# العلاقات بين مجلس الإدارة وطاقم العمل

## مجلس إدارة أية وكالة غير ربحية هو أعلى سلطة في المنظمة. في التحليل الأخير، رأي مجلس الإدارة هو الذي يتم تنفيذه. إذا لم يوافق طاقم العمل على تنفيذ سياسة مجلس الإدارة، فيكون طاقم العمل هو الطرف الذي يتعين عليه الاستقالة.

يكون مجلس الإدارة مطالبًا بتقديم الغرض، والقيادة، والاستراتيجية الإجمالية، كما يكون مسؤولاً عن طمأنة الجمهور العام بأن الأوضاع المالية للمنظمة سليمة، وأن عملياتها قانونية، وأن إجراءاتها فعالة.

من ناحية أخرى، يكون طاقم العمل هو صاحب الفهم العميق للأعمال اليومية للمنظمة؛ حيث يكون أفراده هم الأقرب إلى احتياجات وآراء العملاء والداعمين، فهم يعلمون أنواع مبادرات جمع التبرعات التي أثبتت فعاليتها من قبل، وهم من يتحملون الضغط في الأوقات الصعبة، وهم أيضًا من يكونون في الخط الأمامي لمسؤولية العمل عندما يحدث أي طارئ، كأن يتغيّب عامل تصوير الأوراق عن العمل نظرًا لظروفه الصحية، على سبيل المثال.

## الحوكمة والإدارة

يُعرف عمل مجلس الإدارة بالحوكمة، بينما يُعرف عمل طاقم العمل بالإدارة. تكون المهام منفصلة ومختلفة، ولكنها في الوقت نفسه يجب أن تعمل معًا في تناغم سلس يمثل شراكة إيجابية. في حالة وجود أي ارتباك في المنظمة بخصوص الأدوار والمسؤوليات، يمكن أن يؤدي ذلك بسرعة شديدة إلى حدوث نزاعات، وحالات انعدام كفاءة، وروح عمل سلبية، بالإضافة إلى شعور عام بالانزعاج. والأمر المفاجئ بالفعل أن ذلك للأسف كثيرًا ما يحدث!

فمن ناحية، يجب أن يتولى المدير مسؤوليات الإدارة، ويُفترض ألا يكون لدى أحد أعضاء مجلس الإدارة الوقت، ولا المهارات اللازمة، ولا خبرة الأعمال اليومية التي تسمح له بتقديم أداء يفوق مستوى أداء طاقم العمل.

ومن ناحية أخرى، فبالمثل، يتم انتقاء أعضاء مجالس الإدارات بعناية لتوفير المزيج المناسب الذي يجمع بتناغم بين الخبرة من ناحية والتوجيه "دون تدخل عملي" من ناحية أخرى؛ فأفراد طاقم العمل يكونون عادةً منغمسين في أعمال المنظمة عن قرب بدرجة كبيرة لا تسمح لهم بتقديم الموضوعية الناتجة عن ذهنٍ صافٍ، والتي تكون مطلوبة لأداء دور الحوكمة على نحوٍ فعال.

## الشراكة

كل المجموعات المجتمعية الكبيرة يكون لها رئيس تنفيذي مسؤول عن الإدارة، ويكون هناك رئيس لمجلس إدارة المجموعة. وبينما يعكس الدوران كل منهما الآخر، يكون من الضروري أن يكون الأفراد القائمون بتلك الأدوار قادرين على إقامة علاقة عمل صحية وإيجابية.

وبالمثل، يجب على كل من مجلس الإدارة ككل من ناحية، وأفراد طاقم العمل بالمنظمة من ناحية أخرى، السعي بكل قوة للنجاح في إقامة علاقة ودية ومثمرة؛ مع التزام كل من الطرفين بالعمل لصالح المنظمة.

## توضيح الأدوار

يمكن أن تكون القوائم التالية مفيدة في مساعدة أعضاء مجلس الإدارة لتوضيح حدود بداية ونهاية مسؤولياتهم.

