن شرحاً وافياً عن نشاطات الجمعية ومشاريعها إلى وزارة الداخلية ووزارة الاختصاص، وذلك بعد إقرارهما من الجمعية العمومية.
- نشر التقرير المالي المدقق في الجرائد المحلية أو على الموقع الإلكتروني، وطباعة التقريرين وتوزيعهما على الجهات ذات العلاقة، بما فيها الجهات الداعمة والشريكة، والشبكات والاتحادات التي تنسب المؤسسة إليها. خاصة إذا كانت المؤسسة كبيرة ولديها فروع في غالبية أرجاء الوطن، وتخدم قطاعات واسعة من الجمهور. وتعتمد أساليب النشر والتعميم على حجم المؤسسة وإمكاناتها المالية.
- عقد لقاءات ونقاشات بين المؤسسة والجهات المعنية لتوضيح بعض القضايا والرد على استفساراتهم.
- الإفصاح عن الموجودات من قبل أعضاء مجلس الإدارة.
- إن وجود الشفافية ومن ثم المساءلة والمحاسبة تساعد في مكافحة إساءة استخدام النفوذ، وتحد من خرق حقوق المواطن.

## ٣,١. إرشادات عملية لتطوير فاعلية عمل مجلس الإدارة والجمعية العمومية وكفاءته:

### ٣,١.١ التخطيط للعمل في مجالس الإدارة واللجان المساندة:

#### التخطيط لمجلس الإدارة:

في بداية كل سنة، يقوم مجلس إدارة المؤسسة بتطوير ووضع تقويم سنوي يتضمن الاجتماعات كافة التي سيعقدها المجلس على مدار السنة، كما يحتوي هذا التقويم على الأنشطة الرئيسية التي يخطط إلى تنفيذها والمواعيد الخاصة بتلك الأنشطة. مما يساعد المجلس على التخطيط الجيد، ويعطي أعضائه الوقت الكافي للتخطيط وبالتالي للمشاركة في هذه الاجتماعات والأنشطة.

#### خط العمل وجدول أعمال ومحاضر اجتماعات اللجان:

إن وضع خطط العمل للجان مجلس الإدارة هو من بين أفضل الطرق التي تضمن فعاليتها. فالخطة تضع الأهداف المحددة للجنة، والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والجدول الزمني لإنجازها. ويجب أن تكون الأهداف المحددة للجنة على اتساق تام مع الأهداف الاستراتيجية المحددة خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. إن خطة العمل تحدد -بشكل أساسي- الأهداف التشغيلية للجنة خلال السنة.

إن خطة العمل هي المرجع الذي يسترشد به أعضاء المجلس والعاملين في المؤسسة؛ لإنجاز الجزء الخاص بهم من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة. وعلى سبيل المثال، تعمل اللجنة المالية انطلاقاً من خطة العمل المالية، بينما تعمل لجنة التسويق انطلاقاً من خطة العمل التسويقية... الخ. وترجع الخطة إلى الأهداف المحددة ذات الصلة في الخطة الاستراتيجية، وعلى سبيل المثال، تقوم خطة العمل التالية بوصف إستراتيجيتين: ١، ٣، ٢، ٣، واللذين يشكلان معاً الهدف ٣ من الخطة الاستراتيجية. لكل من الاستراتيجيتين خمسة أهداف، بما فيها ١، ١ إلى ١، ٥.

#### خطة عمل المجلس لعام ٢٠١٥:

نشاطات عام ٢٠١٥	كانون ثاني	شباط	آذار	نيسان	أيار	حزيران
١، ٣ وضع الخطة الاستراتيجية						
١، ٣، ١ الحصول على مساعدة استشاري	---					
١، ٣، ٢ التخطيط مع الرئيس التنفيذي		---	---	---		
١، ٣، ٢ كتابة المسودة الأولى للخطة الاستراتيجية					---	
١، ٣، ٤ مراجعة المجلس للخطة					---	
١، ٣، ٥ الحصول على موافقة المجلس على الخطة						---

نشاطات عام ٢٠١٥	تموز	آب	أيلول	تشرين أول	تشرين ثاني	كانون أول
٣,٢ تنفيذ الخطة الاستراتيجية						
٢,٣,١ تحقيق الهدف الاستراتيجي رقم ١	---					
٢,٣,٢ تحقيق الهدف الاستراتيجي رقم ٢		---	---			
٢,٣,٣ تحقيق الهدف الاستراتيجي رقم ٣				---		
٢,٣,٤ تحقيق الهدف الاستراتيجي رقم ٤					---	
٢,٣,٥ الاحتفال						---

### ٣,١,٢ اجتماعات مجلس الإدارة:

العناصر الرئيسية لكي تخرج الاجتماعات بنتائج فعالة: لكي يتمكن رئيس المجلس من قيادة اجتماعات المجلس بشكل فعّال وكفؤ، لا بد من توفر العناصر التالية:

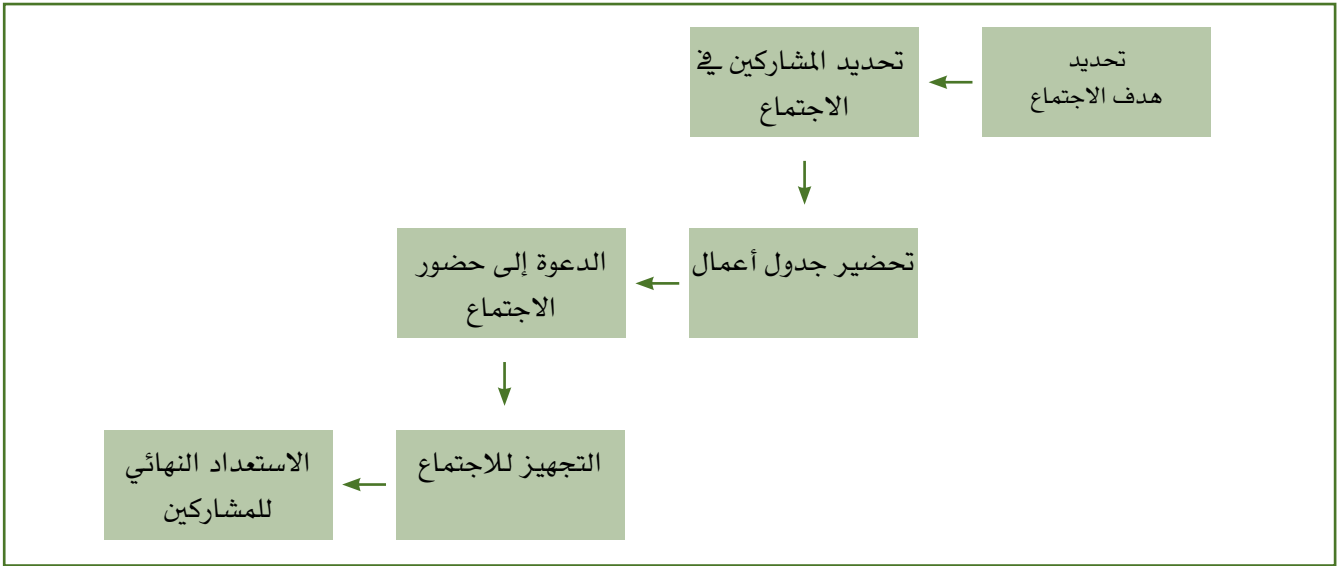
١. وجود أهداف محددة جيداً.
٢. وجود أجندة واضحة ومحددة.
٣. اختيار دقيق للمدعوين للإجتماع.
٤. مكان مناسب للإجتماع.
٥. تفويض جيد.
٦. قيادة حكيمة.
٧. إعلام مسبق عن الإجتماع.
٨. توثيق دقيق للقرارات والنقاشات والخلافات في محضر الإجتماع.
٩. بدء الإجتماع وإنهاؤه وفق المواعيد المحددة.
١٠. توزيع أوراق العمل بشكل جيد قبل الإجتماع.
١١. تم توفير استشارات مهنية بواسطة أطراف خارجية مستقلة لأعضاء مجلس الإدارة كلما اقتضت الحاجة.

