

مركز الديمقراطية وحقوق العاملين فلسطين

سلسلة المواد التثقيفية

الحكم الرشيد في المؤسسات الأهلية

اعداد
عمر الطقز

ايار ٢٠٠٦

تم إصدار هذه المادة بتمويل الاتحاد الأوروبي

EU



DISCLAIMER

"This publication has been produced with the assistance of the
European Union. The contents of this publication
is the sole responsibility of <DWRC> and can in no way
".be taken to reflect the views of the European Union

مركز الديمقراطية وحقوق العاملين في فلسطين DWRC

المقر الرئيسي

رام الله - شارع الإرسال، حي المصايف، رام الله ص.ب ٨٧٦.

تلفون: ٢٩٦٤٩٩٨/٢٩٦٤٩٩٧/٢٩٦٤٩٩٧/٢٩٥٢٧١٨/٢٩٥٢٦٠٨/٢٩٥٢٢٩٥٢٦٠٨

فاكس: ٠٠٩٧٢٢٢٩٥٢٩٨٥

البريد الإلكتروني: info@dwrc.org

صفحة الانترنت: http://www.dwrc.org

فرع غزة

غزة- النصر- عمارة حبوب، ص.ب ٥٢٥١ غزة

تلفون: ٠٠٩٧٢٨٢٨٥٣٠١١ فاكس: ٠٠٩٧٢٨٢٥٣٠١٠

البريد الإلكتروني: dwrc@p-i-s.com

المراجع :

- المادة التدريبية في القيادة والحكم الرشيد الصادرة عن المجموعة العربية للحكم الرشيد
- مركز دعم التنمية للاستشارات والتدريب. القاهرة
- المنظمات المجتمعية التطوعية والسلطة الفلسطينية - ماس
- مئة سؤال عن الديمقراطية - المركز الفلسطيني لقضايا السلام والديمقراطية
- الحكم الصالح "الحكم المحلي نموذجاً" - مركز رام الله لدراسات حقوق الانسان

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
١	مقدمة.....
٢	تعريف الحكم الرشيد.....
٣	قضايا عامة ساهمت في طرح موضوع الحكم الرشيد.....
٤	الحكم الرشيد في المؤسسات الاهلية في فلسطين.....
٥	آليات ضمان تحقيق المحاسبة.....
٦	نماذج من التعريفات المهمة للحكم الرشيد.....
٧	المؤسسات الاهلية في فلسطين والحكم الرشيد.....
٨	الحكم الرشيد والتنمية المستدامة.....
٩	السلطة الفلسطينية والتنمية المستدامة.....
١٠	الاطار القانوني لعمل المنظمات الاهلية.....
١٢	بعض معيقات تطبيق الادارة الرشيدة.....
١٢	وسائل قياس الادارة الرشيدة.....
١٣	هياكل ومسئوليات القيادة والإدارة في قطاع المنظمات الاهلية
١٣	النمطين الرئيسيين للقيادة.....
١٤	الفرق في المهام بين القيادة والادارة.....
١٥	الادوار والمسئوليات الاساسية للهيئات القيادية.....
١٥	المسؤوليات الاساسية لمجلس الادارة.....
١٦	المسؤوليات النوعية لمجلس الادارة.....
١٨	استمارة من يقوم بماذا.....
١٩	اللجان المنبثقة عن مجلس الادارة.....
٢٠	المعايير السليمة في تشكيل اللجان.....
٢١	بعض انواع اللجان الشائعة.....
٢٢	اللجنة التنفيذية (هيئة المكتب).....
٢٥	عناصر تحقيق الشراكة الفعالة.....
٢٦	التقييم.....
٣٠	النظام الاساسي.....

مقدمة عامة

من المتوقع بل ومن المفروض ان يقدم العمل الأهلي نموذجاً ملهماً للقيادة بالمشاركة باعتباره عملاً لا يستهدف الربح أو السلطة في اطار من الالتزام بمبادئ الشفافية والمحاسبة. والقدرة على تعبئة الموارد وإدارتها بكفاءة وعدالة. والتوجه نحو تمكين أصحاب المصلحة من التعبير عن احتياجاتهم. والمشاركة في صنع وتغيير السياسات.

وكلما اهتدى العمل الأهلي بمبادئ القيادة بالمشاركة. كلما تعززت مصداقيته في المجتمع. ومن اجل توسيع معرفة العاملين والجهات الادارية واعضاء الهيئات العامة في المؤسسات الاهلية ورفع مستواهم الثقافي وقدراتهم الادارية وفق معايير ادارية تتطابق ومفهوم الحكم الرشيد فاننا نهدف من خلال هذه العجالة مجموعة من الاهداف نوجزها فيما يلي :

- الإلمام بأهمية المفهوم بالنسبة للقطاع غير الحكومي ودوره
- الاضائة على الأشكال المختلفة للقيادة في المنظمات الاهلية في فلسطين
- تحديد وشرح إشكاليات ومعضلات تحقيق القيادة والحكم الرشيد في المنظمات المختلفة وارتباطها بالأشكال المختلفة للقيادة والمشاركة والمحاسبة بها (النقابات العمالية إحدى الاولويات)
- تحديد وشرح الخصائص المختلفة للقيادة والإدارة والفروق بينهما
- تعريف الأدوار والمسؤوليات المختلفة لهيئات القيادة والإدارة
- اثر التطورات العالمية وانعكاسها على تشكل آليات القيادة والحكم في المنظمات الاهلية في فلسطين.

تعريف الحكم الرشيد

يطلق على اصطلاح "الحكم الرشيد" تسميات أخرى من نوع "الحكم الصالح". الحكم الخير، الحكم السليم، "الإدارة الرشيدة"، الإدارة الصالحة، إلا أن التسميات المتعددة تشير الى مضمون واحد.

وتتنوع مفاهيم وتعريفات القيادة والحكم الرشيد تبعاً لتنوع توجهات واحتياجات المؤسسات والباحثين في مجال علوم السياسة والإدارة. وتتنوع بالآراء حول المجالات والقطاعات التي يطبق فيها هل هو القطاع الحكومي ؟ أم الاهلي ؟ أم القطاع الخاص ؟ أم كلها معا والحكم او القيادة الرشيدة داخل اي مؤسسة من المؤسسات الاهلية المختلفة من المفروض ان ينطوي على سمات ومميزات هي :-

- يستند على مرجعية القانون، الذي يطبق على جميع المواطنين دون تمييز.
- يستجيب لمصالح وحقوق المواطنين.
- يستند على المؤسسة الفعالة والكفؤة.
- يخضع في إطاره العام للمساءلة والمحاسبة.
- يفتح المجال للمواطنين للمشاركة الفعالة في صنع القرارات.
- تفويض الجماعة سلطات القيادة لهيئات تمثيلية أصغر مع خضوع هذه الهيئات للمحاسبة.
- تحقيق المشاركة الفعالة للجماعة في التأثير على القرارات.
- تمكين القطاعات الأوسع والأكثر تهميشاً من سبل المشاركة ، بما في ذلك إتاحة المعلومات، والأدوات، والطرق الكفيلة بتحقيق ذلك. وهذا التعريف هو الذي تبنته المجموعة العربية للحكم الرشيد

العناصر الأساسية التي يجب ان يحتويها تعريف الحكم الرشيد

- التفويض (تفويض سلطات من الجماعة لهيئات أصغر)
- المحاسبة (محاسبة الجماعة لهيئات)
- المشاركة (مشاركة الجماعة مع الهيئات في اتخاذ القرارات)
- التمكين (تمكين الفئة الأكثر تهميشاً من سبل المشاركة)

وإذا كانت جهات كثيرة قد عرفت الحكم الرشيد كالبنك الدولي او مشروع الامم المتحدة الائمائي وكذلك تقرير التنمية العربية كل حسب رؤيته واهتماماته فأن القاسم المشترك بين مختلف التعريفات يتضمن في جوهره تعبيراً عن معادلة بين طرفين: الحاكم والجماعة، أي حاكم يمارس السلطة وجماعة منوط بها المحاسبة.

