



دليل المجلس الإداري

1. القواعد القانونية

1.1 تحديد اعضاء مجلس الإدارة و تعيينهم

2. أدوار و مسؤوليات مجلس الإدارة

2.1. تحديد الرؤية والرسالة

2.2. آلية اختيار المدير التنفيذي

2.3. مبادئ تقييم الأداء

2.4. ضمان التخطيط الفعال

2.5. هيكل المجلس

2.5.1 أعضاء المجلس

2.6. المسؤوليات المؤسسية الأساسية

2.6.1 تحديد المبادئ التوجيهية

2.6.2 التخطيط الاستراتيجي وخطط العمل السنوية

2.6.3 الاشراف المالي

2.6.4 اختيار و دعم وتقييم مدير عام

2.6.5 الاشراف على الموارد المالية

2.6.6 مراقبة الأداء و المساعدة

2.6.7 تقييم أداء المجلس

2.6.8 التمثيل والدعاية في المجتمع

2.6.9 إدارة الشؤون القانونية وإدارة المخاطر

2.7 المسؤوليات الرئيسية كأعضاء مجلس

2.8 أدوار مسؤولي المجلس

2.8.1 الرئيس

2.8.2 نائب الرئيس

2.8.3 أمين الصندوق

2.8.4 أمين السر

2.9 مستوى مشاركة المجلس

3. النظام الداخلي

3.1 ورقة عمل النظام الداخلي

3.2 القانون الداخلي

3.3 اجتماع المجلس

3.3.1 الاجتماع التنظيمي الأول

3.3.2 الاجتماعات

3.3.3 حضور عضو المجلس

3.3.4 خطة عمل / أهداف المجلس

3.3.5 تقييم المجلس الذاتي

3.3.6 عملية اتخاذ القرار

4. تقييم المجلس

1. القواعد القانونية

لقد وضعت وزارة العمل و التنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية إرشادات واضحة فيما يتعلق بتشكيل مجالس الإدارة و من المهم فهم هذه الارشادات من أجل تأسيس منمترك على النحو الصحيح.

وبحسب القانون السعودي, فإنه بعد أن تكون قد أكملت تسجيل منمترك بنجاح لدى وزارة العمل و التنمية الاجتماعية أو أي جهة حكومية ذات علاقة بالموضوع, هناك ثلاث تشكيلات يجب إنشاءها في كل منظمة لتتمكن المنظمة من بدء العمل رسمياً كمنظمة غير ربحية جديدة. مع ملاحظة أن كل واحدة من هذه التشكيلات تعد مطلباً سابقاً للتشكيل الذي يليها:

- الأعضاء المؤسسون
- الجمعية العمومية
- مجلس الإدارة

و انسجاماً مع الاهداف لتشكيل مجلس الإدارة, نوجز متطلبات وزارة العمل و التنمية الاجتماعية لإنشاء المنظمات غير الربحية فيما يلي:

- على كل جهة ترغب بالتسجيل كمنظمة غير ربحية أن تتقدم بطلب يرفعه 10 مواطناً سعودياً على الأقل ممن لا تقل اعمارهم عن 18 عاماً وذوي سمعة حسنة وليس لدى أي منهم سابقة اجرامية. و سيمثل هؤلاء الاعضاء المؤسسون منمترك بحسب القواعد الذي وضعتها وزارة العمل و التنمية الاجتماعية.
- و حالما توافق وزارة العمل و التنمية الاجتماعية على هذا الطلب, سوف يتحول الأعضاء المؤسسون تلقائياً الى أعضاء في المنظمة الغير ربحية, و يشكلون سوية الجمعية العمومية للمنظمة (يمكن اضافة اعضاء اخرون مع مرور الوقت).
- في أول اجتماع تأسيس يعقده اعضاء الجمعية العمومية, و بحضور ممثل وزارة العمل و التنمية الاجتماعية, يتم اختيار أول مجلس ادارة للمنظمة (وقد حدد اللوائح رقم 7, 9, و 11 عدد اعضاء هذا المجلس مع انتخاب عضوين احتياطيين). و يمكن ان تجري انتخابات اعضاء هذا المجلس بطريق الاقتراع السري.
- تكون الولاية الاولى لهذا المجلس اربع سنوات
- حالما يتم اختيار أعضاء ورئيس مجلس الادارة, و اختيار نائب الرئيس و امين الصندوق, تستطيع المنظمة البدء بعملها (بشرط اتمام تسجيل المنظمة بنجاح لدى وزارة العمل و التنمية الاجتماعية او اي جهة مختصة بتسجيل المنظمات الغير ربيحة في المملكة العربية السعودية).
- للمنظمة الحرية في البدء بقبول اعضاء جدد ان وجدت هؤلاء الاعضاء مستوفين لشروط عضويتها بحسب الشروط التي تحددها اللوائح الخاصة لكل منظمة. اما الاعضاء الذين تمضي أكثر من سنة واحدة على عضويتهم فيتحولون تلقائياً الى اعضاء في الجمعية العمومية للمنظمة.
- يمكن لاعضاء الجمعية العمومية ترشيح انفسهم او ان يتم ترشيحهم من قبل اعضاء اخرين ليكونوا اعضاء في مجلس الادارة لدورته القادمة.
- تقوم الجمعية العمومية مجتمعة, و عن طريق الاقتراع السري باتخاذ القرار بخصوص من من الاعضاء سيكونون اعضاء في مجلس الادارة الجديد.

1.1 تحديد اعضاء مجلس الادارة و تعيينهم

بغض النظر النظر عن الطريقة التي يتم فيها انتخاب اعضاء مجلس الادارة (سواء من بين اعضاء الجمعية العمومية او من عامة الناس, كم هو الحال في العديد من البلدان الاخرى), فان مجلس ادارتك يتطلب ان يتم اختيار اعضاء ذوي مهارة عالية و لديهم الرغبة في العمل و المشاركة, لذا عليك ان لا تعتمد لاختيار اي من كانز فعندما تبدأ للمرة الأولى البحث عن الاعضاء المؤسسين, او عندما تبدأ في البحث عن اعضاء لجمعية عمومية جديدة او مجلس ادارة فيما بعد, فان الامر الاكثر اهمية بهذا الخصوص هو معرفة نوع المهارات التي تبحث عنها لدى الاعضاء – و يمكن تحقيق ذلك من خلال التفكير بطبيعة القضايا او الاهداف التي ستتعامل معها منظمك في الوقت الراهن.

وإذا كنت في المراحل الأولية من تعيين الأعضاء المؤسسين أو أن أعضاء مجلس إدارة المنظمة قد تم اختيارهم من بين أعضاء الجمعية العمومية ، فإننا سنبين لك فيما يلي بعض أفضل الممارسات العالمية التي عليك أن تأخذها بعين الاعتبار:

1. قم بتحديد الشخص الذي سيكون مسؤولاً عن عملية "التعيين" ، و عليك أن تأخذ هذه العملية بجدية لأنك بحاجة لضمان أن تحظى منظمك بأفضل قيادة ممكنة بدلاً من مجرد اختيار أي شخص من الراغبين بتولي هذه المهمة. قم بإعداد خطة عمل تفصيلية، وجدول مواعيد للاجتماعات الدورية، وتأكد من أن جميع المهام يجري تنفيذها بنجاح.
2. اتخذ قراراً بخصوص المواصفات والمؤهلات التي تبحث عنها لدى أعضاء المجلس الجديد. كذلك قم بتحديد عدد الأعضاء الذين ستكون بحاجة إلى تعيينهم في العام القادم وفقاً لاحتياجات منظمك.
3. قم بإعداد الوصف الوظيفي لمهام كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة، مع مراعاة الوضوح في شرح الدور المتوقع للمجلس ومسؤولياته، و ما هو متوقع من أعضائه، وما الذي يتوقعونه من المنظمة. ويمكن إعداد الوصف العام لمهام كل عضو من الأعضاء بسهولة من خلال الإطلاع على الجزء الخاص ب"أدوار ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة"، حيث تمثل النقاط المدرجة في هذا الجزء، شرحاً أساسياً لهذا العمل.
4. قم بتحضير مجموعة من الوثائق التي تتضمن مسودة لخطاب الدعوة للعضوية، وبطاقة الوصف الوظيفي، ومعلومات أساسية حول المنظمة.
5. قم بإعداد قائمة بالمرشحين الذين قامت الجمعية العمومية بتسميتهم، واطلب من أعضاء مجلس الإدارة الحالي البحث عن أعضاء محتملين جدد و قم بدعوتهم ليكونوا أعضاء في المنظمة في المستقبل.
6. قم بإعداد إجراءات خاصة بعقد اجتماع للتعرف على واختيار المرشحين لعضوية مجلس الإدارة من قبل الجمعية العمومية.

وفيما يلي بعض الأسئلة التي يحتاج المرشحون أخذها بعين الاعتبار، والتي ربما تحتاج الجمعية العمومية طرحها عند انتخاب الأعضاء الجدد لمجلس الإدارة.

- ما الذي يجلب اهتمامك في منظمنا؟
- لماذا تريد أن تكون عضواً في مجلس إدارة منظمنا؟

- ما هي مهاراتك التخصصية التي ترغب بتوظيفها عند الانتساب للمنظمة؟
 - هل سبق لك العمل كعضو مجلس إدارة؟
 - ما الذي أعجبك والذي لم يعجبك في تلك التجربة؟
 - هل لديك الرغبة في جمع التبرعات لصالح المنظمة؟
 - ما هو الوقت الذي تنوي تكريسه لأجل المنظمة؟
 - هل بوسعك حضور الاجتماعات الدورية للمجلس؟
 - شاركنا بتجربة لديك في مجال اتخاذ القرارات الجماعية
 - تحدث عن تجربة لك مع المجتمع المحلي
 - هل لديك الرغبة بأن ترأس أحد اللجان في المستقبل؟
7. بعد إجراء المقابلات وجمع المعلومات حول المرشحين، قم بعقد اجتماع لجميع أعضاء مجلس الإدارة الحالي وممثلي الجمعية العمومية لمراجعة النتائج التي توصلت إليها الإجراءات السابقة، وعليك أن تُطلع جميع أعضاء الجمعية العمومية على تلك النتائج قبل قيامهم بالتصويت على أسماء أعضاء المجلس الجديد.
8. حالما يتم الانتهاء من اختيار أعضاء المجلس الجديد، عليك أن تقوم بعقد جلسة أو عدة جلسات تعريفية للأعضاء، على أن تتضمن ما يلي:
- توقيع اتفاقية عضوية مجلس الإدارة.
 - تعريف أعضاء مجلس الإدارة الجدد بالمنظمة.
 - تقديم مجموعة من الوثائق التعريفية بالمنظمة للأعضاء الجدد تتضمن معلومات ذات علاقة بالمنظمة.
 - عليك أن تضمن بقاء أعضاء مجلس الإدارة على الدوام نشطين ومساهمين في العمل.
9. مراجعة وتوثيق هذه العملية برمتها بمشاركة الأعضاء الحاليين والأعضاء الجدد في مجلس الإدارة، وتحديد الدروس المستفادة، والوقوف على ما تم إنجازه بصورة جيدة وعلى ما يمكن تحسينه في المستقبل.