### المراحل التي يمر بها الاجتماع:

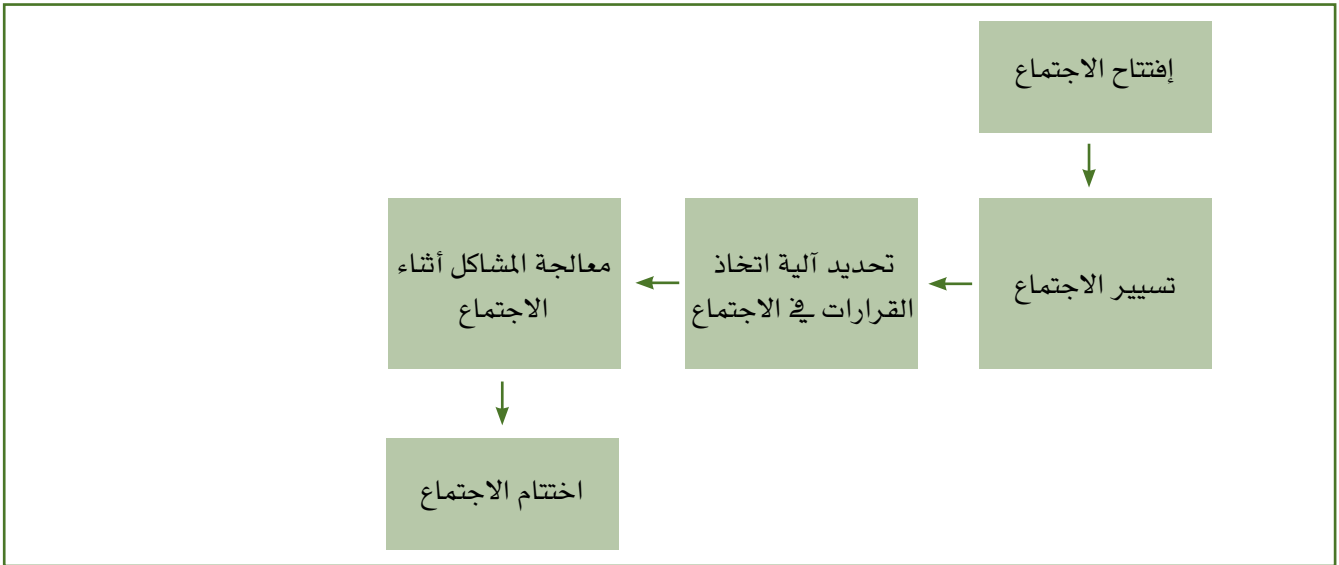
يمر الاجتماع بثلاث مراحل رئيسية، بدءاً بالإعداد للإجتماع، مروراً بتسيير الاجتماع، وانتهاء بتوثيق الاجتماع ومتابعة نتائجه. ويظهر ذلك في المخطط التالي:

## مخطط مراحل الاجتماع:

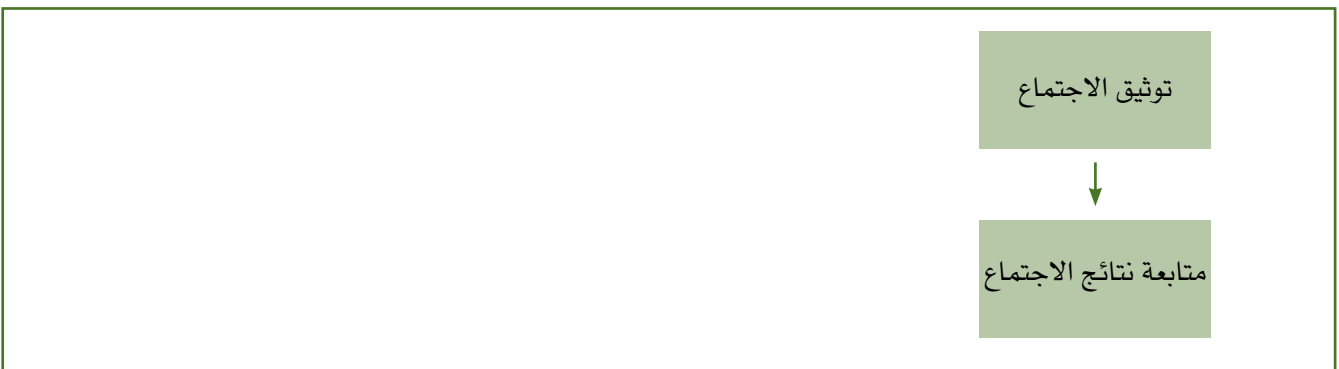
مرحلة ما قبل الاجتماع وتشمل:



## مراحل خلال الاجتماع وتشمل:



## مرحلة ما بعد الاجتماع وتشمل:



## تحضير جدول الأعمال:

من الضروري إعداد جدول الأعمال بشكل مشترك مع مدير المؤسسة، على أن ترسل قبل أسبوعين على الأقل من موعد الاجتماع. ويجب أن تكون النقاط الواردة على جدول الأعمال موجزة ومختصرة، بحيث تسمح لأي عضو إضافة أي موضوع للنقاش. ويجب إرسال هذه النقاط إلى رئيس المجلس قبل عقد الاجتماع. كما يجب أن ترفق بجدول الأعمال أي تقارير أو وثائق أو ملاحق ستجري مناقشتها. مرفق جدول أعمال نموذجي ملحق رقم (١٧).