او بعبارة اوضح :

ممارسة السلطة (سلطة القيادة واتخاذ القرار) مع الخضوع للمحاسبة

قضايا عامة ساهمت في طرح قضية القيادة والحكم الرشيد:

بدا الحديث عن الحكم الرشيد في وقت متاخر وتحديدًا في أواسط التسعينات حيث ان النظام العالمي والنظم السياسية في معظم دول العالم باتت امام أزمة حادة تشمل المجالات الثلاثة للحكم والقيادة:

مجال الدولة. ومجال القطاع الخاص. ومجال منظمات المجتمع المدني.

وقد ساهمت تطورات وأحداث كبرى خلال العقدين الماضيين في طرح هذه قضية في الفترة الأخيرة نعرض منها ما يلي:

- فشلت نموذج الدولة الراقية أو الوكيعة في العالم الاشتراكي التي أعلنت تبنها لسياسات تعبر عن مصالح المجتمع. واستجابات لحقوقه الاقتصادية والاجتماعية. مع حرمانه من حقوقه السياسية والمدنية.
- فشلت نموذج الدولة القومية في دول العالم الثالث التي تبنت الصيغ الأحادية الحزبية والنقابية، التي خل منطوق التفويض محل منطوق المشاركة. وتكررت نوع الميول والاتجاهات
- تراجع نموذج "دولة الرفاه" في المجتمع الرأسمالي والتي حلت محله الدولة التي تحكمها سياسات الليبرالية الجديدة القائمة على تخفيض الإنفاق الاجتماعي. وهيمنة الأطراف الأقوى في مجال السياسة والاقتصاد.
- تصاعد نفوذ الشركات الاحتكارية. ومؤسسات العولة الرأسمالية على عملية صنع القرار.

مؤتمرات عالمية هامة ساهمت في طرح القضية بالحاح :

- مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية ريو دي جانيرو . ١٩٩٢
- المؤتمر الدولي لحقوق الإنسان فينا. ١٩٩٣
- المؤتمر الدولي للسكان والتنمية القاهرة . ١٩٩٤
- القمة العالمية للتنمية الاجتماعية . كوبنهاجن. ١٩٩٥
- المؤتمر العالمي الرابع للمرأة بكين. ١٩٩٥
- مؤتمر الأمم المتحدة للحق في السكن استنبول. ١٩٩٦
- مؤتمر الأمم المتحدة لتعليم الكبار هامبورج. ١٩٩٧

الحكم الرشيد في المؤسسات الاهلية في فلسطين

اذا كان لا بد لنا من الحديث عن فلسطين كحالة خاصة في هذا الاطار فان المواضيع التي علينا التركيز عليها لاستلهاام مفهوم الحكم الرشيد في المؤسسات الاهلية تتمثل في المواضيع التالية :-

- نماذج وأساليب وأدوار القيادة/الحكم
- المسئوليات الأساسية وأدوار الهيئات القيادية ، والعوامل المؤثرة على قدراتها. وعلى أداء أدوارها.
- التمييز بين وظائف القيادة ودورها في تحديد وتطوير توجه المؤسسة.
- دور الجهاز التنفيذي بقيادة المدير التنفيذي لتحويل هذه التوجهات إلى واقع فعلي.
- المسائلة والمحاسبة والعناصر التي تختوبها والجهات التي تقوم بها ومن نحاسب
- النظام الداخلي للمؤسسات واهميته ومحتوياته
- الإشكاليات التي تواجه تحقيق الأدوار في المؤسسات الاهلية علي ضوء الخصوصية النوعية
- لدائة العمل الأهلي في المجتمع الفلسطيني. وإشكاليات علاقة مجلس الإدارة بالجهاز التنفيذي
- المحاسبة في المنظمات الاهلية وماهيتها والجهات التي تطبقها والجهات موضع المحاسبة والموضوعات والمباني الاجدر بتطبيق المحاسبة بشأنها
- المحاسبة في المنظمات الاهلية
- المحاسبة في المنظمات الاهلية عنصر اساسي في تطبيق مفهوم الحكم الرشيد
- نظرا لاهمية ودور المحاسبة في ترسيخ مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات الاهلية راينا هنا ان نسلط الضوء على المبادئ الاساسية للمحاسبة وعلى الشفافية كمؤشر هام وكالية ضرورية لترسيخ هذا المبدأ .
- المبادئ الأساسية التي تتم المحاسبة على أساسها
- رغم ان التوجه العام في المفاهيم الادارية التقليدية يشير وبشكل غالب عند التطرق لموضوع المحاسبة ان المقصود هو الاموال والموارد المالية الا ان هناك امورا لا تقل اهمية في ميزان المحاسبة تستوجب المحاسبة استلهااما لنموذج القيادة والحكم الرشيدة سنتطرق اليها فيما يلي :-
- الحفاظ على التوجه: وتعني قدرة القيادة على الحفاظ على التوجه الذي ارتضته الجماعة. وعدم الحيدة عنه. وكذلك قدرة القيادة على الاستجابة للمتغيرات التي تتعلق بالرسالة. وتطويرها بمشاركة الجماعة.
- نمط توزيع السلطة: ويشمل البناء التنظيمي ومبادئ واليات اتخاذ القرار. وتشمل أنماط التفاعل بين القيادة والأعضاء. وأنماط التفاعل داخل القيادة نفسها. ومعدلات دوران النخبة.
- النزاهة ودرء التضارب في المصالح: وتعني النزاهة عدم استغلال النفوذ. والامتناع عن تحقيق مصالح خاصة بالاستناد إلى السلطة.
- الحفاظ على الموارد: وتشمل المحافظة على الموارد البشرية والمادية. وحسن إدارتها والعمل على تطويرها.

آليات ضمان تحقيق المحاسبة

أولاً: الشفافية

- الشفافية تعني إتاحة كل المعلومات الخاصة بممارسة القيادة أمام أعضاء الجماعة، والأطراف المعنية، والرأي العام، وقدرة هذه الأطراف على النفاذ الحر إلى المعلومات.
- لا تتحقق الشفافية بالنوايا الطيبة بل لابد أن تستند إلى تشريعات ولوائح تضمن حرية تداول المعلومات. إلى جانب وجود أدوات وآليات يتم من خلالها هذا التداول كالنشرات، والمجلات والتقارير، والمعلومات المنشورة.
- لا يقتصر إعمال مبادئ الشفافية على النواحي المالية الخاصة بالميزانيات وأوجه الاتفاق وحدها، بل يشمل كل ما يتصل بالسياسات والأنشطة.

ثانياً: المشاركة الفعالة

- ضمان مشاركة أعضاء الجماعة في صنع ومراقبة السياسات من خلال إسهامهم في النشاط، والتخطيط، واتخاذ القرار.

ثالثاً: التمكين

- ويعني تمكين أعضاء الجماعة من أدوات المشاركة الفعالة، والتأثير في السياسات.
- والتمكين يعني العمل مع الناس وليس من أجلهم، والعمل معهم كشريك وليس كوكيل، والعمل معهم من أجل إحداث التغيير المنشود، دون وهم إحداث التغيير نيابة عنهم.

الشفافية

المشاركة الفعالة

التمكين والإتاحة

نماذج من التعريفات المهمة للحكم الرشيد

(قاموس اكسفورد)

- الحكم هو طريقة أو أسلوب ممارسة السلطة وهو مهمة ووظيفة الحكم.
- أن حكم معناه أن تقود أو تسيطر بالاستناد إلى السلطة الممثلة في الحكومة.
- "القيادة والحكم الرشيد" هو ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة الشئون على كافة المستويات.
- ويضم الآليات والعمليات والمؤسسات التي يمكن للأفراد والجماعات من خلالها التعبير عن مصالحهم، وممارسة حقوقهم القانونية، والوفاء بالتزاماتهم، وتسوية خلافاتهم.
- ويتضمن مفهوم القيادة والحكم الرشيد المشاركة والشفافية والمساءلة
- ويتضمن تحديد الأولويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية على أساس إجماع القطاع العريض من المجتمع
- ومن خلاله يتم التعبير عن القطاعات الأكثر فقراً وتهميشاً عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص موارد التنمية.

