



مقدمة

هيكـل تنظيمي قوي أمر بالغ الأهمية لضمان أن المنظمة تتبع مهمتها وتنجح في تحقيق أهدافها. لا يمكن للمنظمة أن تعمل بشكل فعال دون تنفيذ المسؤوليات التنظيمية. تأخذ المسؤوليات التنظيمية نهجًا متوازنًا لضمان أن المنظمة تعمل دائمًا بكفاءة وتفيد أعضائها. التفويض هو عامل رئيسي في المسؤوليات التنظيمية. تقع على عاتق المنظمة مسؤولية توزيع هذه الواجبات. يساعد توزيع الواجبات على الحفاظ على الهيكل التنظيمي ويساعد الأفراد في المنظمة على الالتزام بواجباتهم ومسؤولياتهم. يقوم قادة المنظمة بتوزيع الواجبات على الأفراد أو الفرق المناسبة.

الأشخاص الذين يعملون في منظمة يمكن الإشارة إليهم على أنهم موظفون أو أفراد يقومون بتنفيذ المهام الموكلة إليهم. تسهم خبرات ومهارات ومعرفة كل موظف في نجاح المنظمة. عندما يتم تكليف مهمة معينة، تصبح مسؤولية الموظف إكمال المهمة وإبلاغ المدير التنفيذي بالنتائج. الموظف هو العامل الذي يتم توظيفه لأداء وظيفة معينة.

الهيكل التنظيمي هو الأساس لتطوير أي منظمة. يتطلب هيكلًا محددًا بوضوح. يحدد الهيكل التنظيمي درجة الوضوح بين الموظفين من حيث من يتعين عليهم تقديم التقارير إليه، ويجعل الموظفين على علم بتوقعات صاحب العمل منهم، مما يساعدهم على تقديم أفضل ما لديهم لتلبية هذه التوقعات. كما يقلل من معدل الارتباك ويسهم في سير المنظمة بسلاسة.

تقسيم الواجبات بين المجلس والموظفين

ليس من السهل دائمًا أو حتى ممكنًا رسم خط واضح بين الحوكمة والإدارة. دور المجلس هو القيادة والتوجيه وضمان أن المنظمة تعمل بفعالية. يتمتع المجلس بدور رقابي. يتحمل أعضاء المجلس مسؤولية الإشراف على أنشطة المنظمة. يجب أن يوفر المجلس الغرض، والقيادة، والاستراتيجية العامة، ويكون مسؤولاً عن ضمان أن المالية المنظمة سليمة، وأن عملياتها قانونية، وأن إجراءاتها تعمل بشكل صحيح.

التوجيه

يحافظ المجلس على مهمة المنظمة، ومن خلال التوجيهات، يوجهها في الاتجاه الصحيح.

الرقابة

يراقب المجلس الأنشطة، وصحة المنظمة، وسلوكها الأخلاقي.



الموارد

يضمن المجلس أن تكون المنظمة مجهزة بشكل جيد لتحقيق مهمتها، بما في ذلك التمويل الكافي، والموظفين المؤهلين، وسمعة المنظمة الرفيعة.

يدير المدير التنفيذي الشؤون اليومية للمنظمة، ويدعم المجلس بالمعلومات الاستراتيجية والأفكار، ويتولى إدارة شؤون المنظمة من خلال ضمان التخطيط والتنسيق وتنفيذ المشاريع بما يدعم مهمة المنظمة.

المدير التنفيذي، من ناحية أخرى، مسؤول عن تنفيذ المهام بمساعدة بقية الموظفين. دور الموظفين هو إدارة وتنفيذ العمل الذي يساعد المنظمة في تحقيق مهمتها وغاياتها العامة. يساهم أعضاء الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ويقدمون خبراتهم في مختلف المشاريع والمهام. بشكل عام، يتخيل المجلس مستقبل المنظمة، بينما يعمل المدير التنفيذي وأعضاء الموظفين على تحقيق هذه الرؤية. يقوم المجلس بتقديم الإشراف، بينما يتولى المدير التنفيذي وأعضاء الموظفين مهمة التنفيذ. ولكن ماذا يعني ذلك في الممارسة؟ يعمل المجلس والمدير التنفيذي معًا لتحديد كيف يمكن للمنظمة تحقيق مهمتها بأفضل طريقة ممكنة.

بشكل عام، يقدم المجلس الإشراف والتوجيه للمدير التنفيذي وأعضاء الموظفين. يضمن المجلس أن تظل المنظمة متماشية مع مهمتها وقيمتها. على وجه التحديد، يشرف المجلس على المجالات التالية: 1. الإدارة، 2. المالية، 3. البرامج. يشمل الإشراف الإداري مسؤولية المجلس في التأكد من أن الجمعية الخاصة بالصم تدار بشكل جيد. يختار المجلس المدير التنفيذي ويحدد دوره. يدعم المجلس المدير التنفيذي ويقيم أداؤه. يتمتع المجلس بسلطة تعيين وإزالة المدير التنفيذي. بالإضافة إلى ذلك، يوفر المجلس الإشراف المالي المناسب، بما في ذلك وضع واعتماد ميزانية سنوية. يضمن المجلس وجود الموارد المالية. يشارك العديد من أعضاء المجلس في ضمان توافر الأموال التي تحتاجها المنظمة. وأخيرًا، في الإشراف على البرامج، يضمن المجلس وجود البرامج التي تحقق مهمة وأهداف المنظمة.