نموذج طلب عضوية جديدة بمجلس الإدارة

ينبغي مراجعة النموذج، وتعديله من قبل المنظمة، بناء على طبيعة المنظمة واحتياجاتها.

الاسم رقم الهاتف

العنوان

الخبرة المطلوبة/ أو الوظائف السابقة (يرجى إرفاق السيرة الذاتية إذا أمكن)

.....

.....

.....

لم أنت مهتم بمنظمتنا؟

.....

.....

.....

مجالات الخبرات/ الإسهامات التي تشعر بأنه يمكنك تقديمها للمنظمة.

.....

.....

.....

الالتزامات التطوعية أخرى

.....

.....

.....

لأغراض استخدام مجلس الإدارة

اجتمع المرشح مع أحد الأعضاء إما الرئيس التنفيذي أو رئيس المجلس أو عضو آخر في المجلس. التاريخ

تمت مراجعة طلب المرشح من قبل اللجنة. التاريخ

حضر المرشح اجتماعاً لمجلس الإدارة . التاريخ

تم إجراء مقابلة مع المرشح من قبل المجلس. التاريخ

الإجراء الذي تم اتخاذه من قبل المجلس

اتفاقية عضوية المجلس بين (اسم عضو المجلس) و (اسم المنظمة)

1. لقد قمت باستعراض الرسالة الخاصة بـ (اسم المنظمة) ، وأشاركها التزامها في (بيّن غرض المنظمة).
2. أوافق على أن أصبح عضواً في مجلس (اسم المنظمة) ، خلال الفترة التي تبدأ من (التاريخ) ، وتستمر لمدة (عدد السنوات) خلال (تاريخ)، والالتزام بالنظام الداخلي.
3. أوافق على التعرف على برامج المنظمة وخدماتها، وأتوقع من موظفي (اسم المنظمة) إبقائي على اطلاع على التطورات في برامج المنظمة، (من خلال التقارير المقدمة من المدير التنفيذي أو موظفين آخرين يعينهم المدير التنفيذي) .
4. أوافق على تمثيل المنظمة والتحدث بالنيابة عنها، بحيث يتمكن الآخرون في المجتمع من التعرف على المنظمة، والاستفادة والإسهام في الخدمات التي تقدمها (اسم المنظمة).
5. أتوقع أن تزودني المنظمة بمعلومات كاملة عن مواردها المالية. أوافق على بذل الجهد اللازم، لفهم الوضع المالي للمنظمة، والتأكد من أن المنظمة تفي بالتزاماتها المالية، وتدير بكامل المسؤولية جميع الموارد الموكلة للاستخدام.
6. أوافق على القيام بالجزء المنوط بي، للمساعدة في البحث عن الدعم المالي للمنظمة. سوف أقوم شخصياً بالإسهام بشكل منتظم، بما يتسق مع قدرتي على العطاء. بالإضافة إلى ذلك، سوف أسهم في تنمية جميع العلاقات التي لدي مع الجهات المانحة الفردية أو مع الممولين، وذلك لمصلحة (اسم المنظمة).
7. سوف أبذل قصارى جهدي، لتنفيذ أي عمل أوافق على القيام به للمنظمة. وفي حال وجدت صعوبة في الحفاظ على التزاماتي، سوف أقوم بإعلام الرئيس أو الموظفين المعنيين بذلك. علاوة على ذلك، أتوقع الحصول على التدريب الذي أحتاج إليه للقيام بمهامي.
8. لدي معرفة بسياسة حضور اجتماعات مجلس الإدارة التي وردت في النظام الداخلي. وأتوقع أن ألتقى إشعاراً قبل مدة معقولة حول الاجتماعات القادمة. أوافق على بذل كل جهد لحضور اجتماعات المجلس العادية، وفي حال كان من المستحيل بالنسبة لي أن أحضر جلسة معينة، سوف أبذل جهدي للمشاركة فيها عن طريق الهاتف. في حال وجدت أنني غير قادر على حضور اجتماع ما، سوف أقوم بإخطار الرئيس أو الموظف المعني في وقت مبكر.

وسأخذ المبادرة عقب الاجتماع، لمعرفة ما غاب عني. أتوقع أن أتسلم محاضر الاجتماعات العادية، ومواد أخرى مطبوعة، التي أحتاج إليها في عملي كعضو في المجلس.

9. سوف أبذل قصارى جهدي لاستقطاب المواهب الجديدة للمنظمة، بما في ذلك أعضاء محتملون للمجلس، ومتطوعون للجان وفرق العمل، ومرشحون محتملون للوظائف الشاغرة.

10. لدي الاستعداد، حسبما يتوافر لدي من الوقت، أن يستفيد أي موظف من المهارات التي أمتلكها. فيما يلي بعض المجالات التي أستطيع أن أقدم فيها دعمي:

- الإسهام في أنشطة البحث عن تمويل
- تقديم الاستشارات والتوجيه المهني
- مساعدة المنظمة في التخطيط لموازنتها
- المساعدة في تطوير البرامج
- أية مجالات أخرى محتملة يمكن المشاركة فيها

11. أوافق على العمل لخدمة مصلحة (اسم المنظمة)، ومناقشة أي شيء أراه أو أعتقد أنه غير مناسب أو خارج مسار المنظمة.

12. في حال تبين لي أنه لم يعد بإمكانني الوفاء بواجبات العضوية في المجلس، فلن أختفي ببساطة، ولكن سوف أقوم بإعلام الرئيس فوراً، وأتخذ الترتيبات اللازمة لنقل أي مسؤوليات معلقة إلى زملاء آخرين في المجلس. أقبل الالتزامات المذكورة أعلاه كبيان لمسؤولياتي كعضو في مجلس الإدارة، وأعلم أن هناك حاجة إلى مشاركتي الكاملة.

التاريخ

التوقيع

اتفاقية يمين المكتب والسرية

أقر أنا (أدخل إسم) , عضو أمناء، بأن أقوم بواجباتي كعضو مجلس أمناء، كما أنني سوف:

1. أمارس سلطاتي في المكتب، وأكمل مسؤولياتي بإخلاص، وفي سبيل المصلحة المثلى للمؤسسة.
2. أمارس هذه المسؤوليات في جميع الأوقات مع العناية الواجبة والرعاية والمهارة المنطقية والحكيمة.
3. أحترم وأدعم النظام الداخلي للمؤسسة والسياسات وقرارات المجلس.
4. أحتفظ بسرية جميع المعلومات التي أطلع عليها من العملاء وشؤون الموظفين، وغيرها من الأمور التي يقر المجلس بسريتها بشكل خاص.
5. أتصرف بروح الزمالة واحترام القرارات الجماعية للمجلس، منحيًا مصالح الشخصية جانباً، من أجل مصلحة المؤسسة المثلى.
6. التصريح مباشرة عن أي تعارض قد ينتج عن مصلحة شخصية أنتبه لها.
7. أقدم استقالتي مباشرة كعضو مجلس أمناء في المؤسسة في حال أنني أو أي من زملائي في المجلس قمنا بنقض اليمين.

التاريخ:

التوقيع:

2. أدوار و مسؤوليات مجلس الإدارة

لكل منظمة من المنظمات غير الربحية سمتها الفريدة والمختلفة، ولا يوجد هناك "النموذج الموحد الذي يناسب الجميع" من حيث الحوكمة والقيادة. ومع ذلك، توجد بعض الأدوار والمسؤوليات الأساسية التي تُعدُّ من الممارسات الجيدة والتي تُطبق على جميع مجالس الإدارة لجميع المنظمات غير الربحية

واستناداً إلى المرجع "Board Source" فإن "الخطوة الأولى التي يجب أن يقوم بها مجلس الإدارة الفعال هي تقليل الإرباك والغموض الذي يحيط بمسؤوليات ذلك المجلس. وهذا يعني تبني ممارسات حوكمية جيدة تبدأ بوضع توصيف شامل لعمل المجلس نفسه."

هذا، ويعتمد أداء المجلس وأعضائه كثيراً على إدارة منظمتك— لا سيما فيما يتعلق بقدرة المدير التنفيذي على فهم واحترام واجبات المجلس والتزامه بالإشراف والقيادة الإستراتيجية للمنظمة. ومن جهة أخرى، فإن المجلس الذي يضم أعضاء لديهم الدافع على العمل لن يكون فاعلاً ما لم يعمل مع الإدارة التنفيذية للمنظمة ويتلقى دعماً من مديرها التنفيذي.

2.1 تحديد الرؤية والرسالة

تقع على مجلس الإدارة مسؤولية ضمان أن تكون كلُّ من رؤية المنظمة ورسالتها محددتان ومعرضتان بشكل واضح، ويجب أن يحدد التزام مجلس الإدارة نحو رؤية المنظمة ورسالتها الأولويات التي يضعها مجلس المنظمة وإدارتها.

ومن خلال تطوير هذه العبارات الإرشادية فإنك تخلق "التوجه العام"، والفكرة المشتركة حول طبيعة منظمتك ونطاق عملها وما تسعى لأن تكون عليه من خلال ما تقوم به. ومع ذلك، يبقى الأمر الأهم أنه على المنظمة أن تحدد بشكل واضح الغاية من وجودها وما تقدمه للمستفيدين – ويمكن لهذه الرسالة أن تتطور بمرور الوقت وعلى مجلس إدارة المنظمة وإدارتها القيام بمراجعة دورية للنصوص المعبرة عن رؤية المنظمة ورسالتها لكي يضمنوا جدوى هذه النصوص ومصداقيتها ونزاهتها ومواكبتها للواقع الراهن.

