



TEARFUND

حوكمة المؤسسات



ROOTS

حوكمة المؤسسات

بقلم ريتشيل بلاكمان

رسومات: بيل كروكس

تصميم فني: وينجفينجر

يود مؤلف الكتاب أن يشكر كلاً من آلان وايت وديفيد ماندي وديوي هيز على ما قدموه من أفكار وإرشادات أثناء إعداد هذا الكتاب، كما يشكر المؤسسات الشريكة لمؤسسة تيرفند على مساهماتهم بالاختبار الميداني لهذا الكتاب.

تساعدنا معرفة كيفية استخدام شركاء مؤسسة تيرفند والمؤسسات الأخرى لموادها في تحسين جودة المواد المستقبلية. إذا أردت إبداء رأيك في هذا الكتاب، نرجو أن ترسل مؤسسة تيرفند أو إرسال بريد إلكتروني على العنوان roots@tearfund.org

كتب أخرى في هذه السلسلة:

■ روتس ٢،١ - الدليل الإرشادي لكسب التأييد

كتابان منفصلان: فهم الدفاع وكسب التأييد (روتس ١) والواقع العملي لكسب التأييد (روتس ٢). وبيعان كمجموعة واحدة.

■ روتس ٣ - تقييم القدرة الذاتية.

أداة تقييمية للمؤسسات تمكنها من تحديد احتياجاتها لبناء القدرات.

■ روتس ٤ - بناء السلام في مجتمعاتنا. دروس مستفادة من دراسات حالة أجزاها شركاء مؤسسة تيرفند الذين شاركوا في أعمال تشجيع السلام والمصالحة في المجتمعات.

■ روتس ٥ - إدارة دورة المشروع. يتناول عملية تخطيط المشروعات وإدارتها باستخدام دورة المشروع، ويصف أدوات التخطيط مثل تقييمات الاحتياجات والقدرة وتحليل أصحاب المصالح، ويعرض بوضوح كيفية صياغة إطار عمل منطقي.

■ روتس ٦ - جمع التبرعات. يعرض كيفية وضع استراتيجية لجمع التبرعات ويتضمن أفكاراً تساعد المؤسسات على تنويع أساليبها في جمع الأموال.

■ روتس ٧ - مشاركة الأطفال. يستعرض أهمية إشراك الأطفال في الحياة المجتمعية وتخطيط المشروعات وتنفيذها وتقييمها.

■ روتس ٨ - نقص المناعة المكتسب والإيدز: العمل. يستعرض كيف يمكن للمنظمات الإنمائية المسيحية مواجهة التحديات التي ينطوي عليها فيروس نقص المناعة المكتسب والإيدز مثل الحد من آثارهما، ومنع انتشار فيروس نقص المناعة ومعالجة المسائل المتعلقة به وبالإيدز وسط المنظمات.

■ روتس ٩ - الحد من مخاطر الكوارث في مجتمعاتنا. يستعرض عملية تسمى «أداة التقييم التشاركي لمخاطر الكوارث»، وهي عملية تمكن المجتمعات من اكتشاف الأخطار التي تواجهها وأوجه قابلية الضرر وقدراتها وكيف يمكن الحد من مخاطر الكوارث.

جميع المواد متوفرة باللغة الإنجليزية ومعظمها متاح باللغات الفرنسية والأسبانية والبرتغالية.

لمزيد من التفاصيل يمكن مراسلة تنمية الموارد على العنوان التالي:

Resources Development, PO Box 200, Bridgnorth,
Shropshire, WV16 4QP, UK

أو إرسال بريد إلكتروني على العنوان

roots@tearfund.org

© Tearfund 2006

Published by Tearfund. A company limited by
guarantee.

Registered in England No 994339. Registered Charity
No 265464.

مؤسسة تيرفند وكالة مسيحية إنجيلية للإغاثة والتنمية تتعاون مع وكلاء محليين على تقديم المعونة والأمل لمجتمعات في حاجة في أنحاء العالم.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE,
UK

Tel: +44 (0)20 8977 9144

E-mail: roots@tearfund.org

Web: www.tearfund.org/tilz

حوكمة المؤسسات

راشيل بلاكمان
ترجمة: وجدي وهبه

المحتويات

٥ مقدمة	
٥ ما هي الحوكمة المؤسسية؟	
٦ لماذا من الضروري أن تمتلك المؤسسات الإنمائية هيكلًا حوكميًا؟	
٩ دور مجلس الإدارة	قسم (١)
١٥ العمل مع بقية العاملين في المؤسسة	قسم (٢)
١٦ ١-٢ تفويض السلطة والمسئولية	
٢٦ ٢-٢ تطوير السياسات	
٢٩ المسئوليات الأساسية لمجلس الإدارة	قسم (٣)
٢٩ ١-٣ تعيين وتدعيم الرئيس التنفيذي	
٣١ ٢-٣ تأكد من تحديد الرؤية والغاية والرسالة والقيم الخاصة بالمؤسسة	
٣٤ ٣-٣ التأكد من تنفيذ الخطط الاستراتيجية	
٤١ ٤-٣ التأكد من تحقق الشروط القانونية	
٤٢ ٥-٣ التأكد من أن المؤسسة لديها ما يكفي من موارد لتحقيق مهمتها	
٤٥ ٦-٣ تقييم التقدم	
٤٩ تأسيس مجلس الإدارة والحفاظ عليه	قسم (٤)
٤٩ ١-٤ أدوار أعضاء مجلس الإدارة	
٥٢ ٢-٤ أعضاء مجلس الإدارة	
٥٤ ٣-٤ ضم أعضاء جدد	
٥٩ ٤-٤ اختيار الأشخاص للمناصب الرئيسية في داخل المجلس	
٦٠ ٥-٤ الاستقالة من مجلس الإدارة	
٦١ ٦-٤ السياسات الداخلية لمجلس الإدارة	
٦٢ ٧-٤ كتيب مجلس الإدارة	

٦٥ جعل مجلس الإدارة أكثر فعالية	قسم (٥)
٦٥ ١-٥ اللجان	
٦٨ ٢-٥ أجندة الاجتماعات	
٧٠ ٣-٥ ترأس اجتماع مجلس الإدارة	
٧٣ ٤-٥ محاضر جلسات الاجتماعات	
٧٤ ٥-٥ المشاركة في المعلومات	
٧٨ ٦-٥ صناعة القرار	
٨٢ ٧-٥ تطوير مجلس الإدارة	
٨٧ التخطيط للعمل	قسم (١)
٨٩ موارد ومصادر المعلومات	قسم (٧)
٩١ قاموس المفردات	

المقدمة

هناك البعض ظلوا يخدمون في مجالس الإدارات لسنوات عديدة دون أن يتمكنوا من الاستيعاب الكامل لما الذي يعنيه أن تكون عضواً في مجلس الإدارة. ولذا فإن هذا الكتاب يهدف إلى مساعدة أعضاء مجلس الإدارة الحاليين وكذلك من يديرون مؤسسات مسيحية إنمائية للتعرف على الطبيعة المختلفة لأدوارهم وكيف يمكنهم العمل معاً لتحقيق رسالة المؤسسة. ويعمل هذا الكتاب على فحص كل مبادئ وقضايا الحوكمة مما يمكن المؤسسات من تحسين هيكلهم الحوكمي أو تأسيس بنية حوكمية في حالة عدم توافرها عندهم حتى الآن. كما يوجد بعض الإرشادات بشأن اجتذاب والترحيب بأعضاء مجلس الإدارة الجدد مما يمكنهم من الفهم الكامل لماهية دورهم قبل أن يبدأوا في مزاوله خدمتهم.

لقد تم كتابة هذا الكتاب خصيصاً للمؤسسات المسيحية الإنمائية. ولكن، ربما قد يكون الهيكل الحوكمي للكنائس شديد الاختلاف عن الذي للمؤسسات، إلا أن الكثير من المبادئ يمكن تعديلها بحيث تتوافق مع السياق الكنسي.

في كل أنحاء الكتاب، يتم الاستعانة بدراسات الحالة للمساعدة في التعليم ومعاونة القارئ على تفهم كيف يمكن تطبيق المبادئ على أرض الواقع. ودراسات الحالة تدور كلها حول مؤسسة إنمائية تخيلية تدعى "مساعدة ورجاء".

يبدأ الكتاب بفحص دور مجلس الإدارة. وفي القسم الثاني، يتم دراسة الطريقة التي يعمل بها مجلس الإدارة مع بقية المؤسسة. أما القسم الثالث فهو يتناول المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة وكيف يمكن القيام بها. وفي القسم الرابع، نجد أفكاراً بشأن كيف تشكل مجلس إدارة ونحافظ عليه. ويتناول القسم الخامس طرق جعل مجلس الإدارة أكثر فعالية.

ملحوظة بشأن المصطلحات

تختلف الكلمات المستخدمة لوصف الأشخاص الرئيسيين من مؤسسة إلى أخرى. وفي هذا الكتاب تستخدم كلمة "مجلس الإدارة" لوصف الهيكل الحوكمي وعبارة "أعضاء مجلس الإدارة" لوصف الأفراد في داخل هذه المجموعة. أما مصطلح "CEO" (الرئيس التنفيذي) فتستخدم في الإشارة إلى المدير التنفيذي للمؤسسة. كما تستخدم كلمة "قائد" في الإشارة إلى كل من الرئيس التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة باعتبار أنهم جميعاً لديهم دور قيادي.

ما هي الحوكمة المؤسسية؟

الحوكمة المؤسسية هي عملية الإشراف على المؤسسة. وهي تتعلق بتحمل المسؤولية الإجمالية. وهذا يتضمن ضمان أن عمل المؤسسة يسهم في تحقيق رسالتها وغايتها وأن مواردها تُستخدم بحكمة وبصورة فعالة. ترتبط الحوكمة بالإشراف والضمان، وليس بالعمل في حد ذاته. وهي تعني ضمان أن المؤسسة تدار بطريقة جيدة، دون الحاجة للتدخل في الإدارة ذاتها.

معظم المؤسسات لديها نوع من الهياكل الحوكمية. ربما يسمى هذا مجلس إدارة أو لجنة استشارية أو مجلس. وربما يشار إلى أعضاء هذا الهيكل الحوكمي باستخدام مصطلحات مثل أعضاء مجلس الإدارة أو مجلس الأوصياء أو الشيوخ أو الحكام.

- وبغض النظر عن الاسم المستخدم، فإن كل الهياكل الحوكمية لديها نفس السمات:
- لديها نفس المسؤولية - الحكم. تحتاج كل أنماط المؤسسات إلى أن يكون لديها هيكل إداري يتحمل المسؤولية النهائية عن كل مجهوداتها.
- تتكون من عدد من الأعضاء. لا يمكن للمجلس أن يتكون من شخص واحد وهذا يرجع إلى سبب وجيه. إذ ليس من الحكمة لشخص واحد أن يتخذ قرارات مهمة نيابة عن المؤسسة. ومن مميزات الحوكمة الجماعية ما يلي:
 - يتم اتخاذ قرارات أفضل لأنها تتأسس على عدد من وجهات النظر كما يتم دراسة القضايا بعناية.
 - تكون المسؤولية والمحاسبية مشتركة. فمن غير العدل ولا الحكمة أن نضع كل المسؤوليات للحوكمة على عاتق شخص واحد. فلو أن شخصاً واحداً هو الذي يحكم وقام هذا الشخص بإساءة استغلال سلطته، فإن الناس الذين تسعى المؤسسة لخدمتهم يمكن أن يتضرروا، ولن يستطيع أحد التصدي له. ولكن في الحوكمة الجماعية، يستطيع أعضاء المجلس أن يحافظوا على محاسبية بعضهم البعض.

لماذا من الضروري أن تمتلك المؤسسات الإنمائية هيكلًا حوكميًا؟

- ثمة أسباب عديدة تكمن وراء ضرورة أن تمتلك المؤسسات الإنمائية هيكلًا حوكميًا. فالمؤسسات التي ليس لديها مجلس إدارة ربما تواجه عدداً من المشكلات وقد يؤدي هذا إلى تقييد والحد من عملها.
 - ربما يكون الرئيس التنفيذي مثقلاً للغاية بمراقبة العمل في المؤسسة في مجمله وكذلك التدخل في تفاصيل إدارتها. يمكن بسهولة للرئيس التنفيذي أن يتورط في التفاصيل بالدرجة التي تفقده البصيرة فيما يتعلق بالقضايا الأكثر اتساعاً. بينما امتلاك هيكل حوكمي يُمكن المؤسسة من العمل بفعالية أكثر. فالهيكل الحوكمي لديه الموضوعية والوقت للرجوع إلى الوراء والنظر إلى القضايا الأوسع، وهذا يتيح للرئيس التنفيذي أن يتمتع بالمزيد من الوقت للتركيز على العمليات الإدارية في المؤسسة.
 - يمكن أن تصير المحاسبية ضعيفة وهشة. في حالة عدم وجود مجلس إدارة، فإن الرئيس التنفيذي وحده يكون هو القائد والمدير للمؤسسة. حتى مع وجود فريق للقيادة، فإن الرئيس التنفيذي عادة ما يمتلك المسؤولية النهائية. وهذا قد يجعل المؤسسة معرضة لسوء الإدارة والضعف في اتخاذ القرار. غير أنه في حالة تواجد هيكل حوكمي فإن الفائدة تكمن في إمكانية إخضاع الرئيس التنفيذي لمحاسبية مجموعة من الأشخاص.
 - كثيراً ما يكون توافر هيكل حوكمي شرطاً قانونياً يجب توافره لتسجيل المؤسسة. فلو أن إحدى المؤسسات لم يتم تسجيلها بعد، فربما بذلك تخسر فرصاً كانت ستمتلكها في حالة تسجيلها (انظر صفحة ٤١).
 - المؤسسات بدون هيكل حوكمي لديها إمكانية محدودة للوصول إلى التبرعات أو التمويل، طالما أن بعض المانحين سوف يتبرعون فقط للمؤسسات التي لديها هيكل حوكمي. هؤلاء المانحون يعتقدون بأن المؤسسات التي ليس لديها هيكل حوكمي يمكن أن تتعرض لخطر الفشل والانهيار أكثر بسبب ضعف المحاسبية عندها.
- ولذلك، فإن امتلاك هيكل حوكمي يساعد المؤسسة أن تكون أكثر محاسبية وفعالية. كما يمكن أن يمد المؤسسة بالمزيد من الفرص للتنامي.

الهيكل الحوكمية هناك العديد من الأنماط المختلفة للهيكل الحوكمية. ويعتمد نمط الهيكل على الحاجات والظروف الخاصة بالمؤسسة. ولذلك فليس هناك هيكل حوكمي واحد "صحيح".

قم بدراسة أنماط الهيكل الحوكمي الموجزة في صفحة ٨ ثم أجب على الأسئلة التأملية.

تأمل

- ما هو الهيكل الحوكمي لمؤسستنا؟
- ما هي نقاط القوة والضعف لهذا الهيكل مقارنة بالأنماط الأخرى للهيكل الحوكمي؟
- ما هي الكلمات التي ستستخدمها لوصف مجلس الإدارة لدينا؟
- ما هي القضايا التي يصرع مجلسنا معها؟
- كيف تؤثر ثقافتنا وخبرتنا القومية أو المحلية في رؤيتنا للحوكمة؟

هيكل الحوكمة
للمؤسسات
الإنمائية

الوصف	القوة	الضعف
<p>■ عندما تتغير المواقف على المستوى الوطني، يهبط من الصعب الاحتفاظ بالرسالة الموضوعية على المستوى الدولي.</p> <p>■ المعايير والتقاليد المختلفة.</p>	<p>■ المكاتب على مستوى الدول تشترك في نفس القيم والرسالة والسياسات التي للمؤسسة الدولية ولكن في غير ذلك لديها حرية الحكم.</p> <p>■ القرض للشراكيات.</p> <p>■ المشاركة في الموارد.</p>	<p>■ التباين يجعل من الصعب لمجلس الإدارة على المستوى الدولي أن يتخذ القرارات بناءً على الحقائق التي على أرض الواقع.</p>
<p>■ المؤسسة الدولية لديها مجلس إدارة الخاص الذي يحدد ويقر مهمة أو رسالة المؤسسة وقضايا وبعض سياساتها. تعمل هذه المؤسسة في عدة دول مختلفة. وكل مكتب وطني به مجلس إدارته الخاص الذي يحكم ما يحدث على المستوى الوطني.</p>	<p>■ المؤسسة مستقلة ويمكنها صياغة رؤيتها الخاصة ورسالتها وقضاياها. الترتيب الهرمي أقل عما في غيرها من الهياكل الحوكمية.</p>	<p>■ يمكن أن يشعر مؤسس المؤسسة بصعوبة أن يتخلى عن قيادتها ويسمح لمجلس الإدارة أن يتخذ القرارات بشأن عمل المؤسسة.</p> <p>■ قد يتطلب الأمر الكثير من الوقت لتطوّر مجلس فعال، على عكس بقية الهياكل الحوكمية، فإن هذا المجلس على المستوى المحلي يحتاج إلى صياغة رسالته وقسمه ورؤيته.</p>
<p>■ بعض المؤسسات الدولية تقيم مكاتب وطنية لأسباب إدارية. وهذه المكاتب الوطنية ليس بها مجالس إدارة ولذلك تكون ذات سلطة ضعيفة فيما يتعلق باتخاذ القرار.</p>	<p>■ تتنام إحدى المؤسسات استجابة لاحتياجات محلية. وبينما تتنامي المؤسسة، تتنامي حوكمة المؤسسة فتم تأسيس مجلس إدارة ومع مرور الوقت، يصير المجلس أكثر احترافاً ومهنية.</p>	<p>■ قد يتم تأسيس المجلس بواسطة أعضاء المؤسسة، كما يحاسب أعضائهم.</p>
<p>■ الهيكل</p>	<p>■ النمط المؤسسة</p> <p>مؤسسة دولية لديها بعض الممثلين على مستوى الدول</p>	<p>■ الأعضاء</p> <p>مجلس الإدارة</p> <p>الرئيس التنفيذي/ فريق العمل</p> <p>المستفيدون</p>
<p>■ مؤسسة وطنية أو محلية ملحوظة، تشير كلمة "أعضاء" إلى أعضاء المؤسسة، وهم مالكو المؤسسة الذين يمنحون السلطة لمجلس الإدارة. وهم مختلفون عن أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء فريق العمل بالمؤسسة.</p>		

القسم الأول: دور مجلس الإدارة

مع أن مجلس الإدارة لديه أدوار خاصة، والتي سوف يتم إيجازها في بقية هذا القسم، علينا أن نتذكر دائماً أن دوره المركزي هو أن يخدم المؤسسة.

دراسة في الكتاب
المقدس

القيادة الخادمة

- ماذا ستكون مشاعرنا لو أننا ضمن التلاميذ؟ ربما شعر التلاميذ أنهم مرتبكون تماماً لأن غسلهم لأرجل الآخرين ليس مهمة مبهجة، والرب يسوع هو معلمهم وربهم (الآية ١٣).
- ما هي وصية الرب يسوع؟
- هل خدمة الآخرين مهمة مبهجة دائماً؟ لاحظ أن الرب يسوع غسل أرجل كل تلاميذه، بما فيها أرجل يهوذا الإسخريوطي، الذي كان مزماً أن يخونه.
- بأي طريقة يمكننا أن نقود باستخدام المثال؟
- اقرأ رسالة بولس الرسول إلى أهل غلاطية ١: ١٠
- من المغري أن نقوم بأشياء سوف تشجع الآخرين أن يعملوا مثلنا. ربما نعمل ذلك دون أن نفكر في العواقب على الآخرين. ويكون دافعنا هو الأنانية. فكر في المرات التي كنت فيها مثل ذلك.
- ما الخطر في محاولة اكتساب قبول الآخرين (انظر نهاية الآية ١٠)؟
- إلى أي حد نعمل أعمالنا لإرضاء الله؟ وما الذي سيساعدنا أن نعمل ذلك أكثر؟
- قد يتعرض القادة لإغواء أن يخلوا بمسئولياتهم. إن النظرة الدنيوية للقيادة تقوم على أن القادة ينبغي أن يُخدموا من قبل الناس الذين يقودونهم. غير أن الرؤية المركزة على الله للقيادة تقلب هذه الفكرة رأساً على عقب.
- اقرأ إنجيل متى ٢٠: ٢٥-٢٨. عندما كان الرب يسوع يعلم أنه اقترب من لحظة الصليب. أمضى السنوات القليلة الأخيرة من حياته يعلم تلاميذه سعيًا لإعدادهم حتى يصيروا تابعين ليسوع بعد أن يموت ويصعد إلى السماء.
- فيما يختلف التلاميذ عن بقية القادة؟
- ماذا ينبغي أن يكون دافعهم (الآية ٢٨)؟
- فكر في بعض الأمثلة المحلية الواقعية لكل نمط من أنماط القيادة.
- كيف يمكننا أن نصير قادة خدام؟
- كيف يمكننا أن نشجع بعضنا البعض لنكون قادة خدام؟
- اقرأ إنجيل يوحنا ١٣: ١٠-١٧.
- ما الأمر المميز في أسلوب قيادة الرب يسوع؟

إذا كانت إحدى المؤسسات ترغب في أن تقوم بعملها على أكمل وجه، فمن المهم أن على كل حاملي الأسهم أن يفهموا دورهم. وحاملي الأسهم من بينهم مجلس الإدارة واللجان والأعضاء والمانحون وأعضاء فريق العمل والرئيس التنفيذي. وفي حالة عدم التحديد الدقيق للأدوار، فمن المحتمل أن تتصاعد المشكلات التالية:

- ربما ينشأ صراع بين الناس الذين يرغبون في تحمل المسؤولية عن نفس الأمر.
- ربما يتم تجاهل بعض الملامح المهمة لعمل المؤسسة.

- قد تضيق الفعالية، لأن الأشخاص يتحملون مسؤوليات أكثر من اللازم ومن ثم يصبحون مثقلين للغاية وغير قادرين على إنجاز أي مهمة أخرى بكفاءة.
- قد تُفقد الكفاءة لأن بعض الأشخاص معدين ومستعدين بصورة أفضل لأخذ أدوار معينة أكثر من غيرهم.

لقد عاني العمل الإنمائي لمؤسسة «مساعدة ورجاء» نتيجة لوجود ارتباك وتشوش في داخل المؤسسة بشأن أدوار الأفراد. لم يفهم الرئيس التنفيذي دور مجلس الإدارة. إذ نظر إلى المجلس باعتباره مجرد شرط قانوني، ومن ثم تجاهل اقتراحات المجلس واتخذ كل القرارات بشأن عمل المؤسسة بنفسه. ونتيجة لذلك شعر أعضاء المجلس أنهم بلا أي تأثير، فلجأ ثلاثة منهم إلى الاستقالة في نفس الشهر. أما رئيس مجلس الإدارة فقد عقد العديد من الاجتماعات مع الرئيس التنفيذي سعياً لحل الموقف. وهذا أهدر الوقت الذي كان من الضروري أن يتم قضاؤه في كتابة استراتيجية المؤسسة. ووجد رئيس مجلس الإدارة الموقف شديد التوتر فأصابه المرض.

دراسة حالة إساءة فهم للأدوار

يعين المجلس فريق عمل للمؤسسة لأن أعضاء مجلس الإدارة لديهم قدرة محدودة على تحمل أعباء العمل في المؤسسة بأنفسهم. ومن أهم القضايا المركزية التي تؤثر في صحة المؤسسة هي قضية الارتباك الذي يحيط بدور المجلس ودور الرئيس التنفيذي وفريق العمل. والاختلاف الرئيسي هنا أن المجلس يتحمل المسؤولية عن حوكمة المؤسسة بينما الرئيس التنفيذي وفريق العمل مسؤولون عن الإدارة.

يفكر مجلس الإدارة بشأن الأمور الأكثر اتساعاً بينما الرئيس التنفيذي وفريق العمل يهتمون بتصميم وتنفيذ المشروعات التي تساعد في تحقيق مهمة أو رسالة المؤسسة.

يمكننا أن نشرح الاختلاف بين الحوكمة وبين الإدارة إذا نظرنا إلى المؤسسة وكأنها سيارة:



الرئيس التنفيذي/ فريق العمل - مسؤولية الإدارة	مجلس الإدارة - مسؤولية الحوكمة
تحديد الطريق الذي ستتخذه السيارة للوصول إلى غايتها - الرئيس التنفيذي وفريق العمل يستخدمون معرفتهم الإنمائية وخبراتهم ومهاراتهم لتحقيق الرسالة	تحديد واجهة أو غاية السيارة - يضمن مجلس الإدارة تطابق رؤية المؤسسة ورسالتها
الاعتناء بالسيارة والحفاظ عليها لضمان أنها ستتمكن من الوصول إلى وجهتها - يدير الرئيس التنفيذي وفريق العمل الأنظمة والعمليات التي تساعد في الوصول إلى رسالة المؤسسة	تحديد نوعية السيارة التي ستسمح بالوصول إلى الواجهة المطلوبة - يوافق المجلس على الهيكل القيمي والمؤسسي.
توجيه السائق للسيارة وتحديد المسافرين - الرئيس التنفيذي يختار فريق العمل الملائم.	اختيار السائق - يختار المجلس الرئيس التنفيذي.
الحصول على الوقود أثناء الرحلة وضمان استخدامه بصورة ملائمة - يقدم فريق العمل اقتراحات للتمويل ويضمنون استخدام التمويل بكفاءة وحكمة.	الإمداد بالوقود - يضمن المجلس أنه يوجد تمويل كافي لتحقيق الرسالة وربما يقوم بتحديد المانحين المحتملين.
تقديم تقارير منتظمة بشأن تقدم السيارة - الرئيس التنفيذي يخبر المجلس عما تم إنجازه ويحدد المشكلات.	التقييم المنتظم لمدى التقدم وظروف السفر - يضمن المجلس أن عمل المؤسسة يسير في طريقه الصحيح ويظلوا على وعي بالتأثيرات الخارجية.
الحضور في تدريبات حول كيفية قيادة السيارة بأمان، والراحة بانتظام - لا بد أن يشارك الرئيس التنفيذي وفريق العمل في تدريبات وأن يتاح لهم وقت للراحة في سياق جدولهم.	التأكد من أن السائق يقود السيارة بأمان - يراجع مجلس الإدارة بانتظام أداء الرئيس التنفيذي ويضمن أن الرئيس التنفيذي لديه وقت كافي للراحة.

في حين أن فريق العمل ينال أجراً عن عملهم ووقتهم، يعمل أعضاء مجلس الإدارة لأجل المؤسسة على أساس تطوعي. حيث أن أعضاء المجلس لا يتقاضون أجراً من المؤسسة، فمن المحتمل أكثر أن يعملوا بصورة جزئية. كما أن ذلك يمنحهم قدرة أكبر على التفكير بأفكار أكثر جذرية ويكون تركيزهم منصباً على الرؤية. ولكن إذا كانوا يتقاضون أجراً، فربما يتعرضون لإغراء أن يتخذوا قرارات لصالحهم الشخصي (مثل ترقية لهم والحصول على المزيد من المال)، وليس لصالح المؤسسة.

تبعاً للتشريع المحلي، فإن أعضاء المجلس ربما يتحملون مسؤولية قانونية بصورة شخصية عن المؤسسة. ولذلك، فإذا فشلت المؤسسة وأصبحت مدانة بالأموال، فإن أعضاء المجلس أنفسهم سوف يدفعون هذا الدين. وهذا يحقق المنفعة للمؤسسة لأن هذا يزيد من «واجب العناية» لديهم. على سبيل المثال، هذا الأمر يدفع أعضاء المجلس لدراسة القضايا بعناية أكثر قبل اتخاذ القرارات لأنهم سوف يتعرضون لخسائر باهظة لو تم اتخاذ القرار الخاطئ.

الشكل الموجود في الصفحة التالية يظهر بعض الاختلافات الجوهرية بين مجلس الإدارة وبين مدير إحدى المؤسسات.

ينبغي على أعضاء المجلس تجنب السقوط في إغراء أن يديروا هم بأنفسهم المؤسسة. وعلى الرئيس التنفيذي وفريق العمل ضمان أن عملهم يسهم في تحقيق رسالة أو مهمة المؤسسة. غير أن الفريقين عليهما أن يعملوا معاً بتناغم. وهناك أمران مهمان يسمحان بحدوث ذلك:

التواصل: التواصل الجيد أمر لا غنى عنه. ينبغي على المجلس والرئيس التنفيذي أن يبقي بعضهما البعض مطلعين على أحدث المستجدات عما يحدث. وتتضمن سبل التواصل التقارير والتواصل الشفوي بين رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، ويجب على الرئيس التنفيذي أن يحضر في اجتماعات مجلس الإدارة وعلى أعضاء المجلس أن يزوروا فريق العمل.

اختلافات رئيسية
بين المجلس
والمدير

مجلس الإدارة الرئيس التنفيذي	
جماعة / مستمر	فرد / مؤقت
يطور السياسة والخطط	ينفذ الخطط
يركز على المدى البعيد	يركز على المدى القصير
لا يوجد فريق عمل	لديه حرية التواصل مع كل فريق العمل
المسئولية النهائية	مسئولية محدودة
متطوعون	يتقاضى أجراً
الإشراف على المؤسسة	معرفة دقيقة بالمؤسسة

الثقة: عندما يتحمل شخص المسؤولية عن شيء ما، هناك حاجة لتوافر درجة من الثقة بأن هذا الشخص سوف يقوم بمهام مسؤوليته بصورة جيدة. إذا كانت الثقة قليلة، يصبح من السهل التدخل، وتضيق هنا ميزة التخلي عن المسؤولية. لذا، من المهم أن يعين المجلس الرئيس التنفيذي بصورة مباشرة لكي يدير المؤسسة ويقوم هو بتعيين واختيار الآخرين من فريق العمل. وباعتباره معين مباشرة من قبل المجلس، فهذا يعني أن الرئيس التنفيذي محل ثقة وأنه أو أنها مؤتمن على تحمل مسؤولية العمل بالطريقة التي يعتقدون أنها الفضلى. غير أن ارتفاع معدل الثقة ليس بديلاً عن وضع أنظمة محاسبية (انظر القسم الثاني).

الحوكمة تشبه كونك أباً

الآباء الصالحون الذين يمنحون حرية كافية لأطفالهم بقدر ما يمكن للأطفال أن يحتلموه، ولكن ذلك يحدث دائماً في إطار حدود واضحة، ودائماً مع توقعات، سوف يرون أولادهم يكبرون وينضجون. بينما الآباء الذين «يديرون» ويسيرون على أنشطة أولادهم سوف يكون لديهم أطفال أذائهم دون المستوى دون أن ينضجوا أو يتعلموا أي شيء من أخطائهم ...

... من الطبيعي للمؤسسات الجديدة والصغيرة أن يهتم مجلسها بالإدارة ذاتها، وتحديدًا قبل أن تكبر المؤسسة بما يكفي لتعيين رئيس تنفيذي. ولكن على كل مجلس يتولى الإدارة أن يسعى للتحرر نحو الحوكمة مع تنامي المؤسسة وزيادة التعقيد فيها. وللأسف، فإن المجلس الذي يتولى الإدارة يظل هو النمط الأكثر شيوعاً وانتشاراً في يومنا الراهن. وحتى المجالس التي تبنت نموذج الحوكمة ... كثيراً ما يجنحون ثانية إلى الإدارة. إن التحول إلى مجلس حاكم بفعالية يستلزم طريقة جديدة في التفكير. وأفضل الطرق التي أعرفها لوصف هذا ... هي «فكر بأسلوب الآباء وليس المديرين.»

مقتبسة عن Stahlke (٢٠٠٣) أمور الحوكمة Governance matter، ص. ١٤٠.

عندما تكون إحدى المؤسسات في طور البداية، ربما يكون من الضروري لأعضاء مجلس الإدارة أن يتدخلوا في إدارة المؤسسة. غير أنه، مع تطور المؤسسة وتثبيت المجلس بصورة أفضل، يصير من الواجب على المجلس أن يبدأ في التراجع عن إدارة المؤسسة وأن يركز فقط على الحوكمة. والصندوق التالي يظهر كيف يمكن للحوكمة أن تتطور.