## إعداد المحضر:

أما محاضر الاجتماعات فيقوم بتدوينها أمين السر، ويجب أن يتبع نموذجاً مسبقاً. ويجب إعداد المحضر ضمن ما لا يزيد على أسبوعين من عقد الاجتماع، وأن يرسل إلى جميع أعضاء المجلس، والاحتفاظ بنسخة منه في الملف. وخلال الاجتماع التالي للمجلس، تتم مراجعة المحضر وإقراره، ثم يقوم كل من رئيس المجلس وأمين السر بالتوقيع عليه. مرفق نموذج لمحضر جلسة مجلس الإدارة ضمن الملاحق.

## تقارير مدير المؤسسة:

تقع على عاتق مدير المؤسسة مسؤولية رفع تقرير مالي وتقرير عن سير العمل بشكل دوري إلى مجلس الإدارة. ويجب توزيع التقارير على أعضاء المجلس، بحيث يمكنهم مناقشتها خلال اجتماعات المجلس الدورية. ويجب وضع التقارير كافة في ملفات مخصصة لكل عضو بالاسم، على أن تبقى في مقر المؤسسة.

## الكتيبات والمقالات... الخ

حيث أن السياسة التي تتبعها المؤسسة تتسم بالشفافية وتقتضي ضرورة إطلاع المجلس جيداً حول جميع الأنشطة المتعلقة بالمركز، لذا يجب وضع جميع الكتيبات والمقالات والوثائق في الملف الخاص بعضو المجلس في مقر المؤسسة.

### ٣.١.٣ المعلومات التي يحتاجها مجلس الإدارة:

#### نظام المعلومات لمجلس الإدارة

فيما يلي جدول يتضمن نوع المعلومات اللازمة لأعضاء مجلس الإدارة، ومتى يتم إرسالها ولن، والطرف المسؤول عن ذلك.

من	متى ينبغي إرسالها	نوع المعلومات / الوثائق	الرقم
مدير المركز بالتنسيق مع أمين السر ومنسق أعمال المجلس.	قبل أسبوعين على الأقل من اجتماع مجلس الإدارة.	الاجتماعات العادية: جدول الأعمال. محضر الجلسة الأخيرة. معلومات حول القضايا المطروحة للنقاش عند اللزوم. المعلومات/التقارير المالية. تقارير اجتماعات اللجان.	١
مدير المركز بالتنسيق مع رئيس مجلس الإدارة وأمين السر.	قبل أسبوعين على الأقل من ورشة التخطيط الاستراتيجي/الاجتماع السنوي لمجلس الإدارة.	الاجتماع السنوي/ورشة التخطيط الاستراتيجي: الموازنة السنوية. التقرير السنوي. البيانات المالية المدققة. الخطة الاستراتيجية. الوثائق الأخرى ذات الصلة.	٢

<p>مدير المركز بالتنسيق مع أمين سر مجلس الإدارة.</p>	<p>بعد كل اجتماع لمجلس الإدارة.</p>	<p>بعد كل اجتماع لمجلس الإدارة: محضر الاجتماع. إشعار بالاجتماع القادم.</p>	<p>٣</p>
<p>مدير المركز بالتنسيق مع رئيس مجلس الإدارة.</p>	<p>بشكل منتظم عندما يكون ذلك مناسباً.</p>	<p>بشكل منتظم أو عندما يكون ذلك مناسباً: مذكرة من المدير التنفيذي تلخص الأنشطة الحالية، والإنجازات، والاحتياجات. أهم المقالات المنشورة حول المؤسسة. مواد محدثة لدليل مجلس الإدارة. نسخ من النشرات، والكتيبات، أو المواد الإعلامية الصادرة عن المركز. التقرير السنوي. تقارير التقييم.</p>	<p>٤</p>



## ٤.١.٣ المبادئ التوجيهية لتقييم مجلس الإدارة:

إن أعضاء مجلس الإدارة هم المسؤولون والمسؤولون النهائيون عن أداء المنظمة. فالمجلس مسؤول عن التأكد من أن المؤسسة تعمل لتحقيق رسالتها وأهدافها. ويمكن تحسين فعالية المجلس من خلال تقييم أدائه. وتتضمن عناصر التقييم المهام التالية: مسؤوليات مجلس الإدارة، أهداف مجلس الإدارة السنوية، ما تم تحقيقه من أهداف، وهل قام المجلس بمسؤولياته التي حددها منذ البداية؟

### فوائد التقييم

- وجود آلية مساءلة تضمن تأدية مجلس الإدارة والمدراء لمسؤولياتهم القانونية ومسؤوليات الإدارة العليا.
- إجراء تدقيق لممارسات وفعالية الإدارة العليا في المؤسسة.
- تأكيد يمكن تقديمه للأعضاء، والمنتسبين، والهيئات التنظيمية والأطراف المعنية الأخرى.
- وسيلة ملموسة لتحديد نقاط القوة والضعف للمجلس.
- طريقة تمكن جميع أعضاء مجلس الإدارة من فهم المطلوب منهم فهماً كاملاً.
- رفع المقاييس من خلال الوضوح الذي توفره أداة وظيفية مستتدة إلى قياس الأداء مقابل التوقعات.
- تحديد الثغرات في المهارات وتحديد فرص التدريب والتطوير.
- تشجيع النمو الفردي والمؤسسي.
- مدخل لعملية التداول والتجديد في مجلس الإدارة.
- يفتح خطوط الاتصال بين المدراء مع الإدارة، فيبني الوحدة والثقة.
- فهم ما حققه المجلس، وما لا يزال يتعين إنجازه.
- التزام جميع المدراء بأولويات المجلس وفعاليته.
- يعطي فكرة عن قيمة عمل المجلس/المدراء لأنفسهم.
- يشجع التقييم المناسب على التغيير الإيجابي ويبني خريطة طريق للنجاح للمؤسسة ككل. ويجب أن تسهم جميع ممارسات الإدارة العليا في تحقيق رسالة المؤسسة.
- المصدر: الإدارة العليا لدى براون