(البنك الدولي)

- هي الوسيلة التي يتم بها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية اللازمة
- (تقرير التنمية العربية)
- إن الحكم الصالح من منظور التنمية الإنسانية هو الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر، وخياراتهم، وفرصهم، وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لاسيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقراً وتهميشاً.
 - وتسعى نظم الحكم الصالح إلى تمثيل كافة فئات الشعب تمثيلاً كاملاً، وتكون مسؤولة أمامه فعلاً، لضمان مصالح جميع أفراد الشعب، بالقضاء على الفقر والحرمان.
 - إن تمكين الفقراء يتطلب من الدولة الأمانة على مصالح جميع المواطنين اعتماد سياسات وبرامج توفر للفقراء القدرات التي تعطيهم صوتاً في جميع القرارات التي تمس حياتهم، ونتفق من حيث المبدأ مع جوهر المفهوم السابق مع انحيازه وتأكيد على ضرورة توفر وتفعيل عنصري المشاركة المستمرة الفعالة والتمكين لأكثر القطاعات فقراً وتهميشاً وأوسعها عدداً.

تعريف المجموعة العربية

الحكم / القيادة الرشيدة داخل المؤسسات المختلفة تنطوي في جوهرها على تفويض الجماعة سلطات القيادة لهيئات تمثيلية أصغر مع خضوع هذه الهيئات للمحاسبة، كما تنطوي على تحقيق المشاركة الفعالة للجماعة في التأثير على هذه القرارات، وتمكين القطاعات الأوسع والأكثر تهميشاً من سبل المشاركة، بما في ذلك إتاحة المعلومات، والأدوات، والطرق الكفيلة بتحقيق ذلك.

المؤسسات الاهلية في فلسطين والحكم الرشيد

- تعتبر ثقافة الحكم في فلسطين امتدادا لثقافة عربية تشكلت عبر قرون من الحياة المشتركة تحت حكم دول إسلامية متعددة إضافة للحكم العثماني الذي امتد أربعة قرون .

- تأثر المجتمع بشكل مباشر بالهجمة الاستعمارية الصهيونية إضافة إلى أن المجتمع الفلسطيني لم يحكم نفسه ولم تتشكل له دولة قطرية خلال الحقب الزمنية السالفة الذكر كبقية الدول العربية التي عممت ثقافتها القطرية إلى جانب ثقافة اكبر يعبر عنها بالنزعة القومية العربية

- منذ العهد التركي مرورا بالانتداب البريطاني إلى الحكيم الأردني والمصري وأخيرا سلطة الاحتلال الإسرائيلي وما رافق هذه الحقب من توائم أو مقاومة كل هذا شكل مفهوما للسلطة وللسلوك السياسي ولعبت الأحزاب السياسية القومية واليسارية دورا بارزا في حقبة الخمسينات والستينات من اجل تعميم سياسة بديلة لسياسة الحكم القائم

الاشكال التي تنضوي في اطارها منظمات المجتمع الفلسطيني الحالية

- منظمات سياسية تهدف إلى التعبئة من اجل التحرر ووزع القيم الديمقراطية في المجتمع الفلسطيني
- منظمات حصرت أهدافها في نشر الوعي في مجال أو مجالات محددة .الديمقراطية ، المرأة ، الطفل ، حقوق الإنسان العمل التطوعي
- منظمات تمثيلية لقطاعات اجتماعية واسعة كالطلبة والعمال..
- منظمات تنموية تقدم خدمات تعنى بالتنمية

الحكم الرشيد والتنمية المستدامة

مفهوم التنمية المستدامة

تهدف التنمية المستدامة إلى تحسين حياة كل شعوب العالم دون استنزاف الموارد الطبيعية وعدم الإجحاف بحق الأجيال القادمة والتنمية المستدامة بالنسبة للشعب الفلسطيني تعني التنمية التي تضمن السلام والاستقرار وبيئة صحية ونمو اقتصادي وعدالة اجتماعية وحياة أفضل للأجيال الحاضرة والقادمة

وعودة الى المعنى المقصود بالتنمية وعلاقتها بالحكم فانه وفي خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين هيمنت أدبيات ومفاهيم تقوم على الاعتقاد بأنه يجب على الدولة أن تنسحب من النشاط الاقتصادي من أجل تشجيع التدفق غير المقيد لرأس المال ولتمكين السوق من إبراز دينامياته.

ومن بين التوصيات التي جاء بها ما يسمى بوفاق واشنطنون جّاه الدول النامية المنقطة بالديون تحرير التجارة، إزالة كل العوائق أمام الاستثمار الأجنبي المباشر ، الخصخصة ، إلغاء القيود التنظيمية ، تعزيز حقوق الملكية ، والإصلاح الضريبي . تخفيض كبير في الإنفاق الحكومي تطبيق هذه التوصيات يستلزم أن تنسحب الدولة ، بالذات في البلدان النامية ، من القطاع الاجتماعي ، وأن يتحرر السوق من كل القيود ، وأن يقوم الأفراد في المجتمع المدني بتنظيم حياتهم الاجتماعية وإنتاجهم الاقتصادي بدلا من الاعتماد على الدولة .

ومع ذلك فان منتصف التسعينيات شهد تحولا حادا في توجهات التجارة الدولية والمؤسسات المالية الدولية ، فلقد ابتعدت لغة وخطاب هذه المؤسسات عن التركيز على السوق الحر غير المقيد إلى التركيز على فكرة أن هناك حاجة للتحكم في السوق حكما يتصف بالاجابية وليس تحكم الهيمنة .

السلطة الفلسطينية والتنمية

السلطة الوطنية الفلسطينية ليست بعيدة عن هذه التحولات التي فرضت على توجهاتها التنموية بغض النظر عن كونها سلطة هشّة البناء تفتقر إلى عناصر القوة الإدارية والتنفيذية التي تضبط وتيرة هذه التحولات وتحد من الهيمنة الشخصية لإفراد منها استفادوا من هذه التحولات لتصب في مصالح فردية.

إضافة إلى ذلك فإن مجموعة من الممارسات الصادرة عن سلطة الاحتلال و الاتفاقات المجحفة والتي صيغت على عجل مفترضة النوايا الحسنة دون نظرة فاحصة إلى ما يمكن أن تعكسه هذه الاتفاقيات على مسيرة التنمية مستقبلا شكل في فترة لاحقة عائقا أمام تنمية متكاملة مستدامة

خطوات على الارض

وإذا كانت السلطة الوطنية الفلسطينية ومنذ نشأتها عملت على وضع الاستراتيجيات القومية لإدارة التنمية في الأراضي الفلسطينية . رغم الصعوبات والمعوقات المتعددة فإن الرؤية القومية هي حماية البيئة والعمل نحو تحقيق التنمية المستدامة. حيث تم إجاز خطوات هامة نوردتها في النقاط التالية

أولا : وضع القواعد والأسس القانونية والمؤسسات والسلطات الثلاث التشريعية والقضائية والتنفيذية

ثانيا : -إنشاء المجلس التشريعي الفلسطيني والمؤسسات المدنية المسئولة عن تقديم الخدمات إلى الجمهور.

ثالثا : - إقرار القانون الأساسي للسلطة الوطنية الفلسطينية

ويجب هنا أن نشير إلى أن فترة الاحتلال الإسرائيلي لقطاع غزة والضفة الغربية والقدس ومنذ العام ١٩٦٧ استندت إلى الأوامر العسكرية والتي كان المقصود بها خدمة الاحتلال الإسرائيلي وأهدافه الأمنية دون الأخذ بعين الاعتبار أبعاد التنمية المستدامة وحماية البيئة.