تنامي الحوكمة

بينما تنمو المؤسسة، فإن شكل الحوكمة يتطور:

- في البداية، ربما يدعو المؤسس بعض الأصدقاء لكي يقدموا المساعدة والتشجيع. لدى المؤسس مساحة لكي يؤسس ويطور الخدمة وهو يعمل هنا باعتباره عضواً في مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي. ربما تستند المؤسسة على المتطوعين حيث أنها لا تمتلك التمويل الذي يمكنها أن تدفع منه لفريق العمل. ولذلك ربما يتدخل أعضاء المجلس بطريقة مباشرة في الأعمال الإدارية. ويقوم دورهم على تقديم النصح والخبرات الإدارية بدلاً من الحوكمة.
- مع تنامي المؤسسة، يصير المجلس أكثر انتظاماً ويتخذ الطابع الرسمي أكثر. ويصبح أعضاء المجلس أقل تدخلًا في العمليات الإدارية، رغم أنهم قد يستمروا في جمع التبرعات وتقديم المساعدة التقنية عند الحاجة إلى ذلك. ربما تكون هذه المرحلة وقتاً عصيباً بالنسبة للمؤسس، الذي يجد أن عليه أن يسمح للمؤسسة بأن تنمو وتستقل عنه. وينبغي على المؤسس إما أن يصبح عضواً في المجلس ويتخلى عن الأعمال الإدارية وإما أن يصبح هو الرئيس التنفيذي للمؤسسة ويتخلى عن المسؤوليات الحوكمية. وكثيراً ما يرفض المؤسس الاختيار ويظل محتفظاً بالدورين. وهذا يعد عاملاً خطيراً يساهم في إضعاف الحوكمة. وربما يكون من الضروري إيجاد أعضاء جدد في المجلس لكي يحلوا محل أو يتمموا الأفراد الذين كانوا أعضاءً بالمجلس منذ البداية. ولعل الأعضاء الأصليين قد بدأوا في المجلس لأنهم كان لديهم ثقة في المؤسس. ولكن إذا أصبح المؤسس عضواً بالمجلس، فإن الأعضاء الأصليين بالمجلس، الذين كانوا ينالون إلهامهم من المؤسس، من المحتمل أنهم سيكونون متحيزين في المناقشات. وإذا أصبح المؤسس هو الرئيس التنفيذي، فإن الأعضاء الأصليين بالمجلس قد وجدوا أنه من الصعب الحكم على المؤسس. وغالباً ما يكون المؤسس صاحب رؤية، وربما يختار أن يغادر المؤسسة بمجرد أن يشعر بالرضا أن كلاً من الحوكمة والإدارة أصبحت في أيدي أمانة.
- بينما تنضج المؤسسة، يصبح مجلس الإدارة أكثر حرقية. ويتم تحديد وممارسة أدوار المجلس والرئيس التنفيذي بشكل واضح. وتكون السياسات التي وضعها المجلس قد تم اختبارها وتجربتها. ويتم فهم خطوط المسؤولية والسلطة المفوضة من جميع المناحي. وهنا لا يعود أعضاء المجلس يتدخلون في أي أنشطة إدارية نظراً لوجود قدرات جيدة لفريق العمل وتمويل كافي في حالة الحاجة إلى مستشارين.
- بعد أن تصبح المؤسسة أكثر حرقية، يكون الوقت الوحيد الذي ينبغي أن يتدخل فيه المجلس للقيام بدور إداري هو في حالة إذا اجتازت المؤسسة في فترة أزمة. على سبيل المثال، إذا فشل الرئيس التنفيذي في تحمل مسؤولياته بكفاءة، فإن المجلس يحتاج إلى التدخل لإدارة المؤسسة بينما يتم تعيين رئيس تنفيذي جديد.

مصطلحات فنية

في بعض الأحيان يسمى أعضاء مجلس الإدارة «المديرين». غير أن هذا قد يكون مربكاً لو أن الأعضاء الكبار في فريق العمل هم أيضاً يشار إليهم كمديرين. إن هذا يعيق رؤية الاختلاف بين مجلس الإدارة، الذي هو مسئول عن الحوكمة، وبين فريق العمل، المسئول عن الإدارة. ولذلك قد يكون من المفيد أن يتم استخدام مصطلحات أخرى بديلة.

تأمل

- هل هناك ارتباك في مؤسستنا بين الحوكمة وبين الإدارة؟
- لماذا يوجد مثل هذا الارتباك؟
- ما الذي يمكن عمله لتحسين الوضع؟
- إلى أي حد تطورت مؤسستنا؟ وهل أنظمة الحوكمة والإدارة الحالية ملائمة؟ كيف يمكن لهذه الأنظمة أن تتغير مع تطور المؤسسة؟

العمل مع بقية العاملين في المؤسسة

تحتاج المؤسسة التي تعمل بكفاءة إلى أن يكون لديها نوع من الترتيب الهرمي الهيراركي. ويظهر الترتيب الهرمي خطوط المسؤولية والمحاسبية بين الأفراد وبالتالي يمكن للمؤسسة أن تعمل بكفاءة ككل متكامل. غير أن الناس كثيراً ما يبالغون في فكرة الترتيب الهرمي. وينسون الأدوار الحيوية التي يقوم بها كل شخص، ثم يبدأون في الاعتقاد أن الأشخاص الذين في أعلى الهرم أكثر أهمية بينما الذين في قرب «القاع» ليس لهم قيمة. ومن هنا قد يبدأ القادة في إساءة استعمال مسؤوليتهم.

ولذلك فقد يكون من المفيد أن يفكر الناس في مؤسستهم وكأنها شجرة.

الأوراق تمثل فريق العمل والمتطوعين. وكما أن كل ورقة تستفيد من الضوء وثنائي أكسيد الكربون لكي تضيف قيمة للشجرة، هكذا فإن الأفراد يضيفون قيمة من خلال استخدام مهارتهم المتفردة وسماتهم الشخصية المتميزة.



على قمة الجذع، حيث تبدأ الأغصان في النمو، نجد الرئيس التنفيذي.

الفروع هي أقسام المؤسسة، ويمثلها كبار المديرين.

جذع الشجرة هو مجلس إدارة المؤسسة. وهو يحمل ثقل الشجرة. وتمر المواد الغذائية من خلال الجذع إلى حيث تنمو الثمار.

أما جذور الشجرة فهم أعضاء المؤسسة أو مالكيها، الذين هم مصدر السلطة للمؤسسة. كما أن المانحين يوجدون في أسفل مستوى التربة - فهم نادراً ما يظهرون لكنهم يقدمون المواد الغذائية الضرورية للشجرة.

إذا كانت الشجرة مزدهرة، فسوف تثمر ثماراً جيدة

المصدر: مقتبسة عن Stahlke (٢٠٠٣)، أمور الحوكمة Governance Matters، ص. ٦٧

١-٢ تفويض السلطة والمسئولية



يتحمل المجلس المسؤولية النهائية، كما أن له السلطة النهائية في المؤسسة. غير أنه يحتاج إلى أن يفوض بعضاً من مسؤولياته وسلطاته لكي يُمكن الرئيس التنفيذي من إدارة العمليات الإدارية للمؤسسة وجعل عملها فعالاً وكفئاً.

بعض المجالس ليس لها سوى دور استشاري. وهناك أخرى قد تشترك في تحديد الاتجاه والرؤية للمؤسسة. وكلا هذين النمطين من المجالس يظلا مالكين للسلطان والمسئولية النهائية، ولكن وظيفتهما تعتمد على ما الذي اختارا أن يفوضا به.

التفويض يقوم على الطلب من شخص آخر أن يفعل شيئاً بالنيابة عنك. ربما يشعر البعض برغبة مغرية للتفويض بتلك الأمور التي لا يرغبون في الاشتراك فيها. ولكن التفويض لا يعني التخلص من المسؤولية عن شيء ما بصورة كلية. فإن الشخص الذي قام بالتفويض ما يزال مسئولاً عن رؤية هذه المهمة بينما يتم إنجازها. وبمجرد أن يُطلب من شخص ما أن يقوم بعمل، فإن هذا الشخص يخضع للمحاسبة عن مدى تنفيذ هذه المهمة. ويجب أن يتواصل مع الشخص الذي فوضه بهذه المهمة. على سبيل المثال، لو أن المجلس فوض بعض المسؤوليات للرئيس التنفيذي، الذي بدوره فوض بعض هذه المسؤوليات إلى أفراد آخرين في فريق العمل، مع هذا يظل الرئيس التنفيذي خاضعاً لمسئولية ومحاسبة مجلس الإدارة عن هذه المسؤوليات. فالتفويض يعني المشاركة في تحمل الأعباء لا التخلص منها كلياً.

تأمل

- إلى أي حد ينجح المجلس في تفويض المسؤولية والسلطة إلى الرئيس التنفيذي في مؤسستا؟
- إلى أي حد ينجح الرئيس التنفيذي في تفويض المسؤوليات والسلطات إلى فريق العمل؟

السلطة والمسئولية والمحاسبية

إن مصطلحات مثل: السلطة والمسئولية والمحاسبية كثيراً ما يساء فهمها. وقد يؤدي هذا إلى حدوث ارتباك ومشكلات وتعثر في العمل.

المسئولية: ترتبط بما هو متوقع من شخص ما. مثلاً، يعطي الوصف الوظيفي موجزاً للمسئوليات التي ينبغي على الشخص أن يتحملها.

السلطة: هي القدرة على العمل دون الحاجة للحصول على المزيد من التصاريح ممن قاموا بتفويض السلطة. على سبيل المثال: لو أن المجلس أعطى السلطة للرئيس التنفيذي لتعيين فريق العمل، فلا يحتاج الرئيس التنفيذي للحصول على موافقة المجلس في كل مرة يقوم فيها بتعيين أحد أعضاء فريق العمل. وإذا كانت المؤسسة كبيرة الحجم، فإن الرئيس التنفيذي يفوض سلطة تعيين

فريق العمل إلى أحد المدراء. وهذا يعني أن الرئيس التنفيذي ليس في حاجة إلى إعطاء موافقته على كل عضو في فريق العمل يريد المدير المفوض تعيينه.

من الممكن أن تكون هناك مسئولية بدون سلطة، ولكن الشخص الذي يمتلك سلطة دائماً ما يمتلك المسئولية. إن الشخص الذي لديه سلطة يمتلك المسئولية لكي يستخدم سلطته لصالح عمل المؤسسة وليس بحسب رغباته الشخصية.

وترتبط كل من المسئولية والسلطة بالمحاسبية. المحاسبية: هي الرد على نتائج أعمال الشخص أو عجزه عن العمل. ولذلك فهي تكون موجودة أينما كان هناك علاقة بين شخصين.

- الأشخاص الذين يمتلكون السلطة يكونون محاسبين أمام الذين يمنحهم السلطة. باستخدام المثل السابق بشأن تعيين فريق العمل، فإن المدير الأصغر يكون محاسباً أمام الرئيس التنفيذي والرئيس التنفيذي يحاسب أمام مجلس الإدارة.
- من لديهم مسئولية يكون محاسبين أمام من يعطونهم تلك المسئولية. فمثلاً: العضو بفريق العمل يكون محاسباً أمام مديره المباشر لإنجاز الأهداف الموضوعه في الوصف الوظيفي لعمله. فلو أنه لم يحقق الأهداف، فقد يتم فصله.

من الشائع أن ننظر إلى المحاسبية وكأنها أمر سلبي فيه يبحث البعض عن فرص لمحاسبة الآخرين عندما يقومون بشيء خطأ. لكن المحاسبية يمكن أيضاً أن تكون شيئاً إيجابياً يمكننا أن نستخدمه لبناء وتشجيع بعضنا بعضاً. فعلينا أن نشاق لمدح الآخرين عن عملهم الجيد بنفس مقدار مواجهتنا لهم عندما يتجاهلون مسئولياتهم أو يسيئون استغلال سلطتهم.

الأمر الذي يجعل المؤسسات المسيحية مختلفة عن غيرها من المؤسسات أن لديها اتجاه مرتكز على الله نحو السلطة والمسئولية والمحاسبية. هذا لا يعني أن علينا رفض المداخل والاتجاهات التي تتوافق مع الحس العام والتي نذكرها في هذا القسم. لكن الاتجاه المرتكز على الله يمكن أن يجعل علاقاتنا أكثر ثراءً ويجعل العمل في مؤسستنا أكثر سهولة ويسراً. على سبيل المثال:

- هناك مسئولية مسيحية جوهرية وهي المسئولية عن المحبة والخدمة للآخرين. ومع هذه المسئولية تأتي المحاسبية أمام الله، الذي أمرنا بأن نحب ونخدم بعضنا بعضاً (١ بطرس ٤: ١-١١). وهذا يذكر الناس الذين قد يتعرضون لإغواء إساءة استغلال سلطتهم، بأنهم محاسبين في النهاية أمام الله ولذلك فينبغي عليهم أن يمارسوا سلطتهم بقلب خادماً. وهذا الأمر ينطبق على الجميع بغض النظر عن مدى ارتفاعهم في هرم السلطة.
- يريد الله من كل مسيحي أن يساعد الآخرين أن يكونوا محاسبين أمامه (٢ تيموثاوس ٣: ١٦-١٧). وأعضاء مجالس الإدارة وفرق العمل من المسيحيين لديهم مسئولية أن يبنوا بعضهم البعض وأن يشجعوا بعضهم البعض لكي يعيشوا حياة ترفع المجد لله.
- لدى القادة المسيحيين السلطة الممنوحة من الله وسوف يكون عليهم أن يعطوا حساباً لله عن حالة شعبه (عبرانيين ١٣: ١٧). وتذكر هذا قد يساعد القادة المسيحيين على إدراك مدى أهمية دورهم القيادي ومن ثم يسعون لطلب الإرشاد من الله أكثر وأكثر.

عادة ما يحصل مجلس الإدارة على السلطة من قبل أعضاء المؤسسة. ولكن في بعض البلاد، يشترط على المؤسسات المسجلة بها أن يكون بها أعضاء، لديهم السلطة النهائية. وعادة ما يكون استخدامهم للسلطة وكذلك مسؤوليتهم محدودة. على سبيل المثال: ربما تكون سلطتهم محدودة بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة ومن ثم يتم نقل بقية صلاحياتهم إلى المجلس.

سلطة مجلس
الإدارة

حينما لا يكون للمؤسسة أعضاء، فعندها قد يتم إعطاء السلطة للمجلس عن طريق المانحين. إذ يختار الناس منح المال لإحدى المؤسسات لأنهم يؤمنون برسالتها وهدفها. ومن خلال منحهم المال للمؤسسة فهم بذلك يظهرون أنهم واثقون من الطريقة التي تدار بها المؤسسة. وهم يستأمنون المؤسسة على إنفاق أموالهم بحكمة. أما إذا فشل المجلس في ذلك، فباستطاعة المانحين أن يقرروا الانسحاب من تمويل تلك المؤسسة.

استخدام سلطتنا بحكمة

دراسة من الكتاب
المقدس

■ اقرأ إنجيل متى ٢٨: ١٨ - ٢٠.

● في إعلان الرب يسوع أنه يمتلك لكل سلطان، كيف كان إدراك القادة لهذه الحقيقة أمراً مساعداً لهم لكي يستخدموا سلطتهم بحكمة؟

لاحظ كيف يستخدم الرب يسوع سلطته. إنه يعطينا عملاً كبيراً لنعمله، لكنه لا يتدخل في الكثير من التفاصيل عن كيف ينبغي إنجاز هذه الأعمال. فهو يخبرنا ببساطة بالهدف ويعطينا الحرية للوصول إليه. غير أنه لا يتركنا نعمل بمفردنا، لأنه وعدنا بأنه سيكون معنا للأبد.

● كيف يمكن أن تنعكس هذه العلاقة في إطار المؤسسة؟ وكيف يمكن لمجلس الإدارة أن يستخدم سلطته بشكل أفضل؟

■ من الذي يعطي السلطة لمجلس إدارة مؤسستنا؟

تأمل

مسئولية مجلس الإدارة هي ضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها.

مسئولية مجلس
الإدارة

يعطي المجلس حساباً أمام عدداً من المجموعات. فهو يكون محاسباً أمام من يعطونه السلطة ومن يتأثرون بعمل المؤسسة. ولذلك فإن أعضاء فريق العمل والمانحين وكذلك الأشخاص الذين تسعى المؤسسة لمساعدتهم هؤلاء هم الذين ينبغي أن يكون المجلس محاسباً أمامهم. كما أن المجلس يحاسب أمام حكومة البلد، حيث أنه قد يكون هناك شروط قانونية يتوجب على المؤسسة تحقيقها. وإذا كانت المؤسسة جزءاً من شبكة عمل، فإن المؤسسات الأخرى في الشبكة يمكن أن تكون جهة محاسبة للمؤسسة. فلو فشلت المؤسسة أو صارت سمعتها سيئة، فقد يتم دفعها وإجبارها على ترك الشبكة.

محاسبية مجلس
الإدارة

وحيث أن المجلس يتكون من مجموعة من الناس، فثمة درجة من المحاسبية الذاتية. إذ يحافظ كل عضو في المجموعة على محاسبة الأعضاء الآخرين.

التفويض

ليس لدى مجلس الإدارة القدرة على إدارة المؤسسة بمفرده. ولذلك فإن عليه أن يقوم بتفويض بعض السلطات والمسئوليات لأشخاص آخرين - وتحديدًا فريق العمل بالمؤسسة ممثلًا في الرئيس التنفيذي.

١ قرر ما الذي يجب التفويض به

أولاً: من الضروري لمجلس الإدارة أن يقرر ما هي السلطة والمسئولية التي يفضل التفويض بها. ينبغي على المجلس أن يفوض المسئولية عن الإدارة لكي يتمكن المجلس من التركيز على الحوكمة. ومن القضايا التي يمكن التفويض بها أمور مثل التخطيط والإدارة المالية وجمع التبرعات وإدارة فريق العمل وإدارة البرامج والمشروعات والعلاقات العامة.

أسأل السؤال التالي: ما هي الأدوار التي قد يقوم بأدائها فريق العمل بصورة أفضل؟

باعتبار أن «مساعدة ورجاء» تعد مؤسسة صغيرة، فإن مجلس إدارتها قرر ألا يفوض أي مسئولية عن التخطيط الاستراتيجي. غير أنه شعر بأن تفويض بعض السلطة والمسئولية المالية أمر ضروري لتحسين الكفاءة. يقرر المجلس أنه ينبغي تفويض بعض السلطات إلى الرئيس التنفيذي لإدارة فريق العمل. كما يقرر أنه لا يمكن تبرير تعيين جامع تبرعات بدوام كامل إلى أن تصير المؤسسة أكثر رسوخاً وثباتاً. ولذلك يقرر المجلس تفويض بعض المسئوليات المحددة في مجال جمع التبرعات إلى الرئيس التنفيذي، بينما يقوم المجلس بنفسه بتحمل معظم أنشطة جمع التبرعات.

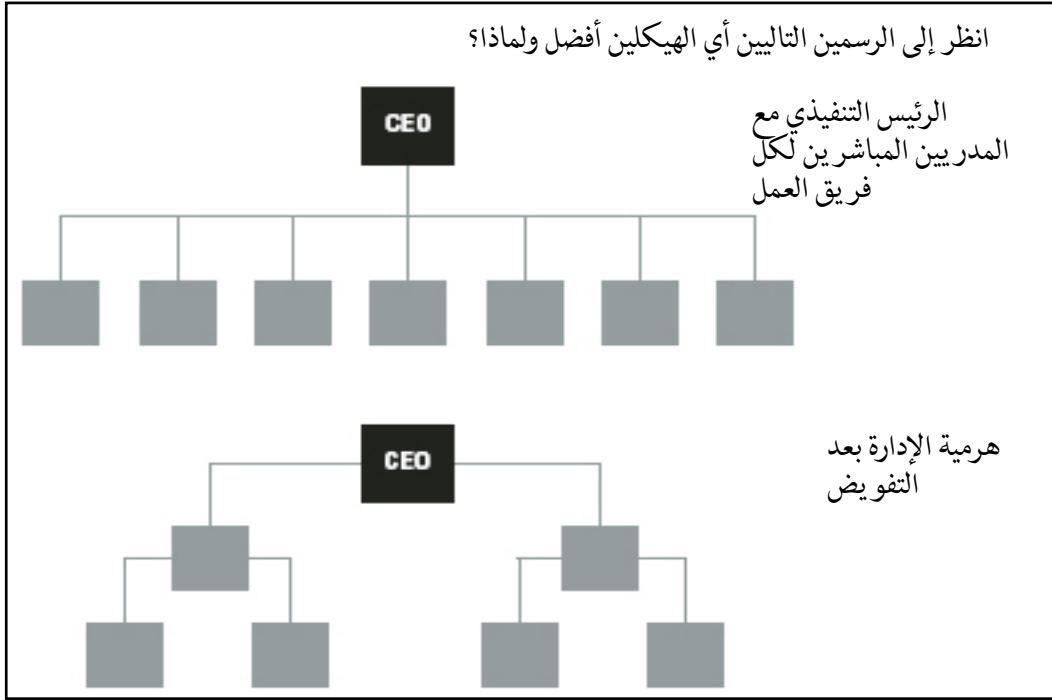
دراسة حالة عن
التفويض

٢ قرر من الذي ستفوضه

بعد ذلك، من الضروري للمجلس أن يقرر من الذي يرغب في تفويضه. إذ أن السلطة والمسئولية عن نفس المهمة أو الدور لا يمكن أن يتم التفويض بهما إلى أكثر من شخص واحد؛ لأن هذا يجعل محاسبتهم أكثر صعوبة. ولو ساءت الأمور، فقد يلوم الأفراد بعضهم البعض ويرفضون أن يتم محاسبتهم. ولذلك، فإن كل المسئوليات والسلطات التي يرغب المجلس في التفويض بها ينبغي أن يتم تفويضها إلى الرئيس التنفيذي. هذا الخط الواحد للتواصل بين المجلس وفريق العمل يمنع أيضاً التداخل والاختلاط بين الحوكمة والإدارة.

وبمجرد أن يتم تفويض السلطة والمسئولية للرئيس التنفيذي، يمكن للرئيس التنفيذي عندها أن يقوم بتفويض مسئوليات وسلطات مناسبة لأعضاء آخرين في فريق العمل. فهذا يخفف الأعباء عن كاهل الرئيس التنفيذي ويشجع الاستخدام الأمثل للمهارات. وتركز الصفحتان القادمتان على التفويض الذي يقوم به الرئيس التنفيذي لأعضاء آخرين في فريق العمل.

تمرين



ينبغي إعطاء كل فرد في فريق العمل مسؤولية. في حين لن يعطى لكل فرد سلطة. كلما كان عدد الأفراد الذين لديهم سلطة أقل، كلما كان من الأسهل إبقاء المؤسسة تسير على الطريق الصحيح. في حين، قد لا يتمكن البعض من تحمل مسؤوليتهم دون وجود درجة من السلطة. حيث أن مقدار التنامي في عملهم قد يتباطأ في حالة احتياجهم لطلب التصريح من شخص آخر لإنجاز بعض الأمور. من المهم أن يتم دراسة هل المؤسسة لديها الكثير من البيروقراطية. غير أنه من الضروري أن يتم موازنة ذلك مع مبدأ الحفاظ على خطوط المحاسبية بسيطة وواضحة.

انتشر منسقة المشروع بالإحباط لأنها لا تستطيع أن تسدد نفقات مدخلات المشروع دون الحصول على توقيعات الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة. ورئيس مجلس الإدارة يعمل في شركة أخرى تقع في الطرف المقابل من المدينة ولا يزور مكاتب مؤسسة «مساعدة ورجاء» إلا مرة شهرياً. وهذا يجمد المدفوعات. عندما سمع المجلس عن هذا الإحباط، قرر أنه ليس هناك حاجة له أن يتدخل مباشرة في مثل هذه المدفوعات. لذلك، تم تفويض الصلاحيات والسلطات عن مثل هذه المدفوعات للمدخلات المرتبطة بالمشروع إلى الرئيس التنفيذي والمدير المالي.

دراسة حالة: تقليل
البيروقراطية

في بعض الأحيان قد يجد الناس صعوبة في التفويض، حتى لو كان ذلك هو أفضل ما يمكن القيام به. وثمة أسباب عديدة لهذا، من بينها:

- «أريد القيام بهذا العمل بنفسى لأننى أستمتع بالقيام بهذه المهمة.»
- «أنا أستمتع بامتلاك السلطة.»
- «أريد أن أحظى بالمديح عندما يتم إنجاز المهمة.»
- «أنا لا أثق في أي شخص آخر للقيام بهذا العمل على نحو جيد.»

من المهم بالنسبة لمن يمتلكون المسؤولية أو السلطة أن يتذكروا أنهم ليسوا دائماً أفضل من يقوم بالعمل. فربما يكون هناك أعضاء في فريق العمل لديهم مهارات وخبرات للقيام بهذا الدور بصورة أفضل منهم. أو قد لا يكون أمراً عملياً بالنسبة لهم أن يقوموا بهذا العمل. فمثلاً: لو أن الرئيس التنفيذي نادراً ما يتواجد في المكتب، سوف يؤثر هذا في مدى تقدم المؤسسة إذا كان الرئيس التنفيذي يحتاج إلى الموافقة على كل المدفوعات.

هناك ثلاثة موضوعات تستحق الدراسة والفحص عند تقرير من الذي سيتم تفويضه:

- هل لديهم المهارات والخبرات اللازمة للقيام بهذا الدور؟
- هل هم متواجدين وقادرين على القيام بهذا الدور؟
- هل هناك أي شيء يمنعهم من القيام بهذا الدور بشكل جيد؟
- هل هم بالفعل غارقون في أعباء ثقيلة في عملهم، أو أنهم بالفعل لديهم الكثير جداً من السلطات أو المسؤوليات؟
- هل هم جديرون بالثقة؟
- هل سيكونون ملتزمين لهذا الدور؟
- هل أنا ائتمهم على القيام بهذا الدور بصورة جيدة؟
- هل سيقدمون التقارير المطلوبة في ميعادها؟

إن الشخص الذي يفوض شخصاً آخر بسلطة أو مسؤولية يمكنه أن يتراجع عن ذلك في أي وقت، لو أن الشخص الذي تم التفويض إليه أثبت أنه غير قادر على القيام بدوره. حيث أن الشخص الذي يقوم بالتفويض يتم محاسبته عما تم تحقيقه، فباستطاعته أن يلغي القرارات التي اتخذها الشخص الذي تم تفويض مثل هذه المسؤولية إليه. غير أنه لا فائدة من تفويض سلطة أو مسؤولية لو أن الشخص المفوض ما يزال يتوجب عليه أن يتدخل في كل نقطة. وبالتالي فإن استرجاع السلطة يجب عدم القيام به إلا كملجأ أخير لو تم اتخاذ قرار قد يضع نجاح المؤسسة أو سمعتها على المحك.

دراسة حالة: قضايا التفويض

قام مجلس إدارة «مساعدة ورجاء» بتفويض مسؤوليات إدارة مشروعات المؤسسة إلى الرئيس التنفيذي. ويرغب أعضاء المجلس في زيارة المشروعات من وقت لآخر سعياً للحفاظ على تقدم مسيرة العمل بالمؤسسة. في حين بدأ بعض أعضاء المجلس في محاولة التأثير على المشروعات الفردية من خلال مقابلتهم لمنسق المشروع. اكتشف الرئيس التنفيذي ذلك وشعر بالمرارة لأنه لا يشعر بأنه موثوق به من قبل المجلس لأن يقوم بالإشراف على مشروعات المؤسسة.

وبعد ذلك بشهور قليلة، اكتشف المجلس أن هناك بعض الأخطاء الإدارية المالية في داخل المؤسسة. وفوراً استرجع المجلس المسؤوليات الخاصة بالإدارة المالية من الرئيس التنفيذي بينما كانت التحقيقات ما تزال سارية. وتم فصل الموظف المتورط في هذه الأخطاء. وقرر المجلس ضرورة تدريب الرئيس التنفيذي فيما يتعلق بالإدارة المالية قبل تفويضه بمثل هذه المسؤولية مرة ثانية.

تأمل

- هل الرئيس التنفيذي في مؤسستنا يشعر بأنه محمل بأثقال بالغة لأنه يمتلك الكثير جداً من السلطات والمسؤوليات؟
- هل يشعر الرئيس التنفيذي بعدم القدرة على تحمل مهامه لأنه لا يمتلك القدر الكافي من السلطة والمسؤولية؟
- ماذا عن غيره من الموظفين؟ هل يشعرون بالعبء الثقيل عليهم أم هم مقيدون بما لديهم من تفويض بالمسؤولية والسلطة؟

٣ قم بتأسيس نُظْمٍ للمحاسبية

حيث أن مجلس الإدارة هو الجهة التي تخضع للمحاسبة النهائية عن عمل المؤسسة، فعليه أن يراعي كيف يبقى على محاسبية هؤلاء الذين تم تفويض المسؤوليات والسلطات لهم. وهذا قد يتضمن:

- تحديد الأهداف لتوضيح ما الذي يعتبره المجلس نطاق المسؤولية المفوضة. مثلاً: لو أن المجلس يفوض بالمسؤولية عن جمع التبرعات للرئيس التنفيذي، فعلى المجلس أن يضع هدفاً لكي يبين مقدار المال المطلوب جمعه خلال السنة القادمة.
- تحديد المؤشرات التي تظهر مقدار التقدم نحو تحقيق المسؤوليات التي تم التفويض بها. على سبيل المثال: يمكن أن يطلب من الرئيس التنفيذي أن يقدم تقريراً مكتوباً كل ثلاثة أشهر يبين فيه كم مقدار المال الذي جمعه ومن أين يأتي هذا المال.
- التحقق من عدم إساءة استخدام السلطة. مثلاً: لو أن المجلس فوض السلطة على دفع النفقات إلى الرئيس التنفيذي والمدير المالي، فيمكن للمجلس أن يكلف مدقق مالي مستقل كل سنة للتحقق من أن فريق العمل يستخدم أموال المؤسسة بحكمة. وهذا يعني التحقق من أن النظم المالية تعمل بكفاءة - وأن الرئيس التنفيذي والمدير المالي هما وحدهما الذين يقومان بالموافقة على المدفوعات. كما يعني أيضاً التحقق أنهما لا يستغلان أموال المؤسسة لأغراض شخصية.
- وضع حدود على السلطة والمسؤولية التي تم التفويض بها. على سبيل المثال: ثمة سلطة معينة يمكن التفويض بها إلى الرئيس التنفيذي بشرط ألا يقوم هو بتفويض هذه السلطة إلى أي شخص آخر. كما يمكن للمجلس أن يطالب أن في حين كونه يفوض السلطة للرئيس التنفيذي للموافقة على المدفوعات، إلا أن المدفوعات يجب دائماً الموافقة عليها من قِبَل أكثر من شخص واحد.

في المؤسسات المسيحية، يعتقد البعض بعدم وجود حاجة للنظم المحاسبية. وهم يظنون أنه من الأفضل جداً أن يتم الاعتماد ببساطة على مبدأ الثقة. في حين لا يوجد من هو جدير بالثقة المطلقة على طول الخط وفي كل وقت. فإذا اعتمدت المؤسسة فقط على الثقة، فقد يحدث انهيار في العلاقات وربما يتأثر عملهم بذلك. إن نظم المحاسبية لا تحل محل الثقة، لكنها في الواقع تساعد في بناء الثقة. عندما يتم توظيف نظم المحاسبية في مكانها السليم، يبدأ الأفراد في العمل بصورة جيدة معاً ومع مرور الوقت يمكن للعلاقات أن تنمو وتتوثق.

تأمل

- ما مقدار جودة نظم المحاسبية في مؤسستنا؟
- في أي المواقف نميل إلى الاعتقاد بأن الثقة تكفي؟
- لأي علاقات تحتاج نظم المحاسبية أن يتم تطويرها؟
- ما هي أنواع النظم المحاسبية المطلوبة في مؤسستنا؟

٤ تأكد من أن منظومة السلطة والمسئولية والمحاسبية المفوضة مُعلنة ومفهومة بوضوح

أحد أكبر الأسباب التي تؤدي إلى الارتباك والتخبط في المؤسسات يرجع إلى عدم القدرة على التعرف على من الممسك بالسلطة أو المسئولية وعن ماذا. وهذا يؤدي إلى حدوث فجوات وازدواجية وإساءة استغلال للموارد. من المهم أن يكون الشخص الذي يمتلك سلطة أو مسئولية واعياً بها وكذلك مدركاً لحدودها. من المهم أن يكون الناس واعين بطبيعة المسئولية التي لدى الآخرين ومن الذي نذهب إليه للحصول على تصريح بعمل أشياء معينة. كما يجب أن تكون السلطة والمسئولية مكتوبة ومعلنة كتابةً بشكل واضح بحيث يمكن للجميع في المؤسسة أن يطلعوا على هذه الوثيقة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تكتب المسئولية والسلطة في الوصف الوظيفي لكل فرد.

