



MECA
MIDDLE EAST CHILDREN'S ALLIANCE



دليل مجلس الإدارة Board of Directors Guide

إعداد
شركة جايدنس

مقدم الى
جمعية المستقبل للتنمية والبيئة

ممول من
مؤسسة تحالف أطفال الشرق الأوسط (مكا)

حقوق الطبع والنشر محفوظة ©

4	تمهيد	.1
---	-------	----



6	نبذة عن الجمعية	.2
6	تعريف الدليل	.3
7	أهداف الدليل	.4
7	مستخدمو الدليل	.5
7	تعليمات وارشادات لاستخدام الدليل	.6
8	المستويات التنظيمية للجمعيات الأهلية	.7
10	مبادئ ممارسة الحاكمية الرشيدة	.8
14	أدوار ومسئوليات ومهام مجلس الإدارة	.9
23	أدوار الجمعية العمومية ومسئولياتها ومهامها	.10
25	المبادئ التوجيهية لمعايير اختيار الأعضاء وترشيحهم وتوجيههم وإقالتهم	.11
29	أدوار لجان مجلس الإدارة ومسئولياتها ومهامها	.12
36	إطار العمل الاستراتيجي للجمعية	.13



37	عمليات مجلس الإدارة	.14
45	آليات تعزيز المسائلة والشفافية والمشاركة في عمل مجلس الإدارة	.15
46	إرشادات عملية لتطوير فاعلية عمل مجلس الإدارة والجمعية العمومية وكفاءتها	.16
46	التخطيط للعمل في مجلس الإدارة واللجان المساندة	.17
47	اجتماعات مجلس الإدارة	.18
50	المعلومات التي يحتاجها مجلس الإدارة	.19
51	المبادئ التوجيهية لتقييم مجلس الإدارة	.20
54	المبادئ التوجيهية لتقييم مدير الجمعية	.21
56	ضمان نوعية أداء مجلس الإدارة وتميزه	.22
57	الهيكل التنظيمي	.23
62	الملاحق	.24



تمهيد

تمثل حقيبة أدلة جمعية المستقبل للتنمية والبيئة وسيلة توجيه للأفراد والعاملين على اختلاف أحجامها ومجالات عملها لأفضل الممارسات والإجراءات بما يتماشى مع المبادئ والقيم والتوجهات التي تتبناها الجمعية، فهي تزود الجمعية بمجموعة من أدلة العمل في مجالات الإدارة العامة والإدارة المالية والتخطيط الإستراتيجي وحكم مجلس الإدارة. إضافة إلى تزويد الأفراد والعاملين بإرشادات خاصة حول عملية المراقبة والتقييم بالمشاركة، ووضع أولويات التنمية للجمعية مع مراعاة التنمية الاقتصادية والاجتماعية كأساس للعمل، والمشاركة كمبدأ عمل للجمعية، وإرشادات لإجراءات تضمن عدم التمييز في عمل الجمعية، إضافة لإرشادات حول الالتزام وتطبيق القوانين والمعاهدات بما يشمل نصوص هذه القوانين وتوضيحها بشكل مبسط.

يعتبر هذا الدليل أداة للتعلم وتنمية القدرات واستخلاص الدروس من احتياجات الأفراد والمجتمع ويعزز الاستدامة في الجمعية كما يشكل هذا الدليل أداة قوية وفاعلة لتمكين وحدة البرامج والمشاريع من خلال تمكين الكادر في تصميم وتنفيذ مشاريع نوعية ومتعددة لتحقيق أهداف الجمعية، وكذلك يوفر هذا الدليل نماذج متعددة يمكن استخدامها في تعزيز النهج التشاركي ما بين كافة الأفراد بما فيهم المستفيدين، وتركز عملية المشاركة على خلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي أن يقرر مصيره، وإحداث التغيير المجتمعي الإيجابي وبما ينسجم مع رؤية وفلسفة الجمعية.

هناك الكثير من التحديات التي تواجهها الجمعية والتي تؤثر على نجاحها في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها ورؤيتها، وتنقسم تلك التحديات إلى تحديات خارجية كالسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والبيئية والديموغرافية والتكنولوجية والقانونية وأخرى داخلية، مرتبطة بالبيئة الداخلية للجمعية من حيث نقاط القوة والضعف، والثقافة المؤسسية، ونمط القيادة السائد، كل هذه العوامل تتفاعل وتؤثر على أداء الجمعية وقدرتها على النمو والتطور، نظرا لصعوبة المرحلة السياسية والاقتصادية التي يعيشها الشعب الفلسطيني، ومحدودية الموارد التي يملكها شعبنا، واعتماده الكبير على الدعم الخارجي المحدود المقدم من المؤسسات المانحة، برزت الحاجة إلى تطوير مستوى المهنية والكفاءة والفاعلية لدى الجمعية؛ لتمكين من مواجهة تلك التحديات والمعوقات الداخلية منها والخارجية، من أجل الاستفادة القصوى من الموارد



المحدودة المتوفرة لتلبية الاحتياجات المتزايدة للفئات المجتمعية المهمشة والفقيرة، التي تستهدفها الجمعية .

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



نبذة تعريفية عن الجمعية

جمعية المستقبل للتنمية والبيئة، وهي مؤسسة تنموية غير ربحية ذات جذور مجتمعية تأسست عام 2007، تهدف الى تمكين الشباب من أجل تقديم خدمات تطوعية للمجتمع والبيئة، مسجلة لدى وزارة الداخلية الفلسطينية وتحمل شهادة تسجيل رقم 7920.

تعريف الدليل

يعتبر هذا الدليل أداة مساندة لرئيس مجلس الإدارة وأعضائه، للقيام بواجبهم بصورة منهجية في الجمعية وعلى أسس مهنية وادارية سليمة لحماية الجمعية وضمان تطورها وينسجم هذا الدليل وروح القانون المنظم لعمل المؤسسات الأهلية ونصوصه. كما يمكن استخدام الدليل كمرجع في تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات لأعضاء المجلس ولجانته المختلفة، وفي إدارة اجتماعات مجلس الإدارة وفي تشكيل اللجان المختصة المنبثقة عنه، وفي اتخاذ القرارات الرئيسة لضمان تأدية المجلس لواجباته ومسؤولياته. ومن الممكن إضافة أو إلغاء أي بند بحيث يبقى مرناً وقابلًا للتكيف مع متغيرات الدليل فهو في ذلك مثله مثل المجلس، يجب أن يظل متسارعاً في البيئتين الداخلية والخارجية و لكي لا يصبح معيقاً أمام تطور الجمعية وعاملاً يحد من إبداعاتها وتقدمها ولكن ضمن ما ينص عليه القانون وإذا ما شاخ الاخير ولم يعد يتناسب والواقع الجديد تعمل المؤسسات الأهلية على خلق حوار ونقاش للسعي المشترك لإحداث التغيير المطلوب ليتناسب مع الواقع الجديد.

أهداف الدليل

- تقوية وتمكين الجمعية وتعزيز وتطوير وترسيخ دورها من خلال بناء قدراتها للمساهمة في تحسين خدماتها للمجتمع.
- تعزيز التنسيق بين مختلف الجمعيات غير الحكومية في المجتمع والرقى بها إلى بر الأمان.
- مساعدة مجلس إدارة الجمعية لتعزيز قدراته وتحسين فاعليته ومستوى إدارته لبرامجها وتطوير مستوى الحكم ونوعيته والإدارة الرشيدة والناجحة.

مستخدمو الدليل

يستهدف هذا الدليل بشكل خاص الجمعيات القاعدية الفلسطينية بكافة مجالات عملها، وبشكل عام كافة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة ويستهدف هذا الدليل مجلس الإدارة، الجماعات، الجمعية العمومية، اللجان الفرعية، والمؤسسات بكافة أشكالها.

تعليمات وإرشادات لاستخدام الدليل

لقد تم تصميم الدليل بطريقة سلسة تتيح لمستخدميه سهولة الوصول للمعلومات المتعلقة بمجلس الإدارة في الجمعية والتعرف على الدور الذي يقوم به أيضا الجمعية العمومية ومسئولياتها ومهامها، لذا يجب استخدام الدليل بحسب الأجزاء المكونة له والترتيب المعد به هذا الدليل وحسب الترتيب التالي:

- المستويات التنظيمية للجمعيات الأهلية.
- مبادئ لممارسة الحاكمية الرشيدة.
- أدوار ومسؤوليات ومهام مجلس الإدارة.
- أدوار أعضاء مجلس الإدارة ومسؤولياتهم ومهامهم.
- أدوار الجمعية العمومية ومسؤولياتها ومهامها.
- المبادئ التوجيهية لمعايير اختيار الأعضاء وترشيحهم، وتوجيههم، وإقالتهم.
- أدوار لجان مجلس الإدارة ومسؤولياتها ومهامها.
- إطار العمل الاستراتيجي للجمعية.



ولقد تم وضع هذا الدليل بما يشمله من تعليمات ونماذج ليتناسب مع جميع الفئات والمستويات بهدف رفع مستوى الجمعيات الأهلية القاعدية، وتحسين أدائها واكسابها المهارات اللازمة التي تمكنها من أداء دورها في المساهمة في عملية التنمية.

المستويات التنظيمية للجمعيات الأهلية

يمكن تقسيم المستويات التنظيمية لمعظم الجمعيات الأهلية الفلسطينية إلى ثلاث مستويات، تشكل في مجموعها ما نطلق عليه بحاكمية الجمعية ويمكن لهذه المستويات أن تتوسع أو تضيق وفق نوعية الجمعية وحجمها ونشاطها. وهذه المستويات هي:

أولاً: الجمعية العمومية

تتكون الجمعية العمومية من أعضاء الهيئة التأسيسية ويضاف إليهم الأعضاء الجدد، بمجرد الموافقة على عضويتهم في الجمعية وذلك حسب المعايير المنصوص عليها في النظام الداخلي وهي الهيئة العامة للجمعية، أو الهيئة المكونة من مجموع أعضاء الجمعية المتطوعين والنشيطين في العمل الأهلي وهي السلطة العليا في الجمعية. واستناداً إلى المادة (23) من القانون يحدد النظام الأساسي للجمعية طبيعة تشكيل الجمعية العمومية للجمعية، بحيث تتكون من جميع الأعضاء الذين أوفوا التزاماتهم وفقاً للنظام الأساسي. وتعد الجمعية العمومية اجتماعاً عادياً مرة واحدة كل سنة على الأقل للنظر في تقرير مجلس الإدارة عن نشاطات الجمعية أو الهيئة وتقرير مدقق الحسابات عن مركزها المالي والمصادقة عليه، وتعيين مدقق الحسابات وغير ذلك من المسائل التي يرى المجلس إدراجها في جدول الأعمال ووفقاً للمادة (24) من القانون يجوز لثلث أعضاء الجمعية العمومية لأية جمعية أو هيئة طلب دعوتها للاجتماع غير العادي.

ثانياً: مجلس الإدارة

أما المستوى التنظيمي الثاني للجمعية فيتمثل في مجلس الإدارة الذي وفق الفصل الرابع من النظام الأساسي للجمعية، حيث مجلس إدارة يتكون من (7،9،11) عضو وينتخب المجلس من الجمعية العمومية كل ثلاث سنوات وتحدد طريقة تشكيله وكيفية اختيار أعضائه وانتهاء عضويتهم في النظام الأساسي للجمعية كما لا يجوز أن يضم مجلس الإدارة عضوين أو أكثر يجمع بينهما صلة قرابة من الدرجتين الأولى والثانية ويعتبر مجلس إدارة الجمعية مسؤولاً عن جميع أعمالها ونشاطاتها.

ثالثاً: اللجان المنبثقة عن المجلس والجمعية العمومية

يحق لمجلس الإدارة أن يشكل لجان لكي يتابع كل التفاصيل الخاصة بإدارة أمور الجمعية بشكل فعال وناجع وهناك نوعان من لجان المجلس، الأول: وهو اللجان الدائمة والتي تعمل بشكل دائم على مساعدة المجلس في تأدية رسالة الجمعية، والثاني: وهو اللجان المؤقتة التي يتم تشكيلها لتحقيق هدف محدد فقط، ويتم حلها بعد تحقيق الأهداف التي شكلت من أجلها ويمكن للجان المجلس العمل على قضايا محددة ومن ثم رفع التقارير بشأنها إلى مجلس الإدارة وفيما يلي نستعرض أهم اللجان الدائمة، التي يمكن للجمعية تشكيلها. ويعتمد عدد اللجان على حجم الجمعية وطبيعة أنشطتها وتكون عضوية اللجان مفتوحة أمام جميع أعضاء الجمعية العمومية وغالبا ما تكون تلك اللجان من أعضاء المجلس لتحقيق التكامل وضمان أفضل مستوى من المتابعة للقضايا التي تكلف بها اللجان.

اللجان المتعددة للمجلس

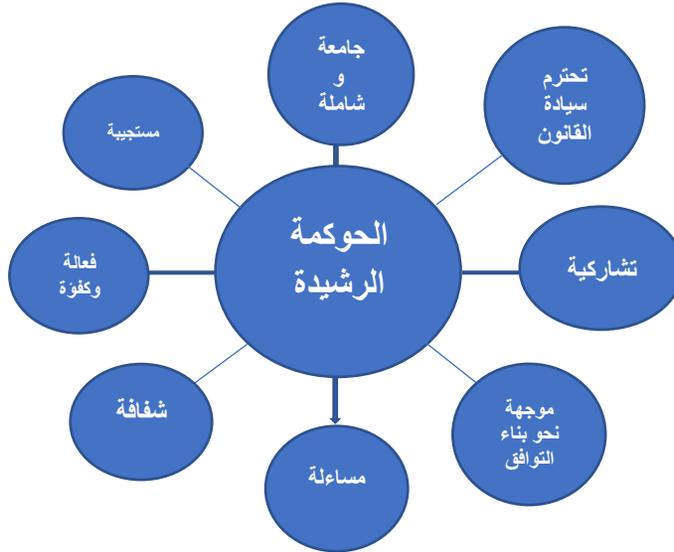
- اللجنة التنفيذية
- اللجنة المالية / التدقيق
- لجنة القوانين الداخلية والنظم واللوائح
- لجنة تجنيد الأعضاء
- لجنة تطوير المجلس
- لجنة التخطيط والتقييم
- لجنة شؤون الموظفين
- لجنة تجنيد الأموال
- لجنة العلاقات العامة
- لجنة السياسات العامة

مبادئ لممارسة الحاكمية الرشيدة

هناك ثمانية مبادئ للممارسة الحاكمية الجيدة تتمثل في:

إن الحاكمية الرشيدة هي عملية يتم من خلالها التأكد من أن الجمعية تعمل بفاعلية وتدار بشكل جيد. وخلال السنوات الأخيرة أصبحت مسألة الحاكمية الرشيدة مسألة حيوية على الصعيدين الدولي والوطني. والكثيرون يخلطون بين مفهومي الحاكمية الرشيدة وبين الإدارة الجيدة. غير أن العمليتين منفصلتين ومختلفتين، وكلاهما يتساويان في الأهمية لضمان جمعية فعالة. إن الحاكمية الجيدة للمجلس هي عملية توجيه الجمعية، أما الإدارة فهي عملية التنفيذ المستخدمة لتحويل السياسات، التي يضعها المجلس والجمعية العمومية، إلى برامج وخدمات. إن مدير الجمعية مسؤول بشكل عام عن الإدارة، لكنه بالطبع مسائل أمام المجلس. ويجب على المجلس ومدير الجمعية أن يمارسوا الحاكمية الرشيدة والإدارة الجيدة في الوقت نفسه، حيث الغرض منه هو خدمة القطاع الأهلي بشكل ينسجم مع القانون. ولا يمكن أن تتحقق الحاكمية الرشيدة دون

وجود إدارة جيدة. وتستند الحاكمية الرشيدة الى ثمانية مبادئ رئيسة هي:



1. المشاركة

ينبغي أن يشارك النساء والرجال بشكل متساوي وفي الحاكمية الرشيدة للجمعية يجب أن تكون المشاركة جمعية وبما يتيح للجميع التعبير عن مواقفه وآرائه بشكل ديمقراطي وحر. إلا أن المشاركة لا تعني تلبية جميع الاحتياجات والاستجابة لجميع الاقتراحات والطلبات فهذا الأمر مرهون ومرتبط بإمكانات الجمعية وبظروفها وبقدراتها كما يلتزم المجلس بتطبيق مبدأ المشاركة من أجل تشجيع العمل التطوعي والمساهمات المجتمعية. وتلتزم الجمعية بإجراء عملية مشاركة وتساور مستمرة مع جميع الأطراف ذات العلاقة ويعمل المجلس على دعم ادارة الجمعية وتشجيعها ومراقبة مدى التزامها في إشراك المجتمع والفئات المستهدفة من مشاريع الجمعية في جميع مراحل دورة حياة المشروع من التخطيط إلى التنفيذ والمتابعة والتقييم.