2.2 آلية اختيار المدير التنفيذي

يعدُّ اختيار المدير التنفيذي للمنظمة من أحد أهم القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة، والذي يؤثر على التطور المستمر للمنظمة وفعاليتها. وغالباً ما يكون المجلس هو الذي يتخذ القرار النهائي بهذا الصدد ويفضل تقاسم هذه المسؤولية مع الجهات المهمة الأخرى ذات الصلة. أما بالنسبة للمنظمات القائمة من قبل والعاملة في الميدان، فقد أصبح (تخطيط التتابعي) أحد الأفكار الشائعة في هذا الميدان. وهذا هو أحد المفاهيم المقتبسة من قطاع المنظمات الربحية، وغالباً ما ينطوي على البحث والترويج للوظائف الإدارية العليا من داخل المنظمة. وقد اثبت هذا الأسلوب نتائج إيجابية ويجب أخذه بعين الاعتبار، إن كان ذلك ممكناً، عند التخطيط لكيفية اختيار المدير التنفيذي الجديد للمنظمة.

وعندما يبدأ المجلس في البحث عن مدير تنفيذي جديد، عليه:

- إعداد خطة واضحة لكيفية سير هذه العملية والشخص المسؤول عنها .
- مراجعة النصوص المعبرة عن رسالة المنظمة ورؤيتها .
- القيام بمراجعة وتشخيص كل من نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر الراهنة والمستقبلية لدى المنظمة من أجل تحديد نوعية الشخص المطلوب.

- الاتفاق على أهداف واضحة تحدد ما هو مطلوب من المدير التنفيذي في السنة الأولى من خدمته على الأقل والتي من المتوقع أن يحققها أثناء خدمته في المنظمة إضافة إلى بعض الأهداف والأولويات بعيدة المدى.
- تحديد والاتفاق على مواصفات ومهارات محددة وبشكل دقيق، والأسلوب المهني الذي يرغب مجلس الإدارة توفيره لدى المدير التنفيذي.
- اتخاذ القرار بقيمة الأجر الذي سيتقاضاه المدير التنفيذي الجديد بشكل دقيق وواضح بالإضافة للامتيازات والشروط الوظيفية الأخرى (مع الأخذ بعين الاعتبار الأجور التنافسية السائدة في سوق العمل).
- توضيح مهام المدير التنفيذي بمعزل عن مهام ووظائف الكادر التنفيذي، بما في ذلك صلاحيته في اختيار الطاقم الإداري الذي يناسبه بعيداً عن تدخل المجلس.
- تحديد بوضوح التوقعات المرجوة من المدير التنفيذي، وما يمكن أن يتوقعه المدير من المجلس نفسه .
- إعادة التأكيد على أن المدير التنفيذي للمنظمة تقع على عاتقه مهام المدير التنفيذي كاملةً ولا يعتبر القائد "المتطوع" الذي انتخبه مجلس الإدارة. ودونما شك، فيجب أن يكون هناك مديراً تنفيذياً واحداً للمنظمة ورئيساً واحداً لمجلس إدارتها.

يتوجب على مجلس الإدارة أن يتأكد من أن المدير التنفيذي:

- يتلقى الملاحظات المتواصلة، والشاملة، والبناءة طيلة فترة إدارته وأن لا يُختصر الأمر فقط على التقييم السنوي لأدائه.
- لديه الثقة بأن رئيس مجلس الإدارة على استعداد للتدخل في حال أساء أي من أعضاء المجلس لصلاحيته أو استغل منصبه بشكل غير لائق.
- يشعر بأن الأداء في العمل يتم تقييمه بصورة عادلة ومناسبة، من دون اللجوء إلى استخدام معايير أو مقاييس تصنيف غاية في البساطة.
- يتعرف على القادة الأساسيين في المجتمع المحلي ممن لهم دور في مساعدة ودعم المنظمة .
- يتلقى دعوات للمشاركة في المناسبات الاجتماعية المهمة ، والتي من شأنها أن تفتح أمامه المجال للتحدث في المناسبات الاجتماعية المهمة.
- يتلقى إشادات مقابل المبادرات الاستثنائية والتميزة، حيث أن كل مدير تنفيذي يشعر بالتقدير إذا ما "رُبت على كتفه" أعضاء مجلس الإدارة، لاسيما قادة المجلس.
- يحظى بالتشجيع على استخدام إجازاته الشخصية للاستراحة وتجديد النشاط .
- يشعر على الأقل بأن رئيس المجلس على دراية واهتمام بقضايا الشخصية أو حاجاته ذات الطبيعة الحساسة، وأنه يحترم خصوصية وسرية أحاديثهما الخاصة والشخصية.

2.3 مبادئ تقييم الأداء

- أن عملية مراجعة أداء المدير التنفيذي، سواء أكانت تلك المراجعة رسمية أو شاملة أو غير رسمية، فإنه يفضل أن يسترشد بالمبادئ الأربعة التالية:
- أن يكون الهدف الرئيسي من المراجعة هو مساعدة المدير التنفيذي على الأداء بفاعلية أكثر. كما ويجب أن لا تكون قرارات التعويض المالي وتجديد عقد العمل هي الغايات الوحيدة المتوخاة من القيام بمراجعة أداء المدير التنفيذي.
- لا بد من التشاور مع المدير التنفيذي نفسه بخصوص عملية المراجعة والتأكد من أنه لا يمانع في إجرائها. كما ويجب إعداد المؤشرات الأساسية لقياس الأداء والاتفاق عليها بين كل من المدير التنفيذي ومجلس الإدارة.
- هناك تداخل وترابط بين أداء المدير التنفيذي وأداء مجلس الإدارة، إذ لا يمكن قياس أي منهما بمعزل عن الآخر، وعلى المجلس أن يقوم بتقييم أدائه كذلك.

- تقع مسؤولية تقييم أداء المدير التنفيذي على مجلس الإدارة؛ ومع ذلك فالمدير التنفيذي يتحمل مسؤولية تقييم أداء مجلس الإدارة ككل.

2.4 ضمان التخطيط الفاعل

من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، يقوم مجلس الإدارة والموظفون بترجمة رؤية المنظمة ورسالتها إلى أهداف وغايات يمكن استخدامها فيما بعد لضمان الاستخدام الفعال لموارد المنظمة.

أما مسؤولية المجلس في هذا الجانب، فتتمثل بما يلي:

- الإصرار على وجود التخطيط الاستراتيجي الشامل (على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى الأقسام).
- المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي واختيار شخص من داخل أو من خارج المنظمة ليأخذ دور القيادة لهذه العملية.
- تقييم مزايا عملية التخطيط والنتائج التي تتمخض عنها .
- المصادقة رسمياً على الاستراتيجية ومخرجاتها .
- استخدام الأهداف لتوجيه الموازنة المالية، والتعيين، والأولويات الأخرى .
- متابعة تنفيذ الخطة والمتابعة المنتظمة لتقديم المنظمة، بالاستناد إلى حد كبير على الأهداف والغايات الموضوعة لها.
- التأكد من شفافية جميع القرارات المتخذة.

2.5 هيكل المجلس

يعرف هيكل ونظام المؤسسة من التشريع والأنظمة الداخلية وسياسات الحوكمة التي تأسست من خلالها.

2.5.1 أعضاء المجلس

يدير المؤسسة مجلس أمناء مؤلف من عضو. والتالية أسماؤهم هم الأعضاء المؤسسون لأول مجلس أمناء:

الاسم	الوظيفة
-1	
-2	
-3	
-4	
-5	
-6	
-7	
-8	
-9	
-10	
-11	

2.6 المسؤوليات المؤسسية الأساسية

- تحديد رؤية ومهمة وقيم المؤسسة (المبادئ التوجيهية).
- التأكد من إجراء تخطيط طويل الأمد وفعال وخطط عمل سنوية.
- التأكد من وجود الموارد المالية المناسبة، وغيرها.
- اختيار المدير العام المسؤول عن إدارة عمل المؤسسة وتسييره.
- تقديم الدعم للمدير العام ومراجعة أدائه/ها.
- الموافقة على الخطوط العامة. وإطار عمل القيم التي تدير المؤسسة من خلالها الموارد البشرية.
- تحديد ومراقبة برامج المؤسسة وخدماتها.
- تقييم أداء المؤسسة.
- تقييم أدائها الخاص.
- تمثيل المؤسسة في المجتمع.
- إدارة الشؤون القانونية، وإدارة المخاطر.

2.6.1 تحديد المبادئ التوجيهية

إحدى أهم مسؤوليات مجلس الأمناء نحو المؤسسة هي تشكيل الرؤية، وتحديد المهمة، وتقديم المبادئ العامة والتوجيه. تعد عمليات التخطيط لإطار عمل شامل وتحديد الأولويات وعمل وإدارة الموازنة نواحي مهمة وأساسية في إدارة المؤسسة والإشراف عليها. وتنتج عن عملية التخطيط الجيدة تواصل وفهم أفضل حول كيفية عمل عناصر المؤسسة المختلفة معاً، للوصول إلى النتائج المرجوة.

2.6.2 التخطيط الاستراتيجي و خطط العمل السنوية

يعمل مجلس الأمناء وبمساعدة من الموظفين وباستشارة النظراء الأساسيين على وضع التوجه العام للمنظمة من خلال تطوير خطة استراتيجية والموافقة عليها. تقدم هذه الخطة مسودة مخطط لتوجه ونشاطات المنظمة للسنوات الثلاث إلى الخمس القادمة اعتماداً على مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي من شأنها أن تؤثر في الموارد واتجاهات المنظمة. فهي تحدد الأهداف الاستراتيجية التي من شأنها أن تجعل المجلس يركز على نشاطات المنظمة والأهداف العامة لكل ناحية من هذه النواحي. تتم مراقبة الأداء الخاص بتحقيق الأهداف قصيرة المدى بشكل ربعي خلال السنة المالية. تبدأ مراجعة الربع الثالث من خلال تحليل الأداء، وينتج عنها توقعات لنتائج نهاية العام. يتم التخطيط الأولي لأهداف العمل في السنة التالية في نهاية الربع الثالث، ويتم الانتهاء منها مع نهاية الربع الرابع مع وضع التعديلات، بناء على النتائج الحقيقية للسنة التي سبقتها. وتشمل التحضيرات النهائية لموازنة السنة القادمة الأهداف الخدمائية، والتوقعات الخاصة بالموارد المالية، والمعوقات. تعمل إدارة المنظمة على تطوير خطط وموازنات عمل سنوية مبنية على المخطط العام ضمن الخطة الاستراتيجية. تصبح هذه محط تركيز عمل المنظمة خلال الاثني عشر شهراً القادمة. وتعتمد خطة عمل المنظمة السنوية على الموازنة السنوية التي تحتوي على توقعات العائدات والمصاريف المتعلقة بحجم الخدمات المخطط لها. يتم عرض خطة العمل السنوية مع الموازنة المتوقعة على المجلس للمراجعة وإجراء التعديلات والإقرار.