حاول أن تجعل توصيفات العلاقات بسيطة ولا تتضمن سوى العناصر الأساسية فقط. فلو تواجدت الكثير جداً من التفاصيل، سوف يصبح الشخص المفوض بالمسئولية محدوداً في حريته، مما قد لا يكون في المصلحة الفضلى للمؤسسة.

على سبيل المثال، يمكن كتابة العلاقة بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي على النحو التالي:

السلطة	وصف للعلاقة بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي
<ul style="list-style-type: none"> • للرئيس التنفيذي السلطة في إدارة العمليات الإدارية للمؤسسة. • الخ. 	
حدود السلطة	
<ul style="list-style-type: none"> • لا يحق للرئيس التنفيذي تحمل أي مسئولية خاصة بالحوكمة. • الخ. 	
المسئوليات	
<ul style="list-style-type: none"> • ينبغي على الرئيس التنفيذي أن يشكل فريق قيادة من كبار الموظفين لتقديم المساعدة والمساندة في عمليات اتخاذ القرار. • الخ. 	
المحاسبية	
<ul style="list-style-type: none"> • الرئيس التنفيذي يخضع لمحاسبة مجلس الإدارة عن مسئوليات الأداء الوظيفي. ومجلس الإدارة يكون محاسباً أمام الرئيس التنفيذي عن إمداده بالموارد الضرورية لتحمل مهام مسئولياته. • الخ. 	

وهناك توصيفات أخرى للعلاقة يمكن أن تكتب على النحو التالي:

- مجلس الإدارة/ أعضاء المجلس
- مجلس الإدارة/ أدوار محددة للمجلس
- مجلس الإدارة/ اللجان
- مجلس الإدارة/ أعضاء المؤسسة. وصف هذه العلاقة يدعى أحياناً «اللوائح الداخلية».

اللوائح الداخلية

عادة ما تكون تلك اللوائح جزءاً من مجموعة من الوثائق القانونية المسجلة للمؤسسة. إن «قانون أو دستور المؤسسة» يُعرف بغاية المؤسسة ومجال الأنشطة التي أوجدت لأجلها. وسواء كجزء من القانون الخاص بالمؤسسة، أو باعتبارها وثيقة ملحقّة، تصيغ المؤسسة لوائحها الداخلية. وربما تختلف المصطلحات المستخدمة من دولة لأخرى. فمثلاً، قد يتم استخدام مصطلح مثل «مذكرة الجمعية» بدلاً من «القانون أو الدستور». وقد تستخدم كلمة «البنود» بدلاً من استخدام «اللوائح الداخلية». كما قد يستخدم مصطلح «صك الثقة trust deed» في الإشارة إلى كل من هاتين الوثيقتين.

تشير اللوائح الداخلية إلى علاقة محددة بين أعضاء المؤسسة وبين مجلس إدارتها. وهي تشرح القواعد التي يجب على المجلس الخضوع لها. على سبيل المثال: من بين أمور عديدة يمكنها أن تؤكد أن على المجلس أن يجتمع أربع مرات سنوياً ويجب أن يكون هناك رئيس للمجلس. في حين يحصل المجلس على حرية تقرير متى يتم عقد الاجتماع وما هي سمات الواجب توافرها في الرئيس.

من بين الموضوعات الحيوية التي يجب على اللوائح تغطيتها حجم المجلس، والحضور في اجتماعات المجلس، والنصاب القانوني لاتخاذ القرار والمعلومات التي يجب أن يقدمها المجلس في اجتماعه السنوي. كما يجب أن تذكر اللوائح أيضاً ما الذي سيحدث لأصول المؤسسة في حالة انهيارها. وينبغي أن يتم مراجعة اللوائح الداخلية على يد خبير قانوني قبل تطبيقها.

ينبغي أن تكون المحاسبية من الاتجاهين. فمن يقوم بالتفويض عليه أن يقدم الدعم للأشخاص الذين منحهم التفويض وعليه أن يوفر الظروف التي تمكنهم من القيام بهذا الدور. كما يجب على المجلس مراعاة أن يتم محاسبته أمام فريق العمل بالمؤسسة. وسبب محاسبية المجلس أنه في علاقة مع فريق العمل. فالمحاسبية يمكن النظر إليها باعتبارها هدية تُمكن الآخرين من الوصول إلى أقصى طاقاتهم التي وهبها لهم الله (Stahlke ٢٠٠٣). ويمكن للمجلس أن يكتب وثيقة تحدد الملامح الرئيسية لما يتوقعه الموظفون من المجلس. كما قد تكون تلك الوثيقة هي القوانين الوطنية التي تحمي الموظفين.

ربما يكون مفيداً وضع رسم بياني للمؤسسة يظهر خطوط السلطة والمسئولية والمحاسبية. ولعل الرسم البياني الذي يتسع ليضم كل المؤسسة يظهر الصلات بين الأعضاء والمجلس والرئيس التنفيذي وكبار الموظفين. أما بالنسبة للعلاقة بين فريق العمل، فربما يكون من الملائم أكثر أن توضع رسوم بيانية منفصلة لكل إدارة مختلفة لو أن المؤسسة ذات حجم كبير.

تأمل

- ما هي توصيفات العلاقات المطلوبة في مؤسستنا؟
- هل يوجد علاقة محاسبية من الطرفين بين الناس في مؤسستنا؟
- هل لدينا رسم بياني للمؤسسة يظهر خطوط السلطة والمسئولية؟ وفي حالة عدم وجوده، كيف يمكن رسمه؟

٥ توفير وضمان التواصل الجيد

دراسة حالة:
التواصل الجيد

شعر الرئيس التنفيذي لمؤسسة مساعدة ورجاء أن مجلس الإدارة لديه توقعات مبالغ فيها تجاهه. وهو لم يشعر بالثقة في كونه يستطيع أن يلبي هذه التوقعات. كما لم يشعر بالدعم من قبل المجلس. وفي ظل إحباطه، أثار الموضوع مع رئيسة مجلس الإدارة. وحيث أنها لم تكن على وعي بأن هذه هي مشاعر الرئيس التنفيذي. لذلك فهي الآن تجتمع مع الرئيس التنفيذي كل أسبوعين. كما وجدت رئيسة مجلس الإدارة أنها تستفيد أيضاً من هذه الاجتماعات، إذ صار باستطاعتها التعرف على حقيقة ما يجري في داخل المؤسسة. وهما الآن يقضيان ذلك الوقت في الاستماع لمشاكل أحدهما الآخر ويدعمان أحدهما الآخر بأقصى ما في وسعهما.

بمجرد أن يتم التفويض بالسلطة أو المسؤولية، يصير من المهم التراجع لتجنب التدخل فيما يقوم به الآخرون. ومع ذلك، هناك حاجة دائمة لتوافر تواصل جيد:

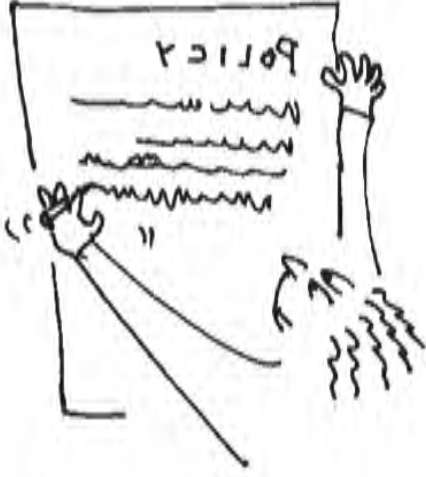
- الشخص الذي قدم التفويض يجب أن يتقابل بانتظام مع الشخص المُفوض. وفي حالة العلاقة بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، فهذه تتضمن أيضاً دعوة الرئيس التنفيذي لاجتماعات المجلس. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لرئيس المجلس أن يجتمع مع الرئيس التنفيذي أسبوعياً أو شهرياً. وهذه فرصة لتوضيح الأمور، وطلب المساعدة والتقييم غير الرسمي لعمل أحدهما الآخر.
- كما أن نظم المحاسبية تستلزم توافر التواصل بين الأطراف، سواء كان ذلك يعني وجود تقارير مكتوبة، أو فحوص أو أساليب أخرى لتقييم مستوى التقدم. وينبغي أن الشخص الذي تم تفويض المسؤولية إليه ينال الفرص لتقديم رجع الصدى بشأن رؤيته ومدى نجاح العلاقة.

■ بأي السبل يمكننا أن نشجع قيم تواصل أفضل في داخل مؤسستنا؟

تأمل

٢-٢ تطوير السياسات

يمكن لمجلس الإدارة الاستعانة بالسياسات لضمان أن المؤسسة تُحكَم على نحو جيد، وفي نفس الوقت تجنب المبالغة في التدخل في الإدارة. تقرر السياسات ما الذي يعتقد المجلس بشأن موضوع ما وهي توزع الحدود التي في إطارها يتمتع الرئيس التنفيذي بالحرية في التحرك. كما تظهر السياسات للرئيس التنفيذي ما هي الموضوعات التي يرغب المجلس أن يتم استشارته بشأنها وأيها لا داعي لمناقشتها مع المجلس.



توزع السياسات القضايا التي تهتم المجلس. وعلى المجلس أن يقرر ما هي الموضوعات التي في حاجة لوضع سياسات لها، وأيها ليست في حاجة لذلك. السياسات الإدارية ينبغي دائماً تركها لكي يقوم الرئيس التنفيذي بكتابتها. وإذا رغبت المجلس في مراقبة أو كتابة مثل هذه السياسات، فيمكن تحميل هذه المسؤولية لإحدى اللجان المستقلة (انظر صفحة ٦٥).

إحدى طرق تحديد قضايا السياسة هي تقييم المخاطرة. ويستطيع المجلس القيام بذلك عن طريق دراسة الأحداث الرئيسية التي يمكن أن تمثل خطراً على المؤسسة.

١ تحديد مقدار المخاطرة بواسطة:

- إجراء تحليل سوت SWOT (انظر صفحة ٣٦). يمكن النظر إلى التهديدات باعتبارها الخطر الرئيسي الذي يواجه المؤسسة. تحليل بسل PESTLE (انظر صفحة ٣٥) يمكن أن يساعد أيضاً في الكشف عن بعض المخاطر الجديرة بالاهتمام.
- ملاحظة وصف العلاقة التي تلخص السلطة والمسئولية المفوضة.

أمر يجب مراعاتها ومن بينها:

- الظروف الخاصة بالإدارة والتوظيف للموظفين.
- استخدام الأصول
- الصحة والأمان، ومن بينها فيروس الإيدز (نقص المناعة المكتسبة)
- حماية الطفل
- الإدارة المالية
- جمع التبرعات.

٢ استخدام مصفوفة التأثير/ الاحتمالية لتقييم المخاطر

- ضع قائمة بكل المخاطر وقم بإحصائهم. لاحظ مدى احتمالية حدوث كل منها (الاحتمالية) وماذا سيكون التأثير المحتمل نتيجة لحدوث كل منها. فكر في التأثير على عمل المؤسسة، وعلى علاقاتها وسمعتها. ضع الأرقام في الصندوق المناسب في هذه المصفوفة.

على سبيل المثال: ربما يكون هناك تأثير قوي، لخطر ذي احتمالية حدوث متوسطة أن يقوم أحد الموظفين بسرقة أموال من المؤسسة.

التأثير			الخطورة
مرتفع	متوسط	منخفض	
			منخفض
١			متوسط
	٢		مرتفع

١ أحد الموظفين يسرق أموالاً من المؤسسة

٢ تزايد عدد الموظفين المصابين بمرض الإيدز

٣ كتابة السياسات

إن المخاطر الموجودة بالقرب من أسفل الركن اليسار من المصفوفة ربما تتطلب وضع سياسة مكتوبة. فكر في المعايير التي سوف تحد من أو تمنع هذه المخاطر.

باستخدام المثل السابق، ربما يقرر المجلس أن هناك حاجة إلى سياستين ضرورتين لمواجهة الخطر الأول. السياسة الأولى سوف تتناول الإدارة المالية عملاً على تضييق إمكانية السرقة من قبل الموظفين لأموال المؤسسة. أما السياسة الأخرى فسوف تكون سياسة لفريق العمل والتي تقرر، من بين أمور أخرى، إجراءات تأديبية.

ينبغي دائماً أن تعكس السياسات القيم الأساسية للمؤسسة. وبالإضافة إلى وضع الحدود وتقرير الإجراءات، عليها أيضاً أن تهدف إلى حماية أصول المؤسسة بما فيها فريق العمل. ويجب أن تقرر السياسات ما الذي يمكن أن يتوقعه الناس من مجلس الإدارة. فمثلاً: السياسة التي توجز الإجراءات التأديبية لفريق العمل ينبغي ألا تذكر فقط التعديبات المحددة التي سوف ينتج عنها قرار فوري بالفصل للموظف. بل عليها أن تلخص ما الذي سيحدث في حالة صدور اتهام ضد أحد أعضاء فريق العمل. وهذا قد يتضمن إجراء تحقيق للتوصل إلى مدى صدق الاتهام وحقيقته، وفي حالة التثبت من صدقه، سوف يفحص التحقيق لماذا سلك الموظف بهذه الطريقة. وعملاً على تحقيق قيمة الغفران الكتابية، ربما يشعر المجلس أنه من المناسب إضافة سطر في السياسة يذكر أنه سوف يتم التعامل مع كل حالة بالطريقة التي يرونها مناسبة. فهذا يمد المجلس بفرصة تجنب فصل أحد أعضاء فريق العمل نتيجة لارتكابه تعديماً يستحق الفصل لو أن هذا الشخص تاب ويمكن إيجاد دور آخر مناسب له.

ومع تنفيذ السياسات، يجب مراجعتها بصورة دورية. كما يجب تغييرها في حالة ظهور مشكلات أو ثغرات فيها. كما يجب مراجعة تنفيذ السياسات أثناء تدقيق الحسابات الداخلي والخارجي.

تأمل

- ما هي السياسات الموجودة في مؤسستنا؟
- أي منها تعد سياسات إدارية وأيها من مسئولية مجلس الإدارة؟
- هل ينبغي على المجلس أن يجري تقييماً للمخاطر؟
- ما هي السياسات التي تنقصنا؟

المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة

إن مجلس الإدارة مسئول عن إجمالي عمل المؤسسة. وبالتالي فعليه أن يراعي القضايا التالية:

- تعيين وتدعيم الرئيس التنفيذي لكي يتمكن من إدارة العمل
- أسباب قيام المؤسسة - وتحديد رسالتها وغايتها ورؤيتها وقيمتها
- ما هو العمل المنوط للمؤسسة للقيام به - التخطيط الاستراتيجي
- المتطلبات القانونية
- الموارد، مثل التبرعات والموظفين
- تقييم لمقدار التقدم.

هذه هي المجالات الأساسية التي ينبغي أن تشغل اهتمام المجلس، حيث أنها تؤثر في مدى ازدهار المؤسسة. وفي حين تعد هذه مسؤوليات للمجلس، إلا أن المجلس قد لا يتدخل مباشرة في تحقيقها. فمثلاً: قد يكون من المناسب تفويض العمل الخاص بتحديد رسالة وغاية ورؤية وقيم المؤسسة أو ما يُعرف بأنه التخطيط الاستراتيجي لها إلى الرئيس التنفيذي. وهناك مثال آخر يكمن في تقييم مدى التقدم. ينبغي أن يكون المجلس نشطاً في دراسة كيف يمكنه تقييم التقدم، وتحديد ما هي المعلومات الضرورية، ومناقشة الخلاصات. غير أن معظم العمل (جمع المعلومات) من المرجح أن يقوم به هؤلاء الذين يعملون في المجال الأقرب إلى الإدارة - أي فريق العمل. ولكن المجال الوحيد للمسئولية التي ينبغي أن يقوم بها مجلس الإدارة بمفرده هو تعيين الرئيس التنفيذي.

تذكر أنه حتى لو قام المجلس بتفويض تلك المسؤوليات، فسيظل المجلس محاسباً عنها. فمثلاً: إذا قام الرئيس التنفيذي وكبار المديرين بتحديد رسالة وغاية ورؤية وقيم المؤسسة، فإنه يتوجب على المجلس أن يقر بها. وفي باقي هذا القسم سوف نفحص هذه المسؤوليات وما الذي تتضمنه.

١-٣ تعيين وتدعيم الرئيس التنفيذي

لتجنب الاضطرار إلى حوكمة المؤسسة وكذلك إدارتها معاً، على المجلس أن يعين شخصاً لكي ينظم العمليات الإدارية. وعادة ما يشار إلى هذا الشخص بلقب «الرئيس التنفيذي» غير أنه قد يلقب أيضاً بألقاب مثل المدير العام. ويفوض المجلس المسؤولية عن القيام بالأعمال الإدارية في المؤسسة للرئيس التنفيذي. وقد تتضمن مسؤوليات الرئيس التنفيذي تصميم المشروعات وتعيين الموظفين وتخصيص حصص للميزانية في إطار الحدود التي وضعها مجلس الإدارة.

يجب أن تتوفر علاقة جيدة بين الرئيس التنفيذي وبين مجلس الإدارة لكي ما تتمكن المؤسسة من تحقيق رسالتها. ويجب أن تكون شروط ومكونات هذه العلاقة مقررّة بوضوح بين الطرفين. فإذا تواجدت

أي أدوار أو مسئوليات مبهمة، فقد يحدث ازدواجية وتداخل في الجهود، وقد تُفقد أو ترتبك بعض الأمور المهمة أو حتى ربما يحدث صراع نتيجة لذلك. إن علاقة العمل الجيدة لا تتأسس فقط على كتابة الأدوار والمسئوليات. لكنها تبنى على مبادئ الاحترام والتواصل. كل هذه الأمور مهمة ويجب مراعاتها عند اختيار وتعيين الرئيس التنفيذي. وعلاوة على مراعاة المهارات والخبرات الواجب توافرها في الرئيس التنفيذي، فعلى المجلس يأخذ بعين الاعتبار مدى جودة العلاقة بين الرئيس التنفيذي وبين المجلس. وعلى المجلس أيضاً أن يطمئن للسمات القيادية لدى الرئيس التنفيذي.

أمور يجب مراعاتها عند تعيين الرئيس التنفيذي ومن بينها:

- الوصف الوظيفي
- قائمة الصفات، سواء الجوهرية أو المرغوبة، ومن بينها المهارات والخبرات والسمات الشخصية
- الأجر وفوائد العمل
- المسئوليات والسلطات المفوضة له.

قد يقرر بعض المجالس تشكيل لجنة خاصة لمراقبة عملية تعيين الرئيس التنفيذي. فإذا رغب أحد أعضاء مجلس الإدارة في التقدم بطلب لشغل وظيفة الرئيس التنفيذي، فعليه أولاً أن يستقيل من المجلس. حيث أن هذا سيقبل من انحياز المجلس وشعوره بالحرج أثناء عملية التعيين. وفي حالة فشل هذا الطلب فقد يكون من غير الملائم لهذا الشخص أن يعود إلى المجلس.

ومع أنه يتوجب على المجلس تجنب التدخل في عمل الرئيس التنفيذي، إلا أن عليه أيضاً أن يقدم الدعم للرئيس التنفيذي. فهذا يعتبر جزءاً من المحاسبية. إذ أنه ليس من العدل تفويض السلطة والمسئولية لشخص دون إعطائه التشجيع والمساندة. وعادة ما يكون رئيس مجلس الإدارة هو الطرف الذي يقدم المساندة والدعم للرئيس التنفيذي. وعليهما أن يخططا للاجتماع بصفة اعتيادية. وقد تتضمن المساندة:

- إبلاغ الرئيس التنفيذي برأي المجلس في أدائه - مع الاهتمام بأن ينصب ذلك على النجاحات كما على الصعوبات.
- توضيح اهتمام المجلس بحالته الروحية وإمداده بالمساندة حينما يكون ذلك ضرورياً
- إيجاد تواصل بينه وبين أقرانه في مؤسسات أخرى وغيرهم من القادة لكي يتمكنوا من التشارك في الأفكار
- إمداده بالفرص الملائمة للتدريب فيما يتعلق بالمهارات الأساسية التي قد يفتقر إليها (انظر القسم ٧-٥)
- تقديم أذن منصته وإمداده بالنصيحة بشأن القضايا التي قد يواجهها، مثل مشكلات الموظفين.

دراسة حالة: التواصل الفعال

رغم أن الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة يجتمعان معاً كل أسبوعين، إلا أن اجتماعاتهما تفتقر إلى التنظيم. فأحياناً يقضيان الكثير من الوقت في التسامر فلا يتبقى الوقت الكافي لمناقشة القضايا المهمة. لذلك قررا كتابة قائمة بالموضوعات المطلوب مناقشتها في كل اجتماع. وهذا يتضمن:

- الأداء
- القضايا العاجلة
- القضايا الروحية
- الصلاة

كما قررا أنه كل ستة أشهر سوف يناقشا الوصف الوظيفي للرئيس التنفيذي، وتفويض المسئوليات والسلطات، وكذلك التدريبات الضرورية.

تأمل

- ما مدى جودة العلاقة بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي في مؤسستنا؟ وكيف يمكن تحسينها؟
- ما هو الوصف الوظيفي للرئيس التنفيذي في مؤسستنا؟
- ما هي المواصفات المطلوبة في الرئيس التنفيذي في مؤسستنا؟
- كيف يمكن مراجعة أداء الرئيس التنفيذي؟
- ما هو الدعم المقدم للرئيس التنفيذي؟ وهل هو كافي؟

٢-٣ تأكد من تحديد الرؤية والغاية والرسالة والقيم الخاصة بالمؤسسة

تلك أمور جوهرية يبني عليها كيان المؤسسة بأكمله، ولذلك يجب تحديدها بوضوح لكي ما تتمكن المؤسسة من العمل بفعالية. فإذا لم تتواجد رؤية، لن يكون هناك ما تعمل المؤسسة لأجله أو تطمح لتحقيقه وسيفقد فريق العمل رجاءهم. ولو أن الرسالة أو المهمة غير محددة بشكل واضح، قد تنشر المؤسسة عملها بطريقة مشتتة وواسعة وبالتالي يضيع منها تركيزها. ولو أن الغاية غير واضحة، ربما يفقد فريق العمل إحساسهم بالاتجاه. ولو أن المؤسسة ليس لديها قيم، فسوف يتأثر بذلك مدى جودة عملها بشكل سلبي للغاية.

وللأسف فإن المصطلحات مثل رؤية ورسالة وغاية وقيم كثيراً ما يصبها الارتباك والاختلاط. إذ يُعرف الناس المختلفون هذه المصطلحات بشكل متباين و يقيمون روابط بينها بطرق متباينة. ولذلك أردنا هنا أن نقدم تعريفاً موجزاً لكل من هذه المصطلحات، التي سنشير إليها في أجزاء أخرى من هذا الكتاب. وقد أشرنا إلى المناطق التي نعي بوجود ارتباك أو اختلاط بين هذه المصطلحات.

الرؤية

الرؤية تتمحور حول ما الذي نرغب في إحداثه من تغيير في العالم للأفضل. إنها حلمٌ، وهي ليست شيئاً يمكننا أن نغيره وحدنا، ولكنها شيء علينا أن نتكاتف لتحقيقه. ليكن خيالك محلقةً - إذ يمكن أن تكون الرؤية على المستوى المحلي أو حتى العالمي. يمكن أن تكون شديدة العمومية كما يمكن أن تتعلق بتحسين مجال محدد في الحياة.

دراسة من الكتاب المقدس

رؤيتنا كمسيحيين

- اقرأ إنجيل متى ٢٨: ١٨ - ٢٠
- من الذي يمتلك كل السلطان؟
- ما الدور الذي يوصي به الرب يسوع؟
- لذلك فإن هدفنا كمسيحيين ينبغي أن نصنع تلاميذ للرب يسوع. فهل هذا ينعكس في مؤسستنا؟
- في حالة الجواب بلا، هل علينا أن نغير رؤيتنا من أجل الاستجابة لوصية الرب يسوع؟
- ما الدور الذي نقوم به في تحقيق وصية الرب يسوع، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي؟ وكيف نعمل ذلك بشكل أفضل؟

اطرح سؤالاً: ماذا تريد المؤسسة أن يكون شكل العالم في المستقبل؟

على سبيل المثال:

- عالم بلا جوع.
- الاحترام لجميع الناس من ذوي الإعاقة في بلدنا.

الغاية

غاية المؤسسة هي ما تتواجد لأجله، عملاً على الإسهام في تحقيق الرؤية. إنها جوهر عمل المؤسسة. إنها شيء يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه كما يمكنها أن تحققه. وعادة ما يتجاوب مع ويرتبط بمدى قوة المؤسسة. ويجب على المؤسسة أن تحتفظ لنفسها بغاية واحدة فقط. وعليها ألا تفعل أي شيء يخرج خارج نطاق غايتها. فإذا كان للمؤسسة أكثر من غاية واحدة، فهي على الأرجح قد خلطت بين الغاية وبين الأهداف الاستراتيجية. ولتحديد الغاية ينبغي على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار القضية المحورية التي توحد هذه الأهداف.

لتطرح هذا السؤال: ما هو الأمر الذي تتواجد المؤسسة لأجل عمله؟

إذا كانت رؤية المؤسسة هي: «عالم بلا جوع». هناك أمور عديدة تجعل الناس جوعى. غير أن القضية المحلية الأساسية تكمن في أن الناس غير قادرين على توفير ما يكفي من الطعام. فإذا تمكنوا من توفير المزيد من الطعام، فسوف ينخفض معدل الجوع. ولذلك فسوف يكون بيان الغاية كما يلي: أن نساعد الناس على زيادة معدلات إنتاج الطعام.

المثال الأول:

إحدى المؤسسات رؤيتها هي: «الاحترام لجميع الناس من ذوي الإعاقة في بلدنا». وحيث أن ثمة طرقاً عديدة يتم بها التمييز ضد الأشخاص المعاقين. لذا، تحتاج المؤسسة إلى التركيز في عملها. وبالتالي، فقد اختارت أن تركز على قضايا الأطفال وصاغت بيان غايتها كما يلي:

المثال الثاني:

ضمان الحصول على التعليم المجاني لكل الأطفال من ذوي الإعاقة.

ملحوظة: في بعض الأوقات يجب أن يتم صياغة بيان الغاية في وثيقة قانونية. كما أن بعض المؤسسات ليس لديها بيانات منفصلة للرسالة والغاية.

الرسالة أو المهمة

يحدد بيان الرسالة أو المهمة نوعية الناس الذين تخدمهم المؤسسة وأين وكيف يقدمون خدماتهم. ومن ثم فإن بيان الرسالة يوحد رؤية وغاية وقيم المؤسسة، وهو يتخذ طابعاً عملياً أكثر. ويجب أن يكون واضحاً وموجزاً ويسهل على الناس حفظه. إنه ليس بياناً بما تعمله المؤسسة، بل بالفارق الذي تصنعه. وغالباً ما سيتضمن ذلك تحديد قبلة المؤسسة - أي ما الذي يمكن للمؤسسة وحدها أن تعمله ولا يمكن لأي مؤسسة أخرى القيام به، أو كيف يمكنها أن تخدم قطاعاً من السكان لم تتعامل معه أي جهة أخرى.

اطرح هذا السؤال: ما الذي تكرس المؤسسة نفسها لعمله؟

على سبيل المثال:

- أن تقلل من معدل الجوع في بلدنا من خلال تدريب وتمكين وتدعيم المزارعين.
- أن تمكن الأطفال ذوي الإعاقة من استغلال طاقاتهم التي وهبها لهم الله.

ملحوظة: في بعض الأحيان يتم استخدام المصطلحات رسالة ورؤية بطريقة أخرى، بحيث تصير الرسالة هي التغيير الذي ترغب المؤسسة في رؤيته في العالم والرؤية هي الدور الذي ترغب المؤسسة في القيام به.

يمكن الاستفادة من بيانات الرسالة والغاية في عملية جمع التبرعات. حيث أن بيانات الرسالة والغاية المكتوبة بإتقان سوف تجذب انتباه المانحين وتمكنهم من سرعة استيعاب ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه. ويمكن تصميم شعار يوضع أسفل الرمز المميز للمؤسسة ويكون مستمد من بيان رسالتها.

من خلال الأهداف الاستراتيجية يمكن تحقيق غاية ورسالة المؤسسة (انظر القسم ٣-٣). والمفتاح لكتابة خطة استراتيجية جيدة هو التأكد من أنها تشير إلى وتتفق مع وتسعى لتحقيق رسالة المؤسسة وغايتها.

الأهداف
الاستراتيجية

القيم

ترتبط القيم بما تعنيه المؤسسة. فهي تؤثر في طريقة عمل المؤسسة وتمنح المؤسسة هويتها الذاتية. وغالباً ما تجعل القيم المؤسسة مختلفة عن المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال. كما ترتبط بما بلغته المؤسسة بالفعل أو ما تعمله الآن في الواقع، إذ أنها لا تتصل بما تريد المؤسسة تحقيقه أو الوصول إليه.

اطرح هذا السؤال: ما هي الأمور التي نعتبرها مهمة في طريقة تعاملنا وتواصلنا مع الآخرين؟

ومن بين الأمثلة على القيم: التكريس لله، والتكريس للكتاب المقدس والتواضع والوكالة والإخلاص والصلابة.

من المهم أن نراجع الرسالة والغاية والرؤية سنوياً. فربما تتغير بمرور الوقت مع تطور المؤسسة وتغير الأحوال خارج المؤسسة. غير أن قيم المؤسسة يجب ألا تتبدل، مع إمكانية إضافة قيم جديدة. القيم عنصر أساسي في بناء المؤسسة. فلو تغيرت قيم المؤسسة، عندها في الواقع، سوف تظهر مؤسسة جديدة كلياً لأن لديها دافعاً مختلفاً. وعادة ما يقرر الناس العمل في إحدى المؤسسات كعضو في فريق العمل أو في مجلس الإدارة لأنهم يتفقون (أو على الأقل لا يختلفون) مع قيم المؤسسة.

تأمل

- ما هي رؤية وغاية ورسالة وقيم مؤسستنا؟
- هل تحتاج هذه الأشياء إلى مراجعة؟
- من الذي يتوجب عليه القيام بهذه المهمة - مجلس الإدارة أم الرئيس التنفيذي؟

٣-٣ التأكيد من تنفيذ الخطط الاستراتيجية

يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد خطة المؤسسة للسنوات القادمة. وهذه الخطة تتسع لتشمل كل المؤسسة وهي تختلف عن الخطط الإدارية والتكتيكية، التي تضع مخططاً بالمشروعات أو البرامج. توجز الخطط الاستراتيجية كيف تسعى المؤسسة لتحقيق غايتها ورسالتها. وعلى أساسها يمكن وضع المخططات التكتيكية والإدارية، التي تسهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية. وينبغي أن يقوم بإعداد الخطط التكتيكية أحد أفراد فريق العمل، بتوجيه من الرئيس التنفيذي، باعتبارهم هم الذين ينفذون الخطط ولذلك فهم الأفضل لأداء هذه المهمة فيما يتعلق بالمعرفة والمهارات.

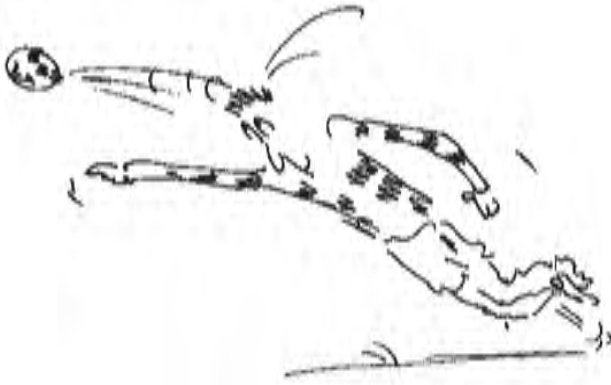
الخطة الاستراتيجية هي المسؤولية النهائية لمجلس الإدارة. في المؤسسات الأصغر قد يقوم المجلس بوضع المخطط الاستراتيجي بنفسه. وفي المؤسسات الأكبر ربما يكون من الملائم أن يقوم بوضع الخطة الاستراتيجية الرئيس التنفيذي وفريق العمل. والسبب الرئيسي لهذا أن المجلس قد لا يتوافر لديه الوقت الكافي لإنجاز هذه الخطة. ومع هذا يتوجب على المجلس أن يتأكد من المراجعة الدقيقة والإقرار للخطة الاستراتيجية لضمان أن موارد المؤسسة يتم توجيهها نحو رسالتها الصحيحة.