<http://www.browngovernance.com/boardevaluation.htm>

## يمكن إجراء عدة أنواع من التقييم:

- أ. **المراجعة الدورية:** والتي يمكن أن تكون خلاصة لاجتماع عادي للمجلس. ويمكن أن تكون عبارة عن تقييم للاجتماع نفسه. يمكن لكل عضو أن يقيم الاجتماع تبعاً لنقاط محددة. على سبيل المثال، هل جرت تغطية جميع النقاط الواردة في جدول الأعمال؟ هل كان الأعضاء مستعدين للاجتماع (أي توفر الوثائق والمواد... الخ)؟ إن هذا النوع من التقييم يوفر التغذية الراجعة الفورية والموثوقة، والتي من شأنها أن تساعد رئيس مجلس الإدارة على تحسين الاجتماعات وعمل المجلس.
- ب. **التقييم الذاتي السنوي من قبل أعضاء مجلس الإدارة:** وهذا تقييم أوسع يمنح الفرصة لأعضاء المجلس لكي يقيموا فعالية المجلس ونجاعته في تحقيق أهدافه. يمكن لهذا التقييم أن يأتي على شكل استمارة يملؤها أعضاء مجلس الإدارة في وقت فراغهم، ومن ثم يعيدونها إلى رئيس المجلس لوضعها في جدول. ويجب تلخيص النتائج في وثيقة ومناقشتها في الاجتماع التالي للمجلس.
- ت. **التقييم الخارجي:** وهذا تقييم أكثر شمولية يجريه طرف خارجي. بالإضافة إلى مناقشة أعضاء المجلس حول انطباعاتهم وآرائهم بعملهم، ويمكن للمقيم الخارجي أن يتحدث إلى الأطراف المعنية الرئيسية الأخرى كمدير المؤسسة، وموظفيها، والمستفيدين من المؤسسة، والمانحين والهيئات المعنية الأخرى. ويجب أن يقوم مجلس الإدارة بوضع شروط المرجعية للتقييم.

## تتكون عملية التقييم من خمس خطوات.

### ١. اتخاذ القرار بشأن الغرض من عملية التقييم:

- ما هو الغرض من إجراء التقييم؟
- ما الذي يريد المجلس معرفته؟ لماذا؟ وكيف سيستخدم المجلس نتائج التقييم؟

### ٢. وضع هيكلية لعملية التقييم:

- تحديد أي نوع من الأنواع الثلاثة للتقييم سيستخدم مجلس الإدارة.
- إعداد تصميم للتقييم.
- تحديد النقاط التي ستركز عليها عملية التقييم.
- تحديد شروط المرجعية الخاصة بعملية التقييم.
- ما هي العوامل الخارجية التي قد تؤثر على نجاح المؤسسة؟
- ما هي المعلومات اللازمة لإجراء التقييم؟
- ما هي الأدوات المناسبة لجمع المعلومات اللازمة؟

### ٣. جمع المعلومات ( في حالة التقييم الخارجي):

- تتضمن التقنيات المعروفة في جمع المعلومات: المقابلات المعمقة، والمسوحات، ومراجعة الوثائق، وقواعد البيانات، واستطلاعات الرأي، ومسح وسائل الإعلام، والمجموعات البؤرية/المركزة... الخ.
- كثيراً ما تتضمن مصادر المعلومات: الفئات المستهدفة والشريكة، والعاملين، والمتطوعين، ومجلس الإدارة والمجتمع المحلي، والجهات الرسمية، وجهاز الإحصاء الفلسطيني.

### ٤. تحليل المعلومات:

- يجب عدم استخلاص أي استنتاجات لحين جمع المعلومات وتحليلها.
- بعد الانتهاء من التحليل، يتم اتخاذ القرارات حول الخطوات التي يجب اتخاذها في ضوء التقييم.

### ٥. العمل والتطبيق:

- إن الغرض النهائي من إجراء التقييم هو التأثير على عمل المؤسسة. وهذا يتضمن المجالات التي تم تعريفها في الغرض من التقييم، ولكنه قد يتضمن فوائد أخرى للمعلومات.
- ويجب إطلاع مجلس الإدارة على نتائج التقييم. كما يجب أن تقوم اللجنة الإدارية/التنفيذية (إن وجدت) بوضع خطة متابعة للتأكد من تنفيذ التوصيات، وذلك لكي تضمن الأداء الأمثل لمجلس الإدارة.

## ٥.١،٣ المبادئ التوجيهية لتقييم مدير/ة المؤسسة:

من بين مسؤوليات مجلس الإدارة مساندة المدير ومراجعة و تقييم أدائه/ها. إن مدير المؤسسة هو شخصية محورية في نجاح أو فشل المؤسسة. ويجب وضع عملية التقييم السنوية لأدائه/ها كجزء من الخطة التشغيلية السنوية لمجلس الإدارة. ويعمل مدير المؤسسة بشكل مستقل، ومن خلال الآخرين، من أجل إدارة المؤسسة، وبالتالي من الطبيعي أن يتأثر أداء المؤسسة برمتها به/ها. إن إجراء تقييم سنوي خطي يوثق الإنجازات ونقاط الضعف للمدير، كما يساعد المدير على فهم المجالات التي تحتاج إلى تحسين، أو المجالات التي لم يطلع مجلس الإدارة عليها بشكل كافٍ.

توجد أنواع كثيرة من عمليات التقييم، لذا، هناك أنواع مختلفة من التقييم الذي يمكن إجراؤه لمدير المركز. وبصرف النظر عن نوع التقييم الذي يتم اختياره، فإنه يجب تقييم المجالات الرئيسية التي تتضمن الإدارة، والأمور الإدارية، والصفات الشخصية

والعلاقات مع الآخرين، بالإضافة إلى العلاقات مع العاملين ومع الأطراف المعنية الأخرى كالمنظمات الأهلية المستفيدة. وتتضمن أنواع التقييم ما يلي:

**تقييم اللجنة الإدارية:** تقوم اللجنة الإدارية بتقييم مدير المؤسسة. ويستند هذا التقييم إلى استمارة تغطي المجالات المذكورة أعلاه كافة. ويقوم كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بملء الاستمارة، ثم يتم أخذ معدل للعلامات. كما يتم إطلاع المدير على النتائج في اجتماع. ثم يعطى المدير فرصة للدفاع عن أي تقييم منخفض، قد يكون قد حصل عليه. وهذا يعطي المدير فرصة للنقاش، وطرح الأفكار المعمقة وسرد قصص النجاح. إلا أن هذا النوع من التقييم يميل إلى أن يكون تقييماً كمياً، وقد لا يعطي صورة حقيقية لأداء المدير، وهو أمر يجب أخذه في عين الاعتبار.

**التقييم السنوي للمؤسسة:** حيث أن مدير المؤسسة يعمل بشكل مباشر وغير مباشر، أي من خلال الآخرين، على إدارة المؤسسة، فإن تقييم أداء المدير التنفيذي مرتبط لا محالة بتقييم أداء المؤسسة ككل. لذا، يمكن ربط عملية تقييم المدير بالتقييم الكامل للمؤسسة.