2.6.3 الإشراف المالي

يكون المجلس مسؤولاً عن مراجعة موازنات رأس المال والخطط التشغيلية السنوية، وتأمين الموارد المالية المناسبة والموافقة عليها، والتأكد من تطوير أنظمة إدارة مالية ونظام جرد يتلاءم مع توثيق الحركات المالية، والتحكم في الأصول، ومراقبة الاستخدام الكفؤ للموارد، والتأكد من وجود السياسات والسجلات المالية السليمة.

2.6.4 اختيار و دعم و تقييم مدير عام

يكون المجلس مسؤولاً عن اختيار ودعم وإجراء التقييم السنوي باستمرار للمدير العام بالرجوع إلى الوصف الوظيفي، وبناء على معيار تقييم واضح.

2.6.5 الإشراف على الموارد المالية

يكون المجلس مسؤولاً عن وضع السياسات الخاصة بالموظفين التي تحكم الموارد البشرية والمتطوعين وعملية التوظيف ودعم وتقييم أداء المدير العام والتخطيط الذي يلي، من أجل التأكد من الانتقال السلس في مناصب المجلس والإدارة العليا معاً، ومراقبة الامتثال للمتطلبات التشريعية والتنظيمية.

2.6.6 مراقبة الأداء و المساءلة

يكون المجلس مسؤولاً عن وضع الأنظمة اللازمة في مكانها المناسب، من أجل القيام بالمراقبة الاعتيادية لأداء المنظمة ومراقبة أداء المنظمة العام تجاوباً مع المتطلبات التشريعية والاستراتيجيات والغايات والأهداف الموافق عليها، وتقديم التقارير إلى النظراء الأساسيين. كما أن المجلس مسؤول عن مراقبة وتقييم برامج المنظمة وخدماتها، من أجل التأكد من وجود حاجة لها، وأن البرامج والخدمات تلبى احتياجات المجتمع بما يتماشى مع رؤية المنظمة ومهمتها.

2.6.7 تقييم أداء المجلس

يكون المجلس مسؤولاً عن تقييم أدائه الخاص على أساس سنوي من خلال التقييم الذاتي أو من خلال الاستعانة بمستشار خارجي، للقيام بتقييم أدائه وعمل التغييرات الضرورية.

2.6.8 التمثيل و الدعاية في المجتمع

يكن عمل العلاقات العامة في مساعدة المنظمة على تحقيق غاياتها وأهدافها، من خلال تطوير وتنفيذ البرامج المصممة للوصول إلى تفهم المجتمع وتلقي دعمه. ويكون المجلس مسؤولاً عن تمثيل المنظمة بشكل إيجابي في المجتمع، وتمثيل وجهات نظر المجتمع لديه، والتأكد من وجود مداخلات للمجتمع في عملية التخطيط، والإعلان عن الموارد المناسبة تجاوباً مع برنامج المنظمة.

تقع مسؤولية التحدث نيابة عن المنظمة ضمن نطاق عمل الرئيس و/أو المدير العام. قد يعهد أي منهم إلى تفويض هذه المسؤولية إلى غيره في المنظمة ضمن نطاق معين من الكفاءة والمعرفة. وبشكل عام، يقوم الرئيس بتمثيل المنظمة في مجالات متعلقة بسياسة المجلس، أما المدير العام فيمثل المنظمة في الشؤون العملية. ويمكن لكل منهم تمثيل المنظمة في شؤون متعلقة بالدعاية نيابة عن برنامج المنظمة. على جميع البيانات الأساسية وذات الطبيعة الدعائية أن تتماشى مع المقاييس العامة للسياسات والمواقف التي يوافق عليها المجلس.

2.6.9 إدارة الشؤون القانونية و إدارة المخاطر

يكون المجلس مسؤولاً عن التأكد من أنية القوانين الداخلية، ومن تماشي ممارسات الحوكمة الخاصة مع القوانين الداخلية، وملاءمة أحكام التأمينات، من أجل حماية المنظمة والمجلس من خصومات محتملة، ومن كفاية الموارد لغاية تقليل المخاطر المتعلقة بالموظفين والمتطوعين، والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية، ومن احترام السياسات والممارسات على أرض الواقع، ومن وجود خطط الطوارئ المناسبة، للحماية من المخاطر المتوقعة.

2.7 المسؤوليات الرئيسية كأعضاء مجلس

يتوقع من كل عضو مجلس أن يشارك بنشاط من خلال فاعلية هيكل العمل. إضافة إلى المساعدة في ممارسة المهام الأساسية التنظيمية للمجلس الموضحة أعلاه، فإن مسؤولية الأعضاء تكمن في ممارستهم لمهام معينة:

- العلم بالمواد والتشريعات التي تعمل المنظمة من خلالها والقوانين الداخلية والرؤية والمهمة وقواعد السلوك والسياسات.

- احترام عملية اتخاذ القرار الخاصة بالمجلس، والتأكد من أن القرارات المتعلقة بمشاريع المنظمة لا يتم اتخاذها بشكل فردي.
- حضور اجتماعات المجلس باستمرار، والعمل في لجان المجلس، والمشاركة من خلال تقديم الخبرات الشخصية والمهنية والحياتية في عمل المجلس.
- العلم بشكل عام بنشاطات المنظمة والمجتمع والتوجهات العامة التي يتم العمل من خلالها.
- تقديم المنظور الخاص والآراء الخاصة والمتعلقة بالأمر التي يناقشها المجلس، وعليه أن يتخذ قراراً بشأنها.
- الحفاظ على الوحدة والزمالة ما بين الأمناء في عملية دعم القرارات التي يتم اتخاذها، بناء على حقائق منطقية تقدم خلال اجتماعاتهم القانونية.
- الإفصاح بوضوح وصراحة عن معارضة أي قرار يتم اتخاذه من قبل المجلس في حينه.
- الطلب من الأمناء مراجعة القرار في حالة اعتقاده/ها أن المجلس تصرف دون وجود بيانات كاملة أو أنه قد تصرف بطريقة لا تتماشى مع التزاماته الموكلة إليه.
- العمل مع موظفي المنظمة في لجان المجلس في حالة وجود مشروع معين، وحيث يمكن للموظفين المشاركة بالخبرات والمعرفة.
- معرفة اختلاف الأدوار ما بين المجلس والموظفين واحترامها.
- التيقظ لأي عملية نزاع لمصالح شخصية كما توضح سياسات المنظمة وقانونها الداخلي.

2.8 أدوار مسؤولي المجلس

دور مسؤولي المجلس خدمته. لا يمكن للمسؤولين التصرف في المجلس إلا في حال العمل مع بعضهم بما يتماشى مع القوانين الداخلية.

2.8.1 الرئيس

- إن دور الرئيس هو التأكد من نزاهة أعمال المجلس. والرئيس هو عضو المجلس الوحيد الذي لديه تفويض بالتكلم باسم المنظمة إلا في حالة أن يقوم بتفويض عضو مجلس آخر بهذا. نشاطات المجلس.
- يترأس الرئيس بصفته (مدير) نشاطات المجلس، متأكدًا من اتباع المجلس لقوانينه الخاصة، وتلك التي فرضت عليه بالنظام أو بالقانون. بما أن أغلب عمل المجلس يتم من خلال الاجتماعات المقررة للمجلس، فإن الرئيس يكون مسؤولاً عن التأكد من سير العمل بكفاءة وفاعلية. وليس للرئيس أية سلطة في اتخاذ القرارات خارج نطاق القوانين الداخلية أو الأنظمة المقررة من قبل المجلس.
 - يضع الرئيس برامج اجتماعات المجلس بمداخلات من أعضائه، وبمساعدة المدير العام.
 - يخطط الرئيس لسير وتوقيت اجتماعات المجلس بالاتفاق مع المدير العام، كما يترأس اجتماعات المجلس.
 - على الرئيس أن يتأكد من إعلام المجلس حول عمليات المنظمة، ومن أن لديه المعلومات والفرصة اللازمة للوصول لقرارات متعلقة باختصاصاته.
 - يكون الرئيس نقطة الاتصال الأولى للمجلس مع المدير العام.
 - يكون الرئيس الناطق العام والإعلامي باسم المجلس والمنظمة.

2.8.2 نائب الرئيس

إضافة إلى ممارسة أعمال الرئيس في غيابه/ها، يؤدي نائب الرئيس المهام الموكلة له من قبل المجلس أو بتفويض من الرئيس.

2.8.3 أمين الصندوق

- يعمل أمين الصندوق على مراقبة النشاطات المالية للمنظمة، متأكدًا من حفظ السجلات الخاصة بالحركات المالية للمنظمة واكتمالها ودقتها.

- يكون لدى أمين الصندوق صلاحية التوقيع في المنظمة، كما يوافق عليه النظام الداخلي أو بقرار من المجلس.
- يقوم أمين الصندوق بتزويد المجلس بتقرير حول الحركات المالية بشكل شهري أو كما يتطلب الأمر.

2.8.4 أمين السر

يتأكد أمين السر من أداء أعمال المجلس ومن حفظ السجلات الخاصة بسير العمل والحركات. وأمين السر هو الوصي على ختم المنظمة، وعلى جميع الكتب الرسمية والأوراق والسجلات والوثائق والمراسلات. يعمل / تعمل أمين السر على:

- الإشراف على سجلات الاجتماعات والسياسات والعضوية، وغيرها من السجلات وحفظها.
- التأكد من أخذ الملاحظات خلال الاجتماعات الاعتيادية والخاصة للمجلس.
- التأكد من إرسال نسخ من ملاحظات وجدول الاجتماعات إلى أعضاء المجلس قبل الاجتماع.
- الحفاظ على جميع ملفات المنظمة وسجلاتها، والتأكد من أمان هذه الملفات والسجلات وسريتها.