2. سيادة القانون والالتزام بالقوانين وبالموثيق الدولية

يعمل المجلس على إرساء إطار عمل قانوني يضمن الحماية الكاملة للأفراد داخل الجمعية. علاوة على ذلك يعمل على وضع أطر عمل تضمن أن يكون أداء الأفراد ملتزماً بالنظام الداخلي للجمعية وبالقانون بشكل أساسي ويلتزم المجلس والجمعية بجميع القوانين الفلسطينية بما فيها:

- وثيقة إعلان الاستقلال الفلسطينية الصادرة بتاريخ 1988/11/15
- القانون الأساسي الفلسطيني المقر بتاريخ 2002/5/29
- قانون الجمعيات الخيرية الفلسطيني رقم (1) لعام 2000 واللائحة التنفيذية لتنفيذ أحكام قانون الجمعيات الخيرية الصادرة في عام 2003
- قانون العمل الفلسطيني رقم (7) لعام 2000
- قانون حقوق المعاقين رقم (4) لعام 1999

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

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

3. الشفافية

ينبغي توفير المعلومات الموثوقة والدقيقة والكاملة لصناع القرار داخل الجمعية وضمان وصول المستفيدين والجمهور والمتأثرين بتلك القرارات، والجهات الرسمية ذات العلاقة، والمانحين.

4. التوجه نحو التوافق

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

5. الاستجابة

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

6. المساواة والشمولية

يعمل المجلس على ضمان التزام الجمعية بالتعامل مع الأشخاص أو المجموعات سواء كانوا من المستفيدين أو من الموظفين على أساس متساو، كما يلتزم المجلس بعدم تمييز الجمعية في تقديم خدماتها على أساس جغرافي أو عائلي أو حزبي أو طائفي أو سياسي أو طبقي، أو على أساس النوع الاجتماعي أو الإعاقة، كما يلتزم مجلس الجمعية بتطوير إجراءات صارمة وواضحة لمنع التمييز بأشكاله كافة ضد الموظفين بما يكفل تكافؤ الفرص، كما يلتزم المجلس بحماية الجمعية لحقوق العاملين فيها وبتطوير سلم رواتب يتسم بالعدل والإنصاف والوضوح في التطبيق، إضافة إلى تطوير عقود عمل للموظفين تتوافق مع قانون العمل الفلسطيني وتسعى الحاكمة الرشيدة إلى أن تشمل جميع الأفراد في مجتمعها أو مؤسستها قد يشعرون بالإقصاء والتهميش عن الاتجاه السائد في المجتمع وتهتم بالعدالة وانصاف تلك الفئات على الصعد كافة.

7. الكفاءة

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

8. المساءلة

إن المساءلة ملازمة للشفافية وسيادة القانون فالحاكمة الرشيدة تجعل متخذي القرار مسؤولين عن القرارات التي اختاروها، إن مجلس الإدارة مساءل أمام من سيتأثرون بتلك القرارات أو الأفعال من فئات وأفراد ومجتمعات محلية، كما هو مساءل أمام الجهات الرسمية في السلطة الوطنية الفلسطينية وكذلك من قبل الجهات المانحة وعلى مجلس الإدارة في أي جمعية تطبيق هذه المبادئ الثمانية بشكل خلاق ومبدع مراعيًا إمكانيات الجمعية ووضعها الداخلي، وكذلك بيئتها الخارجية وتشكل عملية اتخاذ القرار بشكل مطلع وغير منحاز حجر الزاوية في الحاكمة الرشيدة لذا فإن على مجالس الإدارة أن تعرف وضع منظماتها وكيف ستواصل تحقيق رسالتها.

ثانياً: أدوار ومسؤوليات ومهام مجلس الإدارة

يعتبر مجلس إدارة الجمعية مسؤولاً عن جميع أعمالها ونشاطاتها، كما أنه المسؤول قانونياً وأخلاقياً ومالياً عن سلوك الجمعية وأدائها، إن المجلس باعتباره هو هيئة اتخاذ القرار ملقى على عاتقه العديد من المسؤوليات وينقسم دور مجلس الإدارة الى جانبين أساسيين هما: الدور الداعم، والدور القيادي / الحكم والسلطة، وتقع جميع المسؤوليات ضمن الدورين السابقين ويمكن إيجازها بالمسؤوليات العشرة الرئيسة التالية :

مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة

1. تحديد رسالة رؤية وإطار العمل الاستراتيجي

يلتزم المجلس بوضع الرسالة ومراجعتها بشكل دوري من أجل التثبيت من دقتها وصالحيتها ويجب على كل عضو في المجلس أن يفهم الرسالة ويؤيدها ويسعى إلى نشرها، كما يعمل المجلس على تطوير إطار العمل الاستراتيجي للجمعية بما ينسجم مع تطلعات شعبنا وبما يلبي احتياجاته التنموية والتحررية، كما يلتزم برفض التمويل المشروط سياسياً، أو الذي يمس بمشروعية النضال الوطني الفلسطيني وهو يحمي الجمعية من الانزلاق إلى التوقيع على مشاريع أو تنفيذ أنشطة هدفها التطبيع مع المحتل على المستوى السياسي والأمني أو الثقافي أو التنموي.

المهام :

- وضع الرسالة وتحديثها.
- الإلهام والقيادة.
- مراجعة النظام الداخلي حيث يجب أن يبقى النظام الداخلي للجمعية مستنداً إلى القانون.
- تطوير وإقرار السياسات العامة وشروط المرجعية الخاصة بمكونات المشاريع.
- حل الجمعية وتحديد الطريقة التي سيتم فيها استخدام أصولها وأمواله بما لا يتعارض مع أحكام القانون وخاصة المادة (39).
- دمج الجمعية مع مؤسسات أخرى وفق البند (26) من القانون.

2. تعيين مدير الجمعية

إن المدير مسؤول عن إدارة الجمعية ويعمل المجلس على مراجعة وتقييم أداءه بشكل دوري، للتأكد من أنه يقوم بتنفيذ الوصف الوظيفي وتوفير القيادة الملائمة والتخطيط والتنفيذ لبرامج مسؤولية عن الإبقاء على المدير أو صرفه، كما يسعى مجلس الجمعية للتوصل إلى توافق بشأن الوصف الوظيفي لمدير الجمعية وأن يجري عملية بحث مهنية وفق الأصول المتبعة في عمليات التوظيف حتى يجد شخصاً مؤهلاً لكي يتبوأ هذا المنصب.

المهام:

- مراجعة الوصف الوظيفي للمدير وتحديثه للتأكد من أنه مناسب لسياق العمل في الجمعية.
- إجراء مقابلات للمرشحين المؤهلين للمنصب.
- تعيين مدير الجمعية.
- توجيه مدير الجمعية بعد تعيينه.

3. دعم أداء المدير ومراجعته

يعمل المجلس على التحقق من حصول مدير الجمعية على الدعم المعنوي والمهني اللازمين من أجل تحقيق أهداف الجمعية.

المهام:

- يقوم رئيس المجلس بالشراكة مع الأعضاء باتخاذ القرار بشأن التقييم الدوري لأداء مدير الجمعية.
- إذا دعت الضرورة يقوم المجلس بإنهاء عمل المدير والبدء بالبحث عن بديل .

4. ضمان التخطيط الفعال للجمعية

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

المهام:

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

1. ضمان توفر الموارد المالية والبشرية المناسبة.

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

المهام:

- يعمل بالشراكة مع مدير الجمعية والعاملين من أجل تجنيد الأموال من المجتمع المحلي ومن الجهات العربية والدولية.
- يبقى على اطلاع ودراية بالخدمات التي يتم تقديمها والموارد المالية والبشرية المطلوبة لذلك.

- مراجعة نظام الرواتب والسلم الوظيفي.

- وضع السياسات والإجراءات الخاصة بزيادة الأجور والمزايا والإجازات للموظفين

إدارة الموارد بفعالية

يسعى المجلس لوضع موازنة سنوية ووجود الرقابة المالية الملائمة وذلك لكي يظل مسائل أمام المانحين والأعضاء ويضمن استمرار الإعفاءات الضريبية.

المهام:

- الرقابة المستمرة للوضع المالي تبعاً للموازنة السنوية التي تم إقرارها.
- مراجعة الموازنة السنوية لعرضها على الجمعية العامة وإقرارها.
- مراقبة الوضع المالي للجمعية.
- مراجعة بيانات التدقيق المالي والاجتماع بالمسؤولين الماليين، من أجل تصويب نتائج المدقق وتوصياته إذا دعت الضرورة.

- مراجعة البيانات المالية وإقرارها في نهاية السنة مع موازنة السنة المالية الجديدة.
- تقييم التقارير الإدارية والمالية السنوية وأي خطط أو مشاريع مستقبلية للجمعية العامة.

2. تحديد برامج الجمعية وخدماتها ومراقبتها

يعمل المجلس على تحديد البرامج الأكثر انسجاما ورسالة الجمعية وخطتها الاستراتيجية والتأكد من التزام مشاريع الجمعية وانسجامها مع الأولويات التنموية الفلسطينية ومتابعة تنفيذها بالمهنية اللازمة.

المهام:

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

3. تحسين الصورة العامة للجمعية.

يشكل المجلس الصلة الأساسية للجمعية بالمجتمع بما فيها الأعضاء والجمهور والاعلام ويسعى المجلس الى توضيح رسالة الجمعية، وإنجازاتها، وأهدافها للجمهور، بالإضافة إلى الحصول على تأييد شخصيات مهمة في المجتمع تشكل عناصر مهمة في الاستراتيجية الشاملة للعلاقات العامة، كما يسعى المجلس إلى الدفاع عن الجمعية وتعزيز صورتها والحرص على سمعتها ومصداقيتها على الصعد كافة.

المهام:

- ترويج الجمعية ضمن الأطر الأهلية والخاصة والحكومية بالطريقة المناسبة.
- مراجعة التقرير السنوي والنشرة التعريفية بالجمعية والكتيبات التي تروجها.

4. التأكد من النزاهة القانونية والأخلاقية والمحافظة على الشفافية وتطوير آليات للمساءلة.

تلتزم الجمعية بسياسة الشفافية المطلقة والقائمة على مبدأ الحق في المعرفة فيما يتعلق بإيصال المعلومات إلى أصحابها بما يضمن الانفتاح مع الجمعية العمومية والمستفيدين

والمانحين والسلطة حول النشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات وتوفير المعلومات الصحيحة والتقيد بالمعايير المهنية والقواعد الخاصة بالشفافية المالية، إدارة المشتريات من خلال العطاءات وتعيين الموظفين وفق القواعد المهنية المتبعة من الإعلان عن الوظائف ومنح فرص متساوية للجميع، كما تلتزم الجمعية بأن تكون قابلة للمساءلة من قبل أعضاء الهيئة العامة والمستفيدين من أفراد المجتمع، والمانحين، والمتعاقدين مع الجمعية وفق شروط التعاقد ووفق القانون، مع الحفاظ على استقلالية الجمعية واستقلالية قراراتها عن أي فتوية أو تعصب حزبي أو طائفي أو ديني في تقديم الخدمات والتوظيف، ولكي يكون المجلس مسائلاً مالياً وأخلاقياً ومعنوياً أمام الجمعية وجميع الأطراف ذات العلاقة، عليه أن يتأكد أن الجمعية تستخدم النظام والبرنامج المالي والمحاسبي المناسب، وأنها ملتزمة بالمعايير والشروط الدولية للمحاسبة والتدقيق، وأن الموازنات تعد بطريقة سليمة ودقيقة لعرضها على الجمعية العمومية إقرارها، كما يلتزم المجلس ويعمل ويتحقق من استخدام الأموال في المجالات المخصص لها والمعلن عنها والمتعاقد عليها مع الجهات الداعمة.

المهام:

- التأكد من وجود سياسات سليمة لشؤون الموظفين.
- التأكد من وجود نظام للشكاوى، يحق لأي متضرر من برامج الجمعية ونشاطاتها.
- يقوم مجلس الإدارة بمراجعة الشكاوى واستخدامه بصورة منهجية.
- التفويض الواضح للمدير في إدارة الموظفين والبرامج والمشاريع؛ وفق أسس الإدارة الجيدة.
- تحديد صلاحيات الصرف وفق المستويات الإدارية ومراعاة فصل المسؤوليات.
- إتباع القانون واللوائح الداخلية والنظام الداخلي للجمعية.
- دعوة الجمعية العمومية إلى اجتماع سنوي عادي أو إلى اجتماع غير عادي تبعاً للقانون وللنظام الداخلي إذا دعت الضرورة وتنفيذ قراراتها.
- التوصية للجمعية العمومية بإقالة المجلس المخطط العام مذكور تحت إقالة أعضاء المجلس.
- متابعة أي ملاحظات صادرة عن الوزارات أو الدوائر المعنية داخل السلطة الفلسطينية فيما يخص أنشطة الجمعية والاستجابة لها.