**تقييم مجلس الإدارة والعاملين:** لكي يكون التقييم أكثر شمولية، يمكن إشراك فريق العمل في تقييم مدير المؤسسة. وحيث أن فريق العمل يعمل بشكل وثيق مع المدير، وهو قادر على أن يرى قدراً أكبر من التقنيات والمهارات الإدارية لديه، فإنه سيكون قادراً على إضافة بعد جديد. غير أن تقييم الفريق يجب أن يكون موضوعياً، وأن يعطى المدير فرصة للرد على الانتقادات العامة التي قد توجه له من طاقم المؤسسة.

يجب ألا يكون التقييم الفرصة الوحيدة لإعطاء المدير تغذية راجعة، بل ينبغي أن يعطى التغذية الراجعة بشكل دوري في الاجتماعات. فهو/هي، مثل أي موظف آخر، بحاجة إلى المديح، والإقرار، وإلى الحصول على التغذية الراجعة الفورية على أي مشكلة قد تنشأ؛ وذلك بهدف تحسين أدائه/ها.

### فوائد تقييم المدير

- جعل مجلس الإدارة يركز ويتفق على معايير الأداء المتعلقة بتوجهات المؤسسة وأولوياتها.
- يضمن أن تقييم المدير التنفيذي يتم بناءً على أهداف المؤسسة وإنجازاتها، وليس على أساس الصفات الشخصية.
- يمكن المدير التنفيذي من إعطاء توجيهات أكثر وضوحاً للعاملين في مجال عملهم وأدائهم.
- يحدد الفرص، والتحديات، والقضايا الاستراتيجية التي يمكن للمجلس والمدير التنفيذي معالجتها قبل ظهور المشاكل.
- يعطي المدير التنفيذي صورة واضحة عن نظرة المجلس إلى نوعية عمله/ها.
- يحسن أداء المدير التنفيذي وكذلك المؤسسة.
- يبني علاقات عمل أفضل بين المدير التنفيذي ومجلس الإدارة.
- المصدر: قِيم أداء مديرك التنفيذي

<http://www.rcvo.org/evaluate.html>

## ٦.١.٣ ضمان نوعية أداء مجلس الإدارة وتميزه:

### ورشة التخطيط الاستراتيجي لمجلس الإدارة:

إن الورشة التخطيط الاستراتيجي (Retreat) الناجحة لمجلس الإدارة تعود بمنافع جمة على المؤسسة ككل، وكذلك على مجلس الإدارة باعتباره الهيئة الحاكمة للمؤسسة. وتحتاج الورشة التخطيط الاستراتيجي إلى التخطيط المتأن، وإلى وضع التوقعات الواقعية، وإلى مكان يسهل عملية التخطيط والنظر من جديد إلى الرسالة والاستراتيجيات، وتقييم ما حققته المؤسسة خلال السنة.

إن المؤسسة (يوضع اسم المؤسسة) ملتزم بعقد ورشة التخطيط الاستراتيجي سنوية تمتد إلى يوم أو يومين.

### التخطيط المسبق للورشة التخطيط الاستراتيجي:

يمكن أتباع الخطوات التالية لكي يضمن المجلس ورشة التخطيط الاستراتيجي مؤثرة وفعالة:

١. الإعداد: شجع المشاركين على المساهمة في مرحلة التخطيط المسبق للورشة التخطيط الاستراتيجي. اطرح عليهم بعض الأسئلة العامة مثل:

- ما هي القضايا الرئيسية التي تواجهها المؤسسة خلال السنوات الثلاث المقبلة؟
- ما هي أهم ٣-٥ قضايا سيواجهها المجلس خلال السنوات الثلاث المقبلة؟
- ما هي اقتراحاتك لكيفية خدمة شركائنا ومجتمعنا ومانحينا بشكل أفضل؟

يتم وضع المعلومات التي تم جمعها حول أهداف ومواضيع النقاش للورشة التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى التفاصيل المتعلقة بالزمان والمكان في جدول أعمال الورشة التخطيط الاستراتيجي.

١. تعيين ميسر: إن أهم سمتين للميسر هما الموضوعية والخبرة، مما يعني أن اختيار ميسر من خارج المؤسسة هو الخيار الأكثر عقلانية.
٢. تحديد الزمان والمكان: اختيار موقع يكون الوصول إليه سهلاً ومناسباً لموازنة المؤسسة، على أن يكون بعيداً بما يكفي لإعطاء المشاركين الفرصة للتركيز على القضايا المطروحة وحدها.

### خلال ورشة التخطيط الاستراتيجي:

١. الفعالية: يقوم كل من الميسر وقيادة المؤسسة باستخدام جدول الأعمال خلال الورشة التخطيط الاستراتيجي من أجل المحافظة على التركيز وتحقيق نتائج.
٢. مساهمة المشاركين: يجب إشراك جميع أعضاء مجلس الإدارة، والتحقق من أن الجميع أخذ الفرصة في المساهمة.
٣. البيئة المشجعة: إن الورشة التخطيط الاستراتيجي لا تشكل وقتاً للتركيز على أمور المؤسسة فحسب، بل ينبغي الاستفادة منها في بناء الفريق وتعزيز العلاقات بين أعضاء المجلس.

### بعد ورشة التخطيط الاستراتيجي:

المحاضر ونتائج الورشة التخطيط الاستراتيجي: يجب على كل من الميسر والمنسق أن يقوموا بتدوين المحاضر، والنتائج والقرارات التي اتخذها المجلس، على أن يتم توزيعها على أعضاء المجلس خلال الاجتماع التالي من أجل إقرارها.



## ٤. الملاحق

### الملحق رقم (١)

النظام الأساسي للمؤسسة

هنا يرفق النظام الأساسي للمؤسسة

## ملحق رقم (٢)

مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية

يمكن تنزيل مدونة السلوك من الموقع الإلكتروني لمركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية عبر هذا الرابط:

<http://www.ndc.ps/sites/default/files/12043552970.pdf>

أو البوابة الفلسطينية للمؤسسات الأهلية (مصادر) عبر هذا الرابط:

<http://www.masader.ps/ar/15529>

### ملحق رقم (٣)

#### نموذج السيرة الذاتية لأعضاء الجمعية العمومية

	الاسم الرباعي
	مكان الإقامة:
	تاريخ الميلاد
	مكان الولادة وسنتها:
	المؤهلات العلمية والأكاديمية:
	العمل الحالي/الوظيفة
	ملخص عن خبراته العملية:
	نقاط القوة (المهارات، الخبرات، المعارف التي يمكن أن يضيفها إلى المجلس):
	عضويته في مؤسسات أهلية أو شركات أو مؤسسات حكومية:
	خبراته التطوعية:
	عدد سنوات عضويته في الجمعية العمومية للمؤسسة:
	عدد سنوات عضويته في مجلس إدارة المؤسسة:
	المناصب التي احتلها في مجلس إدارة المؤسسة:

يفضل إرفاق صورة ديجيتال للنموذج.



