# روابط هیات اداری و کارمندان

## هیات اداری یک سازمان غیرانتفاعی بالاترین مقام در یک سازمان است. بعد از بررسی تمام جوانب، تصمیم هیات اداری تطبیق می‌شود. اگر کارمندان با اجرای پالیسی‌‌های هیات اداری موافقت نکنند، کارمندان خودشان مجبور هستند که باید استعفا بدهند.

هیات اداری باید هدف، رهبری و استراتژی کلی را ارائه دهد و این مسئولیت را به عهده دارد تا به مردم اطمینان بدهد که امور مالی سازمان موجه است، عملکرد آن قانونی است و پروسیجر‌‌های آن کارآمد هستند.

از طرف دیگر، عموماً این کارمندان هستند که درک عمیقی از کار روزانه سازمان دارند. آنها از نزدیک با ضروریات و نظرات مشتریان و حامیان سروکار دارند، آنها می‌دانند که قبلاً کدام نوع طرح‌های ابتکاری برای جمع‌آوری کمک‌های مالی موثر بوده است، آنها تنش را در زمان فشار بر کارمندان احساس می‌کنند و زمانی که دستگاه فتوکاپی برای ادامه کار در یک روز کاری دیگر بسیار قدیمی است، در خط مقدم هستند.

## حکمرانی و مدیریت

کاری که هیات اداری انجام می‌دهد تحت عنوان حکمرانی شناخته می‌شود؛ کاری که کارمندان انجام می‌دهند مدیریت نام دارد. عملکرد آنها مجزا و متفاوت است اما باید بصورت مشارکتی عمل کنند. اگر در یک سازمان در مورد نقش‌ها و مسئولیت‌ها عدم شفافیت وجود داشته باشد، می‌تواند به سرعت باعث تعارض، ناکارآمدی، روحیه ضعیف و عصبانیت شود. این کار به طرز شگفت‌آوری به دفعات متعدد رخ می‌دهد.

مدیریت باید ذریعه یک مدیر صورت گیرد و به احتمال زیاد هیچ عضوی از هیات اداری زمان، مهارت یا دانش روزمره برای داشتن عملکردی بهتر از کارمندان ندارد.

به همین منوال، اعضای هیات اداری با دقت انتخاب می‌شوند تا ترکیب مناسبی از تخصص و رهنمایی‌های «غیر مستقیم» را ارائه دهند؛ کارمندان معمولاً بسیار به سازمان نزدیک هستند و نمی‌توانند عینیت شفاف موردضرورت برای یک نقش حاکمیتی را داشته باشند.

## مشارکت

هر گروپ اجتماعی کلانی یک مدیر عامل \* مسئول مدیریت خواهد داشت و هیات اداری آن یک رئیس دارد. از آنجایی که این دو نقش منعکس‌کننده یکدیگر هستند، ضروری است که اشخاص مذکور بتوانند یک رابطه کاری مناسب را حفظ کنند.

بطور مشابه، هیات اداری باید به عنوان یک واحد همراه با کارمندان سازمان برای رسیدن به یک رابطه دوستانه و سازنده - با هر دو طرف متعهد به کار کردن به نفع سازمان - کوشش کنند.

## روشن شدن نقش‌ها

فهرست‌های ذیل ممکن است برای کمک به اعضای هیات اداری در توضیح اینکه مسئولیت‌هایشان از کجا شروع و به کجا ختم می‌شود موثر باشد.