10. التقييم الذاتي لأداء المجلس



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

المهام:

- تقييم الأداء الفردي لأعضاء المجلس بالإضافة إلى تقييم الأداء العام للمجلس.
- تحديد مجالات عمل المجلس التي تحتاج إلى تحسين.
- إيجاد الفرصة للحصول على التغذية الراجعة والتقييم المؤثر من أفراد المجتمع، والعاملين والجمعية الشريكة.
- إضافة لمسؤوليات المجلس السابقة نص القانون في المادتين (17) و (18) على تحديد

المسؤوليات التالية:

- أدوار أعضاء مجلس الإدارة ومسؤولياتهم ومهامهم.
 - المبادئ التوجيهية العامة الواجب مراعاتها واحترامها من أعضاء المجلس.
 - الاختصاصات والواجبات الخاصة بأعضاء المجلس.
- يختار مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيساً ونائباً للرئيس وأميناً للسر وأميناً للصندوق.**

أولاً: اختصاصات رئيس المجلس وواجباته

- عضو في المجلس ويعتبر كبير المتطوعين في الجمعية.
- شريك مع مدير الجمعية في تحقيق رسالة الجمعية.
- يقود مجلس الإدارة الذي يضع السياسات ويتابع عمل مدير الجمعية.
- يمثل الجمعية أمام الغير في جميع علاقاته ويقوم بالتوقيع على جميع العقود التي تتم بين الجمعية والجهات الأخرى، التي يوافق مجلس الإدارة على إبرامها.
- يرأس اجتماعات المجلس والجمعية العمومية واللجان الفرعية التي يتابعها ويشارك في الإعداد لها والمشاركة في مناقشتها ومداوماتها.
- إقرار جدول أعمال جلسات مجلس الإدارة ومتابعة تنفيذ قراراته.

- يعزز دور المجلس في مجال التخطيط الاستراتيجي ويشارك في وضع الأهداف المحددة البعيدة والقصيرة المدى، وأهداف الجمعية وأولوياتها لتلبية احتياجات المجتمع والفئات المستهدفة.
- التوصية والعمل مع المجلس على تبني سياسات تتصف بالرشيدة والعدالة وتعزز الإدارة الجيدة في الجمعية.
- يحق له دعوة اللجان للاجتماعات.
- التوقيع مع أمين السر على محاضر الجلسات والقرارات الإدارية والشيكات.
- توقيع عقود الموظفين المعيّنين في الجمعية.
- العمل على توسيع علاقات الجمعية محلياً من خلال التشبيك المجتمعي في تجنيد الأموال وتأمين الاستدامة للجمعية ولخدماتها يلعب دوراً قيادياً يكون مسائلاً أمام الممولين عن الخدمات التي قدمت والأموال التي أنفقت.
- يراقب ويقيم فعالية الجمعية من خلال المراجعة الدورية للبرامج والخدمات مع مدير الجمعية.
- إقامة علاقة عمل إيجابية مع أعضاء المجلس الآخرين ومع فريق العمل في الجمعية.
- التنبه والامتناع عن أي تضارب في المصالح، ومراجعة أي قضايا ذات أهمية للمجلس.
- يؤدي أي مهام أخرى يوكلها المجلس إليه.
- ثانياً: اختصاصات وواجبات نائب رئيس المجلس.
- هذا المنصب يأتي مباشرة بعد منصب الرئيس.
- عضو في المجلس ويؤدي مهام الرئيس في حال غيابه.
- مسؤول أمام رئيس المجلس.
- يعمل بشكل وثيق مع الرئيس وباقي أعضاء المجلس.
- تأدية دور رئيس المجلس في حال غياب الأخير عن الاجتماعات الدورية.
- الإسهام بوضع الأهداف المحددة البعيدة والقصيرة المدى، وأهداف الجمعية وأولوياتها في تلبية احتياجات المجتمع.

- يتمتع بصلاحيه التوقيع نيابة عن الرئيس لأغراض مالية وقانونية.
- يلتزم بالشروط العامة الواجب توفرها في أعضاء المجلس.
- يؤدي أي مهام أخرى يوكلها إليه المجلس.

ثالثاً: اختصاصات أمين الصندوق وواجباته

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

رابعاً: اختصاصات وواجبات أمين السر

- إعداد جدول أعمال مجلس الإدارة وتوجيه الدعوة للأعضاء، وتولي أمانة سر أو المحاضر والقرارات وتسجيلها بالسجلات، وتنظيم سجل محاضر الاجتماع عداد اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العمومية بصورة متسلسلة.
- الإشراف على إخطار الدائرة والوزارة بكل تغيير أو تعديل يطرأ على وضع الجمعية، أو على مركزها أو نظامها أو أهدافها أو أي تغيير في مجلس إدارتها خلال شهر من تاريخ إجراء التعديل.
- الإشراف على إعداد التقرير الإداري السنوي عن نشاطات الجمعية وتقديمه لمجلس الإدارة.
- الإشراف على إعداد جدول أعمال الجمعية العمومية، والعمل على دعوتها طبقاً للقانون في الاجتماعات العادية وغير العادية.
- الإشراف على تنظيم سجل المراسلات الصادر من المجلس والوارد إليه.
- الإشراف على تنظيم سجل النظام الأساسي بما في ذلك أسماء أعضاء مجلس الإدارة في كل دورة انتخابية وتاريخ انتخابهم .
- الإشراف على تنظيم سجل لأسماء أعضاء الجمعية العمومية متضمناً أرقام هوياتهم، وسنهم، وتاريخ انتسابهم، ومهنتهم، وجنسياتهم، ومؤهلاتهم العلمية.. الخ.
- الإشراف على العمل على تنفيذ قرارات مجلس الإدارة من خلال الجهاز التنفيذي.
- الاحتفاظ بسجلات المجلس والتثبت من إدارة سجلات الجمعية بشكل يدفع الإسهام بوضع الأهداف المحددة البعيدة والقصيرة المدى وأهداف الجمعية وأولوياتها في تلبية احتياجات المجتمع.
- الالتزام بالشروط العامة الواجب توفرها في أعضاء المجلس.
- الاطلاع على الوثائق القانونية (النظام الداخلي واللائحة الداخلية... الخ) بحيث يطبقها خلال الاجتماعات.

خامسا: أدوار الجمعية العمومية ومسؤولياتها ومهامها

تتكون الجمعية العمومية من أعضاء الهيئة التأسيسية ويضاف إليهم الأعضاء الجدد بمجرد الموافقة على عضويتهم في الجمعية وذلك حسب المعايير المنصوص عليها في النظام الداخلي. ويترك القانون في مادته رقم (23) للنظام الأساسي للجمعية أو الهيئة طبيعة تشكيل وفقاً للجمعية العمومية للجمعية أو الهيئة، بحيث تتكون من جميع الأعضاء الذين أوفوا التزاماتهم للنظام الأساسي.

اختصاصات الجمعية العمومية

وفقاً للمادة (23) من القانون تختص الجمعية العمومية ب:

- وضع السياسات والتوجيهات العامة للجمعية أو الهيئة.
- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وفقاً لنظامها الأساسي.
- تعديل النظام الأساسي للجمعية حيث تصدر القرارات بالأغلبية المطلقة أعضاء الجمعية العمومية فيما يختص بتعديل النظام الأساسي وبأغلبية ثلثي أعضاء الجمعية فيما يختص بحل الجمعية، أو الهيئة، أو إدخال تعديل في نظامها يتعلق بغرض الجمعية أو عزل أعضاء مجلس الإدارة، أو اتحادها أو إدماجها ما لم يرد في النظام نص يشترط أغلبية أكثر من ذلك ووفقاً للمادة (24) من القانون يجوز لثلث أعضاء الجمعية العمومية لأية جمعية أو هيئة طلب دعوتها لاجتماع غير عادي.

• تعيين مدقق حسابات خارجي قانوني.

• النظر في اجتماعها العادي في الأمور التالية وهي:

1. تقرير مجلس الإدارة عن نشاطات الهيئة.

2. التقرير المالي الذي يقدمه مجلس الإدارة والمصادقة عليه.

3. تقرير مدقق الحسابات القانوني عن وضع الهيئة المالي والمصادقة عليه.

4. تعيين مدقق حسابات قانوني.

5. مناقشة الخطة البرامجية السنوية للجمعية وإقرارها.

6. مراجعة تنفيذ السياسات البرامجية والمالية.

7. انتخاب مجلس الإدارة بعد انقضاء فترته.

• النظر في اجتماعها غير العادي في الأمور التالية.

1. تعديل النظام الداخلي للهيئة.

2. عزل أعضاء مجلس الإدارة وسحب الثقة منهم.

3. النظر في أي موضوع يتعلق بنشاط الهيئة، وتختص بصفة عامة بوضع السياسات والتوجيهات

العامة له على أن يقدم طلباً لها بذلك بموافقة الأغلبية المطلقة من أعضاء الجمعية العمومية .

4. حل الهيئة وكيفية التصرف بأموالها وموجوداتها.

5. اتحاد الهيئة أو إدماجها مع جمعيات و/أو هيئات أخرى (المادة 17 من القانون)

• إقرار الخطة الاستراتيجية للجمعية.

• انتخاب هيئة أو لجنة الرقابة الداخلية.

اجتماعات الجمعية العمومية

1. تنعقد الجمعية العمومية بدعوة كتابية لكل من أعضائها الذين لهم حق الحضور، يبين فيها مكان

الاجتماع وموعده وجدول الأعمال؛ وذلك قبل أسبوعين من تاريخه.

2. يتم دعوة الجمعية العمومية للاجتماع غير العادي بطلب من:-

- الأغلبية المطلقة لأعضاء مجلس الإدارة.

- ثلث أعضاء الجمعية العمومية على الأقل.

3. يعتبر اجتماع الجمعية العمومية أو الهيئة قانونياً وفق المادة (17) من القانون بحضور الأغلبية

المطلقة لأعضائها، فإذا لم تتوفر الأغلبية المطلقة، يؤجل الاجتماع إلى جلسة أخرى تعقد خلال

مدة لا تتجاوز خمسة عشر يوماً من تاريخ الاجتماع الأول، ويكون الانعقاد فيها صحيحاً بمن حضر من الأعضاء، شريطة ألا يقل عددهم عن ثلث أعضاء الجمعية أو الهيئة.

4. تنتخب الجمعية العمومية أحد أعضائها الحاضرين لرئاسة جلساتها، وفي حال عدم الاتفاق يترأس الجلسة أكبر الحضور سناً.

5. ينظم محضر في كل اجتماع تعقده الجمعية العمومية، ويتولى أمين سر الهيئة تدوينه والتوقيع عليه بالاشتراك مع رئيس مجلس الإدارة المادة (8).

6. على مجلس الإدارة إبلاغ الوزارة المختصة بموجب إشعار خطي بموعد اجتماع الجمعية العمومية العادي وغير العادي ومكانه قبل مواعده بأسبوعين على الأقل، مرفقاً بجدول الأعمال، ويرفق أيضاً بقائمة بأسماء أعضاء الجمعية العمومية المادة (19) من القانون.

المبادئ التوجيهية لمعايير اختيار الأعضاء وترشيحهم، وتوجيههم وإقالتهم.
تعتبر العضوية في الجمعية عضوية فردية ويحق لأي فلسطيني وفق الشروط التالية أن يكون عضواً في الجمعية.

شروط العضوية:

1. ألا يقل سن العضو عن 18 سنة.
2. ألا يكون مداناً جنائياً.
3. أن يكون عاقلاً وأن يتمتع بسمعة جيدة.
4. أن يتم تنسيبه من عضو أو أكثر من الجمعية العمومية .

معايير الاختيار:

عند اختيار الأعضاء الجدد، يجب بذل العناية الجادة في اختيار الأعضاء لضمان وجود الأعضاء المستعدين للعمل الطوعي، والانخراط في العمل لتطوير الجمعية وخدماتها .
فيما يلي بعض من معايير اختيار الأعضاء الجدد:
- الاهتمام بالقطاع الأهلي الفلسطيني وبمجتمعه المحلي.



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

الترشيح

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

والمعلقة بالمعلومات الخاصة بالأعضاء. يدرس الطلب من لجنة العضوية وفي حال عدم وجود لجنة يقوم المجلس بدراسة الطلب والتقرير فيه وإعلام صاحبه بالقرار.

التوجيه

تشكل عملية الترشيح ومن ثم قبول العضوية بداية فعلية لعملية التوجيه. والغرض من التوجيه هو تزويد الأعضاء الجدد بالمعلومات حول عمليات الجمعية وبرامجها، وتوضيح المعلومات حول دور عضو مجلس الإدارة. وجلسة التوجيه هي وقت مخصص لتوجيه الأعضاء حول الجمعية وتعريفهم بالأعضاء الآخرين في المجلس.

والخطوات التالية تسهل عملية التوجيه:

- تحديد موعد لجلسة توجيه رسمية ومنفصلة عن الاجتماع العادي للمجلس.
- تسليم دليل مجلس الإدارة ووثائق الحاكمة، والمعلومات المالية، والسياسات والإجراءات ومحاضر الجلسات الأخيرة للمجلس.
- الإفادة من الاجتماع في معرفة المزيد عن الأسلوب المفضل في الاتصال لدى العضو الجديد، واهتماماته/ها وطريقته/ها في العمل .
- تعريفه/ها بالمهام الخاصة باللجان في وقت مبكر.
- التحدث بوضوح عن التزامات مجلس الإدارة المتعلقة بتجنيد الأموال والمسؤوليات الواردة في الدليل. يجب أن تكون عملية التوجيه وافية بحيث تزود الأعضاء الجدد بالمعلومات المهمة التي تمكنهم من تلبية التزاماتهم الخاصة بالحاكمة. ويجب ألا يصبح العضو الجديد قادر على التصويت إلا بعد أن تكتمل عملية التوجيه، وأن يقرأ الوثائق الضرورية للتعرف على الجمعية.

إقالة أعضاء مجلس الإدارة

في بعض الأحيان يكون من الضروري إقالة أحد الأعضاء من عضوية مجلس الإدارة وتبعاً للنظام الداخلي، هناك عدة أسباب لإقالة عضو في المجلس قد تعود إلى تضارب المصالح أو أن يكون سلوك العضو السلوك غير الأخلاقي أو عدم تمثيل المجلس والجمعية معيماً ومعتلاً إلى درجة

تمنع المجلس من أداء مهامه بفعالية. إن إقالة العضو هي الملاذ الأخير ولكن عندما يصبح الأمر ضرورياً، فإن هناك استراتيجيات يمكن استخدامها لإقالة هذا العضو:

1. التدخل الشخصي

يمكن لرئيس مجلس الإدارة التحدث إلى العضو المعني وهذه طريقة أقل رسمية، بحيث يمكن للرئيس أن يطلب من العضو ببساطة أن يستقيل، يجب القيام بذلك بأكبر قدر ممكن من الدبلوماسية، كما يجب ذكر سبب الإقالة.

2. الإجازة

في بعض الأحيان، تكون هناك أسباب شخصية تمنع العضو من تلبية متطلبات منصبه كعضو في مجلس الإدارة. إذا كان من الممكن لعضو المجلس أن يأخذ إجازة عندها يمكنه أن يحافظ على موقعه الرسمي في المجلس، الأمر الذي يمكن المجلس من أن يتابع أداء وظائفه دون الاعتماد على هذا العضو لتحقيق النصاب مما سيسهل على المجلس تعيين العضو الاحتياطي الذي تم انتخابه لتولي مهامه والمحافظة على احترام ذلك العضو في الوقت نفسه.