## ملحق رقم (٤)

### نموذج ترشيح لعضوية الجمعية العمومية

المؤسسة: يعبأ اسم المؤسسة

اسم المرشح/المرشحة:		
العنوان:		
رقم الهاتف:	رقم الفاكس:	البريد الإلكتروني:
عنوان العمل:		
رقم الهاتف:	رقم الفاكس:	البريد الإلكتروني:

لا يوجد خبرة في هذا المجال	خبرة متواضعة	خبرة جيدة	خبرة واسعة	حسب معرفتكم، ما هو مدى خبرة المرشح/المرشحة في المجالات التالية:
				التخطيط الاستراتيجي.
				تنمية الموارد.
				تطوير المجلس (تعيين، تدريب، تقييم، تطوير برامج وتقييمها).
				مهارات الاتصال، والعلاقات العامة ووسائل الإعلام.
				المشاركة في لجان مختلفة.
				التطوير المؤسسي.
				تكنولوجيا المعلومات.
				الكتابة أو الصحافة.
				البحوث والتقييم.
				مهارات أخرى.

ما هي أهم المميزات التي تتوافر لدى المرشح/المرشحة والتي دعتمكم لترشيحه/ها وكيف ستؤدي عضويته/ها في المركز إلى إضافة إيجابية؟

---

---

- يرجى إرفاق نسخة عن السيرة الذاتية للمرشح/ة.
- يرجى إرسال النموذج بالفاكس أو بالبريد الإلكتروني إلى: يوضع رقم فاكس والبريد الإلكتروني للمؤسسة أو باليد يوم اجتماع مجلس مؤسسة: اسم المؤسسة

اسم عضو مجلس الإدارة المرشح للشخص الجديد: \_\_\_\_\_

توقيع عضو مجلس الإدارة: \_\_\_\_\_

قرار مجلس الإدارة: \_\_\_\_\_

التاريخ: \_\_\_\_\_

رقم المحضر: \_\_\_\_\_

## ملحق رقم (٥)

نموذج للجلسة التوجيهية لأعضاء مجلس الإدارة الجدد

نموذج لأجندة الجلسة

المدة المقترحة (٣) ساعات

المسؤول:	بند المناقشة:
رئيس المجلس	تقديم حول المؤسسة: تاريخها، نشأتها، رسالتها، أهدافها، الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، الهيكلية التنظيمية.
رئيس المجلس، ومنسقي اللجان	آليات عمل المجلس: عرض مختصر للجان المجلس وأدوارها ومسؤولياتها.
رئيس المجلس	الوضع المالي للمؤسسة وآليات تجنيد الأموال: دور المجلس في عمليات تجنيد الأموال.
مدير المؤسسة	تقديم حول مصادر و الدعم البشرية في المؤسسة: دور كادر المؤسسة في دعم عمل المجلس ولجانه.
مدير المؤسسة	التصور المستقبلي للمؤسسة وعمله:
	نقاش:
الرئيس والمدير	جولة في المؤسسة:
مدير المؤسسة	توفير رزمة من وثائق المؤسسة ومنشوراتها: <ul style="list-style-type: none"><li>• التقرير السنوي الأخير.</li><li>• النشرة التعريفية بالمؤسسة.</li><li>• نسخة عن النظام الأساسي للمؤسسة.</li><li>• نسخة عن دليل مجلس الإدارة.</li></ul>

## الملحق رقم (٦)

نموذج لمحضر جلسة اجتماع لمجلس الإدارة

الاجتماع رقم ( )

٢٠١٦/١/٢

الحضور:

الغياب:

جدول أعمال الاجتماع:

- 
- 
- 

ملاحظات	المسؤول	النتائج		النقاش	البند
		القرار	متابعة		

التواقيع:

أمين السر:

رئيس المجلس:

## الملحق رقم (V)

نموذج لمحتويات التقرير السنوي الذي يقدمه مجلس الإدارة للجمعية العمومية

يحضر هذا التقرير في نهاية العام ويشتمل على البنود التالية:

رسالة رئيس المجلس و أو المدير العام للمؤسسة

مقدمة عن المؤسسة وبرامجها ومشاريعها خاص بالسنة التي اعد فيها التقرير.

ملخص عن سير العمل في المجال الإداري في المؤسسة من حيث:

- الهيكلية التنظيمية للمؤسسة.
- عدد الموظفين الثابتين والمؤقتين.
- أية تعيينات جديدة.
- تدريب الكادر.
- اسماء مجلس الإدارة الحالي ومناصبهم.
- عمل الفروع (في حال وجود فروع للمؤسسة).
- أية أمور أخرى.

سير العمل في المشاريع: يتم استعراض أهم المنجزات التي حققتها المؤسسة، موزعة على الأهداف العامة.

شركاء المؤسسة والجهات المانحة.

المعيقات:

يتطرق التقرير إلى المعوقات التي واجهت عمل المؤسسة، سواء على مستوى إدارة الأفراد/تنفيذ المشاريع/أو أية معيقات عامة خارجية أو داخلية، أثرت على سير العمل في المؤسسة أو احد مشاريعها.

ملخص عن الوضع المالي للمؤسسة: يلخص الإيرادات والنفقات.

التقرير المالي المدقق (الميزانية) الصادر عن شركة التدقيق.

توصيات واقتراحات.

الخطوط العريضة للخطة المستقبلية للعام القادم.

تطعيم التقرير بالصور والرسومات البيانية التي توضح وتعبّر عن إنجازات المؤسسة.

## الملحق رقم (٨)

نموذج العضوية للجمعية العمومية

	اسم المؤسسة التي أرغب بالانضمام إليها:
	الاسم الرباعي:
	تاريخ الميلاد:
	الحالة الاجتماعية:
	المهنة الحالية
	مكان الولادة:
	مكان الإقامة الحالي
	العنوان الدائم:
رقم التلفون الأرضي: رقم الفاكس: البريد الإلكتروني:	كيفية الاتصال:
	تاريخ الانتساب:
	رقم الهوية:

بعد الاطلاع على النظام الأساسي للمؤسسة، أرغب بأن أكون عضواً في المؤسسة، وأتعهد بالالتزام بنظامها الداخلي، والعمل على نشر رسالتها وتحقيق أهدافها، وتسديد الاشتراك السنوي ورسوم الانتساب التي وردت في النظام الأساسي.