2.9 مستوى مشاركة المجلس

تتطلب المهام التي وردت أعلاه، والعديد مما لم يدرج منها، مشاركة فاعلة من أعضاء المجلس. ومع ذلك، فإن درجة ومستوى المشاركة يمكن أن تتباين إلى حد كبير من قضية لأخرى، ومن منظمة لأخرى. لذلك، وفي حين أن فعاليات وأنشطة المنظمة يجب أن تُنجز بالتعاون مع الإدارة العليا، فإن هذا التفاعل بين المنظمة والإدارة يمكن أن يتم من خلال أربعة طرق مختلفة هي:

- تنفيذية: أي أن يقوم بها مجلس الإدارة دون إشراك لطرفٍ آخر.
- المصادقة على قرار إداري: أي أن الإدارة تقوم بتحليل الموضوع، ولكن لمجلس الإدارة صلاحية المصادقة على ذلك الموضوع أو نقضه.
- تفاعلية: عن طريق الحوار، والإرشاد، وتقديم التوصيات، وغالباً ما يتم ذلك من خلال اللجان المتخصصة التي يشكلها المجلس.
- إشرافية: رقابية بطبيعتها.

نماذج لبعض القضايا التي يشارك فيها المجلس	درجة مشاركة المجلس
القيم الأساسية للمنظمة	تفاعل
رؤية المنظمة، ورسالتها، وتوجهها الاستراتيجي، وأهدافها	تفاعل ومصادقة
تشكيل فريق إداري فعال:	
<ul style="list-style-type: none"> • المدير التنفيذي/المدير العام • نائب المدير • الإدارة العليا 	تنفيذي مصادقة إشرافي
العمليات الإدارية	إشرافية
إعداد سياسة معينة	مصادقة
تطبيق سياسة معينة	إشرافية
الهيكل التنظيمي	مصادقة

تفاعلي	ضمان توفير الموارد المالية, والتوزيع المناسب لها, ودقة النواحي المالية, والنجاح على الأمد البعيد, والبقاء والديمومة
تنفيذي	فاعلية واستمرارية مجلس الإدارة
تفاعلي	مراقبة كافة أوجه ومراحل العمليات
تفاعلي	المحافظة على صورة المنظمة والترويج لها
تفاعلي	تحليل وتفسير المؤثرات البيئية

3. النظام الداخلي

3.1 ورقة عمل النظام الداخلي:

كم سيكون عدد الأشخاص في المجلس؟	الحد الأدنى من عدد الأشخاص هو XX. ينصح بأن يكون العدد فرديا لتسهيل عملية اتخاذ القرار .
ماذا ستكون القاب اعضاء مجلسك؟	لدى العديد من المنظمات رئيس، ونائب للرئيس، وأمين للصندوق، وتتم تسمية اللجنة التي تتألف من أعضاء المجلس "اللجنة التنفيذية".
كيف يتم انتخاب أعضاء المجلس؟	ضمن اجتماع سنوي؟ بأغلبية بسيطة؟
هل سيكون لأعضاء المجلس مدة ولاية؟ وإذا كان الأمر كذلك، كم من الوقت سوف تكون مدة الولاية؟ وهل ستبدأ جميع الولايات، وتنتهي في الوقت نفسه؟	تتم التوصية بفترة الدورية، لتعريف أعضاء المجلس المحتملين بطول مدة التزامهم، والسماح لأعضاء المجلس بالتناوب. وتكون عادة مدة الولاية سنة واحدة أو سنتين. وتعمل الولايات المتعاقبة على ضمان عدم فقدان جميع أعضاء المجلس من ذوي الخبرة في الوقت نفسه .
ماذا سيفعل كل عضو؟	تعيين أدوار محددة لكل عضو، بحيث يكمل كل منهما الآخر، في حين يتم توفير الضوابط والتوازنات أيضا.
كم مرة يجتمع المجلس عادة؟	تكون الاجتماعات الشهرية مفيدة عند بداية عمل المنظمة. وحالما تتطور المنظمة، يمكن ترتيب عقد اجتماعات ربع سنوية، وتغيير النظام الداخلي.
أين سيجتمع المجلس؟ كيف سيتم إخطار الأعضاء؟	لا تحتاج هذه الأسئلة إلى أن تتم الاجابة عنها في النظام الداخلي، لكن من المهم النظر فيها.
ما اللجان التي ستتواجد؟	إن الغرض من اللجان هو المساعدة في تسهيل عمل المجلس. وعادة ما تشمل اللجان السياسية على النواحي المالية، والتنفيذية، والترشيح. فمن الأفضل أن تعطي لنفسك بعض الفسحة في هذا المجال بدلا من الغلق مع حجم مجلسك أو على هيكل لجنة قد لا تتناسب دائما مع عمل المنظمة.
ما الذي يعد نصابا قانونيا ، كم ينبغي أن يكون عدد أعضاء المجلس الحاضرين ، من اجل ان يتخذ المجلس الإجراءات الرسمية أو يتم اتخاذ قرار .	غالبا يشكل 50 في المئة من جميع أعضاء المجلس الرسميين النصاب القانوني. إن عدم توافر النصاب القانوني هو عادة أول علامة تدل على أن المجلس في ورطة، وقد تشير إلى الحاجة إلى وجود قيادة، كي تتخذ الخطوات اللازمة، وربما تقوم بإزالة الأعضاء غير النشيطين.
كيف ستقوم بتعديل النظام الداخلي، هل ينبغي أن يصبح هذا الأمر ضرورة ملحة؟	حيث إن النظام الداخلي مهم، وينبغي عدم إجراء مجرد تعديلات طفيفة، فقد تحتاج إلى أكثر من تصويت الأغلبية – على سبيل المثال أن يقوم نحو 75 في المئة بالتصويت – من

أجل إحداث تغيير.

3.2 القانون الداخلي

(اسم منطمتك)

المادة 1

الشركة

تسمى الشركة (اسم منطمتك)

المادة 2

الغاية

غاية الشركة

(اذكر الغاية من الشركة بعبارات عامة)

المادة 3

المديرون

الجزء 1. القوى والعدد. لا تملك الشركة اعضاء يديرها مجلس إدارتها لا يقل عدد المديرين عن ... ولا يزيد على (اتفق على رقم لتيسير عملية أخذ القرار)، كما يقرره مجلس الإدارة من وقت لآخر.

الجزء 2 . الانتخاب وفترة المكتب . ينتخب المديرون سنويا من قبل غالبية المديرين , بالطريقة التالية للمكتب:

أ. ينتخب المديرون في ثلاث فئات مبتدئين في الاجتماع السنوي الذي يعقد في [اذكر السنة] لا يتجاوز عدد المديرين في أي من الفئات عدد المديرين في الفئات الأخرى بأكثر من [أشر الى العدد]. تنتهي فترة المكتب الاولية للفئة الأولى من المديرين في الاجتماع السنوي [#،مثال : الأول , الثاني] لمجلس الإدارة بعد انتخابهم، وتنتهي فترة المكتب الاولية للفئة الثانية من المديرين في الاجتماع السنوي [#] بعد انتخابهم، وتنتهي فترة المكتب الاولية للفئة الثالثة من المديرين في الاجتماع السنوي [#] لمجلس الإدارة بعد انتخابهم. عند كل اجتماع مجلس إدارة بعد [السنة] ينتخب المديرون ممن خالفوا أولئك الذين انتهت فترته لغاية قدوم من يخلفهم في الاجتماع السنوي الثالث لمجلس الإدارة بعد انتخابهم. وفي جميع الأحوال، يبقى كل مدير في مكتبه حتى موعد انتخاب المؤهل خلفه/ها، إلا في حالة الاستقالة أو الاستغناء عنه.

ب. إذا تغير عدد المديرين، تقسم أي زيادة أو نقصان بين الفئات، بحيث تحتفظ جميعها بعدد متساو قدر الامكان، ويبقى المديرين الإضافيين المنتخبون لأي فئة في مكائهم لغاية تزامن فترته مع فترة مديرين آخرين في الفئة نفسها. النقصان في عدد المديرين لا يقصر من مدة أي مدير.
ت. ابتداء من الانتخاب في الاجتماع السنوي في [السنة] ، لا يحق لي اي مدير خدم [فترة ثلاث سنوات كاملتين مرتين أو فترة كاملة وأكثر من نصف فترة جزئية] أن يعيد انتخابه في السنة التالية لانتهاؤ الفترة الثانية .

الجزء 3. الإدارات والشواغر المستحدثة . يعمل أغلبية مديري المكاتب على ملء أي شاغر ينتج عن موت أو استقالة أو إزاحة مدير عن موقعه، وأي إدارة مستحدثة ناتجة عن زيادة في عدد الإدارات ويبقى كل مدير تم اختياره لملء شاغر أو إدارة مستحدثة في مكتبه حتى موعد الانتخابات التالية للفئة التي اختير لها هذا المدير، أو لغاية انتخاب خلف مؤهل في الوقت المحدد.

المادة 4

الاجتماعات الجزء 1. الزمان والمكان. تعقد اجتماعات مجلس الادارة في الأوقات والأماكن التي يحددها الأعضاء. يعمل رئيس المجلس على تحديد زمان ومكان الاجتماع السنوي في حال لم يحدده الأعضاء. ويحدد مكان وزمان الاجتماعات الخاصة من قبل الرئيس أو اثنين من المديرين ممن دعوا لهذه الاجتماعات .

الجزء 2. إشعار. يرسل الإشعار الخاص بموعد ومكان انعقاد الاجتماع المعتاد والاجتماعات السنوية بالبريد لكل مدير إلى مكان إقامته/ها (او اي عنوان لدى السكرتير بناء على طلب مكتوب) قبل موعد انعقاد الاجتماع بعشرة أيام على الأقل . ترسل الشعارات المتعلقة بالاجتماعات الخاصة عن طريق البريد أو الهاتف أو البريد الإلكتروني قبل موعد انعقاد الاجتماع عن تسلم إشعار، بيومين على الأقل . لا يقدم إشعار باجتماع لأي مدير يكون قد قدم تنازل قبل الاجتماع أو بعده، أو لمن يحضر الاجتماع دون الاحتجاج لعدم تسلمه إشعار سواء قبل الاجتماع أو عند بدايته.