3. الحد الأقصى لمدة العمل

يجب أن يسعى المجلس لمنح فرصة لتجديد نشاطه بالأعضاء الجدد، ويمنع أي عضو ثابتاً من المجلس "قديم" من أن يصبح جزءاً.

4. الاتهام بالتقصير أو بعدم الجدارة

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

الانسحاب من العضوية

1) تنتهي العضوية في أي من الحالات التالية:

- وفاة العضو، أو حل الجمعية.

- الانسحاب من الجمعية، بشكل خطي موجه إلى مجلس الإدارة قبل ثلاثين يوماً.

من حق الجمعية العمومية، وبناء على اقتراح مقدم من مجلس الإدارة، أن تقرر إقالة عضو من الجمعية إلى من الأسباب التالية:

1. إذا ارتكب خطأ جسيماً في تطبيق القوانين والأنظمة الواردة في النظام الداخلي، أو في تنفيذ أي قرار اتخذته الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة.
2. إذا تصرف بشكل مناقض لأهداف الجمعية.
3. إذا ارتكب جريمة أو جنحة.
4. يمكن لمجلس الإدارة أن يقترح على الجمعية العمومية إقالة عضو من الجمعية لأسباب المذكورة في 1، 2، 3، ولكن فقط بعد أن يكون قد تلقى تنبيهاً خطياً، وحصل على وقت معقول لإصلاح الضرر وعلى فرصة الدفاع عن موقفه.

أدوار لجان مجلس الإدارة ومسؤولياتها ومهامها

تشكيل اللجان الفرعية :بعد إجراء انتخابات مجلس الإدارة وتوزيع المناصب بين الأعضاء، يقوم مجلس الإدارة بتحديد اللجان الدائمة التي يراها لازمة لتحسين العمل وتكوينها، وتحديد اختصاص كل منها وفق ما جاء في المادة 18 من القانون .وذلك من أجل تسهيل عمل المجلس وتفعيل جميع أعضائه وتكون عضوية اللجان مفتوحة لجميع أعضاء الجمعية العمومية، الذين يرغبون في المشاركة في عمل تلك اللجان، وفي كثير من الأحيان تطعم تلك اللجان بالكادر الوظيفي للجمعية، مما يخلق تناغماً أعلى داخل الجمعية ويمكنها من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

أهداف تشكيل اللجان الفرعية :

يمكن تلخيص أهم أهداف اللجان الفرعية بالنقاط التالية:

- تفعيل أعضاء مجلس الإدارة والجمعية العمومية وفقاً لتصاقلاتهم واهتماماتهم.
- الإفادة القصوى من قدرات أعضاء الجمعية وتجاربهم؛ لتطوير الجمعية والمساهمة الفعالة في تحقيق رسالتها.

- تعميق خبرة الجمعية في مجالات محددة.
- ضمان أعلى مستوى من المتابعة لتحقيق حاكمية رشيدة وإدارة جيدة.
- توفير الدعم والإسناد لكادر الجمعية الوظيفي.

انواع اللجان:

أولاً: اللجنة الإدارية / اللجنة التنفيذية

1. الغرض

إن الوظيفة الأساسية للجنة الإدارية أو التنفيذية هي ممارسة الصلاحيات المفوضة لها من المجلس فيما بين الاجتماعات العادية ذات المواعيد المحددة، أو عندما يواجه المجلس صعوبة في عقد اجتماعه لأسباب عملية. إن الوظيفة الأساسية للجنة الإدارية أو التنفيذية هي تسيير الأعمال اليومية للجمعية عبر مديرها وتوفير الدعم والإسناد له وتمكينه من إدارة الجمعية بشكل فاعل وكفؤ. وفي الحالات التي لا يوجد فيها مدير أو كادر وظيفي في الجمعية تقوم اللجنة بجميع الأدوار والمهام المطلوبة من الكادر الوظيفي، وتلك المفوضة لها من المجلس وبذلك يكون دورها تنفيذياً وليس إشرافياً فقط.

2. عضوية اللجنة

تتكون اللجنة من رئيس مجلس الإدارة (وفي حال غيابه يحل محله نائبه)، ونائب الرئيس، وأمين الصندوق وأي من أعضاء المجلس الآخرين. إضافة إلى مدير الجمعية بحكم المنصب. تتخذ اللجنة في قراراتها بالاتفاق وإذا نشأت الضرورة للتصويت، تتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة (50+%) و في حال التعادل، يعتبر صوت الرئيس مرجحاً.

3. الاجتماعات

تجتمع اللجنة بشكل دوري ويمكن أن تكون اجتماعاتها أسبوعياً أو كل أسبوعين أو شهرياً، وفق ما تتفق عليه وتقوم اللجنة برفع تقارير دورية حول أنشطتها إلى المجلس الذي وفق القانون يجب أن ينعقد بصورة عادية مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل بدعوة من الرئيس أو نائبه .

4. المسؤوليات الأساسية

- تتمتع اللجنة بصلاحيه عمل مجلس الإدارة إلى الحد الذي يسمح به النظام الداخلي غير أن اللجنة لا تتمتع بأي صلاحية أو سلطة للقيام بالأمور التالية :
 - تبني أو تعديل أو إبطال أي بند من بنود النظام الداخلي.
 - ملء الشواغر في المجلس.
 - تغيير العضوية أو ملء الشواغر في اللجنة الإدارية.
 - القول الفصل في السياسات.
 - تعيين الرئيس أو فصله.
- يمكن للجنة أن تعمل بالنيابة عن المجلس فقط عندما لا يكون المجلس ملتزماً.
- يمكن للجنة أن تدعو إلى عقد اجتماع خاص لمجلس الإدارة.
- ترفع اللجنة تقاريرها حول الأعمال التي قامت بها إلى مجلس الإدارة خلال الاجتماع العادي التالي.

ثانياً: لجنة تطوير البرامج والمشاريع

1. الغرض

إن الوظيفة الأساسية للجنة تطوير البرامج والمشاريع هي الإشراف على البرامج التي تنفذها الجمعية ومراقبتها وتوفير الدعم والإسناد لها.

2. عضوية اللجنة

تتكون اللجنة من مجموعة من أعضاء المجلس والجمعية العمومية، إضافة إلى مسؤول البرامج في الجمعية إن وجد، أو مديرها أو منسق المشاريع في حال كان عدد الموظفين محدوداً.

3. الاجتماعات

تجتمع اللجنة بشكل دوري ووفق ما يتم الاتفاق عليه في اللجنة وترفع تقاريرها حول الأنشطة بشكل دوري إلى المجلس وتختار اللجنة من بين أعضائها منسقاً أو مسؤولاً للجنة.

4. المسؤوليات الأساسية

- الإشراف على تطوير برامج جديدة، بالتكامل مع الكادر الوظيفي إن وجد ومراقبة البرامج القائمة وتقييمها.
- البدء بعمليات تقييم البرامج وتوجيهها.
- تيسير النقاشات حول البرامج ذات الأولوية بالنسبة للجمعية.

ثالثاً: لجنة تجنيد الأموال وتنمية الموارد

1. الغرض

إن الوظيفة الأساسية للجنة تجنيد الأموال وتنمية الموارد هي الإشراف على والمساهمة في عمليات تجنيد الأموال للجمعية، وفتح قنوات تمويلية جديدة لضمان استدامة الجمعية وتطوير خدماتها وبرامجها.

2. عضوية اللجنة

تتكون اللجنة من الأعضاء الراغبين في العمل ضمن هذه اللجنة، ومدير الجمعية أو مسؤول تجنيد الأموال إذا توفر في الجمعية .

3. الاجتماعات

تجتمع اللجنة وفق ما يتفق عليها أعضاؤها وترفع اللجنة تقريرها حول أنشطتها بشكل دوري إلى المجلس.

4. المسؤوليات الأساسية.

العمل على وضع خطة لتجنيد الأموال تتضمن سلسلة من الوسائل المناسبة، كتابة المقترحات، وتنظيم المناسبات والأنشطة الخاصة لتجنيد الأموال، واستخدام البريد، وبيع المنتجات الخ . ومن أهم مسؤولياتها:

- العمل مع طاقم العاملين في الجمعية (إن وجد) في مجال تنمية الموارد في جهودهم الهادفة إلى تجنيد الاموال.

- لعب دور قيادي في بعض أنواع الجهود الهادفة إلى الانتشار أكثر، مثل ترؤس أنشطة تجنيد الأموال أو استضافة حفلات تجنيد الأموال الخ.
- المسؤولية عن إشراك جميع أعضاء مجلس الإدارة في تجنيد الأموال، كجعل أعضاء المجلس يبذلون جهداً شخصياً في طلب الدعم.
- مراقبة عملية تجنيد الأموال للتأكد من التزامها الممارسات الأخلاقية والتأكد من انسجامها والقانون، ومن أن المانحين يحصلون على التقدير المناسب، وأن الجهود المبذولة لتجنيد الأموال هي فعالة من حيث التكلفة.

رابعاً: لجنة المالية والتدقيق المالي

1. الغرض

- إن الغرض من تشكيل اللجنة المالية والتدقيق المالي في مجلس الإدارة هو مساعدة المجلس في الإشراف على:
- تحسين كفاءة الرقابة الداخلية وعمليات إعداد التقارير المالية ونزاهة البيانات المالية في الجمعية.
 - أداء لجنة الرقابة الداخلية للجمعية (إن وجدت)، وكفاءة المدققين الخارجيين المستقلين للجمعية، واستقلاليتهم وأدائهم.
 - التزام الجمعية بالمتطلبات القانونية وبمدونة سلوك الجمعية الأهلية الفلسطينية.

2. عضوية اللجنة

- تتكون اللجنة من أمين الصندوق ومن عضوين آخرين ويعمل أمين الصندوق كرئيس للجنة؛ في حال غياب أمين الصندوق، يمكن لأي عضو من أعضاء المجلس أن يرأس الاجتماع وتعمل اللجنة بالتنسيق والتعاون مع المحاسب أو المدير المالي للجمعية.

3. الاجتماعات

- تجتمع اللجنة بشكل دوري وفق ما يتفق عليه. وترفع تقاريرها بشكل دوري إلى المجلس.

4. المسؤوليات الأساسية

• التدقيق المستقل

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

• الرقابة الداخلية وتقليل المخاطر

- مراجعة أهم المخاطر المالية التي تتعرض لها الجمعية مع الإدارة والمدقق المستقل وتقييم الخطوات التي اتخذتها الإدارة لمتابعة هذه المخاطر والتقليل منها.
- مراقبة فعالية أنظمة الرعاية الداخلية، بما في ذلك عقد جلسات دورية للإدارة التنفيذية؛ للتأكد من أن الإدارة تقوم بتنفيذ التوصيات المتعلقة بالرعاية الداخلية والتي وضعها المدققون الداخليون والمستقلون وإجراء مراجعة سنوية حول مدى تقييد الجمعية بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية التي صدرت عن الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك وفعالية الإجراءات المتبعة لمراقبة الامتثال على كل مستوى بجب التأكد، من خلال الاستفسار والسبل الأخرى المتاحة، من أن الإدارة تركز على أهمية القيم ومدونة السلوك والرقابة الداخلية.

- مراجعة الالتزام بوثيقة السياسات الخاصة بتضارب المصالح وبسياسة قبول الهبات، ووضع التوصيات المناسبة.

- تحديد الإجراءات الخاصة بالشكاوى التي تتلقاها الجمعية بشأن الأمد المالية والغابة الداخلية المحاسبية أو التدقيق، من حيث استقبالها والاحتفاظ بها والتعامل معها، وكذلك الشكاوى السرية التي يرفعها موظفو الجمعية من دون ذكر أسمائهم حول أمد المالية أو التدقيق قيد التساؤل.

• **الالتزام بالقوانين وبالأنظمة، وبمدونة السلوك، وبالسياسات المقر داخل الجمعية.**

- إجراء مراجعة سنوية لمدى التزام الجمعية بالقانون وبمدونة السلوك أو أية موثيق شرف أخرى وقعت عليها الجمعية.

- مراجعة جميع القضايا المتعلقة بالالتزام القانوني والأخلاقي مع الإدارة، بما فيها مدير الجمعية.

- مراجعة أي مجالات محتملة لعدم الالتزام بالقوانين مع المدققين الداخليين، والتأكد من أن الإدارة تتابع الإجراءات ذات الصلة، حيث يكون ذلك مناسباً.

- التثبت من أن الإدارة تتلقى النتائج والتوصيات المهمة التي يضعها المدققون الداخليون والمستقلون وتتعامل معها في الوقت المناسب.

خامساً: لجنة الرقابة الداخلية

1. الغرض

إن الغرض من تشكيل لجنة الرقابة الداخلية في مجلس الإدارة هو مساعدة المجلس في:

- مراجعة فعالية نظم الضبط الداخلي المتبعة وتقييمها، والتأكد من أنها مطبقة بصورة سليمة.

- التأكد من توفر الوسائل التي تكفل صحة تقييم الموجودات وحمايتها من الضياع والتلف، وهذا يشمل التأكد من الوجود الفعلي لها.

- التدقيق على صحة البيانات المالية والحسابية وموثوقيتها، والتقارير المستخرجة من السجلات المالية والإحصائية.

- تحديد الجوانب التي بحاجة إلى تطوير أو تصحيح، وتقديم التوصيات والاقتراحات الواجب اتخاذها.

- تطوير أو تصحيح تلك الجوانب بهدف الحصول على نتائج عمليات افصل.

2. عضوية اللجنة

تشكل اللجنة من الأعضاء المنتخبين مباشرة من الجمعية العمومية للجمعية، ويمكن أن تضم ما بين 3-5 أعضاء

3. الاجتماعات

تجتمع اللجنة بشكل دوري وفق ما يتفق عليه الأعضاء، وترفع اللجنة تقاريرها إلى الجمعية العمومية في اجتماعاتها السنوية.

4. المسؤوليات الأساسية

- التحقق من تطبيق السياسات المالية والإدارية المعتمدة من الجمعية.
- التحقق من التزام إدارة الجمعية ومجلس الإدارة بالقانون وباللائحة الداخلية، وبنظام الجمعية، وبخطتها الاستراتيجية، وبمدونة السلوك إذا كانت الجمعية قد وقعت عليها).
- إعداد التقارير اللازمة حول نقاط الضعف في إجراءات الرعاية الداخلية، واقتراح الطرق لمعالجتها، وإعلام الجمعية العمومية ومجلس الإدارة بها.
- رفع التوصيات اللازمة عن الإجراءات العامة؛ المالية، والإدارية، والمتعلقة بشؤون الموظفين، وبعلاقات الجمعية مع المجتمع والفئات المستهدفة إلى الجمعية العمومية ومجلس الإدارة؛ لغرض معالجة نقاط الضعف، ومن أجل تحسين الضبط والرقابة الداخلية.
- ملاحظة: في حال وجود لجنة الرعاية الداخلية في الجمعية، يصبح من بين مهامها المسؤوليات رقم 2.4 و3.4 الخاصة باللجنة المالية، وذلك لتجنب الازدواجية في العمل وتداخل المسؤوليات والصلاحيات).