وعليه أوقع

الاسم:

التوقيع:

## الملحق رقم (٩)

قائمة بأسماء وعناوين أعضاء مجلس إدارة المؤسسة

المنصب	الاسم	العنوان	المعلومات الخاصة بالاتصال: تلفون، فاكس، البريد الإلكتروني
رئيس المجلس			هاتف: فاكس: البريد الإلكتروني:
الرئيس السابق للمجلس			هاتف: فاكس: البريد الإلكتروني:
نائب الرئيس			هاتف: فاكس: البريد الإلكتروني:
أمين الصندوق			هاتف: فاكس: البريد الإلكتروني:
أمين السر			هاتف: فاكس: البريد الإلكتروني:
بقية أعضاء المجلس			هاتف: فاكس: البريد الإلكتروني:
بقية أعضاء المجلس			هاتف: فاكس: البريد الإلكتروني:

هاتف: فاكس: البريد الإلكتروني:			بقية أعضاء المجلس
هاتف: فاكس: البريد الإلكتروني:			مدير المؤسسة
هاتف: فاكس: البريد الإلكتروني:			المدير المالي/ المحاسب
هاتف: فاكس: البريد الإلكتروني:			بقية الموظفين



الملحق رقم (١٠)   
 التقويم السنوي/ نموذج لخطة عمل للمجلس

ملاحظات	البرنامج السنوي ٢٠٠٩				المطلوبة		الموازنة \$	مسؤولية	تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء	المدة الزمنية	النشاط	الرقم
	٤	٣	٢	١	غير بشرية	بشرية							
												توسيع الجمعية العمومية	١
												عقد اجتماع الجمعية العمومية	٢
												عقد ورشة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة	٣
												انتخاب مجلس إدارة جديد	٤
												الاجتماع الأول للمجلس	٥
												الاجتماع الثاني للمجلس	٦
												الاجتماع الثالث للمجلس	٧
												الاجتماع الرابع للمجلس	٨
												الاجتماع الخامس للمجلس	٩
												تشكيل لجان المجلس	١٠
												تقييم أداء المجلس	١١

## الملحق رقم (١١)

خطة عمل للجان مجلس الإدارة للعام ٢٠١٦م

الرقم	النشاط	مصادر المطلوبة	الموازنة المطلوبة	المسؤول	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
١																
٢																
٣																
٤																
٥																
٦																
٧																
٨																
٩																
١٠																
١١																
١٢																

## الملحق رقم (١٢)

قائمة بأسماء ومعلومات أساسية عن أعضاء الجمعية العمومية

رقم الهوية	البريد الإلكتروني	رقم الفاكس	رقم المحمول	رقم التليفون	المهنة الحالية	المؤهل العلمي	عنوان السكن	مكان السكن الحالي	مكان الولادة	تاريخ الولادة	الجنسية	الاسم الرباعي	الرقم
													١
													٢
													٣
													٤
													٥
													٦
													٧
													٨
													٩
													١٠
													١١
													١٢
													١٣
													١٤

## ملحق رقم (١٣)

### نموذج لتصريح إفصاح عن المصالح

تصريح إفصاح عن مصالح من المحتمل أن تتعارض مع عمل المؤسسة (الإبلاغ الشفهي للمسؤول المباشر إذا ما نشأ تضارب مصالح)

اسم المؤسسة: -----

اسم الشخص الرباعي: -----

منصبه سواء كان عضو مجلس إدارة أو كان موظفًا: -----

نوع الأعمال أو المصالح التي من المحتمل أن ينشأ منها تضارب مصالح مع المؤسسة.

-----

-----

تاريخ تعبئة الطلب: -----

هذا تصريح صحيح ودقيق، وإنني أدرك أن أي تحريف أو عدم دقة فيه قد يؤدي إلى صرفي من الخدمة أو العمل.

التوقيع

-----

#### لمة للتوضيح:

- إذا كان العضو مقاولاً والمؤسسة تنفذ مشاريع في مجال الإنشاءات.
- إذا كان العضو يعمل في مجالات التدريب، أو الاستشارات والمؤسسة تنفذ برامج تدريبية.
- إذا كان العضو لديه مطبعة ويعمل في التصميم والمؤسسة تعمل في النشر والطباعة.

## الملحق رقم (١٤)

الخطة الاستراتيجية للمؤسسة

ترفق هنا الخطة الاستراتيجية للمؤسسة إن وجدت

## الملحق رقم (١٥)

محتوى النظام الأساسي للمؤسسة الأهلية

### محتوى النظام الأساسي

١. يجب أن يحوي النظام الأساسي المعلومات الآتية، كحد أدنى:
  - اسم الجمعية.
  - عنوان الجمعية ومقرها الرئيس، وفروعها إن وجدت.
  - أهداف الجمعية.
  - مصادر تمويل الجمعية وكيفية استغلالها والتصرف بها.
  - شروط العضوية.
  - أنواع العضوية.
  - أسباب انتهاء العضوية.
  - اشتراكات الأعضاء.
  - الهيكل التنظيمي للجمعية.
  - كيفية تعديل النظام الأساسي.
  - كيفية اندماج الجمعية أو إتحادها.
  - كيفية انعقاد الجمعية العمومية.
  - طرق المراقبة المالية.
  - قواعد حل الجمعية.
  - كيفية التصرف بأموال الجمعية وأموالها عند حلها.
  - اختصاصات رئيس الجمعية ونائبه وأمين السر وأمين الصندوق وباقي أعضاء مجلس الإدارة.
٢. لا يجوز أن ترد في النظام الأساسي أحكام تخالف قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.