الاطار القانوني لعمل المنظمات الاهلية

في عام ٢٠٠٠ تم إقرار قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية (رقم ١ لعام ٢٠٠٠) والذي لا يزال من أكثر قوانين المنظمات غير الحكومية ليبرالية وأقلها قيوداً في الشرق الأوسط. وبالرغم من وجود بعض نقاط الضعف. فإن من الممكن أن يستخدم كنموذج يستحق أن تحتذي به الدول العربية الأخرى.

ورغم ذلك فإن القانون لا يستطيع أن يهرب من التوجه الإقليمي الذي يشترط ترخيص كافة الجماعات الرسمية وغير الرسمية من وزارة الداخلية قبل أن تستطيع ممارسة أي من نشاطاتها ومع أن قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية حسب نصوصه قريب جداً من نموذج "الحكم الرشيد". إلا أن الحقائق العملية للحياة في بلد محتل يعاني من عدم الاستقرار بشكل كبير. يجعل من الصعب التأكد من مدى صلة القانون بالواقع. وإذا جاز لنا أن نناقش بعض بنود ومواد القانون فإننا سنتوقف أمام بعض الملاحظات التالية :-

أولاً /:

المادة (٥) من قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم ١/٢٠٠٠ تنص على التالية :-

"مع مراعاة أحكام هذا القانون يجب أن يشتمل النظام الأساسي على البيانات التالية:

- ١- اسم الجمعية أو الهيئة وعنوانها والغرض منها ومقرها الرئيسي.
- ٢- موارد الجمعية أو الهيئة وكيفية استغلالها أو التصرف بها.
- ٣- شروط العضوية وأنواعها وأسباب انتهائها واشتراكات الأعضاء.
- ٤- الهيكل التنظيمي للجمعية أو الهيئة وكيفية تعديل النظام الأساسي وكيفية إدماجها أو إلخائها.
- ٥- كيفية انعقاد الجمعية العمومية.
- ٦- طرق المراقبة المالية.
- ٧- قواعد حل الجمعية أو الهيئة وكيفية التصرف بأموال وأموال الجمعية أو الهيئة عند حلها.

"من الضرورة بمكان الإشارة الى الرسالة والتوجه في النظام الأساسي لا بل في مقدمة النظام الأساسي"

ثانياً/ المادة (١٨) من قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية

اختصاصات مجلس الإدارة :

يختص مجلس الإدارة بمايلي:

- ١ - إدارة شؤون الجمعية أو الهيئة أو إعداد اللوائح أو الأنظمة والتعليمات اللازمة.
 - ٢ - تعيين الموظفين اللازمين للجمعية أو الهيئة وتحديد اختصاصاتهم أو إنهاء خدماتهم وفقاً لأحكام القانون.
 - ٣ - تكوين اللجان التي يراها لازمة لتحسين العمل وتحديد اختصاص كل منها.
 - ٤ - إعداد الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية ومشروع الموازنة للسنة الجديدة.
 - ٥ - تقديم التقارير السنوية الإدارية والمالية وأية خطوط ومشاريع مستقبلية للجمعية العمومية.
 - ٦ - دعوة الجمعية العمومية لجلسة عادية أو غير عادية للاجتماع وتنفيذ قراراتها طبقاً لأحكام القانون.
 - ٧ - متابعة أية ملاحظات واردة من الدائرة أو الوزارة أو الجهات الرسمية المختصة فيما يتعلق بنشاط الجمعية أو الهيئة والرد عليها.
- "من المفروض ان دور مجلس الإدارة التخطيط و سن القوانين والتطوير وتأمين وإدارة الموارد... الخ وفق معايير الحكم الرشيد فقد خلطت هذه المادة الادوار بين الجهات التنفيذية والقيادية: في المواد رقم ٢، ٤، ٥"
- * تعيين الموظفين من اختصاص المدير العام أو التنفيذي
 - * إعداد التقرير المالي من صلب اختصاص المدير المالي أو رئيس الحسابات
 - * إعداد التقارير السنوية من اختصاص المديرين المالي والإداري
- " يكون دور المجلس هنا المناقشة والإقرار والتصديق والاستفادة من التقارير في ادارة المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي"
- تعديل للقانون رقم ٢٠٠٠/١

خطوة الى الورا و ضربة لمعايير الحكم الرشيد

في شهر آيار "مايو" ٢٠٠٥ قدم المجلس التشريعي مشروع قانون لتعديل القانون ٢٠٠٠/١. يمثل ضربة قوية لحركة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية. لو تم اقراره. سوف يعمل التعديل على إدخال مادة جديدة في القانون نصها :-

" تحظر وتمنع المنظمات غير الحكومية من "المشاركة والانخراط في أي نشاط سياسي". من الصعب أن نتصور أن يكون هناك منظمة غير حكومية لا يتضمن عملها نوعاً ما من النشاط أو البيان السياسي.

" هذا التعديل لاقى تنديدا ومقاومة شديدة من مجتمع المنظمات غير الحكومية الفلسطينية. حيث جرى وقف التعديل في الوقت الحالي. ولكن لم يتم رفضه تماماً من قبل المجلس التشريعي الفلسطيني. وعليه فإنه يتوجب على المجتمع الدولي العمل مع المنظمات غير الحكومية الفلسطينية المحلية من أجل معارضة هذا التعديل "

بعض معيقات تطبيق الإدارة الرشيدة

-  الدولة وقوانينها وعلاقتها بالقطاع
-  التمويل وقيوده
-  مشاكل مصدرها المجتمع والبيئة السياسية والاجتماعية والثقافية
-  عدم توفر نظم دقيقة في التسيير والتدبير خاصة بالجمعيات

• مشاكل وعوائق ذاتية|داخلية:

-  الوعي بمفاهيم وآليات التنمية السائد لدى الأعضاء
-  نظم الإدارة ومستوى المهارات والمعارف
-  تعبئة المتطوعين وتأمين الموارد البشرية
-  التعاون والتنسيق بين المنظمات

التحديات التي تواجه العديد من المنظمات غير الحكومية

طبيعة النظام السياسي

- الثقافة السياسية السائدة القائمة على الانتماء العائلي او القبلي. الرفض لمبدأ المشاركة
- غياب أو ضعف ثقافة الديمقراطية وحقوق الإنسان
- الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية الصعبة (الفقر. الأمية..)
- بلورة نموذج للتعاون بين المجتمع المدني وبين القطاع الخاص والعام والشبه العام.

قياس الإدارة الرشيدة بالمؤسسات

وسائل قياس الادارة الرشيدة

يمكن قياس الإدارة الرشيدة بعدة وسائل منها :

- المباشرة : كالتحقيقات الميدانية والاستجابات ...
- غير المباشرة : الاستمارة. الملاحظة. الاطلاع على القوانين والوثائق التأسيسية للجمعيات ..
- ومن الممكن الدمج بين الاستمارة والتحقيق الميداني وصياغة جملة من المؤشرات لتحقيق ذلك .

هياكل ومسئوليات القيادة والإدارة في قطاع المنظمات الاهلية

يستهدف هذا الجزء أن يتمكن القاريء من:

- تحديد الأشكال المختلفة للقيادة في المنظمات الأهلية
- تحديد وشرح إشكاليات ومعيقات تحقيق القيادة والحكم الرشيد في المنظمات المختلفة
- تحديد وشرح الخصائص المختلفة للقيادة والإدارة والفروق بينهما
- تعريف الأدوار والمسؤوليات المختلفة لهيئات القيادة والإدارة

اولا : النمطين الرئيسيين للقيادة:

تستخدم القيادة التقليدية السلطة فوق المنظمة وأعضائها، وتخلق بيئة قائمة على الأوامر والسيطرة. وعلى العكس من ذلك فإن القيادة بالمشاركة تستخدم السلطة لتمكين المنظمة وأعضائها من المشاركة والمساهمة إلى الحد الأقصى الذي تتيحه كفاءاتهم، وهو ما يخلق بيئة من التعاون والتعلم.