سادساً: لجان تخصصية أخرى

قد تلجأ بعض المؤسسات وحسب رسالتها إلى تشكيل لجان تخصصية أخرى، ننكر منها اللجان التالية:

- اللجنة الفتية والقافية.
- لجنة العصوية.

- لجنة التطوير المؤسسي وتطوير كفايات أعضاء المجلس.
 - لجنة العاهات العامة.
 - لجنة الإعلام.
- ويمكن الاسترشاد بأدوار اللجان العابقة في تطوير تفاصيل عمل هذه اللجان.

إطار العمل الاستراتيجي للجمعية

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

عمليات مجلس الإدارة

أولاً: النظام الداخلي لمجلس الإدارة

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

ثانياً: مدونة السلوك.

تجري أعمال الجمعية وفقاً للمعايير الواردة في مدونة السلوك وسيحافظ مجلس الإدارة على سمعة الجمعية ونزاهتها. إن مدونة السلوك هذه مكتملة لجميع السياسات، والنظام الداخلي والمبادئ الواردة في نحل الدليل. كما أن على عضو المجلس أن:

1. يعمل بشكل صادق ومنصف وأخلاقي ونزيه.
2. يكون سلوكه مهنيًا ومهذبًا ومحترمًا.
3. يلتزم بالقوانين كافة والأنظمة النافذة.
4. يعمل بحسن نية ومسؤولية ويقدم الرعاية والكفاءة والعناية الواجبة دون أن يسمح بالتأثير على حكمه المستقل.
5. يعمل بطريقة تعزز سمعة مركز التطوير وتحافظ عليها.
6. يفصح عن أي تضارب للمصالح قد ينشأ تجاه أي أمور تعرض على المجلس، ويمتنع عن المناقشة والتصويت في أي قضية قد يكون لدى العضو فيها تضارب في المصالح.

7. يوفر المعلومات المناسبة لأبدالها مع الأعضاء الزملاء، لضمان السلوك اللائق والعمليات السليمة لمركز التطوير ولمجلس الإدارة.
8. كما أن هناك مبادئ توجيهية عامة يجب اتباعها. وهي تتضمن السلوك في مجال الحاكمية، والممارسات داخل قاعة اجتماع المجلس، والمعلومات.

ثالثاً: الممارسات داخل قاعة اجتماعات مجلس الإدارة
على عضو المجلس أن:

1. يلتزم بالإجراءات والممارسات الخاصة بحاكمية المجلس.
2. يقبل نتيجة تصويت الأغلبية على مسألة ما باعتبارها حاسمة ونهائية.
3. يسعى لحضور جميع اجتماعات المجلس والمشاركة فيها، وأن يقدم اعتذار مسبقاً لرئيس المجلس إذا تعذر الحضور.
4. يكون منفتحاً وبناء في التعليقات، وأن يتبادل الأفكار والمعلومات مع بقية أعضاء المجلس بشكل فاعل.
5. يساهم في تقديم اقتراحات إلى مجلس الإدارة حول سبل تحسين سياسات الجمعية، ومقاييسها، وممارسات وأخلاقياتها.
6. يحافظ على سرية ما يجري داخل قاعة الاجتماع.
7. يحترم سلطة رئيس المجلس (أو بديله)، وأن يحترم دوره كقائد للاجتماع -وَألا يتحدث ما لم يأذن له رئيس المجلس بالحديث.
8. يدرك أن أي انتهاك كبير لأي بند من هذه البنود التوجيهية قد يؤدي إلى تنحيته عن المجلس.

رابعاً: استخدام الجمعية في العلاقات الخاصة بالأعمال

إن أعضاء مجلس الإدارة والموظفين والعاملين الذين يتعاملون مع المتعاقدين من الباطن، أو المزودين للخدمات، أو أي طرف ثالث آخر لصالح الجمعية، هم محل ثقة خاصة، وعليهم أن يبذلوا



عناية خاصة للمحافظة على استقلالهم. يجب عدم استخدام العلاقات التجارية من أجل الحصول على خصم، أو خدمات أو منافع شخصية.

خامسا: تلقي الدفعات أو الهدايا

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

1. الهدايا الصفر أو هدايا المجاملة الخاصة بالتسوق مقبولة.
2. الهدايا التي تزيد قيمتها في السوق عن 100 دولار، والمبالغ النقدية بصرف النظر عن قيمتها، هي غير مقبولة
يجب مناقشة أي هدية يحيط بها الشك في اجتماع مجلس الإدارة إن أمكن. وإذا تم قبول هدية ما، ثم تقرر أنها تتعارض مع المتطلبات المتفق عليها أعلاه، فيجب إعادتها على الغير. وإذا كان من غير الممكن إعادة الهدية فيجب تسليمها لمجلس الإدارة، والذي يتخذ قراراً حول كيفية التصرف بها وسيقوم أعضاء مجلس الإدارة بمراجعة سياسة قبول الهبات والدعم والتوقيع عليها.

سادسا: المصالح المالية الخاصة:

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

سابعا: المعلومات السرية:

يجب اعتباره جميع المعلومات التي تتم مناقشتها في اجتماع مجلس الإدارة سرية ويجب حفظ سرية المعلومات وخصوصاً المعلومات المالية أو المتعلقة بالبرامج. إن أي معلومات يتم توزيعها



على المجلس بما فيها المعلومات الخاصة بالعاملين وسجلات الموظفين والسجلات المالية يجب أن تبقى ضمن المجلس.

ثامنا: الإعلام والاستفسارات العامة:

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

تاسعا: العلاقات التي تسودها المساواة وعدم الانحياز وعدم التمييز:

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

عاشرا: الشفافية والمساءلة

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

أحد عشر: التأثير على سلوك المدققين

يجب على أعضاء المجلس عدم التأثير، أو التلاعب، أو تضليل المدققين المستقلين الذين يجرون التدقيق الخارجي للبيانات المالية للجمعية. إن أي فعل كهنا سيعتبر انتهاكا لقواعد الجمعية وسياساتها. ويتضمن التأثير الجوانب التالية:



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

اثنا عشر: السياسة الخاصة بتضارب المصالح

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

يقوم أعضاء مجلس الإدارة والموظفون في الجمعية لدى تعيينهم، بالتصريح عن أي مصالح لديهم، وعن طبيعة العلاقة التي تربطهم، بالمؤسسات المؤهلة لتلقي التمويل أو الخدمات عبر الجمعية. وسيتم إدخال هذه المعلومات في سجل تضارب المصالح التي تمتلكها الجمعية، الذي يمكن للجمهور وللوزارة المختصة أو أي جهة أخرى الاطلاع عليه. إن عدم إفصاح عضو المجلس أو الموظف عن التصريح عن أي مصالح لديهم سيؤدي إلى إلحاق الضرر بالجمعية وبسمعتها ومصداقيتها على العاملين أن يدونوا في السجل المصالح والأنشطة التي تربط أفراد عائلاتهم المباشرة بأي الجمعية مؤهلة للحصول على خدمات الجمعية وعند تأدية مهامهم، فإن على الأعضاء والعاملين:

- ألا ينخرطوا في أي نشاط لا ينسجم مع الجمعية والتنفيذ اللائق لواجباتهم داخل الجمعية.



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

التوقيع: التاريخ: / /

ثلاثة عشر: سياسة قبول الهبات والدعم

يعتبر مجلس الإدارة الجهة المسؤولة عن وضع التوصيات المتعلقة بقبول أو رفض أية هبة أو دعم ويمكن للمجلس تشكيل لجنة خاصة بقبول الهبات، ويمكن أن تتكون من: الرئيس، المدير، وأمين الصندوق، ويمكن أن تكون اللجنة المالية أو لجنة تجنيد الأموال هي نفسها لجنة قبول المنح ولدعم المالي.

1. تحتفظ الجمعية بجميع المعلومات والوثائق والعقود المتعلقة بالدعم المالي التي تحصل عليه الجمعية في ملفات خاصة بهذا الغرض.

2. تصدر الجمعية سند استلام (قبض) رسمي، وهو عبارة عن بيان صادر عن الجمعية يتضمن تصريحاً بقيمة الهبة، وتاريخها واسم المانح. ونثر الجمعية خطياً بسندات الإيصال المتعلقة بجميع الهبات وبطريقة تتماشى ومتطلبات دائرة الضرائب لاقتطاع الهبات الخيرية من قبل جهات مانحة فردية.

3. ترحب الجمعية بالهبات التي تدعم السعي لتحقيق مهمتها أما المؤشرات التي تدل على أن الهبة مقبولة، فتشمل:

- وجود حاجة أو استخدام لتلك الهبة من قبل الجمعية.
- قانونية الهبة والبنود المرفقة لها.

- توافق غرض الهبة مع مهمة وأهداف وأولويات الجمعية، وعدم امتلاك المانح غرضاً منصوصاً عليه مغاير لغرض مهمة الجمعية، وأهدافها وأولوياتها.
- ألا تقود الكلفة المطلوبة لدعم الهبة / والإبقاء عليها إلى التقليل من قيمتها وجعلها مبلغاً لا يذكر.
- ألا يظهر وجود خطر جسدي و/أو مسؤولية ذا صلة بالهبة.
- 4. للجمعية الحق برفض أي هبة لا تتوافق مع مهمتها ولن تقبل الجمعية الهبات التي تكون بحسب الحكم الصادر عن المجلس أو لجنة قبول الهبات.
- 5. تسامح على نزاهة الجمعية أو تتدخل في أحكام وسياسات الجمعية.
- 6. مشروطة، وتتطلب اتخاذ أي إجراء من جانب الجمعية يعتبر غير مقبولاً بالنسبة إليها أو يشكل خرقاً بسياساتها وتعليماتها.
- 7. رفض أي تمويل فيه نصوص شرطية مقيدة من شأنها خرق ميثاق حقوق الإنسان، أو تحفظ للمانح أو الشخص المعين من قبله الحق في تعيين المتلقي.
- 8. تخرق القانون الفلسطيني رقم 1 لعام 2000.
- 9. تطلب أو تشترط توظيف أي شخص محدد في الجمعية، أو إقامة أعمال مع أية الجمعية أو شخص محدد.
- 10. تتضمن شروطاً غير منطقية.
- 11. تكون هبات غير آمنة من الناحية المالية أو من الممكن أن تجعل الجمعية عرضة مساءلة القانونية أو تحط من سمعتها.
- 12. تعتمد على تقييم، مقدم للجهة المانحة من قبل فريق ثالث، يظهر على أنه غير دقيق.
- 13. يمكن لمجلس إدارة الجمعية، وبناء على توصيات لجنة قبول الهبات، رفض أية هبة تخلق - من خلال الحكم الجماعي عليها - تحديات غير مقبولة، ومصاريف غير مقبولة أو مفهوم غير لائق أو تضارب مع مهمة الجمعية.

14. أن الهبات الخيرية المقدمة للجمعية على شكل نقد، أو شيكات، أو بطاقات ائتمانية، والتي يتلقاها أي فرد يمثل المركز، توجه إلى المدير، مع أية مرسلات ذي صلة وأي تعليمات محددة، وذلك في ذات اليوم الذي يتم فيه تلقي ذلك الهبات.

15. يتم الاعتراف بالهبات التي تتلقاها الجمعية من مواضع ملائمة ويكمن القصد من وراء هذا الاعتراف العام بالتعبير عن عنان وتقدير الجمعية للكرم الذي أبداه أولئك الأفراد وتلك المؤسسات، والذين التزموا بدعم مهمة الجمعية. وحيثما أمكن ستعمل الجمعية على تكريم رغبات الجهة المانحة بشأن الكيفية التي يجب أن يظهر بها العنان أو الشكر المعلن كما ستعمل الجمعية على تكريم أولئك الذين يرغب بأن يتم شكرهم من دون الكشف عن هوياتهم.

16. مراجعة السياسة سوف يتم مراجعة هذه السياسة بشكل دوري من أجل التأكد من استمرار كونها فعالة ويكون المدير مسؤولاً عن البدء بهذه المراجعة من قبل المجلس خلال فترة لا تتعدى الثلاث سنوات.

آليات تعزيز المساءلة والشفافية والمشاركة في عمل مجلس الإدارة المساءلة:

هي وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد الجمعية وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم أو عن الإخفاق في تحقيق أهداف ورؤية الجمعية. كما تشمل المساءلة قيام أعضاء الجمعية العمومية بمتابعة نشاط مجلس الإدارة بعد نجاحهم في الانتخابات؛ للتأكد من أنهم يقومون بشكل جدي، وبكل ما أوتوا من قوة بالعمل على تحقيق برنامجهم الانتخابي والمتلخص في تحقيق رسالة الجمعية وتقديمها لهذا برزت الحاجة للمساءلة ثم المحاسبة كآليتين لتحقيق العدالة والحفاظ على الحقوق العامة.

وسائل المساءلة:

- اطلاع أعضاء الجمعية العمومية بشكل علني على السياسات الرسمية للجمعية وكيفية تطبيق هذه السياسات بشكل واضح وصريح للجمعية العمومية.
- توفير الآليات المناسبة للجمهور لمساءلة الجمعية عن أنشطتها ومشاريعها وقد يكون تشكيل لجان تمثل المجتمع في المناطق والمجتمعات المحلية التي تنفذ الجمعية مشاريعها شكلاً جيداً

يتيح للمجتمع وللجهات المستهدفة من المشروع، ليس فقط المشاركة والاستفادة منه بل والمشاركة في مراحل دورة المشروع كافة إضافة إلى مساءلة الجمعية عن أدائها ونجاعة عملها وأساليب تنفيذها للمشاريع، واستخدامها للمصادر.

- ممارسة النقد العلني لمجلس الإدارة وتتم ممارسة النقد من خلال الاجتماعات والمراسلات والكتابة لوسائل الاعلام إن تطلب الأمر.

- المساءلة أمام القانون عن سير الأمور الإدارية والمالية في الجمعية.

- توجيه الأسئلة المباشرة لمجلس الإدارة أو أحد أعضائه بشكل مباشر من خلال اللقاءات والاجتماعات أو التوجه لمكاتبتهم أو من قبل الاعلام.

- إرسال الرسائل البريدية إلى مجلس الإدارة وتلقي الإجابات منهم بالطريقة نفسها (نظام تقبل الشكاوى للاستفسار)

- تشكيل مجموعات شعبية من قبل المجموعات المستهدفة من برامج الجمعية للعمل على متابعة قضايا محددة لدى مجلس الإدارة إن تطلب الأمر.

- مساءلة الوزارة ذات الاختصاص الجمعية عن المشاريع التي تنفذها.