وبينما تطور المجلس الخطة الاستراتيجية، فإن هذه الخطة يجب أن تضع الحدود وتقدم الإرشاد. وفي إطار هذه الحدود، ينبغي أن يتمتع أعضاء فريق العمل بالحرية في تطوير خطط تكتيكية بالكيفية التي يرونها مناسبة.

يعتمد طول الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة الاستراتيجية بالأساس على المؤسسة نفسها. ومعظم الخطط الاستراتيجية تقدم تخطيطاً مستقبلياً لفترة من ٣-١٠ سنوات. بينما الخطط التكتيكية تبلغ فترة أقصر من ذلك، وعادة ما تستمر ما بين سنة إلى ثلاث سنوات.

ربما يكون من المفيد أن نفكر في فريق كرة القدم. فريق كرة القدم يضع خطة استراتيجية للفوز بدورة معينة وبالتالي يمكنه أن يعمل نحو تحقيق رسالته بأن يصير أفضل فريق في البلد. وكجزء من الخطة الاستراتيجية، ربما يشتري الفريق أو يبيع بعض اللاعبين من أجل ضمان توافر أفضل المهارات والصفات في الفريق. كما يمكن للفريق أيضاً أن يدفع الأموال لتعيين مدرب مساعد لضمان أن الفريق يتمتع بأفضل المهارات والدافع للفوز.

أما الخطة التكتيكية فتتضمن الاهتمام بمباراة معينة يحتاج الفريق لعبها في أثناء هذه الدورة. كما قد يستخدم الفريق



تشكيلات مختلفة من اللاعبين بحسب الفريق الذي سيلعب ضدهم. كما قد يغيرون أيضاً طريقة لعب الفريق. كل هذه أمور تكتيكية ستمكن الفريق من الفوز في المباراة، والتي بدورها سوف تساعدهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية للفوز بالدورة كلها.

تعريف بالمصطلحات

الخطط الاستراتيجية والخطط التكتيكية

تشير «الخطط الاستراتيجية» إلى التخطيط على مستوى المؤسسة. في حين قد تسمى الخطط الإدارية أحياناً باسم الخطط الاستراتيجية. ولتجنب الارتباك، نفضل استخدام مصطلح «خطة تكتيكية» بالنسبة للخطط على المستوى الإداري. فالخطة التكتيكية تساهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية.

التخطيط الجيد

الخطة الجيدة (سواء الاستراتيجية أو التكتيكية) ينبغي أن تلخص ما يلي:

ماذا - ما هي الأهداف؟

أين - أين العمل المطلوب القيام به؟

من - من المستفيدون ومن الذي سيقوم بالعمل؟

كيف - كيف سيتم تحقيق الهدف؟

كم - كم ستكون التكلفة؟

متى - متى سوف يتم تحقيق هذا الهدف؟

المؤشرات - كيف سنعرف عندما يتحقق الهدف؟

قبل أن نبدأ في كتابة الخطة، من المهم أن نفهم السياق الذي نعمل فيه. فهذا سيمكننا من التعرف على المخاطر التي نواجهها والمعوقات في طريق عملنا. كما سيمكننا أيضاً من تحديد قِبلتنا (توجهنا) والفرص المتاحة لنا. وثمة أداتان نافعتان يمكننا الاستعانة بهما لعمل ذلك - تحليل بسل PESTLE وتحليل سوت SWOT.

تحليل بسل يمكننا من التعرف على البيئة التي تعمل فيها المؤسسة. بواسطة العمل منطقياً عبر نطاق من الفئات يمكننا تحديد مجموعة من القضايا الخارجية المعينة التي تؤثر في مؤسستنا وكذلك بواسطتها نتأكد أننا لم نتغاضى عن أي شيء. من النافع أن نجري تحليل بسل قبل تحليل سوت، حيث يمكن بذلك تحويل العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في المؤسسة إلى صناديق الفرص والتهديدات في تحليل سوت.

تحليل بسل
PESTLE
analysis

تتعلق الحروف الموجودة في كلمة PESTLE بست فئات تؤثر في مؤسستنا. ضمن هذه الفئات يوجد عدد من القضايا التي ينبغي مراعاتها.

القضايا	الفئة
الاستقرار السياسي، الفساد، مدى الديمقراطية، مستوى نشاط المجتمع المدني	Political
النمو الاقتصادي، معدلات الفائدة، التضخم المالي، معدلات سعر العملة، الإنفاق الحكومي على التنمية	Economic
التزايد السكاني، عدد السكان تحت خط الفقر، توزيع الدخل، قضايا العمل، التعليم، الصحة	Social
الأبحاث، الاكتشافات الحديثة، انتقال التكنولوجيا، الطاقة، تكنولوجيا المعلومات، الاتصالات (أي استخدام الإنترنت والتليفون المحمول)	Technological
القوانين التي تحكم أنشطة المؤسسات، وقوانين التوظيف وقوانين التجارة	Legal
المخاطر البيئية، التغيرات المناخية	Environmental

■ اعمل على دراسة القضايا المرتبطة بكل فئة:

- ناقش ما طبيعة هذه القضية في إطار السياق الذي تعمل فيه.
 - حدد إذا ما كان من المحتمل تغير الوضع في المستقبل.
 - حدد إذا ما كانت القضية أو التغيرات المحتملة في القضية، من المحتمل أن تؤثر في المؤسسة، سواء بالإيجاب أو السلب.
- قم باستكمال الجدول كما في صفحة ٣٧. ولا حاجة لكتابة القضايا التي لا تؤثر في المؤسسة.

تحليل سوت/ بيم يحدد:

- Strengths نقاط القوة لدى مؤسستنا و ... كيف نبني Build عليها
- Weaknesses نقاط الضعف لدى مؤسستنا و ... كيف يمكننا أن نحد Eliminate منها
- Opportunities الفرص التي تمتلكها مؤسستنا و ... كيف يمكننا استثمارها Exploit
- Threats التهديدات التي تواجه مؤسستنا و ... كيف يمكن التقليل Minimise منها.

تحليل سوت/ بيم SWOT/BEEM analysis

عادة ما يتم تصوير هذه النقاط في صورة جدول. وغالباً ما يكون من الأسهل العمل على العمود الأيمن أولاً (SWOT) لتحديد القضايا. ثم بعد ذلك يأتي العمل على العمود الأيسر (BEEM) لتحديد المطلوب عمله للتجاوب مع هذه القضايا. إنها أهداف. فإذا تم إجراء تحليل بسل، يمكن تحويل التأثيرات الخارجية الإيجابية إلى صندوق الفرص والتأثيرات السلبية يمكن نقلها إلى صندوق التهديدات.

العامل	سياسياً	اقتصادياً
القضية	الاستقرار السياسي	النمو الاقتصادي
القرينة المحلية الحالية	استقرار	الاقتصاد المحلي ينمو نتيجة لإنشاء طريق جديد ومصنع جديد للملابس نتج عنهما إتاحة فرص عمل جديدة
التحديات المستقبلية المحتملة	الانتخابات ستأتي في العام القادم. التأثير الإيجابي على مؤسستنا	هناك توقعات جيدة للاقتصاد المحلي نتيجة لاستثمار الحكومة في السياحة وإتاحة الفرص للأعمال الجديدة.
التأثير الإيجابي على مؤسستنا	١. نتائج	وجد الكثير من المستفيدين عملاً مدفوع الأجر في المصنع.
	٢. مستقبل	ربما تشكل السياحة سوقاً للحرف اليدوية التي ينتجها الفقراء. كما سيكون هناك المزيد من المانحين المحتملين على المستوى المحلي والوطني.
التأثير السلبي على مؤسستنا	٣. حالي	
	٤. مستقبل	ربما يزيد التضخم مما سيضطرنا لدفع أجور أعلى للموظفين لدينا
	٥. مستقبل	حزب المعارضة لا يحب المؤسسات الإنمائية وربما يضع عراقيل تجعل عملنا أصعب

مثال: جزء من تحليل بسل لمؤسسة مساعدة ورجاء

بالنسبة لتحليل سوت/ بيم، فإن القضايا التي على أعضاء مجلس الإدارة مناقشتها من بينها:

- الموارد البشرية
- التمويل
- الأصول
- هيكلية المؤسسة
- التشبيكات والعلاقات
- المشروعات والبرامج الحالية للمؤسسة
- سمعة المؤسسة

نقاط القوة	كيف نبني عليها
<ul style="list-style-type: none"> فريق عمل كفء مؤسسة تلقى احتراماً كبيراً، في داخل وخارج المجتمع المسيحي 	<ul style="list-style-type: none"> ضمان توافر التدريبات في حالة الحاجة إليها العثور على فرص جديدة للحديث عن عمل المؤسسة
نقاط الضعف	كيف يمكن الحد منها
<ul style="list-style-type: none"> الافتقار على التخطيط الاستراتيجي عدم وجود مكان للمكتب 	<ul style="list-style-type: none"> وضع خطة استراتيجية دراسة إمكانية تغيير مقر مكتب المؤسسة
الفرص	كيف يمكن استثمارها
<ul style="list-style-type: none"> علاقة عمل جيدة مع الأعضاء المحليين في البرلمان تزايد السياحة يوفر عملاءً جدداً للمنتجات 	<ul style="list-style-type: none"> الحفاظ على تواصل جيد الاستقصاء عن المنتجات الحالية والمستقبلية التي سوف يقبل السائحون على شرائها
التحديات	كيف يمكن التقليل منها
<ul style="list-style-type: none"> تغيير محتمل في التشريع يؤدي إلى التضيق على عملنا 	<ul style="list-style-type: none"> عمل تشبيكات مع المؤسسات المشابهة لزيادة التأثير على السياسة الحكومية

مثال: جزء من تحليل سوت/ بيم لمؤسسة مساعدة ورجاء

بمجرد أن ننفذ هذه التحليلات يمكننا أن نبدأ في التفكير بشأن استراتيجيتنا. وينبغي أن تتأسس الاستراتيجية على تحليل بيم BEEM - الأمور التي يمكننا عملها (الأهداف) - ولكن هذا دائماً مع مراعاة الأمور التي لا يمكننا تغييرها. مثلاً: هناك بعض التحديات التي لا يمكننا التقليل منها. وهذه التحديات لا تشكل جزءاً من استراتيجيتنا ولكن علينا ألا نتناسى وجودها.

لقد كشف تحليل بسل وجود تزايد متسارع في الأفواج السياحية للمنطقة المحلية، مما يشكل سوقاً للمصنوعات اليدوية. ويُنظر إلى هذا باعتباره فرصة مهمة لمؤسسة مساعدة ورجاء. ومن ثم تقرر أن يتم فحص هذه الفرصة قبل اتخاذ أي تصرف. إذ أراد المجلس أن يتأكد من وجود إمدادات وطلب وأن المؤسسة لديها القدرة على العمل في مجال التجارة. ولذلك فقد جاء جزء من الخطة الاستراتيجية متضمناً ضرورة فحص هذه القضية.

وفي نفس الوقت، ظهرت ملحوظة مهمة أثناء التحليل تقول بأن التزايد المتسارع في المشروعات الكبيرة في المنطقة يعني أن العديد من المستفيدين الحاليين عثروا على عمل مدفوع الأجر وما عادوا في حاجة لمساعدة المؤسسة. وربما يتخذ قرار يقضي بأن تسعى «مساعدة ورجاء» لمخاطبة حاجات أخرى في المنطقة بحيث تساهم في تحقيق رسالتها. وربما يتم اتخاذ قرار بأن مهمة «مساعدة ورجاء» قد تحققت بالفعل وعليها أن تتغير لكي ما تساهم في تحقيق رؤيتها للمنطقة.

هناك موضوع مهم آخر أثاره التحليل وهو احتمالية الحاجة إلى زيادة الأجور بشكل كبير سعياً للحفاظ على بقاء الموظفين الحاليين وتعيين موظفين جدد من ذوي الكفاءة المرتفعة. ولذلك يحتاج المجلس أن يضع أهدافاً لزيادة مقدار جمع التبرعات عبر السنوات القليلة القادمة.

دراسة حالة:
الاستعانة
بالتحليلات لوضع
استراتيجية

لا يمكننا أن نعالج كل الأمور في لحظة واحدة. لذا، فنحن نحتاج إلى وضع ترتيب للأولويات. وأحد الطرق لعمل ذلك يكون بوضع قائمة بأهدافنا وتقرير مدى أهميتها وإلحاحها. الأهداف التي تتصف بكونها مهمة وعاجلة تكون على رأس قائمة أولوياتنا. ثم تأتي بعدها تلك الأهداف المهمة فقط. والسبب الذي يجعلنا نرتب الأولويات بهذه الطريقة هو أن القضايا العاجلة كثيراً ما تطفئ على تفكيرنا، ولكنها كثيراً ما لا تكون مهمة على الإطلاق عند مقارنتها مع غيرها من القضايا.

انسخ الشكل الموجود فيما يلي واكتب الأهداف في المربع المناسب لها. وتظهر الأرقام في المربعات كيف يجب أن نضع ترتيب أولوياتنا.

١	مهم وعاجل	٢	مهم ولكنه ليس عاجلاً
	عاجل ولكنه ليس مهماً		ليس مهماً ولا عاجلاً

العجلة

ينبغي أن تتمتع الخطة الاستراتيجية برؤية واسعة. وعليها أن تركز فقط على الأشياء المهمة للمؤسسة ككل - تلك الأشياء المرتبطة تحديداً برسالتها وغايتها. فمثلاً: إذا كان يوجد أي شيء يشكل تهديداً خطيراً على تحقيق رسالة الهيئة، فهذا ما يجب فحصه. بينما القضايا الإدارية يمكن تناولها في الخطط التكتيكية.

ومن المهم أن تكون الاستراتيجية أمراً يمكن الوصول إليه. وبالتالي فليس من الحكمة أن نضع الكثير جداً من الأهداف. لكن عدد وحجم الأهداف يتحدد بناءً على حجم المؤسسة وقدرة المجلس وفريق العمل، وطول الفترة الزمنية التي تغطيها الاستراتيجية.

القائمة التالية تمثل مرشداً لنوعيات القضايا التي يمكن تضمينها في الخطة الاستراتيجية:

- أولويات الميزانية - كيف سيتم توزيع الأموال، مثلاً إدارياً (المشروعات والبرامج)، الموارد البشرية، رأس المال (مثل: المباني، الأدوات المكتبية)
- الهيكل المؤسسي - هل الهيكل الحالي يعمل بكفاءة، أم يمكن للمؤسسة أن تعمل بشكل أفضل في حالة دمج الإدارات أو تقسيمها، أو إذا تغير خط المسئوليات الإدارية؟
- قضايا فريق العمل - هل هناك حاجة إلى سياسات جديدة لفريق العمل؟ هل يحتاج الموظفون إلى خدمات تدعيمية جديدة، مثل مساعدة تكنولوجية المعلومات أو تسهيلات الغذاء؟
- القضايا المالية
- جمع التبرعات - الأهداف، المصادر الجديدة المحتملة لجمع التبرعات
- العلاقات العامة.

ينبغي أن تشير الخطة الاستراتيجية إلى قضايا محددة يجب معالجتها في التخطيط التكتيكي. من المهم إيجاد تواصل وارتباط بين الخطط. لو بقيت الخطة الاستراتيجية بمفردها، فلن يتم تنفيذ أي عمل ولن تتحقق رسالة أو مهمة الهيئة. أما إذا تم إعداد خطة تكتيكية دون الرجوع إلى الخطة الاستراتيجية، فقد يتم عمل الكثير من الأعمال ولكن مهمة المؤسسة لن تتحقق. في بعض الأحيان يسمى هذا الجزء من الخطة الاستراتيجية «العوامل الحاسمة للنجاح». إذ لن تتمكن الخطة الاستراتيجية من تميم المهمة إلا إذا عالجت الخطة التكتيكية عدداً من القضايا المهمة.

إذا كتب مجلس الإدارة الخطة الاستراتيجية، فإن العوامل الحاسمة للنجاح سوف تشير بوضوح لما يرغب المجلس من الرئيس التنفيذي أن يقوم به. ولإعطاء الرئيس التنفيذي الحرية اللازمة، فإن على الخطة الاستراتيجية أن تتجنب تقرير كيف يمكن عمل ذلك. فمثلاً: ربما يكون من بين العوامل الحاسمة للنجاح أن على الرئيس التنفيذي أن يُنشأ إدارة لجمع التبرعات.

هيكلية الخطة الاستراتيجية

- توجد طرق عديدة مختلفة لوضع هيكلية للخطة الاستراتيجية. وهنا نضع الخطوط العريضة لأحد الهياكل الممكنة:
- ذكر رؤية ورسالة وغاية وقيم المؤسسة.
- منح بعض الخلفيات عن المؤسسة نظراً لأن بعض الأهداف في الخطة ربما تأتي كاستجابة لأحداث حالية في تاريخها.
- وضع قائمة بالأهداف.
- وضع قائمة بالعوامل الحاسمة للنجاح.

وفي حين قد تحتاج الخطة التكتيكية إلى عدة صفحات، نجد أن الخطة الاستراتيجية ليست في حاجة أن يبلغ حجمها أكثر من عشر صفحات. حيث أن الخطة الاستراتيجية عرض موجز، وهي تقرر ما يلزم عمله. بينما الخطة التكتيكية تذكر كيف سوف يتم عمل الأشياء ولذلك فهي تحتاج إلى المزيد من التفصيل.

ينبغي مراجعة الخطة الاستراتيجية كل عام، رغم أنها قد لا تحتاج بالضرورة إلى إجراء تغييرات بها. ويعتمد عمر خطة استراتيجية معينة على عدة عوامل، من بينها التغيرات داخل وخارج المؤسسة. وأسهل السبل لتقرير ما إذا كانت الخطة الاستراتيجية في حاجة إلى تغيير هو إعادة إجراء تحليلات بسل وسوت/ بييم. فلو حدث تغير في محتوى هذه التحليلات، وهذه التغيرات تعتبر مهمة وعاجلة، عندها قد يكون من الضروري إجراء تعديلات في الخطة الاستراتيجية، أو حتى إعادة كتابتها بصورة كلية.

تأمل

- هل لدى مؤسستنا خطة استراتيجية؟
- وإذا لم يكن لديها، من الذي ينبغي عليه كتابتها - مجلس الإدارة أم الرئيس التنفيذي؟
- هل تسهم خططنا التكتيكية في الخطة الاستراتيجية؟
- هل علينا أن نراجع بمعدلات أكثر تكراراً الظروف التي تعمل فيها مؤسستنا (باستخدام تحليلات سوت و/أو بسل)؟

٤-٣ التأكد من تحقق الشروط القانونية

تعمل المؤسسات في إطار سياق قانوني. وسيظل هناك قوانين وطنية تؤثر في المؤسسات، حتى لو كانت تلك المؤسسات ليست مسجلة. على سبيل المثال: إذا كانت إحدى المؤسسات تدفع أجراً للموظفين لديها، فمن المتوقع أن يكون ذلك متوافقاً مع قوانين العمل والتوظيف الموجودة في البلد.

ربما يتوقع من المؤسسات المسجلة أن تتم العديد من الشروط القانونية. وهذا قد يضع المزيد من الأعباء على كاهل المؤسسة. ومع هذا، فالأمر الجدير بالملاحظة أن هذه الشروط والمتطلبات القانونية تكون عادة لصالح المؤسسة على المدى البعيد. وفي بعض البلدان، ربما يكون من مصلحة المؤسسة أن يتم تسجيلها لأن هذا قد يجلب لها استفادة من أموال الضرائب وغيرها من المميزات المالية.

تسجيل مؤسسة إنمائية

لكي نقرر ما إذا كان من الضروري تسجيل إحدى المؤسسات، يمكن أن يساعدنا أن نسأل الأسئلة التالية:

- في أي وكالة أو جهة حكومية نقوم بالتسجيل؟
- ما هي نوعية المؤسسات التي يمكنها التسجيل؟
- ما هي خطوات عملية التسجيل؟ مع مراعاة التوثيق والتكاليف المالية.
- مع هي القيود القانونية التي تواجهها المؤسسات المسجلة؟ مع مراعاة قضايا التمويل وقضايا الحوكمة.
- ما هي فوائد تسجيل المؤسسة؟ فيما يتعلق بالاستفادة من أموال الضرائب، والقدرة على فتح حساب بنكي عملاً على تحسين المحاسبية المالية، والقدرة على الوصول إلى التمويل الحكومي.

وحيث أن مجلس الإدارة مسئول عن سلامة المؤسسة، فعليه أن يتأكد من مراعاة كل الشروط والمتطلبات القانونية. ولذلك قد يكون من المفيد أن يكون من بين أعضاء المجلس شخص لديه خلفية قانونية، ويعرف البيئة القانونية أو على الأقل شخص لديه القدرة على التعامل مع الوثائق القانونية المعقدة.

ربما تتواجد متطلبات قانونية تتعلق بما يلي:

- تسجيل محاضر لجلسات اجتماعات المجلس
- الإبقاء على حسابات مفصلة
- عمل عقود عمل للموظفين
- تكليف مُدقق مالي مستقل بإجراء مراجعة سنوية للحسابات
- وضع لوائح داخلية (انظر صفحة ٢٤).

القوانين تتغير. ولذا من المفيد أن يتم إعطاء المسؤولية لأحد أعضاء المجلس لأن يراقب البيئة القانونية. ويمكن تفويض بعض من هذا العمل إلى الرئيس التنفيذي، الذي بدوره يمكنه أن يفوض عضواً مناسباً من فريق العمل لو أن المؤسسة كبيرة الحجم. على سبيل المثال: يمكن للمدير المباشر أن يكون مسؤولاً عن التأكد من أن المؤسسة لديها تحديث دائم لقانون العمل. ولو أن أحد الموظفين يتولى مسؤولية المبنى والتجهيزات، يمكنه أن يتابع قانون الصحة والسلامة.

وتبعاً لأن المسؤولية النهائية ترجع إلى مجلس الإدارة، فعلى المجلس أن يراقب ويقر بأي تعديلات في السياسة المؤسسية فيما يتعلق بالقضايا القانونية.

تأمل

■ ما هي المتطلبات القانونية التي ينبغي علينا معرفتها؟

■ هل نحن في حاجة إلى مساعدة قانونية متخصصة من خارج المؤسسة، أم هل يوجد في مؤسستنا شخص يمكنه فهم القضايا القانونية؟

٥-٣ التأكد من أن المؤسسة لديها ما يكفي من موارد لتحقيق مهمتها

إن المجلس مسؤولاً عن حماية أصول المؤسسة والتأكد من قدرتها على تحقيق مهمتها. وهذا يتضمن عدداً من الموارد المختلفة، ومن بينها المال وفريق العمل والتسهيلات (مثل المكاتب والطاقة والأدوات المكتبية).

ينبغي أن تقرر الخطة الاستراتيجية ما هي الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك. إذا كانت هناك حاجة للمزيد من الموظفين أو تسهيلات معينة (مثل المخازن)، يكون من اللازم أن تذكر الخطة هذا، بالإضافة إلى ذكرها للأموال اللازمة. وعلى المجلس أن يكتب أو يقر الميزانية السنوية، بحسب احتياجات المؤسسة خلال السنة القادمة.

في المؤسسات الصغيرة أو الجديدة حيث يتدخل المجلس في العمليات الإدارية كما في الحوكمة، يمكن لأعضاء المجلس أن يتولون مبدئياً دوراً مهماً في عملية جمع التبرعات. عملاً على التقليل من الأعباء المالية، ولكن في النهاية على المجلس أن يدرس تفويض المسؤولية لفريق العمل. وسوف يستحق الأمر تعيين شخص يقوم بجمع التبرعات لو أنه سي جلب مقدار من الأموال يزيد عن راتبه ونفقاته العامة. عندما يتم تفويض المسؤوليات عن أنشطة جمع التبرعات إلى فريق العمل، يمكن لمجلس الإدارة أن يكتب سياسة لجمع التبرعات، بحيث تضع الحدود بشأن كيف تحصل المؤسسة على تمويلها. على سبيل المثال: ربما يتوافر موارد كافية للتمويل يعتقد المجلس أن على المؤسسة أن تتجنبها لأنها سوف تضر بسمعة المؤسسة. ويمكن للمؤسسة أن تحدد ما هي حصص التمويل للمؤسسة



التي ينبغي أن تأتي من الأنواع المختلفة من المانحين، وذلك سعياً للحد من المخاطر. كما أن على المجلس أن يضع الأهداف التمويلية بحسب ما تأمل الخطة الاستراتيجية تحقيقه.

ينبغي على المجلس أن يتأكد من حسن استخدام أموال المؤسسة حيث أنه يقدم حساباً عنها أمام الله، وأمام المستفيدين وكذلك المانحين. وهذا يمكن عمله بطرق عديدة:

- تحديد وإقرار الميزانية السنوية، والتأكد من أنها تغطي الأنشطة المحددة في الخطة الاستراتيجية وتحافظ على أصول المؤسسة، مثل المباني.
- مراقبة التقدم في جمع التبرعات وملاحظة إذا ما كان الدخل يجاري في زيادته مستوى الإنفاق المخطط.
- مراقبة استخدام الأموال من خلال دراسة التقارير المالية الشهرية أو الربع سنوية التي يقدمها المدير المالي وأمين صندوق المجلس.
- تكليف مدقق حسابات مالي مستقل كل سنة للتأكد أن الأنظمة والعمليات المالية سليمة ومجدية وفعالة.
- التأكد من أن المخاطر تم تقييمها بدقة والتعامل معها مما يمنع الإهدار غير الضروري للأموال.

لا يمكن للمؤسسة أن تتواجد أو تعمل بدون العاملين فيها. ولذلك من المهم أن يُقدر المجلس قيمة فريق العمل. وفي المؤسسات المسجلة، يكون مجلس الإدارة هو صاحب العمل القانوني الذي يعمل عنده كل فريق العمل (حتى لو أن السلطة على تعيين الموظفين مفوضة للرئيس التنفيذي). ولذلك فإنه مسئول قانونياً عن ظروف عملهم. وبالتالي ينبغي على المجلس وضع سياسات فيما يتعلق بالحاجة لعمل توصيفات وظيفية وتقييم للموظفين وإجراءات لتلقي الشكوى. كما يجب على المجلس مراقبة الوضع ومراجعة معدلات الأجور. في حين، تبقى كل الإجراءات الأخرى المتعلقة بتعيين الموظفين خاضعة لتقدير الرئيس التنفيذي وفريق العمل المناسب لهذه المهمة.

تعد سمعة المؤسسة واحدة من أهم ممتلكاتها. وإذا تضررت سمعتها، فإن هذا سيجلب تأثيرات ضارة على تمويلها، وربما يرغب الناس ألا يتورطوا مع المؤسسة. ويمكن لأعضاء مجلس الإدارة القيام بدور مهم للحفاظ على سمعة المؤسسة. فيمكنهم دراسة السياسات التي تحمي سمعة المؤسسة، مثل ميثاق السلوكيات. وعليهم أن يستخدموا الفرص المتاحة للحديث عن المؤسسة في حياتهم اليومية ويتحدثوا في المناسبات العامة سعياً للإعلاء من قيمتها أمام الرأي العام.

تأمل

- ما هو الدور الذي يقوم به المجلس في جمع التبرعات؟ وهل هو ملائم؟
- بأي الطرق يراقب المجلس استخدام أموال المؤسسة؟ وهل هذا كافي لحماية ممتلكات المؤسسة أم يجب عليه اتخاذ المزيد من الإجراءات؟
- هل يشعر فريق العمل بأن المؤسسة تحسن تقييمهم؟ وكيف يظهر المجلس أنه يثمن قيمة فريق العمل بالمؤسسة؟ وما هي الإجراءات الموجودة الآن لحماية فريق العمل؟
- كيف ينظر الذين من الخارج لمؤسستنا؟ وما هو الدور الذي يمكن للمجلس القيام به في تحسين صورة مؤسستنا في مجتمعنا أو على النطاق الأوسع؟

إرشادات لأعضاء مجلس الإدارة بشأن القضايا المالية

مع أن العمل المفصل المرتبط بالميزانية والتقارير المالية يحتاج إلى خبرة متخصصة في هذا المجال وقد يقوم أمين الصندوق بالإشراف عليه، إلا أن من مسؤولية المجلس بأكمله أن يضع الحدود للشؤون المالية للمؤسسة.

وعند وضع الميزانية السنوية على المجلس أن يراعي:

- هل الميزانية متوازنة، أم يظهر بها فائض أو عجز؟
- هل من الملائم لنا أن ننفق كل دخل المؤسسة، أم أن علينا أن نجرب توفير بعض المال كمدخرات لأي أوقات صعبة في المستقبل؟
- إذا كان لدينا بالفعل بعض المدخرات، هل لدينا ما يكفي أم أن ما لدينا يزيد عما نحتاجه فعلاً؟
- هل تم تضمين كل التكاليف الضرورية في الميزانية؟
- هل نحتاج أن ندخر أي أموال لتبديل السيارات والمعدات عندما تتلف (أو تنخفض قدرتها على العلم)؟
- هل نحتاج أن ندخر أموالاً لأي تكاليف مستقبلية، مثل الإصلاحات والتجديدات لمبنى المؤسسة، أو مستحقات التقاعد للموظفين؟
- هل ندفع أجور عادلة لتمكننا من تعيين والحفاظ على فريق العمل من ذوي الكفاءة العالية؟
- هل من المرجح أن يستمر الدخل الخاص بنا على نفس المستوى أم سيتغير بالزيادة أو النقص؟
- هل أوشكت التزامات أي مانحين على الانتهاء؟
- هل الذي نفعله لإيجاد أي موارد أخرى للدخل؟
- هل هناك أي شيء مميز فيما يتعلق بالحالة المالية للمؤسسة في السنة الماضية؟
- هل من الحكمة أن نؤسس ميزانية السنة الحالية على نتائج العام الماضي؟
- كيف يمكن للتغيرات في البيئة التي نعمل فيها أن تؤثر في أنماطنا المعتادة للدخل أو النفقات؟

وعند مراجعة التقارير المالية، يجب على المجلس أن يراعي ما يلي:

- هل وصل الدخل كما كان متوقعاً في الميزانية؟ وفي حالة النفي، لماذا؟
- هل نتوقع أن يصل الدخل فيما بعد وهل نحتاج إلى تخفيض أي نفقات في الوقت الحالي؟
- هل لدينا ما يكفي من المال لتسديد الالتزامات الحالية مثل الأجور؟
- هل النفقات موجهة نحو الهدف؟
- إذا كانت أقل مما هو في الميزانية، فهل نحن متأخرين عن عمل المشروع؟
- وإذا كانت أكثر مما هو في الميزانية، هل نحن مبكرين عن الميعاد، أم أن هناك مبالغة في النفقات بشكل ما؟
- هل نحن متأكدين أن النفقات خاضعة لسيطرة مناسبة من قبل الأشخاص المفوض إليهم سلطة إقرار المدفوعات؟

عند وضع السياسات والأنظمة، على المجلس أن يراعي ما يلي:

- هل لدينا نظام مناسب للسيطرة المالية بحيث:
- يمنع الاستخدام غير الملائم أو غير الحكيم لأموال المؤسسة و
- يحمي موظفينا من إغواء أو شبهات أي استخدام غير ملائم للأموال؟

- هل لدينا نظام محاسبي وفريق عمل كفء، لضمان أننا نستطيع أن نتكل على دقة واكتمال أي معلومات مالية يتم تقديمها إلينا؟
- هل لدينا سياسات واضحة ومنطقية تحكم استخدام الأموال وغيرها من الممتلكات حيث يكون هناك بعض الفائدة الشخصية لأحد الموظفين أو لأعضاء مجلس الإدارة؟ على سبيل المثال، استخدام السيارات والتليفونات والعلاوات والبدلات لتكاليف السفر.
- هل لدينا سياسات واضحة ومعروفة للجميع وعادلة بالنسبة للموظفين فيما يتعلق بقضايا مثل معدلات الرواتب، وغيرها من الفوائد، وساعات العمل والإجراءات التأديبية وغيرها؟

٦-٣ تقييم التقدم



حيث أن مجلس الإدارة مسؤول عن التأكد من تحقيق مهمة المؤسسة، من المهم إجراء تقييم لمدى التقدم. فهذا يمكن المؤسسة من تعلم دروس سعيًا لتحسين الأداء في المستقبل.