<u>القيادة بالمشاركة</u>	<u>القيادة التقليدية</u>
• تميل إلى المشاركة	• تميل إلى السلطة
• تميل إلى التمكين	• تميل إلى الاعتماد على بناء مراتبي
• ديمقراطية	• نخبوية
• تميل إلى الإتاحة والمشاركة	• تميل إلى الاستحواد على المعلومات
• تركز اهتمامها على الناس	• تهتم بالنتائج فقط
• تميل إلى الجهد الجماعي	• تميل إلى العمل الفردي
• اهتماماتها أفقية	• اهتماماتها رأسية
• شفافة	• مناورة
• تصنع الممارسة زعامتها	• تؤمن بصفات فطرية للزعامة

ثانياً: الفرق في المهام بين القيادة والإدارة

مهام الإدارة	مهام القيادة
<ul style="list-style-type: none"> • التخطيط لتنفيذ الأهداف • تحقيق أفضل استفادة من الموارد • إدارة المشكلات الحالية • النظر إلى الحاضر (رؤية تنفيذية) • التركيز على سير العملية • التنفيذية بنجاح وكفاءة الأداء • التحقق من عمل الفريق وفق الخطة • بناء القدرات عن طريق التدريب • وضع معايير للإجراءات التنفيذية 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الرؤية. • وضع الهدف العام (الغاية) وتحديد الاتجاه. • التطلع إلى مستقبل أفضل (ذوي رؤية مستقبلية). • التركيز على الناتج والفاعلية • الإلهام وتحفيز الفريق لبذل جهد أكبر. • التعليم ونقل الخبرة عن طريق القدوة والتقدير.



ثالثا: الأدوار والمسؤوليات الأساسية للهيئات القيادية

١. الأدوار الثلاثة الجوهرية لمجلس الإدارة:

تحديد الاتجاه

- تطوير الرسالة و الرؤية. و المحافظة عليهما.
- إيجاد آلية لتحقيق استراتيجية المؤسسة والإشراف عليها.
- التفويض وإعطاء صلاحيات للأمور الإدارية والتنظيمية.
- توضيح. وحماية. وتطوير القيم المؤسسية.
- توفير الموارد الضرورية.

ضمان إتاحة الموارد

- تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الرسالة.
- وضع سياسات تنظم كيفية الحصول على هذه الموارد.
- التأكد من تواجدها.

القيام بالإشراف

- وضع السياسات المالية و ضمان المحاسبية (Accountability).
- ضمان التوافق مع القوانين المطبقة والمعايير الأخلاقية.
- متابعة التقدم وتقييم النواتج.

٢. المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة:

- تحديد رسالة و غرض المنظمة.
- اختيار المدير التنفيذي. ومساندته وتقييم أدائه.
- التأكد من كفاءة الهيكل التنظيمي.
- ضمان كفاية الموارد . وإدارتها بكفاءة.
- تحديد ومراقبة وتطوير برامج وخدمات المنظمة.
- تحسين الصورة العامة للمنظمة.
- ضمان الاستقامة القانونية والأخلاقية والحفاظ على القابلية للمحاسبة.
- ضم أعضاء جدد للمجلس وتوجيههم. وتقييم أداء المجلس.

٣. المسئوليات النوعية لأعضاء مجلس الإدارة:

رئيس مجلس الإدارة:

- يحضر جميع اجتماعات وأعمال لجان المجلس.
- يعرف مهمة المنظمة وخدماتها وسياساتها وبرامجها. ويعرف الآخرين بها.
- يشارك في إعداد ومراجعة جدول الأعمال والمطبوعات المتعلقة باجتماعات المجلس واجتماعات اللجان.
- يقترح ترشيح أشخاص بعينهم لعضوية المجلس. ممن يستطيعون تقديم مساهمات كبيرة للمجلس وللمنظمة.
- يطور معلوماته عن مجال عمل المنظمة باستمرار.
- يتبع سياسات الحيلولة دون تضارب المصالح والسياسات المتعلقة بالسرية.
- يساعد المجلس على تنفيذ مسئولياته الإشرافية مثل مراجعة الميزانية الختامية.

نائب رئيس مجلس الإدارة

- يحضر جميع اجتماعات مجلس الإدارة. وعضو في اللجنة التنفيذية.
- يقوم بالمهام الخاصة المسندة إليه من قبل رئيس مجلس الإدارة و/أو اللجنة التنفيذية.
- يعي مسئوليات رئيس مجلس الإدارة. ويكون قادراً على القيام بها عند غيابه.
- يشارك كجزء أساسي من المنظومة القيادية لمجلس الإدارة.

أمين الصندوق

- يحضر جميع اجتماعات مجلس الإدارة. وعضو في اللجنة التنفيذية.
- يفهم أسس المحاسبة المالية للمؤسسات غير الهادفة للربح.
- يُقدم تقارير مالية لمجلس الإدارة بصورة منتظمة.
- يقوم بدور المسئول المالي للمؤسسة. ويرأس اللجنة المالية (إذا وجدت).
- يدير - مع اللجنة المالية (إذا وجدت) - عملية مراجعة مجلس الإدارة لمسئوليته المالية وما يترتب عليها من فعاليات.
- يضمن - بالتنسيق مع المدير التنفيذي - إتاحة التقارير المالية المناسبة لمجلس الإدارة في حينها.
- يساعد المدير التنفيذي في تجهيز الميزانية وعرضها على مجلس الإدارة لإقرارها.
- يشرف على تحضير وتوزيع التقرير المالي السنوي. ويجيب على تساؤلات أعضاء مجلس الإدارة حول هذا التقرير.

السكرتير

- يحضر جميع اجتماعات مجلس الإدارة. وعضو في اللجنة التنفيذية.
- يحتفظ بكل سجلات مجلس الإدارة. ويضمن دقتها وسلامتها.
- يتحقق من أن كل فعاليات اجتماعات مجلس الإدارة مسجلة في محاضر الجلسات.
- يقوم بإبلاغ مجلس الإدارة و/أو اللجان الفرعية بمواعيد الاجتماعات عندما يلزم هذا الإبلاغ.
- يقوم بمسئوليات رئيس مجلس الإدارة عند غياب الرئيس ونائبه.

المسئوليات الأساسية للمدير التنفيذي

- يوفر ويطور العاملين بالمؤسسة ويحقق التناغم في وظائفهم.
- يضع خطط تنفيذية للمؤسسة.
- يدير موارد المؤسسة.
- يمثل المؤسسة لدى المجتمع.
- يحدد القضايا الداخلية والخارجية التي تؤثر على اتجاه المؤسسة الاستراتيجي وإجازاتها.
- يساعد مجلس الإدارة في وظيفته القيادية من خلال التوجيه وإمداده بالمعلومات.



استمارة: "من يقوم بماذا؟"

هذه القائمة تشمل العديد من المسؤوليات التي تقوم بها الأطراف المختلفة داخل المنظمة.

من وجهة نظرك من المسئول عن هذه المهام؟

• إذا كانت من مسئولية مجلس الإدارة استخدم حرف "م" في المساحة المخصصة

• إذا كانت من مسئولية العاملين استخدم حرف "ع"

• إذا كان لمنظمتكم جمعية عمومية استخدم حرف "ج" لتحديد مسئوليتها.

• إذا كانت مهام مشتركة استخدم الحروف الدالة عليها "م/ع" أو "م/ع/ج" الخ.

...تعيين ومساندة وتقييم المدير التنفيذي.

تطوير وتنفيذ البرامج

التحضير لاجتماعات مجلس الإدارة

التحضير للجمعية العمومية

تطوير واقتراح سياسات خاصة بالبرامج الجديدة.

اختيار أو انتخاب أو تأهيل أعضاء جدد بمجلس الإدارة

ضمان وجود قواعد وسياسات مالية

وضع إستراتيجيات وخطة تنفيذية لتنمية الموارد المالية

تطوير ومتابعة الالتزام بالسياسات الخاصة بالعاملين

تقديم وتمثيل المؤسسة أمام المجتمع

الموافقة على الموازنة السنوية للمنظمة

مراجعة سياسات ولوائح المنظمة.