الشفافية

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

وسائل الشفافية:

- يقوم مجلس الإدارة بإرسال نسخة من التقرير المالي المدقق، والإداري والذي يتضمن شرحا وافيا عن نشاطات الجمعية ومشاريعها إلى وزارة الداخلية وزارة الاختصاص وذلك بعد إقرارهما من الجمعية العمومية.

- نشر التقرير المالي المدقق في الجرائد المحلية أو على الموقع الالكتروني وطباعة التقريرين وتوزيعهما على الجهات ذات العلاقة بما فيها الجهات الداعمة والشريكة والشبكات والاتحادات التي تنتسب للجمعية إليها خاصة إذا كانت الجمعية كبيرة ولديها فرع في غالبية أرجاء الوطن،



وتخدم قطاعات واسعة من الجمهور وتعتمد أساليب النشر والتعميم على حجم الجمعية ومكاناتها المالية.

- عقد لقاءات ونقاشات بين الجمعية والجهات المعنية لتوضيح بعض القضايا والرد على استفساراتهم.

- الافصاح عن الموجودات من قبل أعضاء مجلس الإدارة.
ان وجود الشفافية ومن ثم المساءلة والمحاسبة تساعد في مكافحة إساءة استخدام النفوذ وتحد من خرق حقوق المواطن.

إرشادات عملية لتطوير فاعلية عمل مجلس الإدارة والجمعية العمومية وكفاءته.

أولاً: التخطيط للعمل في مجالس الإدارة واللجان المساندة:

في بداية كل سنة يقوم مجلس إدارة الجمعية بتطوير ووضع تقييم سنوي يتضمن الاجتماعات كافة التي سيعقدها المجلس على مدار السنة كما يحتوي هذا التقييم على الأنشطة الرئيسة التي يخطط الى تنفيذها والمواعيد الخاصة بتلك الأنشطة مما يساعد المجلس على التخطيط الجيد ويعطي أعضائه الوقت الكافي للتخطيط وبالتالي للمشاركة في هذه الاجتماعات والأنشطة.

خط العمل وجدول أعمال ومحاضر اجتماعات اللجان

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

إن خطة العمل هي المرجع الذي يسترشد به أعضاء المجلس والعاملين في الجمعية؛ لإنجاز الجزء الخاص بهم من الخطة الاستراتيجية للجمعية، وعلى سبيل المثال، تعمل اللجنة المالية انطلاقاً من خطة العمل المالية، بينما تعمل لجنة التسويق انطلاقاً من خطة العمل التسويقية ... الخ. وترجع الخطة إلى الأهداف المحددة ذات الصلة في الخطة الاستراتيجية.

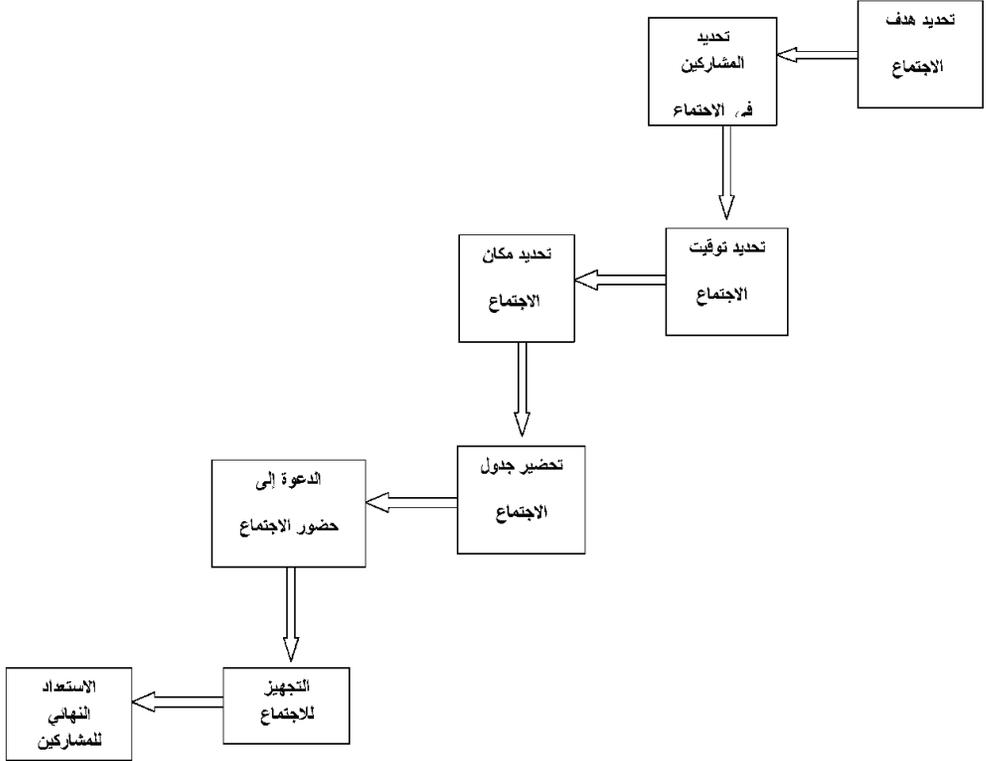


ثانياً: اجتماعات مجلس الإدارة
العناصر الرئيسية لأي اجتماع: يتمكن رئيس المجلس من قيادة المجلس بشكل فعال وكفؤ من خلال توفر العناصر التالية.

1. وجود أهداف محددة جيداً.
2. وجود أجندة واضحة ومحددة.
3. اختيار دقيق للمدعوين للاجتماع.
4. مكان مناسب للاجتماع.
5. تفويض جيد.

المراحل التي يمر بها الاجتماع:

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



مرحلة ما قبل الاجتماع وتشمل:

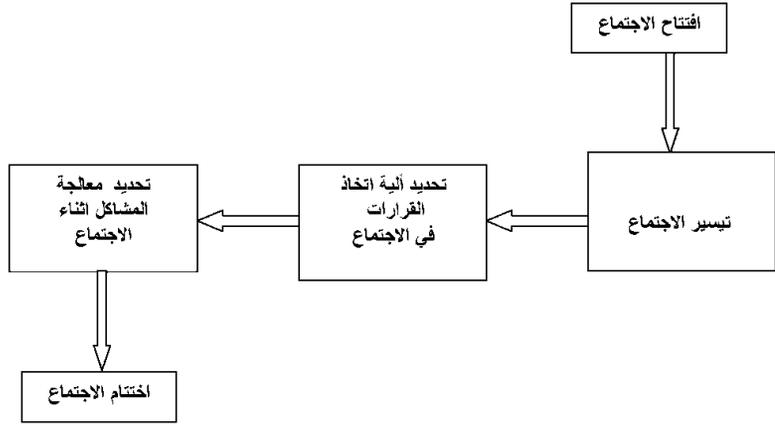
تحضير جدول الأعمال:

من الضروري إعداد جدول الأعمال بشكل مشترك مع مدير الجمعية على أن ترسل قبل أسبوعين على الأقل من موعد الاجتماع ويجب أن تكون النقاط الواردة على جدول الأعمال موجزة ومختصرة بحيث تسمح لأي عضو إضافة أي موضع للنقاش ويجب إرسال هذه النقاط إلى رئيس المجلس قبل عقد الاجتماع. كما يجب أن ترفق بجدول الأعمال أي تقارير أو وثائق أو ملاحق ستجري مناقشتها.

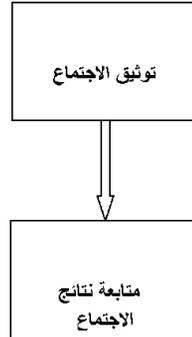
إعداد المحضر:

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

مراحل خلال الاجتماع وتشمل:



مرحلة ما بعد الاجتماع وتشمل:



تقارير مدير الجمعية:

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

الكتيبات والمقالات:

حيث أن السياسة التي تتبعها الجمعية تتسم بالشفافية وتقتضي ضرورة إطلاع المجلس جيدا علي جميع الأنشطة المتعلقة بالجمعية، لذا يجب وضع جميع الكتيبات والمقالات والوثائق في الملف الخاص بعضو المجلس في مقر الجمعية .

ثالثا: المعلومات التي يحتاجها مجلس الإدارة

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

الرقم	نوع المعلومات الوثائق	متي ينبغي ارسالها	من
1	الاجتماعات العادية: جدول الاعمال محضر الجلسة الأخيرة معلومات حول القضايا المطروحة للنقاش عند اللزوم. المعلومات / التقارير المالية. تقارير اجتماعات اللجان	قبل أسبوعين على الأقل من اجتماع مجلس الإدارة	مدير الجمعية بالتنسيق مع أمين السر ومنسق اعمال المجلس
2	الاجتماع السنوي / الخلوة: الموازنة السنوية التقرير السنوي البيانات المالية المدققة الخطة الاستراتيجية الوثائق الأخرى ذات الصلة	قبل أسبوعين على الأقل من الخلوة / الاجتماع السنوي لمجلس الإدارة	مدير الجمعية بالتنسيق مع رئيس مجلس الإدارة وأمين السر
3	بعد كل اجتماع لمجلس الإدارة:	بعد كل اجتماع	مدير الجمعية بالتنسيق

مع رئيس مجلس الإدارة	لمجلس الإدارة	محضر الاجتماع اشعار بالاجتماع القادم	
مدير الجمعية بالتنسيق مع رئيس مجلس الإدارة	بشكل منتظم عندما يكون ذلك مناسبا	بشكل منتظم أو عندما يكون ذلك مناسباً: مذكرة من المدير التنفيذي تلخص الأنشطة الحالية والإنجازات والاحتياجات أهم المقالات المنشورة حول الجمعية مواد محدثة لدليل مجلس الإدارة نسخ من النشرات والكتيبات او المواد الإعلامية الصادرة عن المركز التقرير السنوي تقارير التقييم	4

رابعاً: المبادئ التوجيهية لتقييم مجلس الإدارة

إن أعضاء مجلس الإدارة هم المسؤولون والمتسائلون النهائيون عن أداء الجمعية. فالمجلس مسؤول عن التأكد من أن الجمعية تعمل لتحقيق رسالتها وأهدافها ويمكن تحسين فعالية المجلس من خلال تقييم أدائه .

يمكن إجراء عدة أنواع من التقييم :

أ. المراجعة الدورية:

والتي يمكن أن تكون خلاصة لاجتماع عادي للمجلس ويمكن أن تكون عبارة عن تقييم للاجتماع نفسه يمكن لكل عضو أن يقيم تبعاً لنقاط محددة. على سبيل المثال، هل الاجتماع جرت تغطية جميع النقاط الواردة في جدول الأعمال؟ هل كان الأعضاء مستعدين للاجتماع) أي توفر الوثائق والمواد الخ)؟ إن هذا النوع من التقييم يوفر التغذية الراجعة الفورية والموثوقة، والتي من شأنها أن تساعد رئيس مجلس الإدارة على تحسين الاجتماعات وعمل المجلس.

ب. بالتقييم الذاتي السنوي من قبل أعضاء مجلس الإدارة:

وهذا تقييم أوسع يمنح الفرصة لأعضاء المجلس لكي يقيموا فعالية المجلس ونجاحه في تحقيق أهدافه. يمكن لهذا التقييم أن يأتي على شكل استمارة يملؤها أعضاء مجلس الإدارة في وقت

فراغهم، ومن ثم يعيدونها إلى رئيس المجلس لوضعها في جدول ويجب تلخيص النتائج في وثيقة ومناقشتها في الاجتماع التالي للمجلس.

ج. التقييم الخارجي:

هذا تقييم أكثر شمولية يجريه طرف خارجي بالإضافة إلى مناقشة أعضاء المجلس حول انطباعاتهم وآرائهم بعملهم ويمكن للمقيم الخارجي أن يتحدث إلى الأطراف المعنية الرئيسية الأخرى كمدير الجمعية وموظفيها، والمستفيدين من الجمعية، والمانحين والهيئات المعنية الأخرى ويجب أن يقوم مجلس الإدارة بوضع الشروط المرجعية للتقييم.

فوائد التقييم

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

تتكون عملية التقييم من خمس خطوات

1. اتخاذ القرار بشأن الغرض من عملية التقييم

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

2. وضع هيكلية لعملية التقييم.

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

3. جمع المعلومات (في حالة التقييم الخارجي):

- تتضمن التقنيات المعروفة في جمع المعلومات: المقابلات المعمقة، والمسوحات، ومراجعة الوثائق، وقواعد البيانات، واستطلاعات الرأي، ومسح وسائل العالم، والمجموعات البؤرية / المركزة.. الخ .
- كثيراً ما تتضمن مصادر المعلومات: الفئات المستهدفة والشريكة، والعاملين، والمتطوعين ومجلس الإدارة والمجتمع المحلي، والجهات الرسمية، وجهاز الإحصاء الفلسطيني.
- تحليل المعلومات.
- يجب عدم استخلاص أي استنتاجات لحين جمع المعلومات وتحليلها.
- بعد الانتهاء من التحليل يتم اتخاذ القرارات حول الخطوات التي يجب اتخاذها في ضوء التقييم.

4. العمل والتطبيق.

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

خامسا: المبادئ التوجيهية لتقييم مدير الجمعية

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

توجد أنواع كثيرة من عمليات التقييم، لذا، هناك أنواع مختلفة من التقييم الذي يمكن إجراؤه لمدير الجمعية. وبغض النظر عن نوع التقييم الذي يتم اختياره فإنه يجب تقييم المجالات الرئيسية التي تتضمن الإدارة والأمور الإدارية والصفات الشخصية والعلاقات مع الآخرين، بالإضافة إلى العلاقات مع العاملين ومع الأطراف المعنية الأخرى كالجمعية الأهلية المستفيدة. **وتتضمن**

أنواع التقييم ما يلي:

تقييم اللجنة الإدارية:

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

التقييم السنوي للجمعية:

حيث أن مدير الجمعية يعمل بشكل مباشر وغير مباشر، أي من خلال الآخرين على إدارة الجمعية، فإن تقييم أداء المدير التنفيذي مرتبط لا محالة بتقييم أداء الجمعية ككل لذا، يمكن ربط عملية تقييم المدير بالتقييم الكامل للجمعية.

تقييم مجلس الإدارة والعاملين:

لكي يكون التقييم أكثر شمولية، يمكن إشراك فريق العمل في تقييم مدير الجمعية وحيث أن فريق العمل يعمل بشكل وثيق مع المدير وهو قادر على أن يرى قدرًا أكبر من التقنيات والمهارات الإدارية لديه فإنه سيكون موضوعياً وأن يعطى المدير فرصة للرد على الانتقادات العامة التي قد توجه له من طاقم الجمعية.

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

فوائد تقييم المدير

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

ضمان نوعية أداء مجلس الإدارة وتميزه

خلوة مجلس الإدارة

إن الخلوة الناجحة لمجلس الإدارة تعود بمنافع جمة على الجمعية ككل وكذلك على مجلس الإدارة باعتباره الهيئة الحاكمة للجمعية وتحتاج الخلوة إلى التخطيط المتأنى والى وضع التوقعات الواقعية والى مكان يسهل عملية التخطيط والنظر من جديد إلى الرسالة والاستراتيجيات وتقييم ما حققته الجمعية خلال السنة.