### مسؤوليات مجلس الإدارة:

* وضع الأهداف طويلة المدى
* اتخاذ القرار النهائي عند تحديد الأهداف السنوية
* التأكد من الالتزام بمهمة المنظمة
* إنهاء الميزانيات وتخصيص الأموال
* اعتماد أية تغييرات أو إضافات خارج الميزانية
* تحمل مسؤولية السجلات المالية للشركة
* تقييم البرامج، والخدمات، والمنتجات
* تقييم أعضاء مجلس الإدارة وتقييم أدائهم
* تعيين الرئيس التنفيذي للمنظمة، وتحديد حزمة الأجر الخاصة به، وتقييم أدائه
* تعيين أعضاء جدد في مجلس الإدارة وتقييم أداء مجلس الإدارة
* تحمل المسؤولية المطلقة عن كافة الأمور القانونية
* تحمل المسؤولية المطلقة عن الامتثال لمتطلبات اللوائح (مثل الاجتماع العام السنوي، العائدات السنوية، التدقيق)
* تعيين المدققين واعتماد تدقيق السجلات المالية
* إدارة اللجان
* بناء الصورة العامة للمنظمة وإدارتها

### مسؤوليات طاقم العمل:

* تقديم معلومات لمجلس الإدارة، بما في ذلك توصيات للإجراءات
* دعم مهام تخطيط مجلس الإدارة
* تحديد احتياجات المجتمع
* إدارة عمل البرامج وإعداد التقارير بشأن نجاحاتهم وإخفاقاتهم
* تقييم الأداء
* تنظيم فعاليات المنظمة، وأنشطة جمع التبرعات، إلخ، بمجرد اعتمادها بواسطة مجلس الإدارة
* إدارة عمل المتطوعين وأفراد طاقم العمل (بخلاف الرئيس التنفيذي)
* تنفيذ قرارات مجلس الإدارة
* إجراء العمليات المالية اليومية
* مراقبة العمليات اليومية وإدارتها

### المسؤوليات المشتركة:

* مناقشة الأفكار وتشكيل الأهداف طويلة المدى
* تخطيط الاستراتيجيات التنظيمية
* تصميم برامج لتحقيق مهمة المجموعة
* اقتراح أفكار لجمع التبرعات
* التأكد من تنفيذ برامج الإدارة
* التأكد من الإقرار بالإنجازات وتوثيقها
* الترويج للمنظمة

## سيناريوهات وقوع المشكلات

العلاقة الناجحة بين أعضاء مجلس الإدارة وأفراد طاقم العمل تأتي نتيجة وجود:

1. عمليات وإجراءات مناسبة
2. أدوار إدارية محددة بوضوح
3. حدود فاصلة محددة
4. حدود واضحة لسلطة طاقم العمل
5. رئيس تنفيذي تتم مراقبة أدائه بصورة وافية بواسطة مجلس الإدارة.

يعد وجود بعض الاحتكاك أمرًا طبيعيًا. فأفراد طاقم العمل سيتذمرون دائمًا من بعض الأشياء التي يفعلها أو يقولها مجلس الإدارة، ومجلس الإدارة أيضًا سيشعر دائمًا أنه توجد أشياء قد يقومون بها بشكل مختلف إذا كانوا يديرون الأمور بأنفسهم. طالما بقي الأمر ضمن المستويات المقبولة، فلا يعد ذلك الأمر غير اعتيادي ولا حتى غير مرغوب حدوثه.

فالمناقشات المدارة بانتظام بشأن المشكلات الخاصة بالمنظمة، والتي تشهد تواجد ممثلين عن الجانبين، يمكن أن مثمرة للغاية لصالح المنظمة. وعلى الرغم من ذلك، فإذا كانت هناك مشكلات لا يتم حلها، فأول شيء يجب القيام به هو دعوة المشاركين بها لتناول القهوة سويًا ومناقشة سبل حلها. إذا استمرت المشكلات، فستصبح أكثر عمقًا مع الوقت، وسيتعين اتخاذ بعض الخطوات الإضافية.

هل توجد رؤية واضحة وهدف محدد للمنظمة؟ إذا كانت الإجابة هي لا، فيجب ألا يمثل وقوع تنازع بين الأطراف المختلفة أمرًا مفاجئًا.