والتقييم يعد من أحد الملامح المهمة للمحاسبية. على سبيل المثال: ينبغي تقييم العلاقات التي فيها يوجد تفويض للمسؤولية أو للسلطة. كذلك يجب تقييم علاقات التمويل. وهذا هو السبب الذي يجعل المؤسسات عادة تصدر تقريراً سنوياً لإبراز كيف تم إنفاق أموال المانحين.

وتبعاً لأن تحقيق مهمة المؤسسة يعتمد على عدد من العوامل، فإن التقييم يحتاج إلى أن يتم إجراؤه على عدة مستويات:

المستوى المؤسسي: هل يتم تحقيق مهمة أو رسالة المؤسسة؟

مستوى مجلس الإدارة: هل يعمل المجلس بفعالية وكفاءة؟ وهل يضيف المزيد من القيمة للمؤسسة؟

مستوى فريق العمل: هل يقوم الرئيس التنفيذي والموظفون بأدوارهم بكفاءة وفعالية؟

المستوى الميداني: ما هو تأثير المشروعات والبرامج على الفقراء؟

ينبغي على المجلس أن يتأكد من إجراء التقييم على جميع المستويات، رغم أن الرئيس التنفيذي هو المسؤول عن إجراء التقييم على مستوى فريق العمل والمستوى الميداني. وغالباً ما تكون التقييمات على المستوى الميداني هي أفضل الطرق لتقييم الأداء على المستوى المؤسسي، رغم أنه من المهم أيضاً التأكد من أن الأعمال الداخلية للمؤسسة تسير بكفاءة.

أما على مستوى فريق العمل، ربما يكون نافعاً لو أن كل عضو في فريق العمل لديه قائمة بالأهداف السنوية مرتبطة بتوصيفه الوظيفي. وفي نهاية كل سنة، ينبغي عليهم أن يناقشوا مدى تحقيقهم هذه الأهداف مع مديرهم المباشر.

يمكن إجراء التقييم بعدة طرق:

- تقارير مكتوبة وبيانات مالية.
- تقييم شفوي، مثل المقابلات.
- ملاحظة. على سبيل المثال: يمكن لأعضاء مجلس الإدارة زيارة المؤسسة لمراقبة أداء الرئيس التنفيذي وفريق العمل.
- تقييم ذاتي - يمكن أن يتم هذا بشكل فردي أو جماعي.
- تكليف شخص من خارج المؤسسة بإجراء التقييم حتى لا تضيق الموضوعية. وهذا قد يتضمن الاستعانة بمدقق مالي مستقل للحسابات، والتعاقد مع مستشارين خارجيين لتقييم المشروعات والبرامج.

وعندما يتم إجراء التقييم من المهم أن يحدد هذا التقييم المناطق التي تحتاج إلى التعامل معها ما هو السلوك المتخذ حياها. وفي الغالبية العظمى من المرات، حتى إذا تم إجراء تقييمات، فهي تجري ثم سرعان ما يتم نسيانها. وإذا كشف التقييم عن بطء في معدل التقدم أو عجز عن تحقيق النجاح، كثيراً ما يحاول الناس تجاهله على أمل أن الأمور سوف تتحسن. وحتى التقييمات التي تظهر تقدماً جيداً فإنها تحدد بعض المناطق التي تحتاج إلى تحسن. ومن المهم أن نتذكر سببين أساسيين لإجراء التقييمات:

- للاحتفاء بالنجاح.
- لمعرفة ما الذي يمكن عمله على نحو أفضل.

ولذلك يجب أن ينتج عن كل تقييم خطة للعمل. ويجب أن تتضمن هذه الخطة كل الأنشطة التي يجب إجراؤها تجاوباً مع ما توصل إليه التقييم. غير أنه من الضروري أن نكون واقعيين بشأن الميعاد المقرر لتنفيذ هذه الإجراءات وكم عدد القضايا التي يمكن معالجتها في المرة الواحدة. وينبغي أن يتم دمج الأنشطة في داخل عملية التخطيط السنوي التالية.

نتائج التقييم	السلوك اللازم	الأولوية (عالية، متوسطة، منخفضة)	الأشخاص المسؤولين	الميعاد النهائي	كيف سيتم قياس التقدم

جدول لمخطط الأعمال

في تقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة، ربما يجد المجلس أنه من المفيد مراعاة أين هي في دورة الحياة المؤسسية. فالمؤسسات، مثل البشر، تمر عبر مراحل مختلفة من الطفولة والمراهقة ثم النضج. وهناك حاجات مختلفة أثناء هذه المراحل، كما يظهر في الجدول التالي. ويحتاج أعضاء مجلس الإدارة إلى التعرف على القضايا التي تواجهها المؤسسة، وعلى الاستجابة التي من المحتمل اتخاذها لإحداث تغييرات ملموسة على طريقة هيكل المؤسسة وإدارتها.

النضج	المراهقة	الطفولة	أكبر الحاجات
<ul style="list-style-type: none"> ■ قضايا السياسة ■ التحاليل البحثية ■ القيادة ■ الدعوة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تطوير الأنظمة ■ القيادة ■ الانضمام لتشكيبات ■ التعاون 	<ul style="list-style-type: none"> ■ مهارات القيادة ■ الرؤية والمهمة ■ الاستراتيجيات ■ الموارد ■ البرامج 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ القدرة على الصمود ■ تجديد الشباب ■ الممارسة الجيدة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الكفاءة ■ الفعالية ■ التقييم 	<ul style="list-style-type: none"> ■ المهارات الأساسية ■ التخطيط الاستراتيجي ■ تصميم البرامج وتطبيقها 	الحاجات التدريبية

تأمل

- هل مؤسستنا جيدة في تقييم عملها؟ وهل هناك مناطق أو مستويات معينة في عملنا نقيمها بشكل أفضل من غيرها؟
- هل ننظر إلى التقييم بنظرة سلبية؟ وكيف يمكننا أن نشجع الناس على رؤية التقييم كشيء إيجابي يمكن أن يساعدنا على تحسين عملنا والاحتفاء بما تم إنجازه؟
- ما هي مناطق العمل التي ينبغي علينا أن نبدأ في تقييمها؟
- كيف يمكننا أن نفعل ذلك؟
- في أي مرحلة من دورة الحياة المؤسسية تجتاز مؤسستنا الآن؟
- هل تتوافق حاجات مؤسستنا مع تلك الموجودة في الجدول السابق؟
- ماذا يمكن أن نفعل من أجل تسديد هذه الحاجات؟

تهديدات تواجه التقدم^(١)

في كل مراحل دورة حياة المؤسسة يوجد عدد من الأخطاء الشائعة التي تهدد التقدم الناجح تجاه تحقيق الأهداف. وينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا واعين بها:

الأعراض: يتم استبدال قيم العلاقات الجوهرية مثل التدعيم والمشاركة والتمكين وغيرها مثل اللوم والتوبيخ والاستبعاد والإدانة، وعدم القدرة على العبادة والصلاة المشتركة.

الثقافة السلبية

النتائج: الافتقار إلى الانفتاح وضعف القيم الأخلاقية وانتشار التدمير بين فريق العمل وتفكك فريق العمل.

الأعراض: لم تحدد المؤسسة قيمها أو رسالتها أو رؤيتها، وحتى لو كانت هذه الأشياء موجودة فسندجدها مهجورة ومهملة ولا أحد يتبناها. والمستقبل قائم على فكرة «الأمل» بدلاً من التخطيط المتأنى. ولا توجد أهداف استراتيجية قابلة للقياس.

لا توجد خطة استراتيجية

النتائج: يتولى فريق العمل السيطرة على التوجه الاستراتيجي بدلاً من العملية التي يقودها مجلس الإدارة. كما أن الارتباك والاختلاط أو عدم الاتفاق حول الغاية والأولويات يؤدي إلى خدمة غير مركزة وغير فعالة واستخدام غير كفاء للموارد.

(1) مبنية على «الخطايا السبع المميتة». (2003) في Stahlke (2003) في «Seven deadly sins»

عدم التمكين **الأعراض:** لا يشترك فريق العمل بصورة كافية في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم. القادة يصنعون القرار. ولا يحق لفريق العمل التقدم دون الحصول على تصريح بذلك.

النتائج: القيام بخدمة غير فعالة وبلا كفاءة، إهدار لطاقات فريق العمل، تردي المستوى الأخلاقي، ارتفاع معدل التبديلات في فريق العمل.

إساءة استغلال السلطة **الأعراض:** فرد أو أكثر يُمنَح أو يستولي على سلطة أكثر من الضروري بالنسبة لمسئوليته المفوضة. ويخضع بقية فريق العمل لذلك.

النتائج: مبالغة في الثقة، تدخل في عمل الآخرين، إحباط بين فريق العمل، علاقات متهدمة، خداع.

توقعات غير واضحة **الأعراض:** الأهداف غير مترابطة في إطار خطة استراتيجية بل يقوم بوضعها كل من لديه سلطة دون أي مراعاة للموارد المتاحة. هناك توقعات مفترضة ولكن لا يوجد تعبير واضح عنها.

النتائج: فريق العمل ليس لديه قدرة على معرفة متى يكون ناجحاً. والتوقعات المتباينة تقود إلى سوء الفهم وانهايار العلاقات.

الافتقار إلى المسؤولية المالية **الأعراض:** التخطيط المالي ليس له توثيق جيد كما يفتقر إلى التفصيل. والذين بلا معرفة مالية جيدة يتركون المسؤولية لمن لديهم مهارات مالية.

النتائج: وضع مالي غير مستقر، أزمات مالية غير متوقعة، إهدار وتبديد للأموال، وخداع.

ضعف في المحاسبية **الأعراض:** تقنيات المحاسبية غير محددة بدقة، وغير مستخدمة أو غير موجودة على الإطلاق. يتم التسامح مع الأداء أو السلوكيات السيئة ويتم معاملتها بتفهم وغفران. والمراجعات السنوية للأداء نادرة أو غير موجودة على الإطلاق.

النتائج: لا يوجد تقدير للموظفين الناجحين. كما أن الموظفين الضعفاء لا يجدون المساندة. عندما يفشل الغفران في تحقيق تغيير في الأداء والسلوك غير المقبول، يحدث إدانة وفصل تعسفي للموظف مع محاسبته ولكن التهذيب والتأديب في حد ذاته لا يحدث أبداً.

- أي من هذه التهديدات اختبرتها مؤسستنا أو مازالت مؤسستنا تختبرها حالياً؟
- ما الذي يمكن عمله للتعامل مع هذه التهديدات؟

تأمل

تأسيس مجلس الإدارة والحفاظ عليه

في هذا القسم نتعرف على قضايا يجب أخذها بعين الاعتبار حين تأسيس مجلس الإدارة والإبقاء عليه.

٤-١ أدوار أعضاء مجلس الإدارة

غالباً ما يوافق الناس على الانضمام لمجالس الإدارة دون الاهتمام بفهم طبيعة دورهم في المجلس. ثم يكتشفون دورهم عند حضورهم القليل من اجتماعات المجلس. ولكن لو أن أعضاء مجلس الإدارة فهموا بشكل كامل أدوارهم قبل أن يتولوا مركزهم في المجلس، فإن مساهمتهم يمكن أن تكون أكثر إثماراً من البداية.

تأمل

- هل أعضاء مجلس الإدارة كانوا واعيين بدورهم قبل انضمامهم للمجلس في مؤسستنا؟
- اطلب من أعضاء المجلس أن يرجعوا بفكرهم إلى وقت بداية انضمامهم للمجلس. كم كانوا فاهمين لطبيعة دورهم؟ وكم تتطلب الأمر حتى يصلوا إلى الفهم الكامل لما هو مطلوب منهم؟
- ما هو التدريب أو الإعداد الذي يتم تقديمه لأعضاء المجلس الجدد؟

لكل أعضاء المجلس دور عليهم القيام به في حوكمة المؤسسة. ومن بين هذه الأدوار:

- حضور اجتماعات المجلس
- قراءة كل الوثائق التي يتم توزيعها قبل اجتماعات المجلس
- المشاركة في المناقشة في اجتماعات المجلس
- المساعدة في صنع القرار بواسطة التصويت
- العمل كفريق
- أن يكون عضواً فعالاً في واحدة أو أكثر من اللجان
- الحفاظ على التعرف على كل ما هو جديد بشأن القضايا التي تسعى المؤسسة لبحثها
- فهم العمل الحالي للمؤسسة. وهذا قد يتضمن زيارة المشروع والاجتماع مع فريق العمل أو قراءة المنشورات التي تصدرها المؤسسة بشأن عملها
- تمثيل والحديث بالنيابة عن المؤسسة على الملأ، كلما كان ذلك مناسباً
- الصلاة لأجل عمل المؤسسة وفعاليتها للمجلس.

يحتاج مجلس الإدارة إلى أن ينظم القليل من المراكز الوظيفية من أجل أن يؤدي وظيفته على أكمل وجه. هذه المراكز عادة ما تكون رئيس مجلس الإدارة ونائب رئيس المجلس وسكرتير المجلس وأمين الصندوق. وبناءً على مدى تركيز وحاجة المؤسسة، فإن بعض المجالس سوف تشكل مراكز إضافية مثل الممثل القانوني أو الممثل الكنسي. وبالإضافة إلى الأدوار السابقة، فإن لهؤلاء الأفراد الأدوار التالية:

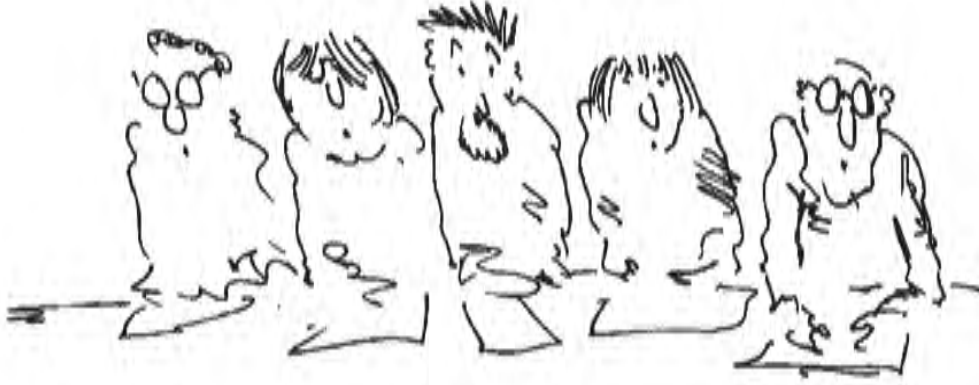
- رئيس مجلس الإدارة
 - يتحمل المسؤولية الإجمالية عن جعل المجلس يعمل بصورة جيدة.
 - يترأس اجتماعات المجلس (انظر صفحة ٧٠).
 - يشرف على عمل اللجان.
 - يختار رؤساء اللجان ويقدم توصية بأعضاء اللجان للمجلس.
 - يشرف على تعيين الرئيس التنفيذي.
 - يجتمع بصورة اعتيادية مع الرئيس التنفيذي، ويشرف على عمل الرئيس التنفيذي وينسق التقييم السنوي الخاص بأداء الرئيس التنفيذي.
 - يعمل مع الرئيس التنفيذي لضمان أن تنفيذ قرارات المجلس.
 - يقدم التوجيه لأعضاء المجلس الجدد، بالإضافة إلى الرئيس التنفيذي.
 - يخطط لاجتماع المجلس القادم - ويعد أجندة العمل بالتشاور مع الرئيس التنفيذي.
 - يوقع محاضر اجتماعات المجلس.
 - يمثل المجلس على المستوى الخارجي ويعمل كمتحدث رسمي باسم المؤسسة.
 - يساعد أعضاء المجلس على تقييم أدائهم ووضع أهداف فردية.
 - يتعامل مع الصراعات بين أعضاء مجلس الإدارة أو القضايا السلوكية.
- نائب رئيس المجلس
 - يعمل كرئيس المجلس في اجتماعات المجلس في حالة تغيب الرئيس.
 - يكون مستعداً لتحمل مسؤوليات رئيس المجلس في حالة عجز الرئيس عن تولي مهام منصبه.
 - يتولى تنفيذ مهام خاصة يطلبها منه رئيس المجلس.
 - غالباً ما يترأس نائب الرئيس لجنة الترشيحات.
 - غالباً ما يأتي النائب خلفاً لرئيس مجلس الإدارة.
- السكرتير
 - يقدم لأعضاء المجلس مذكرة مكتوبة للاجتماعات قبل حدوثها بأسبوع على الأقل.
 - يأخذ مذكرات دقيقة بالاجتماعات ويقوم بتخزينها بطريقة آمنة، إلى جانب غيرها من التسجيلات المهمة للمجلس.
 - يوزع المحاضر بعد اجتماعات المجلس.
 - يحافظ على استمرارية التواصل والمراسلات.
 - يتولى مسؤوليات رئيس المجلس ونائب الرئيس في حالة غيابهما.

- أمين الصندوق يعمل باعتباره المسئول المالي. وهذا يعني مراقبة وتنظيم مراجعة المجلس للأمور المالية الخاصة بالمؤسسة. غير أن هذا لا يعني أن أمين الصندوق يخضع للمحاسبة عن الشؤون المالية للمؤسسة. فهذه هي مسئولية المجلس بأكمله، أو اللجنة المالية، في حالة إذا شعر المجلس أنه من الملائم أن يفوض هذه المسئولية.
 - يترأس اللجنة المالية.
 - يضمن إتاحة تقارير مالية اعتيادية ليطلع عليها المجلس. وهذا يتضمن العمل مع الرئيس التنفيذي والمدير المالي.
 - يساعد الرئيس التنفيذي والمدير المالي في إعداد الميزانية السنوية.
 - يعرض الميزانية السنوية أمام المجلس لإقرارها.
 - يكلف ويراجع على المدقق المالي السنوي.
 - يستعين بالمعرفة المالية لإرشاد المجلس بشأن القضايا المالية.
 - يمتلك السلطة فيما يتعلق بالمدفوعات إلى جانب رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي في المؤسسات الصغيرة أو الجديدة حينما يكون مجلس الإدارة مشغولاً أكثر بالإدارة.
- ولعله يكون من المفيد التأكد من وجود ممثل قانوني عن المجلس. ويمكن أن تكون مسئوليته هي:
- يحمي الأوضاع القانونية للمؤسسة.
 - يشرف على إصدار العقود الخارجية.
 - يضمن أن الشكاوى القانونية التي يتقدم بها الموظفون وغيرهم من المشاركين في المؤسسة يتم التعامل معها بفعالية.

تأمل

- هل تتفق مع قائمة الأدوار السابق ذكرها بشأن كل أعضاء المجلس؟ هل هناك أي شيء قد نرغب في إضافته إلى هذه القائمة؟
- هل يمتلك مجلسنا بعض المراكز أو المسئوليات الأساسية؟ وما هي؟ هل تتفق مع الأدوار المذكورة فيما سبق؟ هل هناك أي شيء سوف نرغب في إضافته إلى هذه القوائم؟

٢-٤ أعضاء مجلس الإدارة



حجم المجلس ينبغي أن يعتمد عدد أعضاء مجلس الإدارة على حجم ومهمة المؤسسة. ويتطلب المجلس أن يتوافر فيه أعضاء لديهم مدى من المهارات والمعرفة والخبرات الملائمة لتلبية حاجاته. ولا ينبغي أن يكون عدد أعضائه قليلاً للغاية بحيث يصير مثقل الكثير من الأعباء وغير فعال. ولكن على الجانب الآخر، لا ينبغي أيضاً أن يبلغ في عدد أعضائه إلى الدرجة التي يصير معها غير قادر على المشاركة بفعالية. فكلما زاد عدد الحاضرين في اجتماعات المجلس، كلما تطلب الأمر المزيد من الوقت لعقد مناقشات. كما أنه أيضاً يزيد من صعوبة إيجاد ميعاد مناسب لكي يستطيع الجميع الحضور.

دور الرئيس التنفيذي في بعض المؤسسات يكون الرئيس التنفيذي عضواً في مجلس الإدارة بحكم موقعه وهو ما يطلق عليه «ex officio». وهذا يعني أن من يتولى منصب الرئيس التنفيذي، بغض النظر عن من هو، يصير بصورة آلية عضواً بمجلس الإدارة. وفي بعض الأحيان يتم السماح للرئيس التنفيذي بالتصويت وأحياناً أخرى لا يسمح له بذلك. وتكون عضوية الرئيس التنفيذي مفيدة حيث أنها تقوي علاقات العمل بين المجلس وبين الرئيس التنفيذي. في حين يمكن أن توجد ارتباكاً بشأن الاختلاف بين الحوكمة والإدارة في المؤسسة. وحيث أن المجلس مسئول عن تعيين وتدعيم وتقييم الرئيس التنفيذي، ربما يصير من المربك القيام بهذا لو أن الرئيس التنفيذي عضو بالمجلس. غير أن هذا لا يمنع الرئيس التنفيذي من حضور اجتماعات المجلس، في كل أو جزء من الاجتماع. وهذا أمر لا غنى عنه في حالة العمل على تطوير العلاقة بين الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة. فرد فعل الرئيس التنفيذي تجاه المجلس يعد أمراً حيوياً سعيًا لاتخاذ القرارات الصائبة.

فترة الخدمة يجب على المجلس أن يراعي فترة خدمة الأعضاء. وعادة ما يتضمن هذا تحديد طول الخدمة قبل إعادة الانتخاب. وقد يكون من المفيد أيضاً تحديد أقصى عدد لمرات التجديد التي يمكن للعضو أن يستمر فيها في المجلس، سواء مع وجود فترة راحة بين الفترات أو بصورة متواصلة. فمثلاً: قد يخدم عضو المجلس كحد أقصى ثلاث مرات كل مرة مكونة من ثلاث سنوات. ويجب أن يتم إعادة انتخابهم بعد انتهاء كل فترة في حالة رغبتهم في الاستمرار في المجلس. والغرض من وضع حد أقصى لمرات الخدمة هو تشجيع انتخاب أعضاء جدد يجلبون معهم أفكار ورؤى جديدة. وإلا يمكن أن تصبح المجالس راكدة وتفشل في دفع المؤسسة للأمام بصورة إبداعية. كما أن ذلك يقدم فرصة أيضاً لوقف الأعضاء غير الفعالين عن الاستمرار. ومن المألوف أن يحدث تفاوت في الفترات بحيث لا ينهي كل الأعضاء، الذين استمروا لفترة طويلة، فترات خدمتهم في نفس الوقت.

من المفيد الاحتفاظ بسجل سنوي لأعضاء المجلس وفترات خدمتهم في المجلس (انظر صفحة ٦٢). فهذا سوف يُمكن المجلس من الاستعداد للانتخابات ولضم أعضاء جدد بالمجلس. كما أن هذه الخطة يمكن أيضاً أن تسجل فترات الأعضاء في المناصب الأساسية لكي يعرف المجلس متى ينتخب أشخاص جدد لشغل هذه المناصب.

الاسم	تاريخ انتخابه في المجلس	تاريخ إعادة انتخابه	تاريخ ثاني إعادة انتخابه	تاريخ تقاعده من المجلس

مثال: سجل لأعضاء مجلس الإدارة به خدمة لثلاث فترات كل فترة تتكون من ثلاث سنوات.

يساعد هذا الجدول في التخطيط. غير أن هذا الأحداث قد لا تسير بحسب هذا النموذج، لذا يحتاج المجلس إلى قدر من المرونة. فمثلاً: ربما يقرر أحد الأعضاء ألا يدخل الانتخابات التجديدية، ويمكنه اختيار الاستقالة من المجلس أثناء فترة خدمته، أو ربما يقرر المجلس عزله.

تأمل

- كم عدد الذين يخدمون في مجلسنا؟ هل هذا العدد أكثر من اللازم، أو أقل من اللازم، أم أنه عدد ملائم؟
- ما هي علاقة الرئيس التنفيذي بالمجلس؟ هل هي علاقة ملائمة؟
- هل قمنا بتحديد فترات الخدمة لأعضاء مجلس الإدارة؟ وفي حالة الجواب بلا، هل علينا أن نفكر في عمل ذلك؟ وفي حالة الجواب بنعم، هل فترات الخدمة مناسبة؟
- هل يوجد توازن جيد للخبرة والأفكار الجديدة بين أعضاء مجلس الإدارة؟

اختيار القادة الأتقياء

دراسة من الكتاب
المقدس

- اقرأ سفر صموئيل الأول ١٦: ١-١٢. تركز هذه الفقرة من الكتاب المقدس على اختيار داود، الملك الجديد لإسرائيل.
 - ما الذي ينظر الله إليه عندما يختار قائداً (الآية ٧)؟
 - هل نحن لا ننظر سوى للسطح عندما نقوم باختيار قائد جديد؟
 - على عكس الله، يصعب علينا أن ننظر مباشرة على قلوب الناس. كيف نتأكد من أننا اخترنا الأشخاص الصحيحين؟
- اقرأ رسالة بطرس الرسول الأولى ٥: ١-٤. تتناول هذه الفقرة الشيوخ، وهم قادة مسيحيون.
 - ما المثال الذي يشجع بطرس القادة أن يكونوا نظيره؟
 - ما هي الصفات التي يشجبها بطرس؟
 - بحسب اعتقادنا، لماذا يذكر بطرس هذه الأمور للشيوخ؟
 - هل نحتاج إلى تذكر هذه الأمور؟
 - كيف نتأكد من أن الأشخاص الذين نعينهم لديهم السمات الجيدة المذكورة هنا؟

عند دراسة إدخال أعضاء جدد في المجلس من المهم أن ننظر إلى مهاراتهم العملية وكذلك سمات شخصيتهم. على سبيل المثال: ليس من المفيد أن يتم ضم شخص لديه الكثير من الخبرات العملية في المجال الإنمائي إذا كان لا يحب العمل ضمن فريق.

المهارات والمعرفة العملية ترتبط بالمؤهلات وخبرات العمل. السمات الشخصية هي عبارة عن سمات فردية تمكن الناس من أداء عملهم على نحو جيد. وهي ترتبط بسلوكيات الأفراد وتظهر كيف يقومون بأداء المهمة. والشكل التالي يعرض بإيجاز بعض السمات الشخصية الجوهرية لأعضاء مجلس الإدارة.

من المهم تجنب السماح للتحيزات أن تؤثر على قرار من يتم اختياره. فربما يكون هناك بعض السمات الشخصية غير الملائمة لكون الشخص عضواً في المجلس. ومن بين الأمثلة على ذلك المظهر الجسدي والعمر والحالة الزوجية.

من الشائع بين أعضاء مجالس الإدارة أن يكونوا منشغلين بأداء أدوارهم على نحو جيد. وربما يكون لديهم عمل آخر مدفوع الأجر ويتطلب الكثير من وقتهم وطاقتهم. ولذا، فقد لا يتبقى لديهم سوى القليل جداً من الوقت لحضور الاجتماعات، والمشاركة في اللجان والاستعداد للاجتماعات والحديث في المناسبات العامة. وكتيجة لذلك، ربما يفقد المجلس تحفيزه ويصير غير مثمر بل وقد يؤدي هذا إلى انهيار المؤسسة. ربما يكون أعضاء المجلس من الشخصيات البارزة على المستوى المحلي وربما يكونون أعضاء في مجالس عدد من المؤسسات الأخرى. لذا، من الضروري أن تتمتع برؤية واقعية بشأن مدى إمكانية أن يمنح العضو المحتمل الذي يتولى حالياً منصباً آخر تكرسه الكامل لدوره الجديد كعضو في المجلس.

قد يكون من المفيد أن نضع قائمة بالمهارات العملية والسمات الشخصية في كتيب المجلس ومن ثم يمكن للمجلس الإشارة إليها عند ظهور الحاجة إلى ذلك. ويمكن الإشارة إلى البعض منها باعتبارها أمور جوهرية لا غنى عنها في أعضاء المجلس. وهناك أمور أخرى قد تعتبر مرغوبة. كما يمكن للمهارات العملية أن تكون ملائمة لأدوار محددة في المجلس. فمثلاً: ربما يُعتقد أن من الأفضل لأمين الصندوق أن يكون دارساً للإدارة المالية إلى مستوى معين. غير أنه ليس من الضروري لكل الأعضاء أن يكون لديهم مهارات عملية ملائمة. فبعض أعضاء المجلس

سمات شخصية
جوهرية لأعضاء
مجلس الإدارة
مقتبسة بتعديل عن
Stahlke (٢٠٠٣)،
Governance matters
p. ٣٥٤.

لتد حددت الأبحاث أربعة أنماط من السمات الشخصية المفيدة لأعضاء مجلس الإدارة

■ سمات الإنجاز

الالتزام نحو المؤسسة - بالاتفاق مع المهمة والرؤية والقيم. في المؤسسة المسيحية، ينبغي على أعضاء مجالس الإدارة أن يظهرُوا تكريسهم وإخلاصهم نحو خدمة الله.

■ السمات القيادية

المحاسبية - يرحب بإعطاء واستقبال التقييم الموضوعي للعلاقات والأداء.

الاعتماد المتبادل - قادر على العمل بفعالية مع الآخرين، والالتزام بقرارات الجماعة.

التواصل الجيد - أن يكون مجيداً للحديث والاستماع والقراءة والكتابة والانفتاح.

الوكالة - قادر على الوصول لأفضل استخدام للموارد والسعي للوصول إلى أعلى المعايير.

حل الصراع - أن يكون مخلصاً للعدالة والإنصاف من أجل استرداد العلاقات السليمة.

■ السمات الفردية

التعاطف - أن يكون واعياً ومقدراً لمشاعر واهتمامات واحتياجات الآخرين.

المبادرة - قادر على التقاط الفرص وجذب الاهتمام بالقضايا.

تفتح العقلية - أن يكون منفتحاً للأفكار والمعلومات الجديدة. وهذا يتضمن الاستعداد لتطوير المهارات الضرورية التي يفتقر إليها.

الموضوعية - قادر على أن يكون محايداً وموضوعياً

■ السمات الفكرية

الاستقامة الشخصية - أن يكون جديراً بالثقة، وأمين ويسلك بحسب ما يمليه عليه ضميره.

التفكير المفاهيمي - قادر على إيجاد الصلات، ورؤية الاتجاهات والعلاقات وتفسير المعلومات.

الوعي بالذات - قادر على تقييم وتنظيم نقاط القوة ونقاط الضعف عنده.

الحكم الفعال - قادر على تطبيق الحس العام، والمنطق، والمعرفة، والخبرة.

تقدير الذات - أن يكون واثقاً في قيمته وقدراته.

التفكير المستقل - قادر على المحافظة على معتقداته الخاصة برغم التأثيرات أو المعارضة أو التهديدات.

الشفافية - ليس لديه أجندة مستترة بل قادر على إعلان كل المعلومات ماعدا السرية منها.

التفكير المنطقي - قادر على التفكير والتبحر في القضايا بعمق وتأن.

الذين ليس لديهم مثل هذه المهارات ربما يكون لديهم إسهامات مهمة يقدمونها. وهذا ينطبق تحديداً على بعض المستفيدين.

تتشكل مجالس الإدارة التي تعمل بكفاءة من أشخاص لديهم قدرات ومهارات وخلفيات عملية مختلفة. وعندما تظهر حاجة لضم أعضاء جدد في المجلس، قد يكون من المفيد مراعاة الحاجات الحالية للمؤسسة. على سبيل المثال: لو أن المؤسسة قد بدأت مؤخراً العمل في موقع جديد، فقد يكون من النافع ضم عضو جديد من، أو لديه خبرة بالعمل في، هذه المنطقة، أو، لو أن المؤسسة تتوسع في أعمالها وتبدأ في التركيز على قضية إنمائية جديدة، فقد يكون من المفيد ضم عضو جديد بالمجلس لديه خبرة ملائمة. ولكن من المهم أن نتذكر أن على المجلس أن يتجنب الدخول في إداريات المؤسسة. ولذلك فإن بعض أعضاء المجلس ينبغي أن يكون لديهم مهارات في التفكير الاستراتيجي أو الحوكمة، حتى لو كان لديهم القليل من التواصل مع العمل الإنمائي.

وعلاوة على مراعاة الحاجات الحالية للمؤسسة، قد يكون من النافع أيضاً مراعاة المهارات التي لأعضاء المجلس الحاليين والمتقاعدين لضمان أن المجلس يظل محتفظاً بتنوعه. وربما يكون من الصحي أيضاً أن يراعى إيجاد توازن جيد للأعضاء بحسب النوع والعمر والعرق.