## الملحق رقم (١٦)

### تعريف الهبات وأنواعها

١. **تعريف الهبات:** أي النقل الطوعي وغير المسترد، سواء النقدي أو العيني، من الأفراد أو القطاع الصناعي أو المؤسسات وغير ذلك من تلك مصادر، لإفادة المؤسسة من أجل الاستخدام غير المشروط أو المشروط في تشغيل المؤسسة. وتمنح الهبات من دون وضع توقعات للحصول على مقابل. لا يتم منح الجهة المانحة أو أي شخص معين من قبلها أية اعتبارات أو استثناءات خاصة (خارجة عن نطاق العرفان الملائم) كنتيجة لتقديم الدفعة (الهبة)
٢. **النقد:** يمكن أن تكون الهبات على شكل نقد أو شيكات أو بطاقات ائتمان، أو حوالات. لا يوجد حد أدنى لمستوى الهبة للتبرعات غير المشروطة من هبات نقدية.
٣. **الشيكات:** تكون الشيكات مدفوعة لأمر المؤسسة على حسابها في البنك.
٤. **الهبات العينية:** وهي عبارة عن كل تبرع غير نقدي بالمواد، أو الخدمات الاستشارية، أو برامج القروض التنفيذية، أو معدات الكمبيوتر، أو البرمجيات، أو المواد المطبوعة، أو الطعام... الخ
٥. **المنح:** ويتم تلقيها بحسب موضع معين من ، أو قبل أفراد، أو شركات مؤسسات أو مصادر متعددة الجوانب من أجل دعم برامج المؤسسة ومشاريعها. وتكون المنح المشروطة محددة الاستخدام فقط للغرض الذي تم تلقيها من أجله، ويتأتى ذلك كشرط في بنود الاتفاقية. أما المنح غير المشروطة فهي غير محددة الاستخدام ويمكن استخدامها لأي غرض خيري ولكن ضمن نطاق مهمة المؤسسة.
٦. **الهبات غير المشروطة:** وهي الهبات، بما يشمل المنح، والتي تمنح للمؤسسة، حيث لا تقوم الجهة المانحة بتحديد الغرض الذي سيتم استخدام المنحة لأجله. مثل هذه الهبات يجب أن تستخدم لأغراض خيرية تقع ضمن مهمة المؤسسة.
٧. **الهبات المشروطة:** وهي الهبات الممنوحة للمؤسسة والتي فيها يحدد المانح استخدام الهبة لتقتصر على دعم غرض معين، ويتم متابعة مثل تلك الهبات والتقارير حولها بشكل منفصل على الصعيدين المالي والبرامجي.
٨. **العقود أو رسوم الخدمات.** العقود هي عبارة عن دفعات مقابل خدمات بما يتوافق وبنود الاتفاقية من أجل القيام بتنفيذ برامج محددة لعائد سبق تحديده. ويمكن أن يكون مثل هذا الدخل الناتج عن العقد مرتبط مباشرة بغرض المؤسسة. ولا يتم اعتبار أية دفعات تجرى في ظل العقود هبات.

المصدر: ورقة سياسة الهبات الخاصة بمركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

## الملحق رقم (١٧)

نموذج لجدول أعمال اجتماع المجلس

	إلى: السيد/ة/الآنسة	تاريخ عقد الاجتماع:	
	من:	موعد بدء الاجتماع:	
	تاريخ الإرسال:	موعد انتهاء الاجتماع:	
	عدد الصفحات المرفقة	مكان عقد الاجتماع:	
الرقم	المواضيع التي سيغطيها الاجتماع (بالترتيب)	تقديم	الوقت المحدد
١			
٢			
٣			
٤			
٥			
غاية الاجتماع الرئيسية وأهدافه:			
-			
-			
التحضيرات المسبقة المطلوبة:			
التوقيع:			



## الملحق رقم (١٨)

### مصفوفة

### المسؤوليات

### والصلاحيات

الرقم	المهام والمسؤوليات	الجمعية العمومية	مجلس الإدارة	اللجنة التنفيذية / الإدارية	لجان المجلس المختصة	المدير العام
١	تعديل النظام الأساسي للمؤسسة.	تعتمد	يوافق	توصي		
٢	وضع السياسات والتوجيهات العامة للمؤسسة.		يعتمد	تراجع		يوافق
٣	إجراء تعديلات على الهيكلية التنظيمية للمؤسسة.		يعتمد	توافق		يوصي
٤	إجراء التعديلات على دليل مجلس الإدارة.		يعتمد	توافق		يحضرها
٥	توسيع عضوية الجمعية العمومية / قبول أعضاء جدد.	تعتمد	يوافق		توصي	
٦	فصل عضو من أعضاء الجمعية العمومية.	تعتمد	يوافق	توصي		
٧	اتخاذ قرار بحل المؤسسة.	تعتمد	يوصي			
٨	اتخاذ قرار بدمج المؤسسة مع مؤسسات أخرى.	تعتمد	يوصي			

الرقم	المهام والمسؤوليات	الجمعية العمومية	مجلس الإدارة	اللجنة التنفيذية / الادارية	لجان المجلس المختصة	المدير العام
٩	تطوير إستراتيجية المؤسسة.	تعتمد	يوافق	توصي وتتابع		يحضر ويتابع
١٠	المتابعة القانونية حول قضايا تخص المؤسسة.		يمثل المؤسسة رئيس المجلس	توافق		يتابعها
١١	تقرير مدقق الحسابات القانوني.	تقره وتعتمده	يقره مبدئياً	تراجع	تشارك	يراجع
١٢	إعداد اللوائح الداخلية والتعليمات اللازمة لسير العمل في المؤسسة وتطويرها.		يقر	توصي	تشارك	يوصي
١٣	التقرير الإداري للمؤسسة.	تعتمد	يعد			يشارك
١٤	تعيين مدقق حسابات قانوني.	تعين	يوصي		تشارك	يحضرها
١٥	إقرار الخطة البرامجية السنوية للمؤسسة.	تقر	تعقد		تشارك	يشارك
١٦	تعيين المستشار القانوني للمؤسسة.		يعتمد		توصي	يحضر

الرقم	المهام والمسؤوليات	الجمعية العمومية	مجلس الإدارة	اللجنة التنفيذية / الإدارية	لجان المجلس المختصة	المدير العام
٢٥	توقيع عقود عمل الموظفين.					يحضر ويوقع
٢٦	تحديد العلاوات السنوية (غلاء معيشة، علاوة الأداء... الخ)		يعتمد	توصي		يحضر
٢٧	تطوير سلم الرواتب وتحديثه.		تقرر	تدرس	تعد	يعد ويشارك
٢٨	الموازنة السنوية للمركز.	تعتمدها	يقرها مبدئياً	تشارك		يعدّها مع المدير المالي
٢٩	فتح حسابات بنكية جديدة أو إغلاق حسابات قائمة.		يقرر			يوصي
٣٠	تقييم أداء مجلس الإدارة.	تعتمد	يوافق	توصي		
٣١	مراجعة وتحديث مصنوفة المهام والمسؤوليات.		يعتمد	توافق	توصي	

الرقم	المهام والمسؤوليات	الجمعية العمومية	مجلس الإدارة	اللجنة التنفيذية / الإدارية	لجان المجلس المختصة	المدير العام
١٧	تحديث الرؤية والرسالة وإطار العمل الاستراتيجي للمؤسسة.	تتخذ	يوافق	توصي	تشارك	يقترح
١٨	تحديد الاشتراكات السنوية للأعضاء.	تتخذ	يوافق	توصي		
١٩	تشكيل لجان المجلس المتخصصة.		يعتمد	توافق		يقترح
٢٠	عزل أعضاء مجلس الإدارة وسحب الثقة منهم.	تتخذ	يوصي			
٢١	انتخاب هيئة أو لجنة الرقابة الداخلية.	تنتخب				
٢٢	دعوة الجمعية العمومية للمركز إلى الانعقاد.		يعتمد	توافق	تشارك	يحضر
٢٣	تعيين مدير المؤسسة وتقييمه وصرفه.		المجلس			
٢٤	تعيين الكادر الوظيفي المؤسسة.		يعين المناصب الرئيسية فقط		توصي لجنة التوظيف	يشارك ويعين

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