تطوير خطة استراتيجية وتوجيه المنظمة نحو تحقيقها

تحديد رسالة ودور المنظمة

متابعة الإيرادات والمصروفات بشكل يومي

توصيل المعلومات والبيانات لأعضاء مجلس الإدارة

اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة

يتناول هذا الفصل دور اللجان المعاونة لمجلس الإدارة والتي تلعب دورا هاما في بلورة السياسات السليمة التي تستجيب لرسالة المنظمة وفي تأكيد مبادئ جماعية القيادة.

اللجان وأهدافها:

يؤدي الاستخدام الفعّال للجان النوعية إلى :-

- توزيع أعمال مجلس الإدارة، وتسهيل أداء هذه الأعمال، حتى لا يتحمل المجلس وحده كل الأعباء.
- تسمح هذه اللجان بتجنيب اجتماعات مجلس الإدارة - التي عادة ما يكون لها جدول أعمال مثقل - الدخول في مناقشات مطولة غير ضرورية، أو الانشغال بأمور روتينية.
- تتيح لمجلس الإدارة التفرغ النظر في السياسات، والقضايا، والبرامج الأساسية.
- ما هي أهمية هذه اللجان؟
- تقوم بالأعمال المطلوبة فيما بين دورات عقد اجتماعات المجلس. فالأهداف الأساسية لاجتماعات المجلس - بكامل هيئته - ينبغي أن تتمثل في تبادل المعلومات، واتخاذ القرارات استنادا إلى توصيات اللجان.
- معظم عمل المجلس يتم داخل اللجان، وهو ما يسمح باقتسام الوقت، والمهارة، والموارد البشرية. كما يساهم في متابعة الأنشطة التنظيمية، وتقييمها، بطريقة منتظمة.
- تتيح اللجان إمكانية التفاعل وتبادل الآراء فيما بين أعضاء المجلس والعاملين بالمنظمة.

غير أن المشكلة التي قد تبرز أحيانا مع هذه اللجان التي تقوم بالإعداد لأعمال المجلس، أن المجالس تتحول إلى مجرد هيئات لوضع صك التصديق على القرارات. فهناك خيط رفيع بين مشاركة أعضاء مجلس الإدارة في المناقشات التفصيلية الجارية في اللجان، والشعور بضرورة قبول كل توصيات اللجان بطريقة عمياء. فعلى اللجان تقديم معلومات واضحة لمجلس الإدارة حول البيانات والمعلومات التي دفعتها إلى بلورة وتبني توصيات معينة. هناك اتجاه متنام لدى مجالس الإدارات لتقليص عدد اللجان الدائمة، واستبدالها بلجان مؤقتة، أو مجموعات عمل، يتم تشكيلها عند الحاجة. فهذا الأسلوب يؤدي إلى مزيد من التركيز في العمل، مع الالتزام بالخرجات المستهدفة وبالخطط الزمني

المعايير السليمة في تشكيل اللجان

الحجم:

ينبغي أن يكون حجم اللجان متزنا كما هو الحال بالنسبة لمجالس الإدارات، فالمطلوب أن تتسع عضوية هذه اللجان بما يكفي لضمان توافر الحيوية التي تدفع بالعمل إلى الأمام. وفي الوقت نفسه، لا يجب أن يتضخم حجمها إلى الدرجة التي تعيق مشاركة الجميع.

ضم الموظفين:

ينبغي أن تضم كل لجنة ما لا يقل عن واحد من العاملين بالمنظمة لتقديم المعلومات، والعمل كسكرتارية للجنة، كما يجب توضيح أدوار الموظفين في اللجان لتجنب سوء الفهم أو أي شكل من أشكال الاستياء.

العضوية:

- يخدم عضو مجلس الإدارة فيما لا يقل عن لجنة.
- امكانية ضم اللجان أعضاء من خارج مجلس الإدارة.
- تدريب أشخاص غير مهياين بعد على تحمل كامل مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة فمن شأن اشتراك أشخاص خارجيين في أعمال اللجان، توسيع دائرة الخبرة المتوافرة وزيادة أوقات التطوع. وبالتالي، يمكن النظر إلى اللجان باعتبارها أماكن جيدة لاختبار وتدريب أعضاء مجلس الإدارة المحتملين مستقبلا.

المدة:

اللجان الدائمة

اللجان المؤقتة.

ويتم حل اللجان المؤقتة - التي كثيرا ما يشار إليها بمجموعات العمل - حينما تكون قد أجزت المهام التي قامت من أجلها.

المهام:

ضرورة تحديد مهام اللجنة

تحديد الإطار الزمني لإجازها.

التوصيف الوظيفي لأعضاء ورؤساء اللجان

التوقعات المستهدفة من عملها.

رؤساء اللجان:

- يحدد رؤساء اللجان أسلوب عمل اللجنة.
 - يتأكدون من حصول الأعضاء على المعلومات التي يحتاجونها لإجاز أعمالهم.
 - يشرفون على التفاصيل العملية لأعمال اللجنة.
- وحيث أن اللجان مرتبطة بمجلس الإدارة، فكثيرا ما يتشاور رؤساء اللجان مع رئيس المجلس، أو مع كامل هيئة المجلس عند الحاج

بعض أنواع اللجان الشائعة

1. اللجان الدائمة:

من المهم أن تمتلك كل اللجان رؤية واضحة حول أهداف المنظمة، ورسالتها، وإدراكا تاما بدور اللجنة. ومن الأفضل أن يكون عدد اللجان الدائمة محدودا. وفي حين تشير القائمة التالية إلى بعض اللجان الشائعة، وإلى وظائفها، فإن على المنظمات تطوير هيكل للجان - قابل للتعديل - يستجيب لاحتياجاتها الحالية والمستقبلية:

• اللجنة التنفيذية:

0 وتضم رئيس مجلس الإدارة، وبعض المديرين، وأحيانا رؤساء بعض اللجان.
0 تقوم بتناول وحل المشكلات بين دورات انعقاد المجلس. في الحالات التي يكلفها فيها المجلس بذلك.

0 عادة ما تجتمع فيما بين دورات عقد اجتماعات المجلس. أو بطلب من رئيس المجلس إذا طرأت مسألة تحتاج إلى قرارات، على أن يقوم المجلس فيما بعد بالتصديق عليها.

• اللجنة المالية:

0 تشرف على المصروفات، وتمنح المدير التنفيذي سلطة الإنفاق في حدود الموازنة التي تقترحها اللجنة، ويوافق عليها مجلس الإدارة.

0 تؤمن إجراء عمليات الرقابة الداخلية، والتحليلات المالية، والتدقيق الخارجي للحسابات (ملحوظة: تميل مجالس الإدارات - أكثر فأكثر - إلى الفصل بين التدقيق الخارجي للحسابات والإشراف المالي العام، واللجوء إلى لجنة مستقلة للتدقيق السنوي للحسابات، وذلك لضمان حسن سير عمليات إصدار الشيكات والتعامل مع الأرصدة).

0 تقوم بمراجعة الموازنات والميزانيات السنوية، وتبلور توصيات بشأنها

• لجنة تطوير مجلس الإدارة:

0 تمتلك فهما عميقا برسالة وأهداف المنظمة، وتشرف على حصول كل أعضاء المجلس على الفهم نفسه.

0 تقوم بتطوير وتحديث مسؤوليات أعضاء المجلس، و/أو صياغة توصيفهم الوظيفي.

0 تسعى إلى تشكيل مجلس إدارة متنوع وله صفة التمثيل.

0 تقوم بتحديد أسماء أعضاء مجلس الإدارة المحتملين، وتوفير البيانات حول كل مرشح، وتعبئة وتطوير أعضاء جدد للمجلس.