الجزء 3. النصاب القانوني. يشكل نصف عدد المديرين في المكتب النصاب القانوني في جميع اجتماعات مجلس الإدارة. ويكمل المديرين المشاركون في الاجتماع عبر الهاتف النصاب القانوني. وقد يعمد المديرين الحاضرون عند غياب النصاب القانوني إلى تأجيل الاجتماعات من وقت لآخر لحين اكتماله، وذلك دون تقديم إشعار غير الذي يقدم خلال الاجتماع. وتجرى الأعمال نفسها التي كانت قد خطط لها في الاجتماع الأصلي في مثل هذا الاجتماع المؤجل سابقا , حتى يكتمل النصاب.

الجزء 4. عمل المجلس. يمكن إتمام أي عمل يطلب من المجلس أو مصرح للقيام به من على تبني قبله دون الحاجة إلى عقد اجتماع، وذلك في حالة موافقة جميع المديرين كتابيا على تبني القرار والتصريح بالعمل به. يحفظ القرار في الملف مع الموافقات الكتابية، ومحاضر إجراءات المجلس.

المادة 5

المسؤولون

الجزء 1. عدد المسؤولين. ينتخب مسؤولو الشركة خلال الاجتماع السنوي لمجلس الإدارة ويشكلون رئيساً ونائب رئيس وأمين سر وأمين صندوق وغيرهم من المسؤولين ممن يرغب مجلس الإدارة في أن ينتخبهم من وقت لآخر. قد يشغل مسؤول واحد أكثر من مكتب في الشركة، باستثناء مكتب الرئيس ومكتب أمين السر. لا يوقع الصك من شخص واحد بمسؤولية واحدة في حالة وجوب توقيعه من قبل أكثر من شخص.

الجزء 2. مدة عمل المكتب وانتهائه. في بداية الاجتماع السنوي المنعقد في (السنة) ينتخب مسؤولو الشركة لمدة _ سنتين ثم بعد الخدمة لفترتين كاملتين لا يؤهلون إلى إعادة الانتخاب في السنة التالية بعد انتهاء فترتهم الثانية. وفي جميع الأحوال، يستمر كل مسؤول في القيام بأعماله لدى المكتب حتى ينتخب المؤهل خلفه/ها، أو لغاية حدوث موت أو استقالة أو إزاحة للمسؤول.

الجزء 3 . الشواغر والإزاحة. في حالة وجود شاغر، قد ينتخب المجلس مسؤول يقوم بإدارة المكتب لبقية الفترة غير منتهية المدة. يمكن إزاحة أي مسؤول في الشركة عن طريق تصويت أغلبية المديرين ثم في المكتب.

الجزء 4. الرئيس ونائب الرئيس. يترأس الرئيس جميع اجتماعات مجلس الشركة واللجنة التنفيذية، في حال استحداثها، يملك الرئيس ونائبه سلطات أخرى أيضاً، ويؤديان مهام أخرى حسب توصيات مجلس الإدارة من وقت لآخر، في حال غياب الرئيس أو عدم قدرته على العمل، يقوم نائب الرئيس بتأدية جميع المهام وممارسة سلطات الرئيس (إلا إذا قرر المجلس غير ذلك).

الجزء 5. أمين السر. يعمل أمين السر أو يوصي بإرسال إشعارات خاصة بانعقاد الاجتماعات، ويحتفظ أو يوصي بحفظ جميع محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، ويساعد بشكل عام في عمليات المؤسسة كما يحدد الرئيس ومجلس الإدارة.

الجزء 6. أمين الصندوق. يشرف أمين الصندوق على التعامل مع ممتلكات الشركة، ويتأكد من دقة وتمام حساباتها وأعمالها ومسؤولياتها، كما يؤدي غيرها من المهام من حين لآخر، بناء على طلب مجلس

الإدارة , يعمل أمين الصندوق على تقديم كشف حسابات الشركة، بناء على طلب مجلس الإدارة وفي الاجتماعات السنوية .

الجزء 7. الموظفون وعاملون آخرون.قد يعتمد مجلس الادارة من حين لآخر إلى تعيين عاملين حسب الحاجة، حيث يعتمد كل منهم إلى تسلم مهام مكتب بموافقة المجلس، ويتمتعون بالسلطة، ويؤدون الواجبات، ويحصلون على التعويضات المنطقية، إن وجدت، كما يحددها مجلس الادارة من وقت لآخر.

المادة 6

اللجان

الجزء 1. العضوية. يمكن لمجلس الإدارة أن يعتمد، وبقرار يتم اتخاذه خلال انعقاد أي اجتماع مجلس، إلى تعيين لجان وقوى عمل للمجلس. يمكن لأي لجنة أن تضم أعضاء بصلاحيات التصويت، سواء كانوا مديريين أو مسؤولين لدى الشركة، وذلك بناء على قرار مجلس الادارة باستثناء اللجنة التنفيذية التي تشمل المديرين فقط، ويرأس المديرين جميع لجان الشركة.

الجزء 2. اللجنة التنفيذية. في حال تشكيل لجنة تنفيذية، عليها أن تعتمد خلال الفواصل الزمنية ما بين اجتماعات مجلس الإدارة إلى ممارسة جميع سلطات المجلس في إدارة أعمال الشركة وشؤونها إلا في حالة التعارض مع القانون أو النظام الداخلي أو قرارات المجلس. تضم اللجنة الفنية مسؤولي الشركة وغيرهم من الأعضاء ممن يحددها مجلس الإدارة من الضروري وجود أغلبية من أعضاء اللجنة الفنية وبشكل كاف، من أجل تشكيل النصاب القانوني. تحتفظ اللجنة بالملاحظات الخاصة بسير عملها وتقديمها خلال اجتماع مجلس الادارة التالي.

المادة 7

التعويض

تعتمد الشركة إلى تغطية أي أمر أو سبب ناتج عن تأدية المدير لمهامه/ بأقصى درجة يتيحها القانون.

المادة 8

المكتب والكتب

يقع مكتب الشركة في مكان يحدده المجلس من حين لآخر . وتحفظ كتب الشركة في هذا المكتب بما في ذلك تلك التي تشمل الوثائق، وتلك التي تحتوي على نسخة من شهادة الشركة ونسخة من النظام الداخلي للشركة، وجميع محاضر اجتماعات مجلس الإدارة .

المادة 9

ختم الشركة

يكون ختم الشركة دائري الشكل، حامل اسم الشركة والكلمات والأشكال التي تظهر أنها تأسست في ولاية نيويورك وسنة تأسيسها.

المادة 10

السنة المالية

تحدد السنة المالية للشركة من قبل مجلس الإدارة.

المادة 11

التعديلات

يجرى تعديل بنود القانون الداخلي خلل أي اجتماع لمجلس الدارة عن طريق تصويت أغلبية أعضاء المجلس كافة.

3.3 اجتماعات المجلس

3.3.1 الاجتماع التنظيمي الأول لمجلس الإدارة

تظهر المنظمة رسمياً إلى حيز الوجود حالما تتم المصادقة على وثائق تسجيلها من قبل وزارة الشؤون الاجتماعية وانتخاب أعضاء مجلس إدارتها. ومع ذلك، فإن هذه المجموعة لا تستطيع العمل بصورة رسمية ما لم تعقد ما يُعرف بالاجتماع التنظيمي. ويُعقد هذا الاجتماع بعدما يتم تعيين مجلس الإدارة مباشرة من قبل الجمعية العمومية بحضور ممثل عن وزارة الشؤون الاجتماعية. وبالرغم من عدم وجود إجراءات رسمية تتبع في الاجتماع الأول للمجلس، إلا أن هناك بعض القضايا التي يجب طرحها، وهناك تسلسل للأحداث يجب التقيد به:

- 1- دعوة أعضاء المجلس الجديد للاجتماع بعدما يتم تعيين أعضاء هذا المجلس بفترة قصيرة.
- 2- إرسال دعوة للاجتماع إلى أعضاء المجلس قبل عقده بفترة مناسبة قبل حوالي (أسبوعين من تاريخ الاجتماع).
- 3- الاحتفاظ بالدعوات بملف خاص مع ذكر تاريخ الإرسال والشخص المرسل إليه الدعوة.
- 4- عقد الاجتماع في موقع يتوسط أماكن تواجد الأشخاص المدعوين للحضور.
- 5- التأكد من وجود شخص مسؤول عن كتابة محاضر الاجتماع بدءاً من الاجتماع الأول وانتقالاً للاجتماعات التي تليه.
- 6- التأكد من استلام كل عضو من الأعضاء نسخة من محضر الاجتماع عقب انتهاء الاجتماع.

3.3.2 الاجتماعات:

تعقد اجتماعات المجلس 4 مرات في السنة إلا في حالة قيام المجلس بتحديد موعد آخر. تنحصر النقاشات في المجلس بوضوح في الشؤون التي تقع ضمن صلاحيات المجلس، وبناء على سياساته. تكون مداورات المجلس خلال الاجتماعات في وقتها، وعادلة ومنظمة وشاملة وفعالة.

3.3.3 حضور عضو المجلس :

يتطلب القيام بعمل مجلس الأمناء بفاعلية الالتزام بحضور جميع اجتماعات المجلس كما تدعو الحاجة. للأعضاء الجدد ممن تم تعيينهم في 1 كانون الثاني 2009 وقد تغيبوا دون عذر عن ثلاثة اجتماعات متتالية، يتم تلقائياً اعتبارهم مستقيلين من مناصبهم. وفي حالة رغبة أحدهم في العودة، عليه أن يرسل كتاباً للمجلس، وحينها يقرر المجلس إعادتهم بشروط في حال تم اتخاذ مثل هذا القرار.

3.3.4 خطة عمل / أهداف المجلس:

يعمل المجلس على تطوير خطة وأهداف عمل لدعم غايات المنظمة كما هي موضحة في الخطة الاستراتيجية أو المشتركة المتفق عليها وفي خطة العمل أو الخطة التشغيلية السنوية .

3.3.5 تقييم المجلس الذاتي:

يعمد المجلس وبشكل دوري الى مراجعة سير عمل الخطة والأهداف وفعاليتها . وفي الوقت ذاته, يعمد إلى إجراء تقييم لأدائه السنوي يراجع فيه أداء المدير العام , ويتخذ أية خطوات من شأنها تحسين ممارسات الحوكمة المقترحة لمثل هذه المراجعة .