إن مجلس إدارة الجمعية ملتزم بعقد خلوة سنوية تمتد إلى يوم أو يومين .

التخطيط المسبق للخلوة

يمكن اتباع الخطوات التالية لكي يضمن المجلس خلوة مؤثرة وفعالة :

1. الإعداد:

- شجع المشاركين على المساهمة في مرحلة التخطيط المسبق للخلوة. اطرح عليهم بعض الأسئلة العامة مثل:
- ما هي القضايا الرئيسية التي تواجهها الجمعية خلال السنوات الثالث القادمة؟
- ما هي أهم 3-5 قضايا سيوجهها المجلس خلال السنوات الثالث القادمة؟
- ما هي اقتراحاتك لكيفية خدمة شركائنا ومجتمعنا ومانحينا بشكل أفضل؟ يتم وضع المعلومات التي تم جمعها حول أهداف ومواضيع النقاش للخلوة، بالإضافة إلى التفاصيل المتعلقة بالزمان والمكان في جدول أعمال الخلوة.

2. تعيين ميسر:

إن أهم سمتين للميسر هما الموضوعية والخبرة مما يعني أن اختيار ميسر من خارج الجمعية هو الخيار الأكثر عقلانية .

3. تحديد الزمان والمكان:

اختيار موقع يكون الوصول إليه سهلا ومناسبا لموازنة الجمعية، على أن يكون بعيدا بما يكفي لإعطاء المشاركين الفرصة للتركيز على القضايا المطروحة وحدها.

خلال الخلوّة:

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

بعد الخلوّة:

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

الهيكل التنظيمي

إن التنظيم هو أحد الوظائف الرئيسية العملية الإدارية، ويمثل حلقة اتصال بين التخطيط والتنفيذ والرقابة وتنسيق جهود العاملين في الجمعية، لتحقيق الأهداف الموسومة من خلال توزيع الاختصاصات وتهديد الصلاحيات والعلاقات الوظيفية، ويساعد التنظيم على عدم وجود أية ازدواجية أو ارتباك في تصنيف العمل وتحديد أهميته وتوزيعه بين العاملين و إلى إعطاء أهمية نسبية لجميع النشاطات بالمستوى نفسه، كما يساعد التنظيم الإداري الكلي على نقل القرارات إلى جميع أجزاء الجمعية وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال، ويقدم الهيكل التنظيمي إيضاح للمبادئ والأسس التنظيمية وتقسيمات العمل والعلاقات الوظيفية. وفصل الصلاحيات المعطاة للموظفين ، ويعزز مبدأ المساءلة الداخلية والإدارة الرشيدة، عن طريق فصل الصلاحيات، والتأكيد على مفهوم الإدارة بالمشاركة، دون انتقاص لحدود المسؤولية، أو إلغاء لمفهوم روح الفريق .

وسيتّم تقسيم هيكلية الجمعية الى:



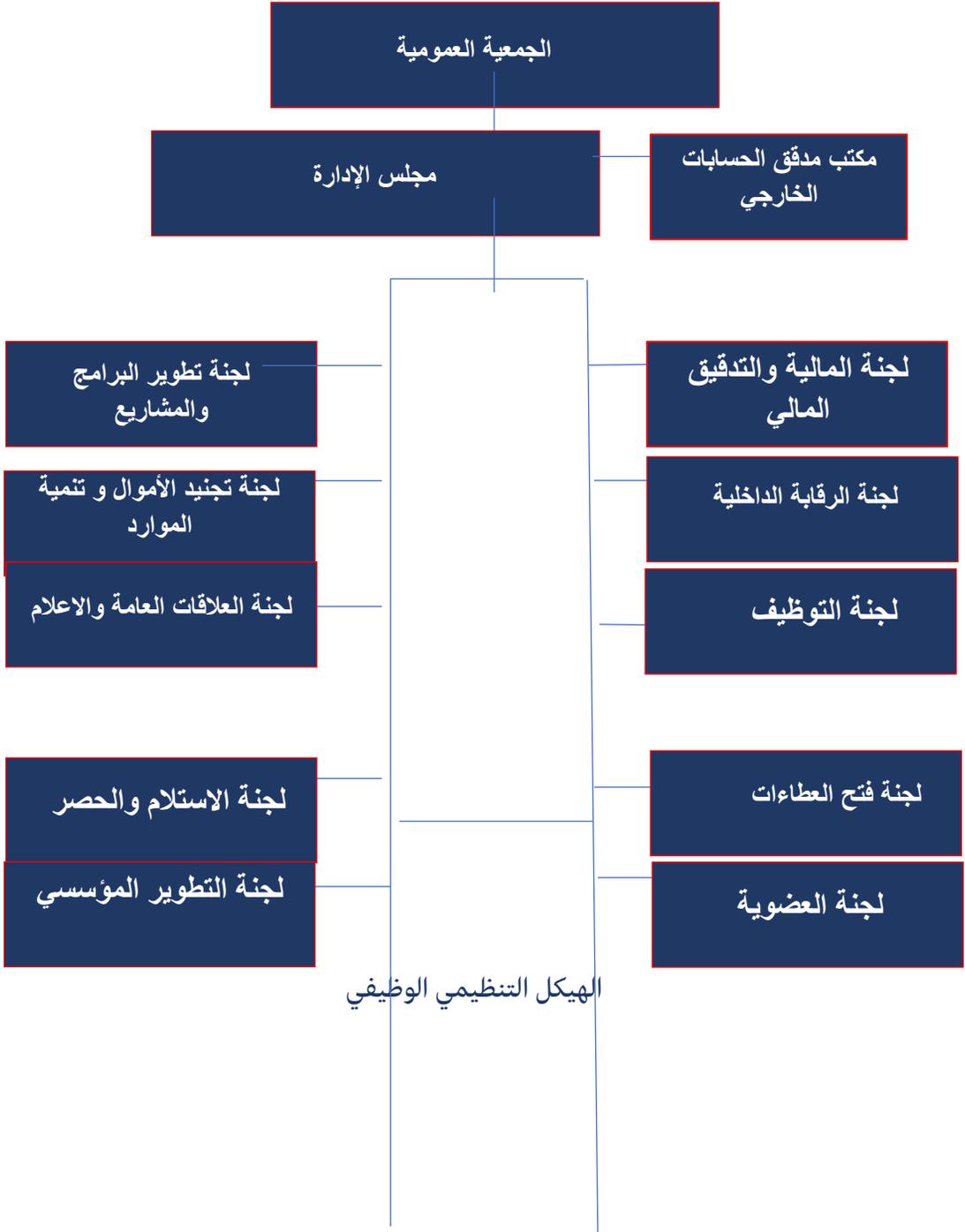
○ هيكلية حاكمية الجمعية والتي تشكل الجمعية العمومية ومجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه

- الهيكل التنظيمي للجمعية ويتضمن المحتويات التالية
- تضمن توضيح للوحدات الأساسية التي تتكون منها الجمعية
- تحديد الواجبات والمسؤوليات لهذه الوحدات

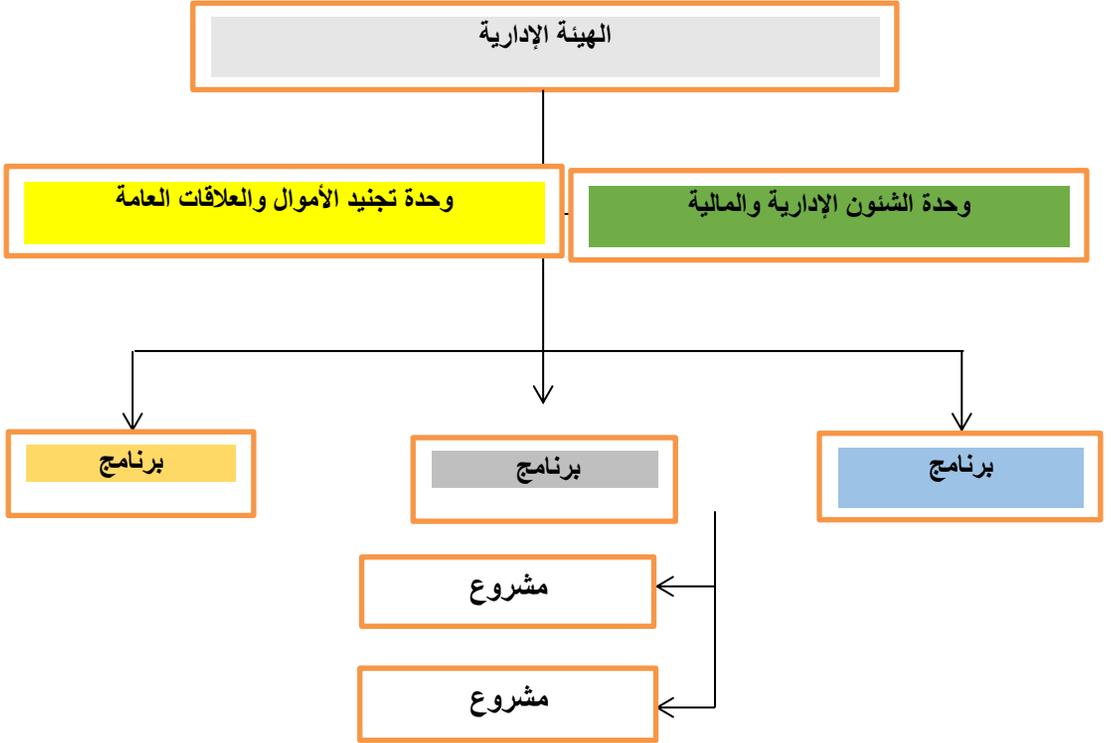
الهيكل الوظيفي للجمعية ويتضمن المحتويات التالية:

- تحديد أعداد هذه الوظائف
- إعداد موازنة المصاريف التشغيلية للجمعية
- يتضمن تحديد لكافة المسميات الوظيفية العاملة في كل وحدة سبق تحديدها في الهيكل الوظيفي.

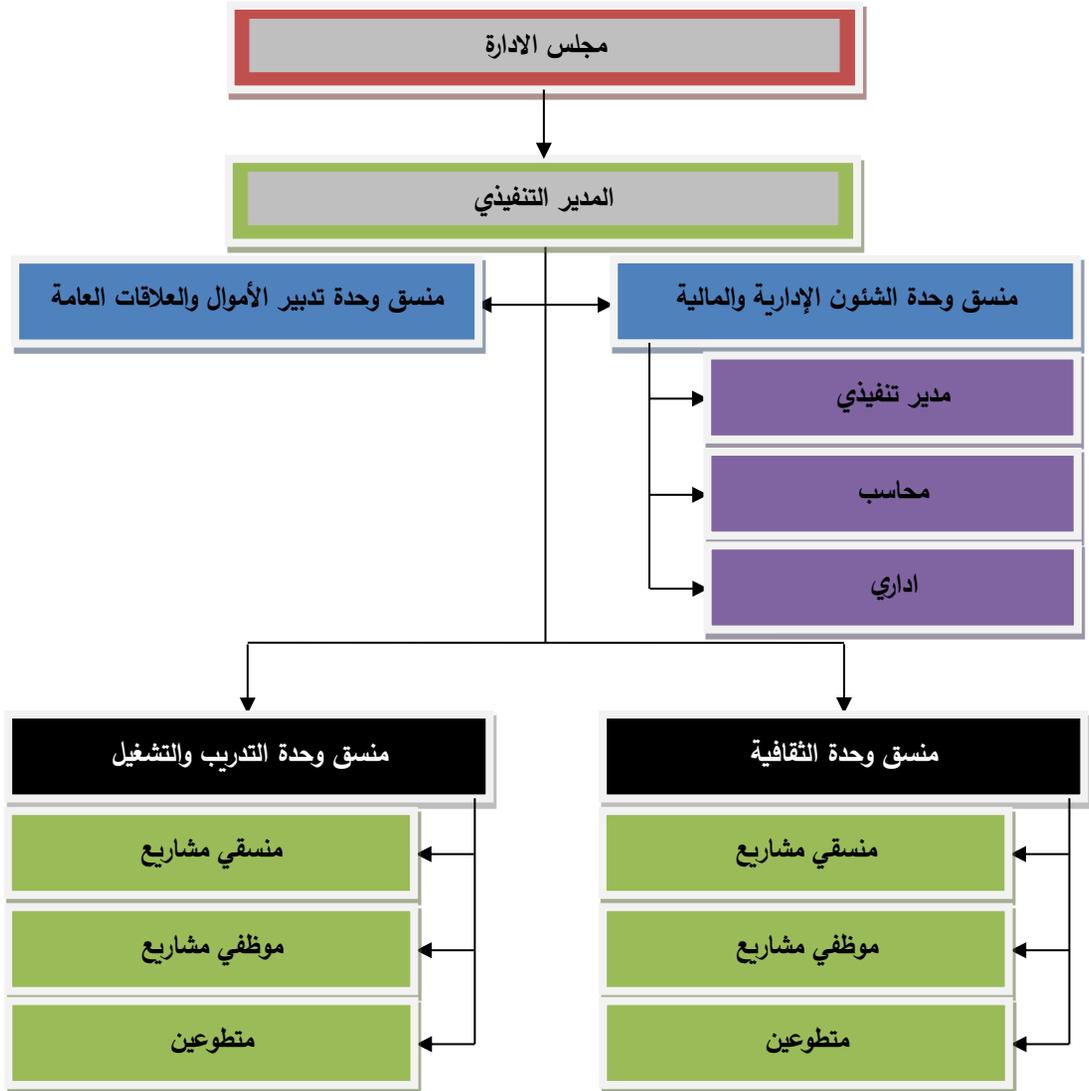
الهيكل التنظيمي



الهيكل التنظيمي الوظيفي



الهيكلية التشغيلية التفصيلية للوحدات الرئيسية:



الملاحق

الملحق رقم (1) النظام الداخلي للجمعية

هنا يرفق النظام الداخلي للجمعية

ملحق رقم (2) مدونة السلوك

ملحق رقم (3) نموذج السيرة الذاتية لأعضاء الجمعية العمومية

الاسم الرباعي:		مكان الإقامة:	
تاريخ الميلاد:		مكان الميلاد:	
المؤهلات العلمية:		العمل الحالي / الوظيفة:	
ملخص عن خبراته العملية:			
الخبرات:		المعارف:	
نقاط القوة:			
عضويته في مؤسسات أهلية أو شركات أو مؤسسات حكومية:			
خبراته التطوعية:			
عدد سنوات عضويته في الجمعية العمومية للجمعية:			
عدد سنوات عضويته في مجلس ادارة الجمعية:			
المناصب التي احتلها في مجلس ادارة الجمعية:			
يفضل ارفاق صورة ديجيتال للنموذج			



ملحق رقم (4) نموذج ترشيح لعضوية الجمعية العمومية
الجمعية:

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

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



أهم المميزات التي تتوافر لدى المرشح والتي دعتكم لترشيحه وكيف ستؤدي عضويته في الجمعية إلى إضافة إيجابية؟

.....

.....

.....