* هل أهداف المنظمة وقيمها منصوص عليها بوضوح في مهمتها؟
* هل هناك استراتيجية طويلة المدى لتحقيق أغراض المنظمة؟
* هل أقرها مجلس الإدارة؟
* إذا كنت تعتقد أن أهدافك واضحة وأن الجميع يدركونها ويوافقون عليها، تكون المشكلة إذن في تنفيذ استراتيجياتك. يجب عليك فحص عملياتك، وإجراءاتك، وخطط عملك المكتوبة، وهياكلك الإدارية.
* ما هي الروابط بين طاقم العمل، والرئيس التنفيذي، ومجلس الإدارة؟ هل توجد أنظمة منتظمة لإعداد تقارير كاملة ودورية لعرضها في اجتماعات مجلس الإدارة، أو هل يشعر أعضاء مجلس الإدارة بعدم كفاية المعلومات الموجزة التي تصلهم عن الأنشطة التي يتم تنفيذها، بينما يشعر أفراد الطاقم في ذات الوقت بالسخط تجاه زيادة حمل العمل المتمثل في عملية إعداد التقارير؟

هل يوجد ممثل لطاقم العمل ضمن مجلس الإدارة؟ هل الرئيس التنفيذي عضو، أو على الأقل يُسمح له بحضور الاجتماعات؟

* هل يسمح مجلس الإدارة لطاقم العمل بأداء مهام وظائفهم؟ يجب أن يكون بمقدور أفراد طاقم العمل استخدام خبراتهم لتنفيذ قرارات مجلس الإدارة، دون الاضطرار إلى الرجوع إلى مجلس الإدارة لمناقشة التفاصيل الدقيقة.
* هل يسمح مجلس الإدارة للرئيس التنفيذي بإدارة طاقم العمل؟ يجب ألا يقوم مجلس الإدارة أبدًا بتقويض سلطة الرئيس التنفيذي من خلال توجيه أحد أفراد طاقم العمل مباشرة. إذا كان مجلس الإدارة يثق في الرئيس التنفيذي، فيجب تنفيذ العمل بالكامل من خلاله؛ وإذا لم يكن الوضع كذلك فيجب على مجلس الإدارة اتخاذ الخطوات اللازمة لاستبدال الرئيس التنفيذي بشخص آخر محل ثقتهم.
* هل أعضاء مجلس الإدارة يعلمون، ويفهمون، ويدعمون أبعاد تقسيم المسؤولية؟ في حالة اتخاذ أعضاء مجلس الإدارة لخطوات تتجاوز حدود دورهم إلى داخل المناطق التنفيذية للعمليات، فيجب على رئيس مجلس الإدارة إعادتهم إلى مسارهم الطبيعي. في حالة تكرار ذلك الأمر، فيجب على مجلس الإدارة حينها تخصيص جلسة لمناقشة الطبيعة الصحيحة لأدواره ومهامه حتى تكون واضحة في ذهن جميع أعضائه.
* هل أفراد طاقم العمل يعلمون، ويفهمون، ويدعمون أبعاد تقسيم المسؤولية؟ يجب أن يقوم مجلس الإدارة باعتماد كافة السياسات الهامة وكافة التغييرات الجوهرية في السياسة. ويجب توثيق تلك القرارات، وأسباب اتخاذها، وجعلها متاحة لطاقم العمل للاطلاع عليها. بالرغم من أن التوصيات التنفيذية تصدر عن طاقم العمل، إلا أنهم يجب ألا يكونوا هم من يديرون المنظومة بالكامل؛ يعني ذلك أنه يجب أن يتم تزويد مجلس الإدارة بخيارات للانتقاء من بينها، وليس فقط قرار واحد للتصديق عليه.

يتطلب العمل وأداء المهام بفعالية في المنظمات غير الربحية وجود التزام ووجهات نظر لكل من طاقم العمل ومجلس الإدارة. فالشراكة المثمرة هي التي تخلق مسارًا سلسًا لاتخاذ قرارات واضحة ومبنية على أرضية راسخة يمكن للجميع اتباعها بثقة.

*\* نحن نستخدم في نشرة المساعدة تلك مصطلح "الرئيس التنفيذي"، ولكن بهدف أن ينطبق على أي شخص يتولى منصب مماثل في مجموعتك أيًا كان مسمّاه الوظيفي (منسق، مدير عام، رئيس تنفيذي، إلخ).*