3.3.6 عملية اتخاذ القرار

تتخذ القرارات في المجلس بالإجماع خلال اجتماعات المجلس التي يكتمل فيها النصاب بحضور (51%) . واكتمال النصاب اللازم , من أجل تسيير أي عمل خاص بالمنظمة . الأصل أن يتم اتخاذ القرارات من خلال عملية توصل الى توافق الآراء , وتؤدي الى تصويت رسمي من أجل توثيق القرار . والهدف من العملية هو تشجيع إجراء نقاش شامل , وتطوير عملية صنع القرار , بحيث يمكن دعمه من قبل جميع الأعضاء أو على الأقل الاغلبية العظمى من أعضاء المجلس قبل عملية التصويت .

4. تقييم المجلس

على المجلس الذي يعمل بشكل جيد أن يقوم دورياً بمراجعة التقدم الذي يحرزه في خطة عمله، ومدى تحقيق أهدافه، وفعاليتها، والتأثير الذي يُحدثه. كما ويتوجب على المدير التنفيذي أن يقوم بمراجعة أداء مجلس الإدارة بصورة سنوية لكي يكون أعضاء المجلس على دراية بنقاط قوتهم وضعفهم من وجهة نظر المدير التنفيذي.

تقييم مجلس الإدارة الذاتي

لا أعرف	ضعيف	مقبول	جيد	ممتاز	تقييم كيفية قيام المجلس بأدواره و مسؤولياته بشمولية
لا أعرف	1	2	3	4	المهمة: يقوم المجلس بتحديد وفهم المهمة والغاية من المنظمة.
لا أعرف	1	2	3	4	قانونياً: يتأكد المجلس من التماشي مع تعليمات الحكومة، وتحقيق التزامات العقود القانونية.
لا أعرف	1	2	3	4	مالياً: يستثمر المجلس العقارات بمسؤولية، ويحميها من سوء الاستخدام والضياع والاختلاس من خلال المراقبة المالية التي تحرص على وضع رقابية داخلية فاعلة في مكانها
لا أعرف	1	2	3	4	المدير العام: يختار المجلس المدير العام.
لا أعرف	1	2	3	4	المدير العام: يقوم المجلس بدعم ومراقبة وتقييم أداء المدير العام بشكل مستمر، ويفوض الإدارة اليومية إليه.
لا أعرف	1	2	3	4	التخطيط: يشارك المجلس المدير العام والموظفين في تحديد الأولويات الاستراتيجية طويلة الأمد.
لا أعرف	1	2	3	4	البرامج: يوافق المجلس على خطة برنامج تشغيلي سنوي، ويقوم بالمراقبة الشاملة، ويتأكد من وجود برامج تقييم لقياس الأثر.
لا أعرف	1	2	3	4	الكفاءة والأثر: يتأكد المجلس من وجود موازنة واقعية تزيد من استخدام الموارد.
لا أعرف	1	2	3	4	الجدوى المالية: يتأكد المجلس من وجود استراتيجية مالية شاملة لدى المنظمة لدعم الإيصال الفعال للخدمات ومراقبة تنفيذ الخطة المالية.
لا أعرف	1	2	3	4	السياسات: يوافق المجلس على الموارد البشرية وغيرها من سياسات المنظمة، ويراجعها بشكل دوري، للتأكد من أنها حديثة وذات علاقة.

لا أعرف	ضعيف	مقبول	جيد	ممتاز	تقييم كيفية قيام المجلس بأدواره و مسؤولياته بشمولية
لا أعرف	1	2	3	4	العلاقات العامة والتسويق: يعزز المجلس صورة المنظمة العامة.
لا أعرف	1	2	3	4	التقييم: يعمل المجلس باستمرار على تقييم مدى تحقيق المنظمة لغايتها (المخرج)، والكلفة (الكفاءة) والتجاوب مع احتياجات المجتمع (الأثر).
لا أعرف	1	2	3	4	التقييم الذاتي: يعمل المجلس على تقييم أدائه الخاص سنوياً.
لا أعرف	1	2	3	4	يفهم أعضاء المجلس مسؤولياتهم بوضوح، ويقومون بها.
لا أعرف	1	2	3	4	لدى المجلس سياسة واضحة حول مسؤوليات أعضائه تجاه جمع التبرعات.
لا أعرف	1	2	3	4	يملك المجلس حالياً مجموعة مناسبة من الخبرات والتنوع، مما يجعل منه هيئة إدارية فعالة.
لا أعرف	1	2	3	4	يتأكد المجلس من الإدارة الفعالة، من خلال تقييم المجلس ولجانه وقيادته، كما يتأكد من استمرارية المجلس ذاته.
لا أعرف	1	2	3	4	يقوم المجلس بتعيين وإطلاع وتدريب أعضاء المجلس الجدد، ويعمل على إخراج الأعضاء الذين لم يقوموا بكامل مسؤولياتهم المتفق عليها.
لا أعرف	1	2	3	4	يشجع المجلس، ويدعم الأفراد في التعامل مع أعضاء المجلس بثقة واحترام وتفهم.
لا أعرف	1	2	3	4	تعقد اجتماعات المجلس بشكل منتظم، وتتم إدارتها بجودة وفاعلية.
لا أعرف	1	2	3	4	يسهل الوصول إلى أعضاء المجلس وهم متجاوبون مع المدير العام.

لا أعرف	ضعيف	مقبول	جيد	ممتاز	تقييم كيفية قيام المجلس بأدواره و مسؤولياته بشمولية
لا أعرف	1	2	3	4	جمع التبرعات: أظهر قيادية في جمع الأموال اللازمة وغيرها من الموارد.
لا أعرف	1	2	3	4	العلاقات العامة: أتصرف كسفير في المجتمع نيابةً عن المنظمة.
لا أعرف	1	2	3	4	التطوع: عندما يستدعي الأمر، أتطوع لمساعدة الموظفين و/أو أعمل على توظيف متطوعين جدد.
لا أعرف	1	2	3	4	الخبرة: أتصرف بوضوح أمام المدير العام، وأقدم النصيحة.
لا أعرف	1	2	3	4	مصادقية: أعير اسمي وسمعتي الشخصية للمنظمة، من أجل استخدامها في النشرات وغيرها من المواد الدعائية.
لا أعرف	1	2	3	4	أفهم دوري الإداري ومسؤولياتي في عمليات الدعم، وأقوم بها بصفتي عضو مجلس.
لا أعرف	1	2	3	4	أملك المعرفة حول مهمة المنظمة وبرامجها وخدماتها.
لا أعرف	1	2	3	4	أحضر جميع الاجتماعات، وأقرأ جميع المواد التي يرسلها لي المدير العام
لا أعرف	1	2	3	4	أحضر الاجتماعات مستعداً، وأتابع الالتزامات.
لا أعرف	1	2	3	4	ما مدى جودة ما يقوم به أعضاء مجلس الإدارة من خلال أدوارهم وتقديم الدعم في جميع البنود المذكورة أعلاه.

نسخة المجلس

استبيان تقييم المجلس

الرجاء ضع تقديرا لمنظمتك إزاء كل من عناصر عمل المجلس التالية وشركائه من الموظفين. لقد صمم المسح لرفع درجة وعيك في مكامن القوة، إضافة إلى النواحي التي قد تعيق نجاح مجلس الإدارة الخاص بك. يوجد في نهاية الاستبيان دليل لوضع النقاط.

العنصر	إطلاقا	إلى حد ما	لدرجة معتدلة	لدرجة كبيرة	لدرجة عظيمة
1. لدى أعضاء المجلس فكرة حول سبب اختيار زملائهم الأعضاء خدمة مجلس المنظمة.					
2. تم تحديد أعضاء المجلس للخدمة في أدوار المجلس القيادية الرئيسية.					
3. تتأكد من فهم الأعضاء الجدد خلفية المنظمة والاطلاع على الوضع الحالي لها.					
4. يحترم المدير التنفيذي (م ت) رئيس المجلس.					
5. يكرس المدير التنفيذي الوقت اللازم لمساعدة المجلس على الفهم الكافي، من أجل العمل بفاعلية كأفراد و كفريق.					
6. يعرف أعضاء المجلس أغلبية الموظفين (أو الأساسيين)، يعرفون أسماءهم والأدوار التي يقومون بها في المنظمة.					
7. يعقد رؤساء المجلس (المسؤولون ورؤساء اللجان) الاجتماعات بانتظام.					
8. يفهم أعضاء مجلسنا الهيكل المالي ووضع التمويل والتوقعات.					
9. يعقد المدير التنفيذي حوارات موضوعية مع رئيس المجلس بشكل منتظم.					
10. شارك المدير/ة التنفيذي قيادة المجلس توقعاته وآماله بخصوصه.					

العنصر	إطلاقاً	إلى حد ما	لدرجة معتدلة	لدرجة كبيرة	لدرجة عظيمة
11. أعطي أعضاء المجلس الفرصة للعمل مع الموظفين في مشاريع أو لجان.					
12. إن رؤساء المجلس (مسؤولين ورؤساء لجان) فاعلون في تنسيق الاجتماعات وإدارتها.					
13. يفهم أعضاء المجلس المسؤوليات القانونية الخاصة بالخدمة لدى مجلس إدارة منظمة غير ربحية.					
14. أخذ كل من رئيس المجلس والمدير التنفيذي الوقت الكافي للتعرف على بعضهما بعضاً، حول ما يحفزهما ونقاط القوة لدى كل منهما.					
15. يجعل المدير التنفيذي عمله مع المجلس جزءاً كبيراً من عمله كمدير تنفيذي.					
16. احترام أعضاء المجلس قوي بين بعضهم بعضاً.					
17. تتضافر جهود أعضاء المجلس لحضور الاجتماعات (المجلس واللجان)، ويشعرون بجدوى الوقت الذي يقضونه في حضور هذه الاجتماعات.					
18. لدى أعضاء المجلس فهم حول جهة حصولنا على العائدات، وكيفية جمع التبرعات غير الربحية.					
19. يناقش رئيس المجلس والمدير التنفيذي كيفية عمل المجلس واللجان، ويفكران معاً حول ما يلزم.					
20. يستيق المدير التنفيذي الوقت، ليكون على اتصال برئيس المجلس، من أجل اطلاعه على المستجدات، والحصول على المشورة.					
21. يشعر أعضاء المجلس بالارتياح في التعبير عن عدم توافق آرائهم مع بعضهم بعضاً في سياق النقاشات المتعلقة بالمنظمة.					
22. يدرك رؤساء المجلس (مسؤولون ورؤساء لجان) الأمور المتعلقة بحضور عضو المجلس، ومشاركته وانخراطه، ويناقشونها.					
23. يفهم أعضاء المجلس ثقافة المنظمة وقيمها.					