قررت مؤسسة «مساعدة ورجاء» أن عليها جعل مجلس إدارتها أكثر تنوعاً، حيث أن معظم أعضاء المجلس الحاليين لديهم أعمار متقاربة ولديهم خبرة في الحوكمة أكثر من خبرتهم في مجال العمل الإنمائي. كما أن كل أعضاء المجلس هم من الرجال.

وفي إجازتهم السنوية، أخذ أعضاء المجلس يفكرون ويفحصون الأنماط المختلفة من الأفراد الذين يجب أن يشاركوا في المجلس. وأوضح رئيس مجلس الإدارة أن مناصب الأفراد في المجلس ليست مهددة، ولكن مع تقاعد أعضاء المجلس، سيكون المجلس أكثر اهتماماً بالانتقاء الحريص لمن يخلفون الأعضاء الحاليين. وبمجرد أن ناقش المجلس أنماط الأفراد الذين يجب تمثيلهم في المجلس، شرعوا يناقشون نسبة أعضاء المجلس التي يجب أن يمثلوها. وقرروا ما يلي:

■ ربع عدد الأعضاء ينبغي أن يكون لديهم خبرة إنمائية مناسبة.

■ ربع عدد الأعضاء ينبغي أن يكون لديهم خبرة في مجال الحوكمة.

■ ربع عدد الأعضاء ينبغي أن يكونوا من قادة الكنيسة.

■ الربع الأخير لم يتم تحديده من أجل السماح لتمثيل من المستفيدين.

كما قرروا أيضاً أن تمثيل المرأة في المجلس يجب ألا يقل عن نسبة الثلث. وقد تم كتابة هذه التفاصيل في كتيب المجلس.

دراسة حالة:
مراجعة التنوع
داخل مجلس
الإدارة

بمجرد تحديد أماكن الفجوات في أعضاء المجلس الجدد، يجب أن يتم تحديد نوعية الناس الذين يمكن الاستعانة بهم، سواء من أعضاء المجلس الحاليين أو من أعضاء المؤسسة. وربما يحتاج أعضاء المؤسسة أن يصوتوا لأجل الأعضاء الجدد في المجلس، حتى لو أن المجلس هو من تولى مسؤولية البحث عنهم. وعندما لا يكون للمؤسسة أي أعضاء، فعادة ما يجد المجلس بنفسه وينتخب أعضاءه بنفسه. وقد يكون من المفيد اختيار عضو أو اثنين لتشكيل لجنة الترشيحات.

ويمكن أن يكون الأعضاء المحتملين لمجلس الإدارة عبارة عن:

■ أعضاء في المؤسسة.

■ المتواصين مهنيًا مع أعضاء المجلس الحالي.

■ خبراء في قضية التنمية التي تركز عليها المؤسسة.

■ أعضاء في اللجان.

■ مانحين.

■ مستفيدين.

■ قادة محليين، مثل قادة الكنيسة.

تذكر أن أعضاء مجلس الإدارة ينبغي أن يكونوا من المقيمين أو العاملين في مكان قريب نسبياً من المؤسسة لكي يتمكنوا من السفر لحضور الاجتماعات، بسرعة وبسهولة وبنفقات معقولة. وينبغي على المجلس تخصيص ميزانية لدفع نفقات أعضاء المجلس، مثل التنقلات والغذاء أثناء الاجتماعات.

من الأسهل للمؤسسات التي تعمل بالقرب من ميدان خدمتها أن يكون هناك تمثيل للمستفيدين في المجلس. انتبه لأن المستفيدين قد لا يكون لديهم تعليم كافي. ولكن هذا لا ينبغي أن يؤثر في حضورهم في المجلس، طالما أن لديهم الكثير ليساهموا به. غير أنه قد يتطلب الأمر مراجعة كيف يتم المشاركة بالمعلومات ويجب أن يُمنح اهتماماً خاصاً بتدريباته وتأهيله.

إن الانضمام لمجلس الإدارة لهو مسؤولية كبيرة. فأعضاء المجلس يتحملون مسؤولية قانونية وأخلاقية عن عمل المؤسسة. وهذا العبء كثيراً ما يتجاهله الناس الذين يتم دعوتهم لأن يصيروا أعضاءً في مجالس الإدارات. فبدلاً من النظر إلى عضوية المجلس باعتبارها فرص للخدمة بتواضع والعطاء، من السهل أن نرى فيها مجرد فرصة لزيادة مكانة الشخص في المجتمع ولتحقيق غاياته وأهدافه الشخصية. وثمة خطر آخر هو أن الناس الذين يعرفون أن لديهم الكثير ليقدموه قد يصيرون أعضاء بمجالس إدارة عدة مؤسسات مختلفة. وهذا يؤثر في الوقت الذي يكونون فيه قادرين على الالتزام بكل مؤسسة ويمكن أن ينتج عنه صراعات للمصالح.

خدمة الآخرين

دراسة من الكتاب المقدس

■ اقرأ من رسالة بولس الرسول إلى كنيسة فيلبي ٢: ١٠-١١.

- من الذي علينا أن نسعى للتشبه به؟
- الآية ٦ و ١١ تذكران أن الرب يسوع هو الله، ومع ذلك انظر إلى الآيتين ٧-٨! ضع قائمة بسماته الشخصية.
- لماذا كانت طبيعة الرب يسوع الخادمة ضرورية للغاية لتحقيق خطة الله؟
- الآيات ١-٤ تشجعنا على أن يكون لدينا قلب خادم. هل نتذكر أوقاتاً فيها فشلنا أن نجعل الآخرين يسبقونا؟
- ما السبب وراء ذلك؟

من السهل أن نلقي باللوم على الآخرين بسبب عجزنا عن الخدمة، ونقول إنهم لا يستحقون أن ينالوا أي خدمة. غير أن الآية ١ تظهر بوضوح لنا أن المشكلة تكمن في علاقتنا مع الله. إذ ننسى أحياناً الذي فعله المسيح لأجلنا عندما كنا لا نستحق ذلك.

- تحذرنا الآية ٣ كي نتجنب عمل الأشياء لأجل مصلحتنا. كيف يمكننا أن نضمن أن الناس الذين يعملون لأجل مؤسستنا، سواء في مجلس الإدارة أو فريق العمل، لديهم الدافع الصحيح؟

يجب إعطاء الفرصة للأشخاص المرشحين للعضوية أن يفكروا في روح الصلاة بشأن هل عليهم فعلاً أن ينضموا لهذا المجلس. ويجب على الأشخاص المشاركين بالفعل في عدة مجالس لمؤسسات أخرى ألا يترشحوا للانضمام لمزيد من المجالس. ومن يتم دعوتهم ليصيروا أعضاءً في مجلس الإدارة ينبغي منحهم الوقت والمساحة اللازمة لاتخاذ قرارهم. وقد يكون من المفيد إمدادهم بصورة من صفحة ٥٨ لكي يتمكنوا من التفكير في بعض القضايا المهمة قبل الوصول إلى قرار. ولو كانت المجالس تمارس الحوكمة بفعالية، يجب أن يكون أعضاء المجلس ملتزمين ١٠٠٪ للمؤسسة. التأكد من أن الأعضاء المحتملين للمجلس يعطون الأمر الدراسة الكافية والمتأنية يساعد في حماية المؤسسة من مشكلات الحوكمة فيما بعد.

هذه الأسئلة ربما تساعد الأعضاء المحتملين لمجلس الإدارة من أجل اتخاذ القرار بشأن إمكانية التزامهم نحو المؤسسة وكذلك لبحث ما الذي يمكن أن يقدموه.

يمكن الإجابة على بعض الأسئلة من خلال التطلع إلى المواد والتقارير المكتوبة للمؤسسة مثل التقرير السنوي، وبيان المدقق المالي وكتيب مجلس الإدارة. كما أن المواد المكتوبة الأخرى التي ليست من إنتاج المؤسسة نفسها مثل مقالات الصحف، والتقارير والكتب، يمكن أن تقدم رؤية نافعة وغير متحيزة. كما قد يكون من النافع أن تتحدث مع بعض الناس للتعرف على آرائهم. ومن بين هؤلاء الناس أعضاء حاليين وسابقين في مجلس الإدارة، والرئيس التنفيذي وأعضاء في فريق العمل وكذلك غيرهم من حاملي الأسهم مثل المستفيدين.

التقرير بشأن الانضمام لعضوية مجلس الإدارة مقتبسة بتكليف من www.boardsource.org

■ عمل المؤسسة

- ما هي رسالة أو مهمة المؤسسة؟
- ما الذي يميز المؤسسة مسيحياً؟
- كيف يرتبط برنامجها الحالي مع رسالتها أو مهمتها؟
- هل باستطاعتي زيارة المؤسسة لرؤية برنامجها؟
- هل هناك خطة استراتيجية يتم مراجعتها وتقييمها على أساس دوري؟

■ المسؤوليات الفردية لأعضاء المجلس

- ما هو الإسهام الذي يعتقد المجلس أنني أستطيع أن أقدمه كعضو به؟
- ما مقدار الوقت الذي سيكون مطلوباً مني تكريسه للمجلس؟
- كيف يتم أداء واجبات اللجنة؟
- ما هو التوجيه الذي سأحصل عليه؟
- هل تقدم المؤسسة فرصاً لتنمية وتعليم أعضاء مجلس إدارتها؟
- ما هو دور المجلس، في حالة وجوده، فيما يتعلق بجمع التبرعات؟

■ الوضع المالي

- هل تتمتع المؤسسة بحالة مادية جيدة؟
- هل يناقش مجلس الإدارة ويقر الميزانية السنوية؟
- ما معدل حصول أعضاء المجلس على تقارير مالية؟

■ علاقة مجلس الإدارة مع فريق العمل

- هل يشعر المجلس بالرضا بأداء فريق العمل؟
- كيف يعمل أعضاء المجلس وكبار الموظفين مع بعضهم البعض؟

■ المستفيدون

- من الذين تخدمهم المؤسسة؟
- هل عملاء المؤسسة راضون عن عملها؟

■ هيكلية مجلس الإدارة

- كيف يتم تقسيم هيكل المجلس؟
 - هل يوجد توصيفات لمسئوليات المجلس وسواء كمجموعة أو كأفراد منفصلين؟
 - هل يوجد توصيفات لوظائف ومسئوليات لجنة المجلس؟
 - من هم أعضاء المجلس الآخرون؟
 - هل يوجد نظام يمنع صراع المصالح؟
- مجال اهتمامك في الخدمة في داخل المجلس
- هل أنا مكرس لرسالة المؤسسة؟
 - هل لدى المؤسسة أساس إيماني؟ وهل أنا أتفق معه؟
 - ما الذي يمكن أن أدم به المجلس؟
 - هل يمكنني أن أسهم بالوقت الضروري لكي أكون عضواً فعالاً بالمجلس؟
 - هل أنا مستريح بمدخل وأسلوب جمع التبرعات الخاص بالمؤسسة؟
 - هل أنا على استعداد للمساهمة في الدعم المالي؟
 - هل يمكنني وضع غايات المؤسسة ومصالحها فوق مصالح الشخصية والعملية عند اتخاذ القرارات كعضو في المجلس؟

تأمل

- هل نضع في اعتبارنا كلاً من المهارات العملية والسمات الشخصية عندما نقوم بضم أعضاء مجلس الإدارة؟ ما هي القضايا التي نراعيها؟
- هل نتعرض أحياناً لإغواء أن نترك تحيزاتنا تؤثر في قرار من يتم ضمه؟ وكيف يمكننا أن نتجنب ذلك؟
- هل ينبغي علينا كتابة قائمة بالمهارات العملية والسمات الشخصية اللازمة والمرغوبة في أعضاء المجلس في كتيب مجلس الإدارة الخاص بنا؟ ولو حدث ذلك، ما هي البنود التي ستكون في هذه القائمة؟
- هل لدينا خليط جيد من الناس في مجلسنا؟ وفي حالة الجواب بلا، ما نوعية الناس الذين علينا أن نسعى لاختيارهم كأعضاء جدد؟
- كيف يتم ضم الناس في مجلسنا؟
- هل نبحث في الأماكن الصحيحة عن الأعضاء الجدد المحتملين؟
- هل نحن متأكدين أن الأعضاء الجدد المحتملين للمجلس على وعي كافي بمسئولية العضوية بالمجلس؟ هل الورقة الموجودة في صفحة ٥٨ سوف تكون نافعة لهم؟

٤-٤ اختيار الأشخاص للمناصب الرئيسية في داخل المجلس

يجب منح المجلس نفسه الحرية لاختيار الأشخاص المناسبين لتولي المناصب الرئيسية في داخل المجلس. ومن النقاط التي يجب مراعاتها ما يلي:

- السمات والمؤهلات المرغوبة لأجل هذا الدور
- طول فترة الخدمة في هذا الدور
- كيف سيتم الاختيار، مثلاً بواسطة الاقتراع السري.
- **سمات رئيس المجلس الجيد**
الرؤية - يحتاج رئيس مجلس الإدارة إلى أن يكون قادراً على تشجيع المجلس على رؤية إلى أين تتجه المؤسسة في المستقبل.
- مهارات التسهيل (انظر صفحة ٧٠ للإطلاع على المزيد من التفاصيل عن تسهيل الاجتماع) ومهارات العمل الجماعي كفريق لكي يستطيع إخراج أفضل ما في الناس من حكمة.
- الدراية بالرسالة أو المهمة المتكاملة (للمؤسسات المسيحية)
- خبرة في عضوية المجلس وتولي مناصب رئيسية في المجلس
- معرفة كتابية جيدة (للمؤسسات المسيحية)
- معلومات عامة عن موقع عمل المؤسسة، ومانحيها والقانون الوطني فيما يتعلق بالعمل الإنمائي.

ربما من المفيد أن يكون رئيس مجلس الإدارة قد خدم في المؤسسة كعضو في مجلس إدارتها لبعض الوقت قبل أن يتولى هذا الدور. فهذا سوف يمكن الرئيس من الحصول على استيعاب جيد للمؤسسة ولديناميكية المجلس. غير أنه لو كانت المؤسسة تمر بأوقات عصيبة، فقد يكون من المفيد لو تم اختيار شخص من خارج المؤسسة ليأتي مباشرة إلى المجلس كرئيس له. فمثل هذا الشخص سوف يكون أكثر موضوعية وسيكون قادراً على إجراء تحسينات مهمة للمؤسسة.

تأمل

■ رئيس مجلس الإدارة هو رئيس الخدام في المجلس، وليس الشخص صاحب السلطة الأكبر، (Stahlke (٢٠٠٣) p. ١٧٨). ناقش هذه العبارة. هل هذا رأي مؤسستنا؟

سمات السكرتير
الجيد

- مهارات كتابة جيدة
- مهارات في مجال تلخيص المعلومات
- منظم
- جيد في توزيع المعلومات

سمات أمين
الصندوق الجيد

- خبرة في الإدارة المالية. ومن المفيد لو أن أمين الصندوق كان له خبرة في الإدارة المالية في مؤسسة إنمائية.
- تفهم للشروط والمتطلبات القانونية فيما يتعلق بالأمور المالية
- منظم
- معرفة بموارد التمويل.

أما بالنسبة للممثل القانوني، في حالة تواجده، فيجب أن يكون لديه معرفة جيدة بالقانون الوطني، وتحديدًا فيما يتعلق بالقوانين التوظيف والعمل الإنمائي.

تأمل

■ هل نتفق مع سمات المناصب المختلفة في مجلس الإدارة المذكورة في القائمة السابقة؟ ما هي السمات التي قد نرغب في إضافتها؟

٥-٤ الاستقالة من مجلس الإدارة

يمكن لعضو المجلس أو ربما يتوجب عليه أن يقرر الاستقالة لعدة أسباب:

- لو كان لم يعد يتفق مع رسالة المؤسسة
- لو لم يعد لديه الوقت الكافي
- لو صار غير قادر على تولي مهامه
- لو تصاعد صراع المصالح (انظر صفحة ٦١).

إن عضو المجلس قد تتملكه رغبة في الاستقالة بعد حدوث خلاف في اجتماع المجلس أو لأنه لا يتفق مع القرار. غير أن عليه أن يفكر في هذا بتأني وفي روح الصلاة. في مجلس يعمل بكفاءة، فإن كل عضو، سوف يرى في لحظة ما في مسيرة خدمته، أن المجلس يتخذ قرارات لا يتفق معها. ومن روعة الطريق الذي جعلنا الله فيه أن لدينا آراء وخلفيات مختلفة. كم ستكون الحياة مملة ومضجرة لو كنا جميعاً متشابهين تماماً! ولذا ينبغي على عضو المجلس الذي يشعر بعدم السعادة أن يفكر بشأن السبب الذي يجعله يرغب في الاستقالة ويرى هل هذه القضايا يمكن حلها دون اللجوء إلى الاستقالة. فعليه أن يسأل نفسه:

- هل يوجد اختلافات جوهرية في آرائي مقارنة بآراء الآخرين؟ أو، بشكل عام، هل أنا سعيد بمعظم القرارات التي تم اتخاذها في المجلس؟
- هل أشعر بأن آرائي يتم الإنصات إليها؟ وفي حالة الجواب بلا، هل هناك طرق يمكن بها أن أشجع المناقشة لكي تكون أكثر تشاركية؟
- هل هناك أشخاص معينين في المجلس أجد صعوبات في العمل معهم؟ هل يمكنني أن أجد طريقاً لبناء جسور التواصل معهم؟
- ما مدى قيمة إسهامي في المجلس؟ وكيف سيتأثر المجلس باستقالتي؟

غالباً ما يستقيل الناس من مجلس الإدارة بسبب افتقارهم للثقة التي تمكنهم من الوقوف بصلاية والمشاركة بما يشغلهم. وبنبغي على رئيس مجلس الإدارة أن يجد الطرق لبناء الثقة لدى أعضاء المجلس. ولذا يجب أن الرئيس أن يفتح قنوات للوصول إليه وكذلك عليه أن يشجع الأعضاء أن يأتوا إليه لمناقشة أي قضايا أو مشاغل. وعليه أن يكون مستعداً وراغباً أن يضع في اعتباره إجراء تغييرات لطريقة عمل المجلس في حالة عدم رضا بعض أعضاء المجلس عنه.

بعض المؤسسات ترغب بشدة في الإبقاء على أعضاء مجالسها لدرجة تجعل أعضاء المجلس يشعرون بالذنب عند التفكير في مغادرة المجلس في حالة عدم توافر الوقت الكافي لديهم للمشاركة. وينتج عن هذا أعضاء مجلس إدارة غير سعداء والمجلس نفسه يصير غير فعال. لذا فقد يكون من الأفضل جداً إطلاق هذا الشخص من المجلس وضم شخص جديد يمكنه أن يكرس نفسه لعمل المجلس. ولرئيس المجلس دور مهم في ضمان أن أعضاء المجلس لديهم رؤية واقعية بشأن ما يمكنهم المساهمة به، كما أنه يمنحهم حرية المغادرة لو كان ذلك ضرورياً.

تأمل

- هل نضع في اعتبارنا الضغوط التي على أعضاء مجلس الإدارة؟
- هل نحن منفتحين للسماح لهم بالاستقالة في حالة عدم توفر الوقت لديهم للقيام بالمهام المطلوبة بطريقة ملائمة؟

٦-٤ السياسات الداخلية لمجلس الإدارة

بالإضافة إلى السياسات الخاصة بالمؤسسة على اتساعها، يمكن أن يكون من المفيد للمجلس أن يضع سياسات داخلية له:

سياسة صراع المصالح: لدى أعضاء المجلس مسؤولية التعبير عن آرائهم بشأن القضايا أثناء المناقشات. على أن يتأكدوا من أن هذه الآراء تصب في مصلحة المؤسسة وليست لخدمة مصالحهم الخاصة. ولتجنب حدوث صراع المصالح، قد يكون من المفيد أن نطلب من كل عضو في المجلس أن يعلن أي صراعات محتملة للمصالح عندما يتم انتخابهم. وينبغي تحديث هذه المعلومات كل سنة. على سبيل المثال: ربما يكون لأعضاء المجلس صلات مع مؤسسات أخرى لها علاقات مع المؤسسة:

- ربما يعمل العضو في شركة مقاولات.
- ربما يخدم العضو في مجلس إدارة مؤسسة إنمائية أخرى.
- شريك حياة أحد الأعضاء أو قريب له يعمل لصالح شركة تتولى عملية التدقيق المالي للمؤسسة.

في حالة حاجة المجلس لمناقشة قضية ما قد ينتج عنها حدوث صراع للمصالح لأحد أعضاء المجلس، لا ينبغي السماح لهذا الشخص بالمشاركة في المناقشة أو اتخاذ القرار. كما لا ينبغي على العضو بأن يسمح لتحيزه بأن يؤثر على عضو آخر بالمجلس.

ثمة نوع آخر من صراع المصالح يتعلق بالعمل المدفوع الأجر لصالح المؤسسة. فمثلاً: ربما يتم تسجيل عضو بالمجلس باعتباره مستشار للمؤسسة. يمكن للسياسة أن تقرر أنه لا يجوز لأعضاء المجلس بأن يقدموا أعمال استشارية مدفوعة الأجر للمؤسسة، حيث أن أعضاء مجلس الإدارة يتوقع منهم أن يخدموا في المؤسسة كمتطوعين.

سياسات السرية: كل المناقشات أثناء اجتماعات المجلس ينبغي الحفاظ على سريتها. وفي حين من المهم أن يتم توصيل القرارات للأشخاص المناسبين، فإنها ليست فكرة جيدة أن يتم الإعلان عن عملية صنع القرار. فبينما يتكون المجلس من أفراد لهم آراء مختلفة، فبمجرد اتخاذ القرار، ينبغي عليهم أن يظهروا كجبهة متحدة. وإلا يمكن أن تتأذى سمعة المؤسسة وقد يلحق الضرر ببعض الأشخاص. كذلك قد تتأثر فعالية المجلس نتيجة لهذا. إذا تحطمت السرية، سوف يصير أعضاء المجلس كارهين للمشاركة بأرائهم أثناء اجتماعات المجلس، مما سيتبعه أضرار هائلة على عملية اتخاذ القرار.

■ هل لدينا سياسات داخلية؟ وفي حالة نعم، ما هي؟ وفي حالة لا، ما هي السياسات التي علينا أن نفكر في كتابتها؟ وماذا سيكون محتواها؟

تأمل

٧-٤ كتيب مجلس الإدارة

ربما يكون من المفيد لكل عضو في المجلس وللرئيس التنفيذي أن يحتفظ بنسخة من كتيب المجلس. ويتضمن هذا الكتيب المعلومات المهمة عن مجلس الإدارة. كما يمكن استخدامه كمرجع لأعضاء المجلس وللرئيس التنفيذي. كما يمكن الرجوع إليه أيضاً، في حالة الضرورة، أثناء اجتماعات المجلس. ولتجنب طباعة الكتيب كله في كل مرة يتم فيها تحديث جزء من الكتيب، يمكن أن يتكون الكتيب من غلاف يربط بين صفحات متفرقة.

إذا كانت المؤسسة لديها لائحة داخلية، يجب أن يتضمن كتيب المجلس هذه اللائحة. غير أنه يجب أيضاً أن يتضمن معلومات عن الأعمال الداخلية للمجلس.

وفي الصفحة المقابلة توجد بنود المعلومات التي يمكن أن يتضمنها كتيب المجلس.

■ هل لدينا كتيب لمجلس الإدارة؟ في حالة الجواب بلا، هل ينبغي أن نفكر في إعداده؟

■ هل الكتيب مرتب بطريقة سهلة الاستخدام وهل هو قابل للتحديث؟

■ هل يوجد فيه أي فجوات تحتاج إلى تغطيتها؟

■ هل كل الأشخاص المناسبين يمكنهم الإطلاع على هذا الكتيب؟

تأمل

معلومات ينبغي
تضمينها في كتيب
مجلس الإدارة

معلومات عن المؤسسة

- التاريخ (كيف تم تأسيسها، وأهم الأحداث في تاريخها)
- الخدمة (الأساس الإيماني، بيان القيم، بيان الرسالة)
- الحالة القانونية (وتتضمن نسخ من وثائق التسجيل مثل القانون أو بنود الهيئة)
- الحالة المالية (التقرير السنوي الأخير، تقرير المدقق المالي، الميزانية السنوية، المانحون في الوقت الحالي)
- الهيكل (رسم بياني للمؤسسة يظهر مناطق المسؤولية)

معلومات عن أعضاء المؤسسة، لو كانت مناسبة

- كيف تم اختيارهم
- منذ متى يقدمون خدماتهم للمؤسسة
- ما هي قدراتهم
- ما هي مسؤوليتهم القانونية
- تفاصيل عن الاجتماعات السنوية

معلومات عن مجلس الإدارة

- كم عدد الأعضاء المنتخبين
- شروط الخدمة
- التوجه
- الاجتماعات
- مخطط المعلومات
- صناعة القرار
- المسؤوليات
- المناصب الرئيسية في المجلس
- السياسات الداخلية، مثل سياسات التعامل مع صراع المصالح

معلومات عن اللجان

- المسؤوليات
- تعيين الأعضاء

توصيفات العلاقة - المجلس / الرئيس التنفيذي، رئيس المجلس / المجلس، الخ
قائمة بأعضاء المؤسسة، وأعضاء مجلس الإدارة، والأشخاص الذين يتولون مناصب
رئيسية، وأعضاء اللجان
جدول بميعاد انتخاب أو إعادة انتخاب الأعضاء والأفراد في المناصب الرئيسية
بالمجلس

محاضر جلسات الاجتماعات الأخيرة للمجلس

استمارة المطالبة بالمصروفات

جعل مجلس الإدارة أكثر فعالية

١-٥ اللجان

الهدف الأساسي لاجتماعات مجلس الإدارة هو اتخاذ القرارات. وأفضل القرارات يتم اتخاذها حينما يمتلك الأفراد معلومات كافية عن كل الاحتمالات. في بعض الأوقات يمكن أن تأتي هذه المعلومات عن طريق أشخاص آخرين، مثل الرئيس التنفيذي. غير أنه في أوقات أخرى يكون من الضروري جمع هذه المعلومات بواسطة أعضاء المجلس أنفسهم.

ولتسهيل ذلك، ربما يكون مفيداً أن يتم تشكيل لجان من مجلس الإدارة. وهي تتكون من أعضاء بالمجلس، وأحياناً تضم أشخاصاً آخرين ليسوا من أعضاء المجلس، بهدف إجراء بحث متعمق حول قضايا مهمة. وبعد ذلك تطرح اللجنة بدائل أمام المجلس الأساسي لاتخاذ القرار. وأحياناً يكون من الملائم تفويض مسؤولية اتخاذ القرار بالنسبة لقضايا معينة إلى اللجنة نفسها. ومن المهم عدم الإكثار في تشكيل اللجان حتى لا يهدر وقت أعضاء المجلس ولا يتباطأ عمل المجلس.

هناك أنواع عديدة من اللجان. بعضها لجان دائمة تجتمع بانتظام. وغالباً ما يكون لها وظيفة إشرافية متخصصة. وبعض اللجان تنشط فقط عند الحاجة إليها. وهناك لجان أخرى تُشكل لأجل غرض واحد فقط محدد وعندما ينتهي العمل، تتفكك هذه اللجنة. وهذه تسمى أحياناً لجان ad hoc.

قد تتضمن أنواع اللجان ما يلي:

- **لجنة مالية**، تجتمع بانتظام. وهي تشرف على الأوضاع المالية للمؤسسة وتقدم النصائح للمجلس بشأن الميزانية والقضايا المالية.
- **لجنة الترشيحات**، والتي تنشط عندما تكون هناك حاجة لضم عضو جديد بالمجلس
- **لجان فرعية**. هذه اللجان لها أدوار محددة للغاية وتصدر تقاريرها لوحدة من لجان المجلس. على سبيل المثال: ربما يكون هناك لجنة فرعية للتدقيق المالي تصدر تقارير للجنة المالية.
- **لجان ad hoc**. على سبيل المثال، مع تنامي المؤسسة، ربما تظهر حاجة لإيجاد مكاتب أكبر. هنا يمكن تشكيل لجنة ad hoc لبحث هل من الأفضل التوسع في المكاتب الحالية أو بناء أو إيجار مكاتب جديدة. وسوف تشرف اللجنة على عملية التوسع ويتم حلها بمجرد أن تنتقل المؤسسة إلى المكاتب الجديدة.

وبعض المجالس لديها لجنة تنفيذية. وهي تتكون من الأشخاص الذين لديهم أدوار حيوية في المجلس - عادة ما يكونون هم رئيس مجلس الإدارة والسكرتير وأمين الصندوق. وتعمل اللجنة التنفيذية بالنيابة عن المجلس في الفترة التي تفصل بين اجتماعات المجلس عندما تظهر قضايا يجب اتخاذ قرارات عاجلة تجاهها. فهذا يوفر الوقت من خلال إتاحة أن يتم اتخاذ القرار بسرعة،

بدلاً من الانتظار حتى الموعد القادم في جدول اجتماعات المجلس. غير أن هذا قد يحبط أعضاء المجلس وغيرهم ويجعلهم لا يرون المجلس كوحدة واحدة لاتخاذ القرار. وربما يرى أنه ليس من العدل توقع أن أعضاء اللجنة التنفيذية يتخذون القرارات دون الاستناد على معرفة وحكمة بقية أعضاء المجلس. وسيدو أيضاً من غير العدل أن نتوقع من بقية أعضاء المجلس أن يقبلوا القرارات التي تم اتخاذها بواسطة اللجنة التنفيذية بينما في الحقيقة جميع الأعضاء يتحملون المسؤولية قانونياً وأخلاقياً عن حالة المؤسسة. فلو قرر المجلس أن يُشكّل لجنة تنفيذية، يجب عليها أن تراعي بحذر وبدقة وتتفق على حدود صلاحياتها.

كل مؤسسة بها نقاط تفردتها. والهيكل الحوكمية التي تناسب إحدى المؤسسات ليست بالضرورة ستصلح لمؤسسة أخرى. فبعض المؤسسات سوف تحتاج إلى المزيد من اللجان أكثر من غيرها، وذلك بناءً على حجمها ومهمتها.

فيما يلي بعض الأسئلة الرئيسية التي يجب طرحها سعيًا لتقرير أي اللجان مناسبة:

- هل تضيف اللجنة قيمة بأدائها لمهمة متخصصة لا يستطيع المجلس تحقيقها بنفسه؟
- هل تضيف اللجنة قيمة ببحثها في قضايا معينة والإتيان بدائل إلى المجلس؟
- هل تتجنب اللجنة العمليات الإدارية أو الضغط على فريق العمل في المؤسسة بنصائحها؟

تقرير أي اللجان
مناسبة

■ ما هي اللجان الموجودة في مؤسستنا؟ وفي حالة عدم وجود لجان، هل سيكون من المفيد تشكيل بعض اللجان؟ وماذا ستكون؟ وفي حالة وجود لجان عندنا، هل هي مناسبة؟

تأمل

من الذين يجب أن ينضم للجان؟

ينبغي أن يتواجد أعضاء مجلس الإدارة في لجنة واحدة على الأقل. فهذا يساعدهم على المشاركة فيما تفعله المؤسسة. غير أنه لا ينبغي أن يشارك أحد الأعضاء في أكثر من لجتين. ومن المهم ألا يتم تحميل أعضاء المجلس بأعباء إضافية، حيث أنهم كثيراً ما يكون لديهم عمل بدوام كامل مدفوع الأجر في مكان آخر بالإضافة إلى العمل التطوعي في المجلس. ولكن رئيس مجلس الإدارة هو الاستثناء الوحيد لهذه القاعدة لأنه/ لأنها يمكن أن يتفقد ويراقب كل اللجان. غير أنه عادة ما لا يترأس أي من هذه اللجان.

يمكن دعوة غير الأعضاء في المجلس للانضمام لعضوية إحدى اللجان. وقد يتم اختيار هؤلاء الناس لامتلاكهم خبرات ملائمة ويمكنهم تقديم النصيح. ويمكن أن يكون من بين هؤلاء الرئيس التنفيذي، وكبار الموظفين بالمؤسسة، وأعضاء المؤسسة والخبراء. فمثلاً، يمكن أن تتكون لجنة ترشيحات من عضوين بمجلس الإدارة وبعض الأعضاء من المؤسسة. وهذا يشجع المجلس على الإنصات على أعضاء المؤسسة. ويمكن لأعضاء مجلس الإدارة المشاركين في لجنة الترشيحات أن يقدموا تصورات مفيدة وإيجابية بشأن نوعية الناس الذين يمكن أن يكونوا أعضاءً جديدين بمجلس الإدارة.