0 تلاحظ وتقيم القيادات المحتملة داخل المجلس.

0 تنظم دورات إرشادية لأعضاء المجلس الجدد.

0 تقوم - مع رئيس مجلس الإدارة - بتقييم التزام، ودعم، ومساهمة كل عضو من أعضاء المجلس في المهام المتعلقة بإدارة الحكم، وتنظر في إمكانيات الترشيح لإعادة الانتخاب.

• لجنة تدبير الموارد:

0 تخطط وتساهم في الجهود الجارية والسنوية لتعبئة وتدبير الموارد.

٢. اللجان المؤقتة ومجموعات العمل:

وتتمثل ميزة اللجان المؤقتة في أنه يسهل حلّها، ولا يقتضي ذلك إدخال التعديلات على النظام الأساسي. من أمثلة اللجان المؤقتة: لجنة اختيار المدير التنفيذي، أو مجموعة عمل لتقييم الأداء التنظيمي، أو لجان متعلقة بأحداث خاصة. وتشمل بعض اللجان المؤقتة اللجان التالية:

• لجنة التخطيط:

0 تقوم بمراجعة تقارير المهمات، وترتيب أولويات القضايا الاستراتيجية، وتحديث الأهداف طويلة الأجل.

0 تدعو - عند الحاجة - إلى عملية التخطيط الاستراتيجي.

• لجنة البرامج:

0 تعمل بالتعاون مع العاملين على تطوير البرامج، والإشراف عليها، وتقييمها، بهدف

ضمان التناسق بين هذه البرامج وأهداف المنظمة.

0 تراجع تكلفة وعائد البرامج والأنشطة المختلفة.

0 تقترح برامج ومجالات عمل جديدة، أو تقترح إغلاق بعض البرامج.

0 ملاحظة: تقوم لجنة البرامج بالإدارة على المستوى الجزئي، ومن هنا تنبع الحاجة إلى تحديد

واضح لأدوار كل من أعضاء المجلس والعاملين. كما يمكن أحيانا أن تندرج لجنة البرامج في إطار

لجنة التخطيط.

• لجنة التسويق والعلاقات العامة:

0 تقوم ببلورة وتنفيذ استراتيجية للعلاقات العامة تتعلق بتمثيل المنظمة أمام الجمهور.

0 تحدد المتحدث الإعلامي الأساسي للمنظمة، وتحفظ بسجل وثنائي (سيرة ذاتية) لكل

عضو من أعضاء المجلس لأهداف مرتبطة بإدارة العلاقات العامة.

وسنتناول بشيء من التفصيل نوع من أنواع اللجان الدائمة وهي اللجنة التنفيذية حتى

نلقى الضوء على بعض القواعد الأساسية لتشكيل اللجان ومدى الحاجة لهذا التشكيل.

اللجنة التنفيذية (هيئة المكتب):

يتمثل دور اللجنة التنفيذية في مساعدة مجلس الإدارة على إنجاز العمل بأفضل طريقة

ممكنة. لا ان تشكل لجنة تنفيذية لمجرد أن جميع المنظمات الأخرى تفعل كذلك. فمن المفيد

- حينما يتم تأسيس أي لجنة - تحليل هيكل المجلس ككل، وتحديد مدى القيمة الإضافية

التي سوف تمثلها هذه اللجنة.

دور اللجنة التنفيذية؟

• تتحمل مسؤوليات محددة، كما تحظى بصلاحيات محددة في علاقاتها بكل اللجان الأخرى.

• تتحرك بالنيابة عن مجلس الإدارة.

• تسهل عمليات اتخاذ القرار فيما بين دورات انعقاد المجلس، أو في حالة حدوث أزمة طارئة.

• تعمل اللجنة التنفيذية كرابطة اتصال مع المدير التنفيذي، وتقوم أحيانا بتقييم أداءه.

ماهي حدود صلاحيات اللجنة التنفيذية؟

كثيرا ما يتم تعريف دور اللجنة التنفيذية بالأمر التي لا تدخل ضمن صلاحياتها. فمن أجل تجنب منح صلاحيات جوهرية لجهات خارج مجلس الإدارة، لا ينبغي أن تضطلع اللجنة التنفيذية بالمهام التالية:

- إدخال تعديلات على النظام الأساسي.
- انتخاب أو إقالة أعضاء مجلس الإدارة.
- توظيف أو إنهاء خدمة المدير التنفيذي.
- الموافقة على الموازنة والميزانية، أو التغيير في بنودها.
- اتخاذ قرارات هيكلية جوهرية (مثل: إضافة أو حذف برامج- الموافقة على الاندماج مع منظمات أخرى أو حل المنظمة).

من هم أعضاء اللجنة التنفيذية؟

من الممارسات الشائعة في المنظمات ضم أعضاء مجلس الإدارة في اللجنة التنفيذية، حيث يتولى عادة رئيس مجلس الإدارة رئاسة اللجنة التنفيذية. وكثيرا ما تقوم مجالس الإدارة الكبيرة بترشيح أعضاء من بينها لإضافة ممثلين آخرين في اللجنة التنفيذية ليضمنون التنوع المطلوب في عمليات اتخاذ القرار. ولتجنب تركيز سلطة مبالغ فيها بين أيدي قلة، غير أن حجم اللجنة التنفيذية ينبغي أن يكون صغيرا نسبيا حتى تقوم بدور الأداة المرنة والفعالة في خدمة مجلس الإدارة. وعادة ما يتم ضم المدير التنفيذي إلى اللجنة التنفيذية بحكم منصبه داخل المنظمة.

متى يستفيد مجلس الإدارة من وجود لجنة تنفيذية؟

- نورد فيما يلي بعض المواقف التي تجعل من اللجنة التنفيذية هيئة مفيدة:
- حينما يكون حجم مجلس الإدارة كبيرا، فمن شأن وجود مجموعة أصغر - تحمل صلاحيات التحرك بالنيابة عن المجلس - تسهيل عمليات اتخاذ القرار.
 - حينما ينتمي أعضاء مجلس الإدارة إلى مناطق متفرقة في البلاد، يكون من الأسهل عقد اجتماعات للمجموعة الصغيرة في الظروف الطارئة.
 - يحتاج مجلس الإدارة إلى اتخاذ قرارات أو خطوات متتالية ومتكررة، فهناك بعض المسائل المالية والقانونية التي لا تحتاج إلى اجتماع كامل هيئة مجلس الإدارة، ويمكن حلها بسهولة من خلال اللجنة التنفيذية.
 - يحتاج مجلس الإدارة إلى جهة يختبر فيها الأفكار المثيرة للجدل، ويمكن حينئذ للجنة التنفيذية دراسة قضايا مهمة، ثم تقديم النتائج إلى مجلس الإدارة.

متى تكون اللجنة التنفيذية أقل نفعاً؟

حينما يكون مجلس الإدارة صغيراً. تكون عملية صنع القرار فعّالة عند اجتماع كامل هيئة المجلس. فحين يكون مجلس الإدارة نشطاً ويمتلك الحافز للتحرك، تسهل عملية جمع الناس والخروج بنتائج. وفي هذه الحالة لا يوجد احتياج لتأسيس لجان دائمة. بل تقوم مجموعات العمل بأداء كل الأنشطة.

بعض المحاذير

• تحظى المنظمة بخدمة جيدة حينما توجد لجنة تنفيذية قادرة على إدارة وقت مجلس الإدارة بطريقة ناجحة. غير أنه ينبغي الالتفات إلى الإشكاليات التالية من أجل الحفاظ على نشاط كل أعضاء مجلس الإدارة، وضمان مشاركتهم:

• يتحدد دور اللجنة التنفيذية بمقتضى النظام الأساسي، ولا تقوم اللجنة بتحديد أدوارها بنفسها.

• لا يمكن أن تخل اللجنة التنفيذية محل مجلس الإدارة، فهي مطالبة بتقديم كشف حساباتها إلى المجلس بأكمله.