.....

يرجى إرفاق نسخة عن السيرة الذاتية للمرشح

يرجى إرسال النموذج الى رقم فاكس: البريد الإلكتروني :

أو باليد

..... اسم عضو مجلس الإدارة:

..... توقيع عضو مجلس الإدارة:

..... قرار مجلس الإدارة:

..... التاريخ:

ملحق رقم (5) نموذج للجلسة التوجيهية لأعضاء مجلس الإدارة الجدد

نموذج لأجندة الجلسة

المدة المقترحة 3 ساعات

المسؤول	بند المناقشة
رئيس المجلس	تقديم حول الجمعية : تاريخها، نشأتها، رسالتها، أهدافها، الخطة الاستراتيجية للجمعية، الهيكلية التنظيمية
رئيس المجلس ومنسقي اللجان	آليات عمل المجلس : عرض مختصر للجان المجلس وأدوارها ومسؤولياته
رئيس المجلس	الوضع المالي للجمعية وآليات تجنيد الأموال: دور المجلس في عمليات تجنيد الأموال
مدير الجمعية	تقديم حول المصادر والدعم في الجمعية: دور كادر الجمعية في دعم عمل المجلس ولجانه.
مدير الجمعية	التصور المستقبلي للجمعية وعملها:
	نقاش
الرئيس والمدير	جولة في الجمعية:
مدير الجمعية	توفير رزمة من وثائق الجمعية ومنشوراتها: - التقرير السنوي الأخير . - النشرة التعريفية بالجمعية . - نسخة عن النظام الأساسي للجمعية. - نسخة عن دليل مجلس الإدارة.



الملحق رقم (7) نموذج لمحتويات التقرير السنوي الذي يقدمه مجلس الإدارة للجمعية العمومية

يحضر هذا التقرير في نهاية العام ويشتمل على البنود التالية:

رسالة رئيس المجلس أو المدير العام للجمعية

مقدمة عن الجمعية وبرامجها ومشاريعها خاص بالسنة التي أعد فيها التقرير

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

الهيكلية التنظيمية للجمعية.

عدد الموظفين الثابتين والمؤقتين.

أية تعيينات جديدة.

تدريب الكادر.

أسماء مجلس الإدارة الحالي ومناصبهم، عمل الفروع (في حال وجود فروع للجمعية) أية أمور أخرى.

سير العمل في المشاريع: يتم استعراض أهم المنجزات التي حققتها الجمعية، موزعة على الأهداف العامة، شركاء الجمعية والجهات المانحة.

المعيقات:

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

مشاريعها .ملخص عن الوضع المالي للجمعية: يلخص الإيرادات والنفقات

التقرير المالي المدقق (الميزانية) الصادر عن شركة التدقيق.

توصيات واقتراحات

الخطوط العريضة للخطة المستقبلية للعام القادم

تطعيم التقرير بالصور والرسومات البيانية التي توضح وتعبّر عن انجازات الجمعية.

الملحق رقم (8) نموذج العضوية للجمعية العمومية

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

بعد الاطلاع على النظام الداخلي للجمعية، أرغب بان أكون عضوا في الجمعية وأتعهد بالالتزام بنظامها الداخلي والعمل على نشر رسالتها وتحقيق أهدافها، وتسديد الاشتراك السنوي ورسوم الانتساب التي وردت في النظام الداخلي .
وعليه أوقع ،،،

التوقيع:

الاسم:



الملحق رقم (9) قائمة بأسماء وعناوين أعضاء المجلس وإدارة الجمعية

المعلومات الخاصة بالاتصال تلفون فاكس , البريد الالكتروني	العنوان	الاسم	المنصب
Phone Fax e-mail			رئيس المجلس
Phone Fax e-mail			الرئيس السابق للمجلس
Phone Fax e-mail			نائب الرئيس
Phone Fax e-mail			امين الصندوق
Phone Fax e-mail			امين السر
Phone Fax e-mail			بقية أعضاء المجلس
Phone Fax e-mail			بقية أعضاء المجلس
			مدير الجمعية
			المدير المالي/ المحاسب
			بقية الموظفين



الملحق رقم (10) التقويم السنوي / نموذج لخطة عمل للمجلس

ملاحظات	الرزنامة السنوية 2014	المصادر المطلوبة	الموازنة المطلوبة	مسؤولية:	تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء	المدة الزمنية	النشاط
								توسيع الجمعية العمومية
								عقد اجتماع الجمعية العمومية
								عقد خلوة للجمعية
								انتخاب مجلس إدارة جديد
								الاجتماع الأول للمجلس
								الاجتماع الثاني
								الاجتماع الثالث
								الاجتماع الرابع
								الاجتماع الخامس
								تشكيل لجان المجلس
								تقييم أداء المجلس



الملحق رقم (11): خطة عمل للجان مجلس الإدارة للعام

4	3	2	1	المسئول	الموازنة المطلوبة	المصادر المطلوبة	النشاط

ملحق رقم (12) قائمة بأسماء ومعلومات أساسية عن أعضاء الجمعية العمومية

#	الاسم الرياعي	الجنسية	الجنسية	تاريخ الولادة	مكان الولادة	مكان السكن	عنوان السكن	الجهول العلمي	المهنة الحالية	رقم التهفون	رقم المحمول	رقم الفاكس	البريد الالكتروني
1													
2													
3													
4													
5													
7													
8													
9													
10													



ملحق رقم (13) نموذج لتصريح إفصاح عن المصالح

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

اسم الجمعية:

.....
.....
.....

اسم الشخص رباعي:

.....

منصبه سواء كان عضو مجلس إدارة أو كان موظفا:

.....

.....
.....

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

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

تاريخ تعبئة الطلب :

هذا تصريح صحيح ودقيق، وانني أدرك أن أي تحريف أو عدم دقة فيه قد يؤدي إلى صرفي من

الخدمة أو العمل.

التوقيع:

أمثلة للتوضيح

إذا كان العضو مقاولا والجمعية تنفذ مشاريع في مجال الإنشاءات.
إذا كان العضو يعمل في مجالات التدريب، أو الاستشارات والجمعية تنفذ برامج تدريبية.
إذا كان العضو لدية مطبعة ويعمل في التصميم والجمعية تعمل في النشر والطباعة.

الملحق رقم (14) الخطة الاستراتيجية للجمعية
ترفق هنا الخطة الاستراتيجية للجمعية إن وجدت

الملحق رقم (15) محتوى النظام الأساسي للجمعية الأهلية

محتوي النظام الأساسي

يجب أن يحوي النظام الأساسي المعلومات الآتية، كحد أدنى

اسم الجمعية .

عنوان الجمعية ومقرها الرئيس، وفروعها إن وجدت

أهداف الجمعية

مصادر تمويل الجمعية وكيفية استغلالها والتصرف به

شروط العضوية

أنواع العضوية .

أسباب انتهاء العضوية .

اشتراكات الأعضاء

الهيكل التنظيمي للجمعية.

كيفية تعديل النظام الأساسي

كيفية اندماج الجمعية أو اتحادها

كيفية انعقاد الجمعية العمومية .

طرق المراقبة المالية.

قواعد حل الجمعية .

كيفية التصرف بأموال الجمعية وأمالها عند حلها
اختصاصات رئيس الجمعية ونائبه وأمين السر وأمين الصندوق وباقي أعضاء مجلس الإدارة
لا يجوز أن ترد في النظام الأساسي أحكام تخالف قانون الجمعيات.

الملحق رقم (16) تعريف الهبات وأنواعها

تعريف الهبات: أي النقل الطوعي وغير المسترد، سوء النقدي أو العيني، من الأفراد أو القطاع الصناعي أو المؤسسات وغير ذلك من تلك المصادر، لإفادة الجمعية من أجل الاستخدام غير المشروط أو المشروط في تشغيل الجمعية وتمنح الهبات من دون وضع توقعات للحصول على مقابل.

لا يتم منح الجهة المانحة أو أي شخص معين من قبلها أية اعتبارات أو استثناءات خاصة (خارجة عن نطاق العرفان الملائم) كنتيجة لتقديم الدفعة (الهبة)

النقد: يمكن أن تكون الهبات على شكل نقد أو شيكات أو بطاقات ائتمان، أو حوالات، لا يوجد حد أدنى لمستوى الهبة للتبرعات غير المشروطة من هبات نقدية.

الشيكات: تكون الشيكات مدفوعة الأمر الجمعية على حسابها في البنك .

الهبات العينية: وهي عبارة عن كل تبرع غير نقدي بالمواد، أو الخدمات الاستشارية، أو برامج القروض التنفيذية، أو معدات الكمبيوتر، أو البرمجيات، أو المواد المطبوعة، أو الطعام... الخ
المنح: ويتم تلقيها بحسب موضع معين من، أو قبل أفراد، أو شركات مؤسسات أو مصادر متعددة الجوانب من أجل دعم برامج الجمعية ومشاريعها وتكون المنح المشروطة محددة الاستخدام فقط للغرض الذي تم تلقيها من أجله، ويتأتى ذلك كشرط في بنود الاتفاقية، أما المنح غير المشروطة فهي غير محددة الاستخدام ويمكن استخدامها في غرض خيري ولكن ضمن نطاق مهمة الجمعية .

الهبات غير المشروطة: وهي الهبات، بما يشمل المنح، والتي تمنح للجمعية، حيث لا تقوم الجهة المانحة بتحديد الغرض الذي سيتم استخدام المنحة لأجله. مثل هذه الهبات يجب أن تستخدم لأغراض خيرية تقع ضمن مهمة الجمعية .

الهبات المشروطة: وهي الهبات الممنوحة للجمعية والتي فيها يحدد المانح استخدام الهبة لتقتصر على دعم غرض معين، ويتم متابعة مثل تلك الهبات والتقارير حولها بشكل منفصل على الصعيدين المالي والبرامجي .

العقود أو رسوم الخدمات: العقود هي عبارة عن دفعات مقابل خدمات بما يتوافق وبنود الاتفاقية من أجل القيام بتنفيذ برامج محددة لعائد سبق تحديده ويمكن أن يكون مثل هذا الدخل الناتج عن العقد مرتبط مباشرة بغرض الجمعية ولا يتم اعتبار أية دفعات تجرى في ظل العقود هبات .

الملحق رقم (17) نموذج لجدول أعمال اجتماع المجلس

الي: السيد /ة/ الانسة		تاريخ عقد الاجتماع:
من:		موعد بدء الاجتماع:
من تاريخ الارسال:		موعد انتهاء لاجتماع
عدد الصفحات المرفقة		مكان عقد الاجتماع
الرقم	المواضيع التي سيغطيها الاجتماع (بالترتيب)	تقديم
1		الوقت
2		
3		
4		
غاية الاجتماع الرئيسية:		
التحضيرات: المسبقة المطلوبة:		
التوقيع:		



الملحق رقم (18) مصفوفة المسؤوليات والصلاحيات

الرقم	المهام والمسؤوليات	الجمعية العمومية	مجلس الإدارة	اللجنة التنفيذية / الادارية	لجان المجلس المتخصصة	المدير العام
1	تعديل النظام الأساسي للجمعية.	تعتمد	يوافق	توصي		
2	وضع السياسات والتوجيهات العامة للجمعية		يعتمد	تراجع		يوافق
3	إجراء التعديلات على دليل الهيكلية التنظيمية		يعتمد	توافق		يوصي
4	إجراء التعديلات على دليل مجلس الإدارة.		يعتمد	توافق		يحضرها
5	توسيع عضوية الجمعية العمومية / قبول أعضاء جدد.	تعتمد	يوافق		توصي	
6	فصل عضو من أعضاء الجمعية العمومية	تعتمد	يوافق	توصي		
7	اتخاذ قرر بحل الجمعية.	تعتمد	يوصي			
8	اتخاذ قرر بدمج الجمعية مع مؤسسات أخرى.	تعتمد	يوصي			
9	تطوير استراتيجية الجمعية.	تعتمد	يوافق	توصي وتتابع		يحضر ويتابع
10	المتابعة القانونية حول قضايا تخص الجمعية		يمثل الجمعية رئيس المجلس	توافق		يتابعها
11	تقرير مدقق الحسابات القانوني.	تقره وتعتمده	تقره مبدئياً	تراجع		يراجع
12	إعداد اللوائح الداخلية والتعليمات اللازمة لسير العمل في الجمعية وتطويرها.		يعتمد	توصي	تشارك	يوصي
13	التقرير الإداري للجمعية.	تعتمد	يعتمد			يشارك
14	تعيين مدقق حسابات قانوني.	تعين	يوصي			
15	إقرار الخطة البرمجية السنوية للجمعية	تقره	يعتمد		تشارك	يشارك



مصفوفة المسؤوليات والصلاحيات

الرقم	المهام والمسؤوليات	الجمعية العمومية	مجلس الإدارة	اللجنة التنفيذية/ الادارية	لجان المجلس/ المختصة	المدير العام
16	تعيين المستشار القانوني للجمعية		يعتمد		توصي	
17	تحديث الرؤية والرسالة وإطار العمل الاستراتيجي للجمعية	تعتمد	يوافق	توصي	تشارك	يقترح
18	تحديد الاشتراكات السنوية للأعضاء.	تعتمد	يوافق	توصي		
19	تشكيل لجان المجلس المختصة		يعتمد	توافق		يقترح
20	عزل أعضاء مجلس الإدارة وسحب الثقة تعتمدهم.	تعتمد	يوصي			
21	انتخاب هيئة أو لجنة الرقابة الداخلية.		تنتخب			
22	دعوة الجمعية العمومية للمركز إلى الانعقاد		يعتمد	توافق	تشارك	يحضر
23	تعيين مدير الجمعية وتقييمه وصرفه.		المجلس			
24	تعيين الكادر الوظيفي للجمعية.		يعين	توصي	يشارك	
25	توقيع عقود عمل الموظفين.		الرئيس	توافق		يحضر
26	تحديد العلاوات السنوية		يعتمد	توصي		يحضر
27	تطوير سلم الرواتب وتحديثه.		تقر	تدرس	تعد	يعد ويشارك
28	الموازنة السنوية للمركز.	تعتمدها	يقرها مبدئياً	تشارك		يعدّها المدير مع المالي
29	فتح حسابات بنكية جديدة او إغلاق حسابات قائمة.		يعرر			يوصي
30	تقييم أداء مجلس الإدارة.	تعتمد	يوافق	توصي		
31	مراجعة وتحديث مصفوفة المهام والمسؤوليات.		ي5د	توافق	توصي	
32	تحديد البنوك التي ستتعامل معها الجمعية		يقرر	لجنة المالية		
33	إعداد برنامج تدريبي لتطوير قدرات أعضاء المجلس والجمعية العمومية.		يعتمد	توافق		يحضر
34	تمثيل الجمعية رسمياً أمام الجهات الرسمية والقضائية.		مجلس الإدارة			
35	التوقيع على العقود والاتفاقيات التي تتم بين الجمعية وبين الجهات الأخرى.		رئيس مجلس الإدارة			
36	سياسات الاستثمار.		يقرر	توصي	توصي	