يتم اختيار أعضاء اللجنة بواسطة رئيس مجلس الإدارة بعد استشارة المجلس والرئيس التنفيذي. ويجب اختيارهم بتأييد، مع مراعاة إسهامهم المتوقع في اللجنة، وتحديدًا فيما يتعلق بخلفيتهم وخبراتهم. وقد تتطلب بعض اللجان التزاماً أكبر بالوقت من قبل أعضائها.

ينبغي أن يكون لكل لجنة رئيس وسكرتير. وعادة ما يكون أمين الصندوق بالمجلس هو رئيس اللجنة المالية ونائب رئيس مجلس الإدارة هو رئيس لجنة الترشيحات. ويتحمل رئيس كل لجنة مسؤولية الإشراف على العمل الذي يقوم به أعضاء اللجنة والتأكد من أن المهمة التي وضعها لهم مجلس الإدارة قد تم اكتمالها في الموعد المحدد.

■ هل يوجد توازن جيد بين أعضاء مجلس الإدارة والأعضاء من خارج المجلس في لجاننا؟

تأمل

أدوار أعضاء اللجان

تعمل اللجان تحت سلطة مجلس الإدارة. واللجان ليس لها أي صلاحية لاتخاذ القرارات إلا إذا قام المجلس بتفويض السلطة إليها. كما لا يجب أن تبدو اللجان وكأنها هي نهاية المطاف، بل كوسيلة تساعد المجلس في تحقيق دوره. وهذا يعني أن أدوار اللجان هي:

- الدراسة المتعمقة لإحدى القضايا
- تحديد النقاط الرئيسية والخلاصات
- عمل تقارير لمجلس الإدارة مع قائمة بالبدائل التي على المجلس التفكير فيها، أو تقوم اللجنة باتخاذ القرارات بنفسها في حالة كانت هناك سلطة مفوضة لها بذلك.

اللجان المتخصصة لديها أدوار متخصصة. مثلاً، اللجنة المالية تشرف على الملامح المالية للمؤسسة. وهذا يتضمن، بين عدة أشياء، دراسة الحالة المالية للمؤسسة على فترات منتظمة، وإعداد ملخصات مالية لكل اجتماع لمجلس الإدارة والمشاركة في التقرير السنوي للمؤسسة. وينبغي على اللجنة المالية أن تراجع استخدام المؤسسة للأموال، والأصول وغيرها من الموارد وكذلك عليها تقديم النصح للمجلس.

من المهم أن يتم كتابة وصف لكل لجنة، فيه عرض موجز لسلطتها ومسئوليتها. وربما يكون من المفيد أيضاً صياغة خطة عمل لتحديد ميعاد تسليم المشاركات لمجلس الإدارة عبر السنة. كما يمكن أيضاً توثيق النظم والعمليات لإرشاد اللجان وتمكين الأعضاء الجدد من الفهم السريع لكيفية عمل اللجنة. فمثلاً، لجنة الترشيحات يمكن أن يكون لها إرشادات أو معيار للتطوع، بشأن ما هو الترتيب الذي يوضع لكل نشاط من الأنشطة المختلفة، ومن هم حاملو الأسهم، وغيرها. كل هذه الوثائق بشأن اللجان ينبغي على مجلس الإدارة أن يراجعها كل سنة أو سنتين.

يمكن أن يكون وصف اللجنة كما يلي:

- اسم اللجنة.
- غرض اللجنة
- المسؤوليات المحددة.
- الاجتماعات - كم عدد الاجتماعات، وإذا أمكن القول، ما الذي سوف يتم مناقشته.
- الرئيس - من الذي سيتراأس اللجنة ومن الذي سيتولى الرياسة في حالة غيابه.
- السكرتير - من الذي سيكتب ملاحظات الاجتماعات ويسجل محاضر الجلسات.
- النصاب القانوني - كم عدد أعضاء اللجنة الواجب حضورهم للاجتماعات لتصبح اجتماعات صحيحة. كما يمكن اشتراط حضور أعضاء معينين، مثل أحد أعضاء مجلس الإدارة.
- السلطة - ما هي السلطة التي تم التفويض بها من قبل المجلس.
- العضوية - ما هي نوعية المشاركين في اللجنة، مثل الخبراء من خارج المؤسسة، رئيس مجلس الإدارة، الرئيس التنفيذي.
- فترة الخدمة - كم طول الفترة التي سيقضيها الأعضاء في اللجنة وكم عدد المرات التي يمكنهم التجديد فيها لفترة عضوية جديدة.

تأمل

- هل لدينا توصيفات واضحة لكل لجنة؟ وإذا كان الجواب بلا، فماذا ينبغي أن تتضمنه هذه التوصيفات؟
- ما هي النظم والعمليات الواجبة توثيقها؟

٢-٥ أجددة الاجتماعات

الأجددة هي قائمة بالبند التي سوف يتم مناقشتها في الاجتماع، وهي مرشد نافع يجب أتباعه أثناء الاجتماع للتأكد من عدم تجاهل أي موضوع مهم. كما أنها أداة نافعة لأعضاء المجلس قبل الاجتماع. فهي سوف تساعدهم للاستعداد ذهنياً والصلاة لأجل الاجتماع.

وتقع الأجددة ضمن مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة. وينبغي لأجددة اجتماع المجلس أن تتضمن فقط البنود الجاهزة لاتخاذ القرار حيالها لكي يكون الاجتماع مثمراً. بالنسبة لاجتماعات اللجان، يمكن أن تتضمن الأجددة المزيد من الوقت للمناقشة. وينبغي توزيع الأجددة بواسطة السكرتير قبل الاجتماع بأسبوع.

وهناك بعض النقاط يجب تضمينها في أجددة كل اجتماع لمجلس الإدارة. على سبيل المثال:

- عنوان الاجتماع.
- تاريخ ووقت ومكان الاجتماع
- الصلاة لافتتاح الاجتماع
- مراجعة وإقرار محضر جلسة الاجتماع السابق.

- التحقق من تواجد النصاب القانوني للجلسة - وهذا يعني التأكد من حضور عدد كافي من الأفراد لاتخاذ القرار، بحسب كتيب مجلس المؤسسة. في حالة عدم حضور عدد كافي من الأفراد، يجب تأجيل الاجتماع. ولتجنب إهدار الوقت والمال، ينبغي على أعضاء المجلس أن يتشجعوا لإرسال اعتذار مكتوب قبل ميعاد الاجتماع إلى رئيس المجلس أو إلى السكرتير في حالة عدم قدرتهم على الحضور.
 - مراجعة التقرير المالي. ينبغي توزيع التقرير قبل الاجتماع. وعلى أمين الصندوق أو المدير المالي أن يعرض النقاط الرئيسية فقط. ثم يتم مناقشة أي أمور مالية مهمة.
 - تقرير الرئيس التنفيذي. ينبغي توزيع التقرير قبل ميعاد الاجتماع. على أن يقوم الرئيس التنفيذي بعرض النقاط الرئيسية فقط في الاجتماع ويستقبل الأسئلة.
 - تقارير اللجنة. وهذه فرصة للجان لكي تقدم أحدث المستجدات أمام مجلس الإدارة وتطلب النصيحة أو القرارات في حالة الضرورة.
 - الجزء الأساسي من الاجتماع - القضايا التي تتطلب اتخاذ قرار. وقد تكون هذه هي المقترحات الجديدة أو المقترحات من الاجتماع السابق والتي مازالت في حاجة إلى اتخاذ قرار بشأنها.
 - قراءة المراسلات.
 - أي موضوع آخر (أحياناً تُكتب الـ AOB الأولى). وهي تمنح أعضاء المجلس فرصة لمناقشة أي قضايا ظهرت منذ كتابة الأجندة والتي لا تحتل الانتظار حتى الاجتماع القادم. ويمكن أن يستخدم هذا البند أيضاً للتشارك بشأن بعض النقاط التي لا تحتاج إلى مناقشتها. ولضمان توافر الوقت الكافي من المفيد أن يقدم الأعضاء اقتراحاً بالبنود AOB إلى رئيس المجلس في بداية الاجتماع.
 - من المستحسن أن تخصص خمس دقائق راحة كل ساعة حتى يستطيع الحاضرون تناول بعض الطعام أو المشروبات، أو الذهاب إلى الحمام، أو لإجراء اتصالات تليفونية. فهذا سوف يؤثر بشدة في قدرة الأعضاء على التركيز، كما سيحد من مغادرة الأفراد للاجتماع أثناء المناقشات، والذي يؤدي إلى قطع تركيز بقية الأعضاء ويعني ضمناً أنهم قد يفوتهم بعض المعلومات المهمة أو فرصة المشاركة في المناقشة.
 - الاتفاق بشأن التاريخ والميعاد والمكان للاجتماع القادم.
 - الصلاة في نهاية الاجتماع.
- ينبغي على رئيس مجلس الإدارة التأكد من أن الاجتماع يتبع الأجندة. وقد يكون من المفيد للرئيس أن يحدد مقدار الوقت الذي سوف تأخذه كل نقطة ويحاول الحفاظ على الوقت المخصص لكل بند. فهذا سوف يضمن أن الاجتماع سوف ينتهي في ميعاده، وأن يتمتع الحاضرون بالطاقة والقدرة على التركيز. وفي بداية بند المناقشة ربما يساعد الحاضرين على التركيز لو أن الرئيس أخبرهم بمقدار الوقت الذي سيتم تخصيصه لكل بند.

■ كيف يمكننا تحسين أجندتنا لكي تكون أكثر فائدة؟

تأمل

٣-٥ ترأس اجتماع مجلس الإدارة



هناك الكثير من المهارات التي تكون لازمة لأجل ترأس الاجتماع. وكثيراً ما يسيء الناس فهم طبيعة دور رئيس مجلس الإدارة. إذ هناك من يظن أن على الرئيس أن يكون أكثر سلطوية مما ينبغي أن يكون عليه حقاً، وهذا رأي متطرف. على سبيل المثال، ربما يكون الرئيس هو الشخص الذي يحظى دائماً بحق «الكلمة الأخيرة» أو «الحاسمة» في المناقشة. وقد يوسع رئيس المجلس من مسؤولياته ويسيء استغلال سلطته مما يؤثر في عملية صناعة القرار. وربما يحاول الرئيس أن يفرض أفكاره على أعضاء المجلس. وهناك رأي

آخر متطرف على النقيض من الأول يقول بأن رئيس مجلس الإدارة، في محاولته لخدمة بقية أعضاء المجلس، ربما يرغب في إعطاء كل شخص الفرصة للمشاركة بآرائه ومناقشة كل القضايا في اجتماع المجلس، وهكذا يستمر الاجتماع لساعات ولا يثمر بالضرورة عن اتخاذ قرارات. وقد لا يقدم الرئيس أي مساهمة شخصية منه في المناقشة على الإطلاق.

ولكن رئيس المجلس الجيد سوف يحقق التوازن بصورة صحيحة. فمن الممكن وضع حدود زمنية للمناقشات والتأكد من جعل مشاركات الحاضرين موجزة، وفي نفس الوقت يكون خادماً صالحاً. كذلك من الممكن أن يستخدم أحد صلاحياته بطريقة إيجابية - لكي يشجع المجلس على العمل كفريق، مع مسؤولية جماعية عن القرارات التي يتم اتخاذها.

ومن أهم المهارات الرئيسية لترأس الاجتماع هي مهارة القدرة على تسهيل المناقشة. ينبغي على رئيس المجلس تجنب أن يلقي المجلس أو يخبرهم بما هي القرارات التي سيتم اتخاذها. ولكن هذا لا يمنع الرئيس من تقديم رأيه الشخصي أثناء المناقشات، ولكن هذا يجب أن يحدث بطريقة يرى فيها الأعضاء أن مشاركة الرئيس مساوية للمشاركات الأخرى وليست أسمى وأهم منها. ولذلك فإن رئيس مجلس الإدارة الجيد:

- يجذب الأفكار من الحاضرين، حيث أن الجميع لديهم معرفة نافعة وأفكار مفيدة يجب المشاركة بها
- يشجع أعضاء المجلس ويجعلهم يشعرون بقيمتهم
- يتصرف باعتباره الميقاتي أو ضابط الوقت، ويوضح لأعضاء المجلس كم مقدار الوقت الذي سيخصص لكل قضية قبل أن تبدأ المناقشة
- يهتم بإبقاء المناقشات مركزة وهادفة لاتخاذ القرارات.
- يهتم بالحفاظ على النظام في الاجتماع ويتعامل بشكل ملائم مع الصراعات
- يكون واضحاً، على سبيل المثال، ينبغي على رئيس المجلس أن يوجز المناقشات قبل اتخاذ القرار ويذكر بوضوح القضية أو المقترح الذي سيقوم أعضاء المجلس بالتصويت عليه.

لا يتوجب على رئيس مجلس الإدارة أن يبقى محايداً في أثناء المناقشات لأنه في المقام الأول عضو في المجلس، وهذه هي مسؤوليته الأولى مع مسؤوليته أيضاً كرئيس للمجلس والتي تأتي في المقام الثاني. في حين، من المهم أن يذكر الرئيس بوضوح أن مشاركته في المناقشة تعبر عن رأيه الشخصي كعضو في المجلس. وبمجرد أن يقدم الرئيس مشاركته، عليه أن يسمح للآخرين بالحديث. وعليه أن يتجنب إساءة استغلال سلطته كمنسق للحوار بأن يسمح لنفسه بالسيطرة على المناقشة للدفاع عن رأيه.



إدارة الصراع

- قم بالتعرف على طبيعة الصراع.
- حاول الوصول إلى سبب الصراع.
- قد المجموعة نحو الاحترام المتبادل.
- لو أن الصراع لا يرتبط بالموضوع الذي يتم مناقشته، عليك أن تشجع المتورطين فيه أن يحلوا اختلافاتهم بعد الاجتماع.

التعامل مع
التحديات التي
قد يواجهها رئيس
مجلس الإدارة

التعامل مع الأشخاص المسيطرين

- دعم السلوكيات البديلة.
- اطلب من الحاضرين أن يرفعوا أيديهم عند رغبتهم في الحديث.
- قم بتحديد عدد المرات التي يمكن لكل شخص أن يتحدث فيها أثناء المناقشة.



العمل مع الأشخاص الهادئين

- شجعهم بصورة فردية، أثناء وخارج الاجتماع.
- حاول التعرف على أسباب عدم مشاركتهم بالمزيد في المناقشة.
- انتبه إلى أن الأعضاء الجدد في المجلس قد يكونون هادئين في الجلسات القليلة الأولى أثناء تفحصهم لكيفية سير الأمور، والتعرف على الآخرين، وفهم دورهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم. وعلى الجانب الآخر، هناك بعض الأعضاء قد لا يشاركون لأنهم لا يعتقدون أن آراءهم سوف تحظى بالاحترام الكافي.
- ولذلك ربما يتوجب على الرئيس أن يتحدث مع هؤلاء الأعضاء تحديداً الذين يظهرون عدم احترام للآخرين، أو للمجلس ككل ليذكروهم بقواعد الجدل.
- وجه الدعوة لهم بأسمائهم للمشاركة بآرائهم.



مقتبسة من Tearfund (٢٠٠٤) Facilitation skills workbook

بمجرد أن يتم اتخاذ القرار، على الرئيس أن يتأكد من اختيار شخص لتنفيذ هذا الأمر الذي تم الاتفاق عليه.

ربما يكون من المفيد توفير جلسة لتقييم المجلس كل سنة. فهذا سوف يمكن أعضاء المجلس من التفكير في مدى جودة المجلس في أداء وظائفه. وينبغي على الرئيس أن يتأكد من التعامل مع نقاط الضعف. وهذا قد يتضمن إجراء رئيس المجلس لتغيرات في طريقة أدائه لدوره. ومن بين الأسئلة الرئيسية:

- هل يؤدي المجلس وظيفته بصورة جيدة؟ وفي أي المجالات لا يؤدي المجلس وظائفه بصورة جيدة؟
- هل نعمل جيداً معاً كفريق؟
- هل اجتماعاتنا مثمرة؟ كيف يمكننا تحسين استغلالنا للوقت؟
- هل نقضي وقتاً أكثر من اللازم في مناقشة الموضوعات؟
- هل يشارك الجميع في المناقشات؟ كيف يمكن تشجيع الأشخاص الأكثر هدوءاً على الحديث أكثر وكيف يمكن تشجيع الأشخاص المسيطرين على الحديث أقل؟
- هل بنصت الجميع لآراء الآخرين؟ وكيف نزيد من تشجيعنا بعضنا بعضاً؟
- هل ناقش الكثير جداً من القضايا في كل اجتماع؟
- هل محتوى الاجتماعات دائماً ما يتعلق بشئون المجلس أم أن هناك بعض القضايا ليست لها علاقة بالمجلس؟
- هل نتوصل إلى اتخاذ القرارات؟ وفي حالة الجواب بلا، كيف نطور من قدرتنا على اتخاذ القرار؟
- هل يقوم أعضاء المجلس بالتصويت بما يريدونه فعلاً أم أنهم يشعرون بأنهم يقعون تحت ضغط من الآخرين للتصويت بطريقة معينة؟

يجب على رئيس المجلس أن يعي أن بعض الأعضاء ربما لا يفهمون بعض القضايا التي يناقشها المجلس، ولكنهم يخشون الاعتراف بذلك. ولذلك ينبغي على الرئيس أن يشجع على ثقافة الانفتاح والاحترام المتبادل. ويمكن للرئيس أن يفعل ذلك بأن:

- يقدم نموذجاً يحتذى به بأن يعترف عندما لا يفهم أحد القضايا
- يطلب من الآخرين أن يشرحوا ما يعرضونه ويعلقون بصورة أكثر وضوحاً لو أنه أعتقد أن بعض الحاضرين في الغرفة لم يستطيعوا استيعاب الفكرة المطروحة
- يشجع أعضاء المجلس على تجنب اللغة الاصطلاحية المعقدة
- يذكر المجلس بأن بعض أعضاء المجلس لديهم مستويات مختلفة من المعرفة بشأن القضايا المطروحة
- يسأل كل عضو من أعضاء المجلس بمفرده في جلسة خاصة عن مدى استيعابه لكل ما يتم مناقشته في المجلس.

تأمل

- هل اجتماعاتنا ميسرة بشكل جيد؟ وما هي التحسينات التي يمكن إجراؤها؟
- هل يجد الرئيس أنه من الصعب ترأس الاجتماعات؟ لماذا؟

٤-٥ محاضر جلسات الاجتماعات



يتولى سكرتير المجلس مسئولية أخذ ملاحظات مكتوبة لاجتماعات المجلس. وهذه الملاحظات تسمى المحاضر. وثمة أسباب عديدة لأخذ المحاضر:

- كثيراً ما تكون شرطاً قانونياً للمؤسسات المسجلة. فأي عمل يقوم به المجلس لا يكون مسجلاً في المحاضر لا يعتبر عملاً قانونياً.
- تعد تسجيلاً للقرارات التي اتخذها المجلس.
- تذكر الأعضاء بما تم مناقشته في الاجتماع الأخير في أثناء استعدادهم لحضور الاجتماع التالي.
- تعد أداة محاسبية نافعة للأعضاء الذين يوافقون على تحمل إحدى المهام.

غالباً ما تكون المحاضر شديدة التفصيل. والكثير من المعلومات المسجلة بها لا تكون ضرورية. وهذا يعني أن السكرتير يهدر الوقت والجهد في كتابة المزيد والمزيد من النقاط بينما يمكنه أن يشارك بفعالية أكثر في المناقشات. كما أن المحاضر المفصلة تجعل من الصعب على أعضاء المجلس أن يعثروا على الأمور التي تم الاتفاق عليها. وفيما يلي بعض المؤشرات التي تساعد السكرتير على حسن تسجيله للمحاضر:

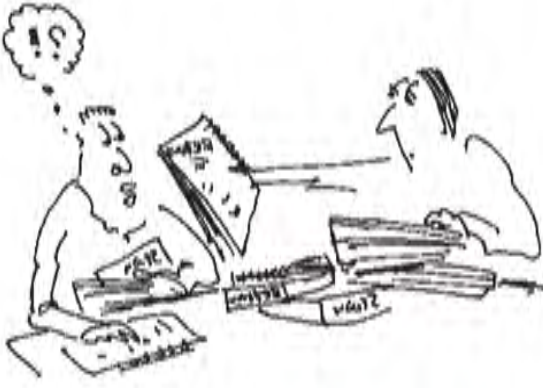
- أولاً، اكتب عنوان الاجتماع ومكانه وتاريخه وميعاده.
- سجل أسماء الحاضرين في الاجتماع وأسماء الغائبين. واطلب أيضاً أسماء أي ضيوف يحضرون الاجتماع. وفي حالة حضورهم لجزء فقط من الاجتماع، وضح البنود التي كانوا حاضرين فيها.
- اكتب القضية التي تم مناقشتها والقرارات التي تم اتخاذها والأعمال التي سيتم أداؤها. لا تكتب كل شيء ينطق به كل شخص أثناء سير المناقشة. ولا داعي لتضمين الأسماء إلا إذا كانت مهمة فيما يتعلق بالموضوعات التي يتم مناقشتها. تخيل شخصاً لم يستطع الحضور للاجتماع. فهل المحاضر سوف يقدم له فهماً كافياً لحصيلة الاجتماع؟
- تأكد أن المعلومات التي في المحاضر صحيحة، ولا تحتوي سوى على الحقائق. احرص على أن تسجل وتشرح الأعمال التي تم الاتفاق عليها بأقرب صورة ممكنة لما قيل فعلاً في الحديث، وذلك لتجنب الارتباك والتشوش في المعاني.
- ضع ترقيماً لكل بند بحسب رقمه في الأجددة. وقد يكون من المفيد أن تضع بنود الأجددة في جدول به صف لكل بند من بنود الأجددة وثلاثة أعمدة: واحد لرقم البند، والثاني للملاحظات والمناقشة أو العمل والثالث يخصص للشخص الذي يتولى تنفيذ هذا العمل.
- تأكد من أي وثائق إضافية مثل التقارير والخطط والميزانيات التي تم توزيعها قبل الاجتماع والتي تستخدم كأساس للمناقشة، قد تم إلحاقها بمحاضر الجلسة ووضع إشارة واضحة بشأنها في المحاضر.

- قم بتفريغ المحضر في أسرع وقت ممكن بعد الاجتماع وسجله في وثيقة إلكترونية على الكمبيوتر، وراجع ما جاء به مع رئيس المجلس، وقم بتوزيعها خلال أسبوع إلى كل الحاضرين في الاجتماع وكذلك على أعضاء المجلس الذين تغيّبوا.
- تأكد من أن مراجعة موجزة للمحضر قد تم تضمينها كبنء في أءءءة الاجتماع التالي لتتأكد من أنها تقدم عرضاً صحيحاً لما جاء في الاجتماع. وبعد ذلك ينبغي أن يقوم السكرتير والرئيس بتوقيعها في الاجتماع التالي.
- احتفظ بالمحاضر في مكان آمن، مع بقية الوثائق الأءرى. قم بتخزين المحاضر على القرص الصلب في الكمبيوتر وكذلك على قرص مضغوط. كما عليك أن تحتفظ بنسخ ورقية في ملف وتخزنها في مكان آمن. فربما يرغب المدقق المالي في رؤية المحاضر في المستقبل.

هل نحتفظ بمحاضر كل الاجتماعات؟ وبأي طريقة يمكننا تحسين أسلوب كتابة المحاضر وتخزينها؟

تأمل

٥-٥ المشاركة في المعلومات (١)



سعيًا لتحديد الاستراتيجية واتخاذ قرارات صائبة، من المهم أن توافر القدرة على الوصول على المعلومات الصحيحة. وهذه المعلومات قد تأتي أو تُجمع بواسطة:

- أعضاء المجلس بأنفسهم
- اللجان
- أعضاء فريق العمل من خلال الرئيس التنفيذي

المشكلة التي تواجه بعض المجالس أنهم ليس لديهم القدر الكافي من المعلومات الجيدة. وعلى الجانب الأءر، تشتكي بعض المجالس من أن لديها الكثير جداً من المعلومات، ولكن الكثير منها غير ملائم وغير ذي صلة بالموضوع، أو مبالغ في التفاصيل أو يتطلب الكثير من الوقت لقراءته.

هناك ثلاثة أنواع من المعلومات:

معلومات خاصة بالقرار - وهي معلومات لازمة لكي يستطيع أعضاء المجلس أن يتخذوا القرارات الصائبة.

معلومات إءرافية، مثل التقارير عن التقدم نحو تحقيق الأهداف أو معلومات عن مراجعة عمل الرئيس التنفيذي.

معلومات طارئة أو عرضية - وهي معلومات تجذب اهتمام أعضاء المجلس ولكنها لا تحتاج للعمل بموجبها، مثل المعلومات التي تظهر من اجتماعات اللجنة.

ينبغي أن تكون المعلومات:

في حينها لا معنى للحصول على المعلومات بعد انقضاء الحاجة إليها. لذلك تحتاج المعلومات إلى أن يتم تحديثها دائماً.

واضحة لو أن المعلومات ذات طابع تقني، يجب أن يتم شرحها جيداً، لكي يتمكن كل أعضاء المجلس من استيعابها.

موجزة لو أن الوثيقة طويلة للغاية، فلن يقرأها الناس. اذكر الحقائق واجعل التفسيرات بسيطة لكنها مهدفة. يمكن تقديم بعض أنواع المعلومات في صورة رسوم، وهي توفر المكان وتشجع أعضاء المجلس على فهم العلاقات والتعامل مع الموضوع بطريقة أفضل.

وثيقة الصلة لا تضع سوى المعلومات التي يحتاج المجلس لمعرفة.

ذات جودة عالية احرص على جعل الحقائق، وخاصة الإحصائيات، مستندة على برهان يمكن الوثوق به. حاول أن تتضمن وجهات النظر المختلفة. كما ينبغي أن يقرأ أعضاء المجلس التقارير بطريقة نقدية، ويحاولون قراءة ما بين السطور.

ربما يكون مفيداً للمجلس أن يتفق على جدول للمعلومات يبين ما هي المعلومات المطلوبة ومتى تكون مطلوبة. ويجب مناقشة هذا الجدول مع الأشخاص الذين يتوقع أن يشاركون بالمعلومات. وينبغي أن يتم تصميم الجدول نظير الجدول الموجود في صفحة ٧٦. ويمكن نسخ الجدول كل سنة وإضافة البيانات الملائمة لهذه السنة. ويظهر هذا الجدول البيانات التي تشرح متى يحين وقت تقديم المعلومات للمجلس، ويتم توزيع مواعيد الحاجة للمعلومات وكذلك أقصى ميعاد ممكن للمعلومات التي يجب أن يقوم المجلس بإعدادها. وعادة ما يتم توزيع المعلومات على أعضاء المجلس بواسطة السكرتير بعد التشاور مع رئيس المجلس.

تأمل

- ما نوعية المعلومات التي نستخدمها؟
- هل لدينا معلومات أكثر من اللازم أم أقل من اللازم؟
- هل معلوماتنا في حينها وواضحة وموجزة ومناسبة وذات جودة عالية؟
- كيف يمكننا تحسين معلوماتنا؟
- كيف يكون من النافع الاحتفاظ بجدول للمعلومات؟

مثال
جدول زمني
للمعلومات

السنة: ٢٠٠٧										الميعاد:		نوع المعلومات	الوصف	نوع المعلومات		
تاريخ اجتماعات مجلس الإدارة										تاريخ اجتماعات مجلس الإدارة						
نومبر	ديسمبر	جانفي	فبراير	مارس	أبريل	ماي	يونيو	يولي	أغسطس	سبتمبر	١	٢	لن سوف يتم توزيع المعلومات	الأشخاص المستولون عن إعداد المعلومات	الوصف	نوع المعلومات
													أعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي	السكرتير ورئيس مجلس الإدارة	توزع قبل أسبوعين على الأقل من كل اجتماع لمجلس الإدارة	الأجندة
													أعضاء المجلس	أشخاص عديدة، بحسب الملائم للقطعية	توزع قبل أسبوعين على الأقل من كل اجتماع لمجلس الإدارة	معلومات بشأن قضايا المناقشة
													أعضاء المجلس	أمين الصندوق والمدير المالي	توزع قبل أسبوعين على الأقل من كل اجتماع لمجلس الإدارة	المعلومات المالية
													أعضاء المجلس	الرئيس التنفيذي	توزع قبل أسبوعين على الأقل من كل اجتماع لمجلس الإدارة	تقرير الرئيس التنفيذي
													أعضاء المجلس	رؤساء اللجان	توزع قبل أسبوعين على الأقل من كل اجتماع لمجلس الإدارة	تقارير اللجان
													أعضاء المجلس	أمين الصندوق	توزع قبل أسبوعين على الأقل من اجتماع مجلس الإدارة الذي سيتم فيه إقرارها	الميزانية السنوية
													أعضاء المجلس	مدققون مستقلون	توزع قبل أسبوعين على الأقل من الاجتماع الخاص بعرض هذا التقرير	تقرير المدقق المالي
													الرئيس التنفيذي	مجلس الإدارة	تراجع سنوياً	الخطة الاستراتيجية
													أعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي	السكرتير	خلال أسبوع واحد من الاجتماع السابق للمجلس	محاضر الاجتماعات
													أعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي	السكرتير	خلال أسبوع واحد من الاجتماع السابق للمجلس	ملاحظات الاجتماع التالي



المعلومات الإشرافية													
رقم	٢٤	٣٠	٣١	٢٨	٣١	٢٩	٣١	٣٠	٣٠	٢٨	٣١	وصف	العضو
												أعضاء المجلس والرئيس التنفيذي	أعضاء المجلس والرئيس التنفيذي
		٩		٩			٩					أعضاء المجلس التنفيذي	أمين الصندوق والمدير المالي
	٥	٥	٥	٦	٥	٥	٤	٥	٥	٥	٥	أعضاء المجلس	الرئيس التنفيذي
	٣	١	١	٣	١	٢	١	٢	١	١	١	أعضاء المجلس والرئيس التنفيذي	السكربتير
	معلومات أخرى												
												فريق العمل، المناهضون، المستفيدين، آخرون	المجلس والرئيس التنفيذي
												أعضاء المجلس	السكربتير

المعلومات الإشرافية/ أخرى

بالنسبة لكل نوع من المعلومات، استخدم الوصف لتوزيع المعلومات. بالنسبة للمعلومات الإشرافية، اترك أيام قليلة بعد نهاية الفترة التقديرية للسماح بكتابة التقرير. في حالة التقارير المالية، اترك شهراً كاملاً، لأنه قد يستغرق وقتاً لمعالجة البيانات الخاصة بالدخل والمفوعات. في المثل السابق، يتوقع عرض التقرير المالي الخاص بديسمبر ٢٠٠٦ في ٣١ يناير ٢٠٠٧، وهكذا. التقرير المالي السنوي الخاص بيناير - مارس يجنب موعد عرضه في التاسع من مايو، وهذا لأن التقرير المالي الخاص بمارس سوف يتم الانتهاء منه في أبريل، ويحتاج أمين الصندوق والمدير المالي لأيام قليلة لكتابة التقرير ربع السنوي.

كيف تملأ جدول المعلومات

اجتماعات مجلس الإدارة

أولاً، قم بإدخال اليوم في الشهر لكل اجتماع للمجلس في الصف الرمادي. في المثل السابق، اجتماعات المجلس في سنة ٢٠٠٧ سوف تكون في ٢ يناير و ٢ أبريل و ٢ يوليو و ١ أكتوبر. وسوف يتم عقد اجتماع للمجلس في بداية شهر يناير من السنة التالية، ولذا ينبغي على الجدول أن يسجل ذلك لكي يتم توزيع المعلومات قبل هذا الاجتماع. وفي ديسمبر من المهم مراعاة أعيد الميلاد. ولذلك، في المثل السابق، سوف يتم توزيع المعلومات قبل عيد الميلاد أي في العاشر من ديسمبر لضمان أن كل أعضاء المجلس سيحصلون عليها.

ثم بالنسبة لكل نوع من المعلومات (الصفوف البيضاء)، استخدم الوصف لحساب متى ينبغي توزيع المعلومات المناسبة. من المفيد أن ترحب إلى التقويم. ادخل اليوم من الشهر في عمود الشهر المناسب.

٦-٥ صناعة القرار

الوحدة

دراسة من الكتاب
المقدس

إذا أرادت مجالس الإدارة أن تتخذ القرارات الصائبة، فعليها أن تعمل بجد معاً. لذا من المهم أن يعملوا معاً كفريق.