• في الحالات التي يمنح فيها النظام الأساسي صلاحيات خاصة للجنة التنفيذية، ينبغي أن يقوم مجلس الإدارة بالتصديق على القرارات التي اتخذها، في دورة انعقاده التالية.

• لا ينبغي أن تقوم اللجنة التنفيذية بتهميش أعضاء مجلس الإدارة الآخرين، فإن تحول اللجنة التنفيذية إلى شلة داخلية مغلقة يؤدي إلى توليد الشعور بالتهميش والإحباط لدى الآخرين.

للتذكرة

- هدف وجود اللجان ومجموعات العمل هو بالضرورة من أجل تقسيم المسؤوليات.

- اللجان دائمة، بينما مجموعات العمل موجودة لفترات زمنية محددة.

- لا بد من توفير تكاليف كتابية فيما يتعلق بأدوار ومسئوليات، ومحاسبة كل شخص.

- من شأن الجميع التخطيط للعمل وتقييمه.

يحتاج الأعضاء إلى تبين أثر عمل لجانهم على فعالية مجلس الإدارة.

عناصر تحقيق الشراكة الفعالة:

- الوضوح والاتفاق حول الأدوار والمسئوليات.
- تواصل وقنوات مفتوحة بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي/ الهيئة التنفيذية. كما تتطلب اتفاقاً حول كيفية عملهما معاً.
- استعداد كل طرف لتوضيح تصوراتهم واستيضاح تصورات الآخرين.
- الاستفادة من التغذية المرتجعة والتقييم المنتظم والمستمر.
- قد تحتاج تلك العلاقة إلى إعادة تعريف كلما تطور حجم المؤسسة أو توسعت.

كيف يمكن لمجلس الإدارة أن يقود/يوجه أكثر ويدير أقل؟

- يضع خطة استراتيجية و يلتزم بها.
- يربط برنامج العمل الحالي بالبرنامج الاستراتيجي.
- يتابع نجاح مبادرات المؤسسة.
- يصيغ توقعات واضحة ويضع خطة عمل لمجلس الإدارة.
- يشجع المدير التنفيذي على التفكير الاستراتيجي.
- يحضر المواد و يعقد اجتماعات للفت انتباه مجلس الإدارة نحو أمور تتعلق بالسياسات و الاستراتيجيات.
- يضع و يستخدم أجندة مُتَّفَق عليه.
- يحدد الأولويات و بنظم الأجندة بناءً عليها.
- يقيّم أداء مجلس الإدارة بانتظام.
- يركز على الأهداف المتعلقة بالسياسات، استراتيجيات المؤسسة، و العلاقة بين الميزانيات و الأولويات.
- يقيّم المدير التنفيذي.

التقييم

بعض الاسئلة المتعلقة بالتقييم

=====

لماذا نقيم؟

من نقيم (الأطراف المعنية بالتقييم)؟

ماذا نقيم؟

=====

أولاً : لماذا نقيم ؟

- لمعرفة درجة تحقق ادوار وأهداف كل طرف
- التعرف علي أوجه التقدم نحو تحقيق الرسالة والأهداف وأوجه القصور
- التعرف علي أسباب كل من التقدم والقصور
- تطوير التخطيط والأداء والأدوار

ثانياً : من نقيم ؟

- المؤسسة
- المدير التنفيذي والقيادة التنفيذية
- مجلس الإدارة وعضائه

ثالثاً :- ماذا نقيم؟

خليل قدرات المؤسسة (نموذج الدوائر الثلاثة)

الدائرة الأولى : التنظيم الداخلي (لتكون)

- الهوية
- الرؤية
- الرسالة
- التعلم
- الثقافة الداخلية
- الدائرة الثانية : البرامج (لتفعل)
- الموارد المالية والبشرية
- كفاءة الأداء
- النتائج و التأثير
- السياسات والممارسات علي مستوى المجتمع

الدائرة الثالثة: العلاقات الخارجية (لتواصل)

- أطراف خارجية
- مولين
- مجتمع
- هيئات أخرى

قائمة التقييم المؤسسي

1. متى يجري التقييم؟
2. من يُجري التقييم؟
3. ما هو المعيار الأساسي لعملية التقييم؟
4. من يشرف على عملية التقييم؟
5. ما هي بعض الأسئلة الأساسية؟
6. ماذا بعد؟

انواع التقييم

- التقييم الخارجى: بالاستعانة بمقيمين خارجيين
- التقييم الذاتى:
- تقييم ذاتى جماعى لمجلس الإدارة
- تقييم ذاتى فردى لأعضاء مجلس الإدارة

فوائد التقييم الخارجى

- اعطاء نظرة اكثر موضوعية
- القدرة على إلقاء الضوء على بعض الجوانب لا تستطيع المؤسسة المنغمسة فى العمل اليومى رؤيتها
- توفر قدرة متخصصة فى هذا المجال.

فوائد التقييم الذاتي لمجلس الإدارة

١. ينعش فهم مجلس الإدارة للأدوار والمسئوليات.
٢. يحدد أهم مجالات عمل مجلس الإدارة التي تحتاج إلى اهتمام /تطوير.
٣. يقيس مدى التقدم نحو إنجاز الخطط، الغايات والأهداف.
٤. يحدد ملامح العمل المستقبلي لمجلس الإدارة.
٥. يحدد معايير مجلس إدارة فعال و ناجح.
٦. يبني الثقة و الاحترام و يخلق قنوات تواصل فيما بين أعضاء مجلس الإدارة، و بينهم و بين المدير التنفيذي.
٧. يمكن أعضاء مجلس الإدارة من العمل الفعال كجزء من فريق.

تقييم المدير التنفيذي/ القيادة التنفيذية

طرق تقييم المدير التنفيذي

١. الملاحظة المتقطعة أو المستمرة للمدير التنفيذي من قِبَل أعضاء مجلس الإدارة..
٢. تقييم دوري مدروس للمدير التنفيذي بواسطة رئيس مجلس الإدارة أو الأعضاء الآخرين.
٣. المراجعة السنوية من قِبَل لجنة مجلس الإدارة.
٤. التقييم العام المستفيض للمدير التنفيذي.



النظام الأساسي

• النظام الاساسي للمنظمات الأهلية

اولا : تعريف النظام الأساسي

"ميثاق داخلي يحدد طبيعة المؤسسة وأدوارها ووظائف هيئاتها المختلفة وأساليب تداول القيادة وعقد الاجتماعات ووظائف اللجان"

ثانيا : وظائف النظام الأساسي

- تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة
- تحديد حقوق وواجبات الاعضاء
- الاجراءات المتبعة لممارسة الحقوق

ثالثا : النتائج المترتبة عن عدم الالتزام بالنظام الاساسي

- تفاقم حدة التوتر
- التملص من المسؤوليات
- تداخل الادوار
- غياب الوضوح و المحاسبة
- عدم تطور عمل المنظمة



الوظائف الأساسية للنظام الأساسي

يحدد الهيكل التنظيمي للمنظمة، بمعنى:

- هل المنظمة منظمة عضوية، أم لا؟
- ما هي المسؤوليات التي يضطلع بها القائمون على المنظمة؟
- كيف يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة؟

يحدد الحقوق التي يتمتع بها من هم داخل إطار الهيكل التنظيمي من حيث:

- ما هي القواعد التي تحكم انتهاء العضوية، أو الخدمة؟
- هل من حق أعضاء مجلس الإدارة الحصول على مكافآت؟

يعرّف الإجراءات التي تتبع لممارسة الحقوق، أي:

كيف يتم إبلاغ أعضاء مجلس الإدارة بالاجتماعات؟

- هل يمكن عقد الاجتماعات من خلال أشكال أخرى، غير الاجتماعات المباشرة، مثل المؤتمرات

المصورة، المكالمات الهاتفية الجماعية Conference calls

- هل يمكن أن تتم الانتخابات عن طريق التوكيلات أو بأي طرق أخرى، غير التصويت الشخصي المباشر في يوم ومقر الانتخاب ؟