العنصر	إطلاقاً	إلى حد ما	درجة معتدلة	درجة كبيرة	درجة عظيمة
24. يتشارك رئيس المجلس والمدير التنفيذي في التفكير والتخطيط لاجتماعات المجلس.					
25. يقضي المدير التنفيذي الوقت مع قيادة المجلس – من خلال الهاتف، في الاجتماعات، عن طريق تبادل البريد الإلكتروني – كجزء من وظيفته/ها.					
26. يعرف الموظفون أسماء أعضاء المجلس، كما أن لديهم بعض المعرفة حول خلفياتهم.					
27. يعتبر مدير المجلس متجاوباً وسهل الوصول بالنسبة للمدير التنفيذي، ويأخذ وقته في العمل معه.					
28. يمكن لأعضاء المجلس وصف برامجنا (الأساسية) والفئة التي يخدمونها والمخرجات المرجوة.					
29. قام كل من رئيس المجلس والمدير التنفيذي بإجراء مناقشة حول من قد يرأس المجلس في المستقبل القريب.					
30. يفكر كل من رئيس المجلس والمدير التنفيذي معاً بخصوص كيفية تقوية إسهام المجلس في المنظمة.					
31. يواجه الموظفون أعضاء المجلس، ويكونون صادقين معهم خلال مناقشتهم لأمر تتعلق بالمنظمة.					
32. تشعر قيادة المجلس بالراحة عند الطلب من أعضاء المجلس تحمل المسؤولية وأخذ المهام.					
33. لدى أعضاء المجلس إلمام بالتطورات التي تجري في القطاع وأثرها في المستفيدين والمنظمة.					
34. يشعر رئيس المجلس بالارتياح لدى تقديم تعليقات للمدير التنفيذي، وأخذها منه.					
35. يرحب المدير التنفيذي بمشاركة المجلس في رسم اتجاه واستراتيجية المنظمة.					

نسخة المجلس
 استبيان تقييم المجلس
 دليل وضع العلامات
 اكتب رقم العلامة التي وضعتها للعنصر المرافق للرقم في كل مربع في استبيان التقييم. مثلا: إذا أعطيت العنصر #1 علامة (3), اكتب (3) في
 المربع #1

أ	ب	ت	ث	ج
1.	2.	3.	4.	5.
6.	7.	8.	9.	10.
11.	12.	13.	14.	15.
16.	17.	18.	19.	20.
21.	22.	23.	24.	25.
26.	27.	28.	29.	30.
31.	32.	33.	34.	35.
اضف الدرجات في كل عمود, و أدخل المجموع في المربعات أدناه				

العلامات

العمود أ = العلاقة ما بين أعضاء المجلس وبين المجلس والموظفين
 العمود ب = قيادة المجلس: الوعي والمهارات ومعرفة كيفية العمل
 العمود ت = المعرفة- استعداد أعضاء المجلس
 العمود ث = رئاسة المجلس – شراكة المدير التنفيذي
 العمود ج = استعداد المدير التنفيذي ورغبته في بناء المجلس

تفسير العلامات

27 – 35 = تعمل بشكل ممتاز في هذه الناحية ! افعل ما بوسعك.
 18 – 26 = تستحق هذه الناحية التركيز، من أجل تحسين فاعلية المجلس
 9 – 17 = تحتاج هذه الناحية إلى انتباه.
 0 – 8 = قد تصبح هذه الناحية في وضع حرج إذا لم تتم معالجتها.

نسخة المدير التنفيذي

استبيان تقييم المجلس

الرجاء ضع تقديراً لمنظمتك لكل من عناصر عمل المجلس التالية وشركائه من الموظفين. صمم البحث لرفع الوعي في مكامن القوة، إضافة إلى النواحي التي قد تعيق نجاح مجلس الإدارة الخاص بك. استخدم ورقة التقدير المرفقة، لتسجيل العلامة (من 1-5) التي وضعتها بجانب كل عبارة.

العنصر	إطلاقاً	إلى حد ما	لدرجة معتدلة	لدرجة كبيرة	لدرجة عظيمة
1. يدرك أعضاء المجلس سبب اختيار زملائهم للعمل في مجلس المنظمة.					
2. تم تحديد أعضاء المجلس للخدمة في أدوار رئيسية وقيادية فيه.					
3. تأكدنا من فهم الأعضاء الجدد خلفية المنظمة، والعلم بالوضع الحالي للمنظمة.					
4. أملك احتراماً كبيراً تجاه رئيس المجلس.					
5. أنا مستعد لتكريس المزيد من الوقت، من أجل مساعدة المجلس على فهم ما يلزم للقيام بالأعمال بفاعلية كأفراد وكفريق.					
6. يعرف أعضاء المجلس أغلبية الموظفين (أو الرئيسيين): يعرفون أسماءهم والأدوار التي يقومون بها في المنظمة.					
7. يعقد رؤساء المجلس الاجتماعات بانتظام (المسؤولون ورؤساء اللجان).					
8. يعلم أعضاء المجلس بالهيكل المالي ووضع التمويل والتوقعات.					
9. أجري حوارات موضوعية مع رئيس المجلس بشكل منتظم.					
10. شاركت بتوقعاتي وآمالي حول المجلس مع قيادة المجلس.					

العنصر	إطلاقاً	إلى حد ما	لدرجة معتدلة	لدرجة كبيرة	لدرجة عظيمة
11. حصل أعضاء المجلس على فرصة العمل مع الموظفين في مشاريع أو لجان.					
12. إن قادة المجلس (مسؤولين ورؤساء لجان)، فاعلون في التنسيق للاجتماعات وقيادتها.					
13. يفهم أعضاء مجلسنا المسؤوليات القانونية الخاصة بخدمة مجلس مديري منظمة غير ربحية.					
14. أخذت ورئيس المجلس الوقت للتعرف إلى بعضنا بعضاً ماذا يحفز كل منا؟ وما نقاط القوة لدينا؟					
15. إن العمل مع المجلس الخاص بي هو جزء أساسي من عملي كمدير تنفيذي (بشكل لائق).					
16. احترام أعضاء المجلس قوي بين بعضهم بعضاً.					
17. تتضافر جهود أعضاء المجلس لحضور الاجتماعات (المجلس واللجان)، ويشعرون بجدوى الوقت الذي يقضونه في حضور هذه الاجتماعات.					
18. لدى أعضاء المجلس فهم حول مصدر عائداتنا، وكيفية جمع التبرعات غير الربحية.					
19. أعمل مع رئيس المجلس على مناقشة كيفية عمل اللجان، ونفكر معاً حول ما يلزم.					
20. أستيق الوقت، كي أقوم بالاتصال برئيس المجلس، لتزويده بالمستجدات، والحصول على المشورة.					
21. يشعر أعضاء المجلس بالراحة عند معارضتهم لبعضهم بعضاً، ضمن سياق مناقشة ما يخص المنظمة.					
22. يدرك قيادات المجلس (مسؤولون ورؤساء لجان) الأمور الخاصة بحضور الأعضاء، ومشاركتهم وانخراطهم، ويناقشونها.					
23. يفهم أعضاء المجلس الخاص بنا ثقافة المنظمة وقيمتها.					

العنصر	إطلاقاً	إلى حد ما	درجة معتدلة	درجة كبيرة	درجة عظيمة
24. أشارك مع رئيس المجلس في التفكير والتخطيط لاجتماعات المجلس.					
25. الوقت الذي يبذل في رئاسة المجلس – على الهاتف، في الاجتماعات ، عند تبادل البريد الإلكتروني – ذو جدوى كبيرة.					
26. يعرف الموظفون أعضاء المجلس بالاسم كما يعلمون شيئاً عن خلفياتهم.					
27. إن رئيس المجلس الخاص بي متجاوب، وسهل الوصول، ويأخذ وقته معي.					
28. يمكن لأعضاء المجلس الخاص بنا وصف برامجنا (الرئيسية)، ومن تخدم ومخرجاتنا المرجوة منها.					
29. قمت مع رئيس المجلس بمناقشة من أيضاً يمكنه رئاسة المجلس في المستقبل القريب.					
30. أعمل ورئيس المجلس على التفكير معاً بخصوص كيفية تقوية إسهام المجلس في عمل المنظمة.					
31. يشعر الموظفون بأن باستطاعتهم أن يواجهوا الأمور ويكونوا صادقين تجاه أمور تخص المنظمة عند التحدث مع عضو المجلس.					
32. تشعر قيادة المجلس بالراحة عند الطلب من أعضاء المجلس تحمل المسؤولية وأخذ المهام.					
33. يعلم أعضاء المجلس بالتطورات داخل القطاع، وأثرها في المستفيدين وفي المنظمة.					
34. يشعر رئيس المجلس بالراحة عند تقديم التعليقات لي وحصوله على تعليقات مني.					
35. أرحب بانخراط المجلس في وضع توجه واستراتيجية المنظمة.					

نسخة المجلس
استبيان تقييم المجلس
دليل وضع العلامات
اكتب رقم العلامة التي وضعتها للعنصر المرافق للرقم في كل مربع في استبيان التقييم. مثلا: إذا أعطيت العنصر #1 علامة (3), اكتب (3) في
المربع #1

أ	ب	ت	ث	ج
.1	.2	.3	.4	.5
.6	.7	.8	.9	.10
.11	.12	.13	.14	.15
.16	.17	.18	.19	.20
.21	.22	.23	.24	.25
.26	.27	.28	.29	.30
.31	.32	.33	.34	.35
أضف الدرجات في كل عمود, و أدخل المجموع في المربعات أدناه				

العلامات

العمود أ = العلاقة ما بين أعضاء المجلس وبين المجلس والموظفين
العمود ب = قيادة المجلس: الوعي والمهارات ومعرفة كيفية العمل
العمود ت = المعرفة- استعداد أعضاء المجلس
العمود ث = رئاسة المجلس – شراكة المدير التنفيذي
العمود ج = استعداد المدير التنفيذي ورغبته في بناء المجلس

تفسير العلامات

35 – 27 = تعمل بشكل ممتاز في هذه الناحية ! افعل ما بوسعك.
26 – 18 = تستحق هذه الناحية التركيز، من أجل تحسين فاعلية المجلس
17 – 9 = تحتاج هذه الناحية إلى انتباه.
8 – 0 = قد تصبح هذه الناحية في وضع حرج إذا لم تتم معالجتها.