■ اقرأ رسالة بولس الرسول الأولى إلى أهل كورنثوس ١٢: ١٢-٢٧

- ما الذي تشير إليه كلمة «جسد»؟
- من الذي يشكل المؤمنون جزءاً من جسده؟
- انظر إلى الآيات ١٥-١٦ و ٢١. لماذا نحن نحتاج بعضنا بعضاً في جسد المسيح؟
- انظر إلى الآيات ١٧-٢٠. لماذا نحن جميعاً مختلفين؟
- انظر إلى الآيات ٢٢-٢٦. ماذا ينبغي أن يكون شكل علاقتنا مع بعضنا البعض؟
- هل يشعر الناس في مؤسستنا بأنهم مطلوبون؟
- هل نقاط القوة المختلفة لديهم يتم التعرف عليها وإدراكها؟
- بأي طريقة يمكننا أن نشجع فريق العمل الجيد؟

■ اقرأ رسالة بولس الرسول إلى أهل رومية ١٥: ٥-٦.

- كيف يمكن لتأمل هذه الآيات أن يساعد في أثناء أوقات الصراع في داخل مؤسستنا أو في داخل مجلس إدارتنا؟

الهدف من وراء اجتماعات المجلس هو تجميع أعضاء المجلس من أجل اتخاذ القرارات. وأفضل القرارات يتم اتخاذها عندما يتاح للجميع الإطلاع على المعلومات الصحيحة التي يتأسس عليها قراراتهم. ولذلك يكون من المهم أن يتم تجميع وتوزيع كل المعلومات لأعضاء مجلس الإدارة قبل الاجتماع. وينبغي إعطاء أعضاء المجلس أسبوعين على الأقل لقراءة المعلومات قبل أن يجتمعوا لمناقشتها واتخاذ القرار. كما ينبغي على الأجنحة أن تذكر بوضوح شديد الموضوع الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنه. فهذا يوفر الوقت في الاجتماعات ويجعلها أكثر فعالية وإثماراً.

هناك مقوم آخر رئيسي لاتخاذ القرار الصائب وهو التفاعل بين صناعات القرار. إذ ينبغي على أعضاء المجلس أن يستخدموا مهاراتهم وخبراتهم لفحص المعلومات بطريقة موضوعية. وعليهم أن يعلنوا عن مخاوفهم وآرائهم وأن يدخلوا في جدال مباشر وذلك حتى يتم مراعاة كل البدائل والاحتمالات. قد يكون من الضروري على المجلس أن يقرر بعض «قواعد الجدل» لكي يظل النقاش مركزاً ومهدفاً. حيث من السهل أن يصير النقاش غير مثمر، إذ يتم عرض نفس النقطة أكثر من مرة، أو حينما يحدث هجوم شخصي على بعض الأفراد بعينهم. ولعل قواعد الجدل هذه يتم تضمينها في كتيب المجلس. كما قد يتم كتابتها على لوحة ورقية كبيرة يتم تعليقها على الحائط أثناء الاجتماعات. وينبغي على رئيس المجلس ضمان أن الجميع يطيعون قواعد الجدل وعليه أن يذكر الحاضرين بها عند الضرورة.

ينبغي على رئيس المجلس أن يطلب من المجلس أن يفحصوا ويوافقوا على قواعد الجدل. والتي قد تتضمن:

- ارفع يدك في حالة رغبتك في الحديث
- لا تشن هجوماً شخصياً على شخص آخر
- لا تقاطعوا بعضكم بعضاً.
- غير مسموح لأي شخص أن يتحدث أكثر من ٣ دقائق في كل مرة.
- غير مسموح لأي شخص أن يشارك في الجدل أكثر من ٣ مرات.
- علينا جميعاً أن نحترم آراء بعضنا بعضاً.

أعضاء مجلس الإدارة الذين يقترحون دورة للعمل ينبغي عليهم أن يطرحوا اختيارات وبدائل أمام المجلس لمناقشتها. وعلى أعضاء المجلس أن يفكروا بشأن:

- هل دورة السير المقترحة سوف تساعد في تحقيق رسالة الهيئة
- هل هناك اختيارات بديلة
- هل المعلومات المقدمة كافية لاتخاذ القرار الصائب، أم هناك حاجة للمزيد.
- هل تتمتع المؤسسة بهيكل سليم وموارد مناسبة للقيام بهذا العمل.

ينبغي الاهتمام بضمان أن القرارات لا تتناقض مع تعاليم الكتاب المقدس. ويجب على رئيس المجلس أن يتأكد أن أعضاء المجلس يدرسون القضايا في ضوء تعليم الكتاب المقدس. وفي حالة الضرورة، ينبغي تأجيل اتخاذ القرار إلى أن يحصل أعضاء المجلس على فرصة لدراسة ما الذي يقوله الكتاب المقدس عن القضية، سواء أثناء الاجتماع، أو قبل الاجتماع التالي. إذ سيكون من المفيد وقف المناقشة أو عملية اتخاذ القرار لفترة من أجل الصلاة بشأن قضية معينة وطلب المعونة من الله لاتخاذ القرار الحكيم.

إذا كان المجلس كبير الحجم، ربما يكون من الضروري تقسيمه إلى مجموعات صغيرة لمناقشة القضايا ثم المشاركة بالآراء مع كل المجموعة الكبيرة.

إن قيمنا سوف تصنع الفارق في القرارات التي نتخذها. ربما يكون من النافع للمجلس أن يقضي بعض الوقت في التفكير في القيم الرئيسية التي سوف تساعده في اتخاذ القرارات. على سبيل المثال، هل قرارات المجلس يجب أن تقوم على:

- ما الذي سوف يعتقده الآخرون أو ما الذي نرغب في فعله على نحو أفضل لأجل خدمة المؤسسة؟
- كيف ستأثر خدمة المؤسسة أو كيف يمكن أن تتوسع خدمة المؤسسة؟
- كم سيتطلب قرارنا من الناس أو هل هذا القرار سيمجد الله؟

التصويت

بعد أن يفرغ المجلس من مناقشة إحدى القضايا من الضروري اتخاذ قرار بشأن التصرف الذي يجب اتباعه. وينبغي على رئيس المجلس أن يتأكد أن الجميع مستعدون لاتخاذ القرار. وغالباً ما يكون التصويت بأسلوب «مع» أو «ضد» الاقتراح. كما يمكن لأعضاء المجلس التصويت لأحد الخيارات من بين عدد من الخيارات المتاحة. ومن الممكن للأعضاء أن:

■ يقرروا بالتصرف المقترح.

■ يقرروا بالتصرف مع بعض التعديلات.

■ يرفضوا التصرف.

■ يطلبوا تقديم المزيد من المعلومات في حالة عدم شعورهم بالقدرة على اتخاذ القرار الصائب. وينبغي تكليف شخص بمهمة جمع أو الإشراف على جمع المزيد من المعلومات من أجل مناقشتها في الاجتماع التالي. ويجب أن يسجل محضر الجلسة هذا الأمر وعلى رئيس المجلس أن يطلب ضم هذا البند على أجندة الاجتماع القادم.



يوجد عدد من الطرق المختلفة التي يمكن بها الوصول إلى قرار مشترك. وعلى كل مجلس أن يختار أفضل الطرق لعمل ذلك. وينبغي أن يتم تضمين هذا في كتيب المجلس لكي يفهم كل شخص كيف يعمل النظام. وفي الجدول التالي يوجد بعض الطرق التي يمكن بواسطتها اتخاذ القرار، ومعها مميزات وعيوبها.

العيوب	المميزات	ما الذي يتضمنه هذا الأسلوب	الأسلوب
يمكن أن يأخذ وقتاً طويلاً	يكون أعضاء المجلس ملتزمين بالقرار المتخذ أكثر من حالة التصويت بالأغلبية	يتفق الجميع على التصرف المطلوب اتخاذه لأجل صالح الجماعة ويتخذون القرار بالموافقة الجماعية، حتى لو كانوا يعتقدون بأن خياراً آخر مختلفاً قد يكون هو الأفضل	الإجماع consensus
يأخذ وقتاً أطول حتى من الإجماع. حيث أن القرار الجماعي قد لا يمكن الوصول إليه أبداً.	يكون أعضاء مجلس الإدارة ملتزمين تماماً بالقرار الذي تم اتخاذه	الحصول على قبول كل أعضاء مجلس الإدارة	القرار الجماعي unanimity
قد لا ينال رضا أعضاء المجلس الذين لا يوافقون عليه.	أسرع من الحصول على الإجماع	هذا قد يعني: أكثر من نسبة معينة من الأعضاء (عادة النصف). أكثر من نسبة معينة من الأعضاء الحاضرين في الاجتماع (عادة النصف)	الأغلبية

بعض أساليب
صناعة القرار

يمكن إجراء التصويت برفع الأيدي، سواء كانت العيون مفتوحة أو مغلقة. ويمكن بدلاً من ذلك أن يصوت الأعضاء في السر باستخدام أوراق الاقتراع السري. وتكمن ميزة الاقتراع السري في أن الأعضاء الذين لديهم جراءة أقل من المرجح أنهم سيصوتون بحسب ما يستريحون له فعلاً. ولكن إذا كان الاقتراع علنياً، ربما يشعر بعض الأعضاء بممارسة ضغوط عليهم لكي يصوتوا بنفس الطريقة التي يصوت بها الأعضاء الواثقين من الجماعة.

بعض المؤسسات لا تسمح لرئيس مجلس الإدارة بأن يصوت إلا بعد أن تتساوى الأصوات. وعندها يُطلب من رئيس المجلس أن يصدر الصوت الحاسم. وعيب هذه الطريقة أنها تعامل الرئيس بشكل مختلف عن أعضاء المجلس الآخرين. ويبدو منها أنها تعطي الرئيس سلطة اتخاذ قرار أكثر من بقية أعضاء المجلس وتعيق المجلس عن العمل كفريق واحد. وبينما رئيس مجلس الإدارة لديه بالفعل دور مهم، فإن هذه تعد إضافة لدوره كعضو بالمجلس. ولذلك يجب ألا يتم إنكار صوت رئيس المجلس. وأفضل السبل للتعامل مع هذا الموقف هو بتمكين رئيس مجلس الإدارة من التصويت كممثل بقية الأعضاء الآخرين. وهناك طريقتان لضمان اتخاذ القرار:

- التأكد من وجود عدد مفرد من الأعضاء في المجلس.
- يمكن أن يُمنح رئيس المجلس الصوت الحاسم، حتى إذا كان قد صوت بالفعل مرة مع بقية أعضاء المجلس. ومن النادر أن يلجأ الرئيس إلى استخدام هذا الصوت الإضافي. ولكن في حالة الحاجة إليه، عادة ما يستخدم الصوت الحاسم لأجل حل الموقف القائم، وليس لأجل إحداث تغيير جذري.

بمجرد اتخاذ القرار، تكون هناك حاجة لوضع خطة عمل. والتي ينبغي أن تتضمن تفاصيل عن الأنشطة الواجب القيام بها، ومن الذي سيتولى القيام بها، ومن المسئول ومتى سوف تكتمل.

تأمل

- ما مدى جودة مجلسنا في عملية صنع القرار؟
- هل سيكون من النافع لنا أن نستخدم قواعد الجدل؟
- هل نطلب الإرشاد من الله أثناء اجتماعاتنا؟
- كيف نحسن من عمليات صناعة القرار في مؤسستنا؟

٧-٥ تطوير مجلس الإدارة

الحياة بالروح

دراسة من الكتاب المقدس

■ اقرأ من رسالة بولس الرسول إلى أهل غلاطية ٥: ١٦-٢٦

هذا الجزء من رسالة بولس إلى أهل غلاطية يتحدث عن الحرية في المسيح. لقد كنا نعيش تحت لعنة ناموس وكنا عبيداً للخطية. لكن المسيح حررنا.

• ما هي أهمية الروح القدس؟

انظر إلى ثمار الروح القدس في الآيات ٢٢-٢٣. لقد اقترح بعض اللاهوتيين أن الثمار الثلاث الأولى (محبية، فرح، سلام) ترتبط باتجاه المسيحي نحو الله، والثلاث التاليين (طول أناة، لطف، صلاح) ترتبط باتجاه المسيحي نحو الآخرين وأما الثلاث الأخيرة (إيمان، وداعة، تعفف) فهي ترتبط بالسمات الشخصية للمسيحي.

• ناقش ما الذي تعنيه هذه الثمار في ضوء الفئات الثلاث التي ذكرناها.

• هل نحن نظهر ثمار الروح؟ وفي حالة الجواب بنعم، لماذا؟ وفي حالة لا، لماذا لا؟

• في الآية ٢٥ نحن نتشجع لأن نعيش كما يحق للروح. ناقش ما معنى هذا وكيف يمكننا أن نمارس ذلك عملياً.

• كيف أن العيش أكثر كما يحق للروح يؤثر في علاقات مجلسنا، وعلاقاتنا في داخل مؤسستنا والعلاقات مع خارج المؤسسة؟

وعندما يعمل مجلس الإدارة بكفاءة، سوف يكون هناك حاجة لبذل الجهد من أجل الحفاظ على ذلك وتطوير المجلس أكثر. ويتضمن هذا دعم وتطوير الأفراد في المجلس لضمان أنهم متحمسون وأن مشاركتهم فعالة. وهذا يتضمن أيضاً تطوير العلاقة بين الأفراد في المجلس حتى يستطيعوا العمل بصورة جيدة معاً كفريق.

المحبة بعضنا لبعض

دراسة من الكتاب المقدس

■ اقرأ من رسالة بولس الرسول إلى أهل رومية ١٢: ٩-٢١. تركز هذه الفقرة على المحبة في داخل عائلة الله.

• اكتب قائمة بها عمودين. في العمود الأيمن اكتب كل الأمور التي تقول هذه الفقرة إن علينا أن نكون مثلها أو نعملها. وفي العمود الأيسر اكتب الأمور التي لا ينبغي أن نكون مثلها أو نعملها.

• ناقش ما الذي تعنيه كل من هذه النقاط على أرض الممارسة العملية.

• فكر كفرد أو كجماعة: أي من النقاط المذكورة في القائمة نعتقد أنها أسهل؟ وأيها نرى أنها أصعب؟

• أي تصرف يجب أن نتخذ لكي نحب بعضنا بعضاً؟

في كل مرة يتم فيها انتخاب عضو جديد، ينبغي جعله يشعر بأنه يلقي ترحيباً وينال فرصاً لكي يجد دوره وسط الفريق. كما من الضروري أن يقوم رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي بتعريفه بالمجموعة بصورة جيدة. وهذا قد يتضمن:

- تمكين العضو الجديد من فهم كيف تعمل المؤسسة. وهنا قد يفيد استخدام رسم بياني للمؤسسة يظهر الإدارات والعلاقات بينها.
- تعريفه بمسؤوليات مجلس الإدارة. وهنا يمكن استخدام كتيب المجلس.
- إتاحة الفرص له للتعرف على بقية أعضاء المجلس.

ربما يكون من الصعب الإبقاء على حماسة أعضاء المجلس بينما يقضون معظم وقتهم يعملون أعمالاً مقابل أجر في أماكن أخرى وبينما يجتمع المجلس أحياناً قليلة فقط. وهناك عدة طرق للحفاظ على الحماس لدى أعضاء المجلس ومن بينها:

- التأكد من انعقاد اجتماعات المجلس بانتظام، وأن تكون هذه الاجتماعات مثمرة وتبدأ وتنتهي في ميعادها.
- الذهاب في رحلة استجمام. على سبيل المثال، يمكن للمجلس أن يذهب في رحلة لعدة أيام كل سنة. ويمكن الاستفادة من الوقت في التدريب ومناقشة قضايا المجلس أو بناء الفريق.
- تشجيع أعضاء مجلس الإدارة على التبادل مع فريق العمل، سواء في المقر الرئيسي للمؤسسة أو في الحقل الميداني، وكذلك زيارة المشروعات. فقد يكون ذلك تشجيعاً كبيراً للحديث مع بعض المستفيدين من المشروعات والاستماع إلى كيف يعيشون وكيف اختلفت حياتهم كنتيجة لعمل المؤسسة.
- تشجيع أعضاء المجلس على الحديث إلى بعض المجموعات عن المؤسسة وأن يكتبوا مقالات للصحف المحلية عنها.
- تقديم تدريبات لتدعيم أعضاء المجلس.
- تقديم الشكر بانتظام لأعضاء المجلس على مشاركتهم القيمة في عمل المؤسسة.
- التأكد من أن المجلس يصلي لأعضاء المجلس بانتظام وخاصة في الوقت الذي يكون فيه الأفراد في احتياج خاص.

بالإضافة إلى إبقاء أعضاء المجلس متحمسين، يجب على رئيس المجلس أن يتأكد من أن مشاركات الأعضاء تتميز بالجودة العالية. فحتى لو أن أعضاء مجلس الإدارة لديهم خبرات عالية وحماسة كبيرة، فإن مشاركتهم ستكون محدودة لو لم تكن وثيقة الصلة بالموضوع. ولزيادة فعاليتهم، يجب أن يكونوا على وعي بما يحدث في المؤسسة وفي ميدان عملها. كما قد يكون من المفيد لأعضاء المجلس أن يوسعوا من مهاراتهم لكي يتمكنوا من التفاعل بصورة أفضل مع عمل المجلس. على سبيل المثال، الشخص الذي لديه خبرة لسنوات عديدة في العمل الإنمائي ربما يفتقر إلى المهارات في تطوير السياسات، واستيعاب البيانات المالية أو فهم الطريقة التي يعمل بها مجلس الإدارة. والشخص الذي لديه خبرة هائلة في الحوكمة وصناعة القرار ربما يفتقر إلى فهم القضايا الإنمائية.

دراسة حالة:
تطوير مجلس إدارة
مؤسسة مساعدة
ورجاء

قبل كل اجتماع للمجلس، يشارك أعضاء المجلس في تناول الطعام معاً مع قاعدة تنص على أنه ليس مسموحاً لهم بالحديث عن قضايا المجلس أثناء الطعام!

تتأكد رئيسة مجلس إدارة مؤسسة «مساعدة ورجاء» أنها تتقابل مع كل عضو، أو حتى تتحدث معه تليفونياً كل شهر. وهي توضح لأعضاء المجلس أن باستطاعتهم الوصول إليها في أي وقت في حالة تواجد أي تساؤل لديهم أو قضية تحتاج إلى مناقشة. أحياناً تكون هذه القضايا وثيقة الصلة بالمجلس ككل، فتحرص الرئيسة على إضافتها إلى أجندة الاجتماع القادم للمجلس. أما إذا كانت القضايا مرتبطة بهذا الشخص فقط، فهي تقضي وقتاً في الاستماع إليه وتقديم له النصيحة والتشجيع.

وقد لاحظت أن هناك حاجة لعمل تدريب مشترك في الإدارة المالية. ولذلك طلبت رئيسة المجلس من أعضاء المجلس أن يحضروا تدريباً عندما يتوافر لديهم عطلة لمدة نصف يوم. ومن ثم وجدت مدرب مناسب وقامت بتكليفه لكي يقدم التدريب لكل عضو بمجلس إدارة المؤسسة بحسب وقت فراغه.

هناك بعض أعضاء مجلس الإدارة يمكنهم الذهاب إلى ورش العمل أو المؤتمرات وذلك من أجل تحسين مهاراتهم. كذلك يمكن للمؤسسة أن تقدم تدريبات داخلية للمجلس بأكمله. وميزة هذا التدريب أنه يتم تفصيله لكي يتوافق مع احتياجات المؤسسة والمجلس. على أن يكون الحضور إلزامياً، حتى بالنسبة للأعضاء الذين يعرفون الكثير عن ما سوف يتم تقديمه في التدريب. وهذا يرجع إلى أن جزءاً من التدريب يقوم على دراسة الأعضاء لمدى مناسبة المحتوى للمؤسسة ومناقشة الطريقة التي تم تقديمه بها. وربما يكون من المفيد للغاية أن يكون هناك بعض التدريبات عن التنمية قبيل تخطيط المجلس لكتابة استراتيجية جديدة أو مراجعة بيان رسالة المؤسسة.

من المهم أيضاً الاستثمار في التنمية الشخصية لأعضاء المجلس. ومن بين أشياء أخرى يتضمن هذا تنمية مهاراتهم الذاتية، ومهارتهم المؤسسية ومهاراتهم القيادية. وجيد دائماً أن نحفظ بأهداف نعمل للوصول إليها، ونشجع الآخرين ليحققوا أهدافهم ونحتفل معهم عند تحقيقها. تلك هي مسؤولية رئيس مجلس الإدارة ويجب على كل عضو أن يؤديها.

بعض الأفكار لبناء
روح الفريق

■ المشاركة في تناول الطعام معاً.

■ ممارسة ألعاب ذات طابع عملي.

■ ممارسة تمرين «أريد أن أعرفك».

■ بعض أعضاء المجلس قد يحملون ألقاباً مثل الدكتور أو البروفسور أو القس. ومن المفيد معرفة أن هؤلاء الأشخاص لديهم خبرات ومعرفة دقيقة في مجال معين، والذي يمكن أن يكون نافعاً أثناء مناقشات المجلس. ولكن مناداتهم باللقاب، يمكن أن يضر بديناميكية الفريق. وربما يشعر البعض برغبة في احترام هؤلاء الناس أكثر من غيرهم، أو مراعاة آرائهم أكثر من آراء الآخرين. وبينما قد يكون من المفيد كتابة الألقاب كاملة في كتيب مجلس الإدارة، إلا أنه من الحكمة لأعضاء المجلس أن ينادوا بعضهم بعضاً باستخدام اسمهم الشخصي فقط أو اسم العائلة دون ألقاب.

وضع أهداف شخصية

يمكن تشجيع كل عضو بمجلس الإدارة على وضع بعض الأهداف الشخصية للسنة القادمة. وينبغي مناقشة ذلك مع رئيس المجلس. كما على الرئيس أن يكتب أهدافه الخاصة، ويمكنه مناقشتها مع نائب الرئيس.

يمكن أن تستند الأهداف على المهام (المستمرة أو التي حدثت لمرة واحدة) وكذلك على العلاقات. وقد يكون مفيداً أن تمد كل عضو بالمجلس بنسخة من الجدول التالي. وعليهم أن يكتبوا الأهداف في العمود الذي على الجانب الأيمن. وبعد ستة أشهر عليهم أن يراجعوا الجدول لمعرفة مدى تقدمهم. بعض الأهداف ربما قد تحققت. وغيرها قد يكون مستمراً في التقدم، أو ربما تم تجاهله ونسيانه. وبعد سنة واحدة، ينبغي على العضو أن يسجل إلى أي حد نجح في تحقيق كل هدف بأن يضع دائرة حول الرقم المناسب. وعليهم أن يناقشوا هذا مع الرئيس ويستخدموا العمود الأيسر لوضع تعليقات حول مستوى تقدمهم. وهذه التعليقات تشرح لماذا لم يتم تحقيق الأهداف، أو ربما يستطيعون كتابة خبرة إيجابية أو تأثير إيجابي فيما يتعلق بالأهداف التي نجحوا في تحقيقها.

بعد ذلك يجب نسخ جدولاً جديداً ثم يتم وضع مجموعة جديدة من الأهداف التي نرغب في تحقيقها خلال السنة التالية. وربما تكون بعض الأهداف هي نفسها تلك التي كانت في السنة الماضية إذا كانت أهدافاً مستمرة أو لو لم يتم تحقيقها بعد. كما يمكن وضع أهداف جديدة يتمنى عضو المجلس أن يحققها.

ورقة تسجيل النقاط للأهداف الشخصية						ورقة تسجيل النقاط للأهداف الشخصية
الاسم	السنة					
الهدف	مجموع النقاط					التعليقات
	١	٢	٣	٤	٥	
	١	٢	٣	٤	٥	
	١	٢	٣	٤	٥	
	١	٢	٣	٤	٥	
	١	٢	٣	٤	٥	

النقاط: ١= لم يتم تحقيق هذا الهدف على الإطلاق

٢= حدث بعض التقدم

٣= تحقق الكثير من التقدم

٤= تم تحقيق الهدف

٥= تحقق بما يفوق ما كان متوقفاً

وهناك أداة نافلة لتدعيم الإحساس بروح الفريق وهي أن تطلب من أعضاء مجلس الإدارة تقييم أنفسهم كمجموعة بعد كل اجتماع. فهذا يساعد في تشجيع أعضاء المجلس على تنمية الإحساس بالمحاسبية تجاه المجموعة. وينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يتفقوا معاً حول كيف سيصدرون تقييماً بشأن القضايا التالية:



القضية	سيئ للغاية	سيئ	مقبول	جيد	جيد جداً
الحضور					
الوضوح					
مراعاة الوقت في الاجتماع					
المشاركة في المناقشات					
احترام آراء الآخرين					
جودة المناقشة					
جودة صناعة القرار					

استمارة التقييم
الذاتي لأعضاء
مجلس الإدارة

بعد ذلك يجب على هذه المجموعة أن تناقش القضايا التي تم تصنيفها سيئة جداً وسيئة، وتقرر السبب الذي جعلهم يعطونها هذا التصنيف. وعليهم أن يحددوا طرقاً لإجراء تحسينات فيها.

تأمل

- هل يشعر أعضاء المجلس بأنهم يمتلكون دعماً ودافعاً جيداً؟ وما الذي يمكن عمله لتحسين هذا؟
- ما مدى جودة عملية التنصيب لدينا؟ وكيف يمكننا تحسينها؟
- ما هو التدريب الذي يحتاج إليه أعضاء مجلس الإدارة؟ وكيف يمكن تقديم هذا التدريب؟
- هل سيكون من المفيد وجود أهداف شخصية نعمل لأجل تحقيقها؟

التخطيط للعمل

الهدف من هذا الكتاب هو مساعدة المؤسسات على إقامة مجلس إدارة لها، أو مساعدة مجالس الإدارة على دراسة الطرق التي يمكنهم بها ممارسة الحوكمة بشكل أفضل.

ولعل من المفيد لمجالس الإدارة أن تقرأ هذا الكتاب وتستفيد من الأسئلة التأملية كأساس للتفكير الشخصي أو المناقشة الجماعية.

وبمجرد أن ينتهي جميع أعضاء المجلس من قراءة هذا الكتاب، يمكنهم مناقشة الأسئلة التالية:

- ما الذي تعلمناه؟
- ما هي الموضوعات التي نحتاج إلى التعامل معها؟
- كيف يمكننا أن نتصرف بشكل مختلف؟
- ما الذي يمكننا البدء بتغييره فوراً؟
- ما الذي يمكننا أن نبدأ في تغييره عبر فترة زمنية؟

إذا كانت هناك مناطق تحتاج إلى إجراء تحسينات بها، فستكون فكرة جيدة أن تكتب خطة عمل. ابدأ بالقضايا التي يسهل التعامل معها أو المهام التي يسهل القيام بها. لأن النجاح فيها سوف يساعد على بناء الثقة بإمكانية التعامل مع القضايا الأكبر والأكثر صعوبة.

القضايا المطلوب التعامل معها	التصرف الذي سيتم اتخاذه	من المسؤول	متى سيكتمل

خطة عمل

موارد ومصادر المعلومات

- Blackman R (٢٠٠٤) ROOTS ٦: Fundraising Tearfund UK. Order from roots@tearfund.org or download from www.tearfund.org/tilz قراءات مقترحة
- Clarke S, Blackman R and Carter I (٢٠٠٤) Facilitation skills workbook Tearfund UK. Order from roots@tearfund.org or download from www.tearfund.org/tilz
- Stahlke L with Loughlin J (٢٠٠٣) Governance Matters GovernanceMatters.com Inc.
- Stoez E (٢٠٠١) Common sense for board members Good Books

- **www.governancematters.com**
The Governance Matters website contains free articles relating to governance issues for Christian organizations. مواقع إلكترونية
على شبكة
الإنترنت
- **www.boardsource.org**
The Boardsource website contains a lot of practical information for development organizations around the world.



قاموس المفردات

يشرح هذا القاموس معاني كلمات محددة بحسب طريقة استخدامها في هذا الكتاب.

المحاسبية: الموقف الذي يُتَوَقَّع من الشخص أو المؤسسة أن يقدم للآخرين تفسيراً لقراراته وتصرفاته.

تدقيق الحسابات: فحص رسمي لحسابات المؤسسة أو كفاءتها أو فعاليتها. وعادة ما يقوم بمهمة التدقيق خبير مستقل من خارج المؤسسة.

السلطة: القدرة على القيام بعمل أو اتخاذ قرار، بدون الحاجة إلى الحصول على تصريح من الآخرين.

ورقة الاقتراح: ورقة يمكن من خلالها لأي شخص أن يسجل صوته في الاقتراح.

المستفيد: الشخص الذي يستفيد مباشرةً من عمل المؤسسة.

التحيز: الميل إلى مساندة أو معارضة أمر ما أو شخص ما بطريقة غير عادلة من خلال السماح للاختيارات الشخصية أن تؤثر على الحكم.

مجلس الإدارة: جماعة من الناس يتحملون المسؤولية الإجمالية عن المؤسسة.

اللوائح الداخلية: وصف للعلاقة بين أعضاء المؤسسة وبين مجلس الإدارة.

الرئيس التنفيذي: المدير الإداري للمؤسسة الذي يتحمل المسؤولية عن فريق العمل بالمؤسسة.

العجز في الميزانية: المبلغ الذي يمثل الزيادة في الإنفاق عن الدخل أو الميزانية.

التفويض: الطلب من شخص آخر أن يقوم بشيء نيابة عن الطالب.

التقييم: تقدير قيمة أو جودة أو أهمية أو تأثير شيء ما.

المؤسس: الشخص الذي قام بتأسيس المؤسسة.

الحوكمة: عملية الإشراف على المؤسسة.

التسلسل الهرمي: هو نظام يتم فيه ترتيب الأشخاص أو الأشياء بحسب مدى ما لديها من سلطة ومسئولية نسبية.

المهمة أو الرسالة المتكاملة: الوصول إلى المجتمع المحلي لإحداث تغيير في حياة الناس مادياً وروحياً.

- الأعضاء** الأشخاص الذين يملكون المؤسسة ويمنحون السلطة لمجلس الإدارة. وليست كل المؤسسات لديها أعضاء. وهم مختلفون عن أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء فريق العمل.
- المهمة أو الرسالة** الأمر الذي كرست المؤسسة نفسها لإنجازه.
- المراقبة** التحقق المستمر من شيء ما بطريقة نظامية سعياً لقياس مدى التقدم نحو إحراز الأهداف.
- المحراب** مكانة تناسب تحديداً نقاط القوة في المؤسسة، والتي قد تجعل المؤسسة متميزة.
- التوجيه** العملية التي تمكن الأشخاص الجدد من الاعتماد على أدوارهم الجديدة. وقد تتضمن هذه العملية التدريب وتقديم المعلومات وتعريفهم بزملائهم.
- السياسة** الخطة الكلية أو المبدأ الكلي.
- الغاية** الأمر الذي تتواجد المؤسسة لأجل عمله.
- النصاب القانوني** عدد محدد من الأفراد الواجب حضورهم لمنح الشرعية للاجتماع.
- تجديد الشباب** العملية التي بواسطتها نجعل الأشياء فتيّة من جديد أو نستعيد بها الأشياء إلى حالتها الأصلية.
- المسؤولية** نطاق الأنشطة التي يحاسب عليها الشخص.
- الاستجمام** فترة من الوقت يقضيها الشخص بعيداً عن الأمور العادية التي تحيط بالحياة، سواء بصورة فردية أو مع مجموعة من الناس لأجل هدف بناء روح الفريق والتأمل.
- المراجعة** تقييم عرضي لمدى التقدم نحو إحراز الأهداف.
- حامل الأسهم** الشخص الذي له مصلحة في شيء ما أو اهتمام بهذا الشيء.
- الشعار** خمس أو ست كلمات تصف المؤسسة، وعادة ما تستخدم في الأوراق التي تحمل اسم وعنوان المؤسسة وكذلك في منشوراتها.
- الخطة الاستراتيجية** وثيقة توجز الأهداف الأشمل للمؤسسة للسنوات القادمة.
- الفائض** مقدار المال الذي يتبقى بعد دفع كل النفقات.
- الخطة التكتيكية** وثيقة توجز المشروعات والبرامج التي سوف تؤدي إلى تحقيق الهدف الأشمل للمؤسسة.
- الوصي** اسم آخر لعضو مجلس الإدارة
- الرؤية** ما تريد المؤسسة أن تراه يتحقق في العالم في المستقبل.