### مسئولیت‌های هیات اداری:

* تعیین اهداف درازمدت
* تصمیم آخر در زمان تعیین اهداف سالانه
* حصول اطمینان از پایبندی به مأموریت سازمان
* نهایی ساختن بودیجه و تخصیص اعتبارات
* تصویب هرنوع تغییر یا افزایش خارج از بودیجه
* مسئولیت در قبال سوابق مالی شرکت
* ارزیابی پروگرام‌ها، خدمات و محصولات
* ارزیابی اعضای هیات اداری و عملکرد آنها
* بکارگیری مدیر عامل سازمان، تنظیم بسته غرامت او و ارزیابی عملکرد او
* تعیین اعضای جدید هیات اداری و ارزیابی عملکرد هیات اداری
* مسئولیت نهایی در قبال تمامی امور حقوقی
* به عهده گرفتن مسئولیت نهایی برای مراعات الزامات نظارتی (مانند مجمع عمومی سالانه، بازده سالانه، محاسبه)
* تعیین مدیران محاسبه و تایید حسابرسی سوابق مالی
* مدیریت کمیته‌ها
* حفظ و ایجاد نمایه عمومی سازمان

### مسئولیت‌های کارمندان:

* ارائه معلومات به هیات اداری، از جمله ارائه توصیه‌هایی برای اقدام
* پشتیبانی از عملکرد پلان‌گذاری هیات اداری
* تعیین ضروریاتی جامعه
* اجرای پروگرام‌ها و راپور موفقیت‌ها و کاستی‌های آنها
* ارزیابی عملکرد
* سازماندهی رویدادهای سازمان، فعالیت‌های جمع‌آوری کمک‌های مالی و غیره بعد از تایید هیات اداری
* مدیریت داوطلبان و کارمندان (به غیر از مدیر عامل)
* اجرای تصمیمات هیات اداری
* انجام عملیات مالی روزانه
* نظارت و مدیریت عملیات روزانه

### مسئولیت‌های مشترک:

* بحث در مورد مفکوره‌ها و تعیین اهداف درازمدت
* پلان‌گذاری استراتژی‌های سازمانی
* طراحی پروگرام‌هایی برای تحقق ماموریت گروپ
* ارائه مفکوره‌های جمع‌آوری کمک‌های مالی
* حصول اطمینان از اجرای پروگرام‌های مدیریت خطر
* حصول اطمینان از اینکه دستاوردها شناسایی و مستند شده‌اند
* ارتقای سازمان

## وقتی اوضاع خوب پیش نمی‌رود

رابطه موفق بین اعضای هیات اداری و کارمندان ناشی از موارد ذیل است:

1. پروسه‌ها و پروسیجر‌‌های مناسب
2. نقش‌های مدیریتی واضح
3. مرزهای تعریف شده
4. محدودیت‌های شفاف در رابطه با اختیارات کارمندان
5. مدیر عاملی که عملکردش بطور مناسب تحت نظارت هیات اداری قرار دارد.

وجود مقداری اختلاف طبیعی است. کارمندان همیشه در مورد بعضی از کارهایی که هیات اداری انجام می‌دهد یا در مورد آن تصمیم می‌گیرد، گلایه دارند و اعضای هیات اداری همیشه احساس می‌کنند که اگر خودشان کارها را اداره می‌کردند، بعضی از کارها را بطور متفاوتی انجام می‌دادند. در حد اعتدال، این کار نه غیر معمول است و نه نامطلوب.

بحث‌های مدیریت شده منظم در مورد مسائل همراه با نمایندگی از هر دو طرف می‌تواند برای سازمان بسیار سازنده باشد. با این حال، اگر مشکلاتی وجود دارد که حل نشده است، اولین کاری که باید انجام دهید این است که از اشخاص دخیل دعوت نمایید تا با هم قهوه بنوشند و ببینند آیا می‌توانند آن را حل کنند. اگر مسائل ادامه یابد، به مشکلات بسیار عمیق‌تری تبدیل می‌شوند و بدیهی است که یک سلسله قدم های بعدی باید برداشته شوند.

آیا چشم‌انداز روشن و احساس هدفمندی در سازمان وجود دارد؟ در غیر این صورت، تعجب‌آور نیست اگر طرفین مختلف شروع به اظهار نظر در جهت مخالف کنند.

* آیا اهداف و ارزش‌های سازمان به وضوح در مأموریت آن بیان شده است؟
* آیا استراتژی درازمدتی برای رسیدن به اهداف سازمان وجود دارد؟
* آیا هیات اداری آن را تایید کرده است؟
* اگر فکر می‌کنید اهداف شما واضح هستند و همه می‌دانند که چه هستند و با آنها موافق هستند، مشکل در اجرای استراتژی‌های شما است. پروسه‌ها، پروسیجر‌‌ها، معلومات و ساختارهای مدیریتی خود را چک کنید.
* پیوند بین کارمندان، مدیرعامل و هیات اداری چیست؟ آیا سیستم‌های منظمی برای ارائه راپور‌های مکرر و کامل در جلسات هیات اداری وجود دارد، یا آیا اعضای هیات اداری احساس می‌کنند معلومات کافی در مورد فعالیت‌ها ندارند در حالی که کارمندان از افزایش حجم کار در راپور‌دهی گله‌مند هستند؟

آیا نماینده کارمندان در هیات اداری حضور دارد؟ آیا مدیرعامل عضو است یا حداقل مجاز به اشتراک در جلسات است؟

* آیا هیات اداری به کارمندان اجازه انجام وظایف خود را می‌دهد؟ اعضای کارمندان باید بتوانند از تخصص و تجربه خود برای اجرای تصمیمات هیات اداری استفاده کنند، بدون اینکه مجبور باشند برای تغییر نکات جزئی عاجل به هیات اداری مراجعه کنند.
* آیا هیات اداری به مدیر عامل اجازه مدیریت کارمندان را می‌دهد؟ هیات اداری هیچ‌گاه نباید با دستور دادن به یکی از کارمندان، اختیارات مدیرعامل را زیر سوال ببرد. اگر هیات اداری به مدیر عامل اعتماد داشته باشد، همه امور باید از طریق او انجام شود؛ اگر اینطور نیست، آنها باید اقداماتی را برای جایگزین ساختن مدیرعامل با شخصی که به او اعتماد دارند، انجام دهند.
* آیا اعضای هیات اداری از تقسیم مسئولیت مطلع هستند، آن را درک می‌کنند و از آن حمایت می‌کنند؟ اگر اعضای هیات اداری اقداماتی را مطرح نمایند که از حوزه اقدامات عملیاتی مجاز فاصله دارد، رئیس باید مسیر صحیح را به آنها نشان دهد. اگر این اتفاق بطور مکرر بیفتد، هیات اداری ممکن است مجبور شود جلسه‌ای را به تعیین نقش‌ها و وظایف مناسب خود اختصاص دهد تا زمانی که همه اعضا متوجه شوند.
* آیا کارمندان از تقسیم مسئولیت مطلع هستند، آن را درک می‌کنند و از آن حمایت می‌کنند؟ هیات اداری باید تمام پالیسی‌‌های مهم و تمام تغییرات مهم در پالیسی‌ را تایید کند. این تصمیمات و دلایل آنها باید مستند شده و در اختیار کارمندان قرار گیرد. اگرچه توصیه‌هایی برای اقدام ممکن است ذریعه کارمندان ارائه شود، آنها نباید اختیارداری کنند؛ این به این معنی است که در صورت وجود گزینه‌های دیگر، باید به هیات اداری گزینه‌هایی ارائه شود، نه اینکه صرفاً یک تصمیم برای تایید هیات اداری مطرح شود.

عملکرد مؤثر یک سازمان غیرانتفاعی مستلزم تعهد و دیدگاه کارمندان و هیات اداری است. یک مشارکت سازنده مسیر را برای تصمیم‌گیری‌های روشن و محکمی هموار می‌کند در حالی که همه می‌توانند در آن عقب بیفتند.

*\* در این ورق رهنمای ما از عبارت «مدیرعامل» (مدیر عامل اجرایی) استفاده می‌کنیم، اما در نظر گرفته شده است که این کلمه به هر نامی که گروپ شما برای رئیس خود دارد (هماهنگ‌کننده، مدیر عمومی، مدیر ارشد و غیره) اطلاق شود.*