في حين أن دور المجلس هو الإشراف، إلا أنه في كثير من الأحيان يقوم المجلس بتوظيف شخص أساسي في فريق العمل لتنفيذ تلك السياسات والبرامج والمبادرات. غالبًا ما يطلق على هذا الشخص اسم المدير التنفيذي. يشارك المدير التنفيذي أكثر من المجلس في العمليات اليومية للمنظمة. وعادة ما يكون للمدير التنفيذي ثلاثة مجالات من المسؤوليات: 1. إدارة الموظفين، 2. تطوير وإدارة المشاريع والبرامج، و 3. إبلاغ المجلس. تعني إدارة الموظفين أن المدير التنفيذي يقوم بتوظيف وإشراف وتحفيز موظفي المنظمة. يعمل المدير التنفيذي مع الموظفين لتطوير السياسات التي توجه المنظمة والبرامج لتحقيق مهمتها ورؤيتها. كما يجب على المدير التنفيذي أيضًا إبقاء المجلس على اطلاع بما تفعله المنظمة. يحضر المدير التنفيذي اجتماعات المجلس ويحافظ على قنوات اتصال مفتوحة مع مجلس الإدارة.



هناك أيضًا مسؤوليات مشتركة حيث يجب أن يعمل مجلس إدارة المنظمة والمدير التنفيذي معًا في مشاريع أوسع تهم رفاهية المنظمة. يجب على المجلس والمدير التنفيذي العمل معًا لإنشاء خطة استراتيجية لتوجيه المنظمة. يجب على المجلس والمدير التنفيذي وضع خطة مالية لضمان أن المنظمة لديها الموارد اللازمة لتحقيق الخطة الاستراتيجية. يجب على المجلس والمدير التنفيذي تنفيذ تقييمات للمنظمة لضمان بقاء المنظمة وفيه لمهمتها وفعالة.

يجب أن تكون أدوار ومسؤوليات جميع أعضاء الفريق والمجلس محددة بوضوح. من خلال فهمهم لأدوارهم ومسؤولياتهم وواجباتهم، يمكنهم أداء مهامهم الموكلة إليهم بكفاءة.

تعتمد توقعات ما سيفعله المجلس على نوع المنظمة والمجلس، وما إذا كان هناك أي أعضاء في الفريق يمكنهم القيام بالعمل اليومي لتشغيل المنظمة (راجع [الوحدة حول المجلس](#) لمزيد من المعلومات). قد يشمل الحوكمة في المنظمة القيام بأنشطة تتبع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها. وتشمل هذه الأنشطة على سبيل المثال تحسين حياة الأعضاء، وضمان التزامهم بأنظمة المنظمة، وإيجاد طرق لتوسيع عمل المنظمة ومستقبلها. تميل الإدارة إلى تضمين الأنشطة اليومية مثل مسك الدفاتر، والحفاظ على البرامج والخدمات، والاحتياجات المالية وغيرها. وعادة ما يتولى أعضاء الفريق الإدارة إذا كان بإمكان المنظمة توظيفهم

قد يتوقع من المجلس القيام بما يلي:

| المراقبة | العمل | التمثيل |
|-----------------------------|--|---|
| اتباع رسالة المنظمة ورؤيتها | الموافقة على الخطط والتقارير السنوية | اهتمامات واحتياجات الأعضاء مع الحكومة، ومجتمع ذوي الإعاقة، والمجتمع العام |
| اتجاه المنظمة | وجود سياسات وإجراءات تنظيمية | علاقات جيدة مع الأعضاء |
| التقارير الداخلية والمالية | ضمان وجود برامج وخدمات لأعضاء المجتمع الصم | الشراكة مع المنظمات الأخرى والأطراف المعنية |

مثال على تقسيم المسؤوليات بين مجلس الإدارة والموظفين

| المجلس | الموظفين | مشترك |
|--|---|---|
| اتخاذ القرار النهائي عند تحديد الأهداف السنوية | تقديم المعلومات للمجلس، بما في ذلك التوصيات للإجراءات | مناقشة الأفكار وتشكيل الأهداف طويلة الأجل |
| تحديد الأهداف طويلة الأجل | تحديد احتياجات المجتمع | تخطيط الاستراتيجيات التنظيمية |



| | | |
|--|---------------------------------------|---|
| إنهاء الميزانية، والموافقة على أي تغييرات أو إضافات للميزانية | إدارة البرامج وتقديم تقارير عن التقدم | تصميم البرامج لتحقيق الرسالة |
| تحمل المسؤولية عن السجلات المالية للمنظمة | تنظيم الفعاليات كما وافق عليها المجلس | اقتراح أفكار لجمع التبرعات |
| تحمل المسؤولية عن جميع المسائل القانونية | تنفيذ قرارات المجلس | ضمان أن الإنجازات يتم الاعتراف بها وتوثيقها |
| تحمل المسؤولية عن الاجتماعات العامة السنوية والتدقيقات السنوية | إجراء العمليات اليومية | الترويج لجمعية الصم |
| تعيين المدققين والموافقة على تدقيق السجلات المالية | مراقبة وإدارة العمليات اليومية | |

الرسالة

| المجلس | المدير التنفيذي |
|--|--|
| الموافقة على الرسالة والرؤية والقيم والخطة الاستراتيجية | العمل مع المجلس لتطوير الرسالة والرؤية والقيم والخطة الاستراتيجية |
| مراجعة والموافقة على خطة التنفيذ السنوية لضمان التناسق مع الخطة الاستراتيجية | تطوير خطة التنفيذ السنوية وإبلاغ المجلس عندما يتم تحقيق الأهداف في خطة التنفيذ |

الإشراف

| المجلس العام | المدير التنفيذي: التنفيذ |
|--|---|
| يوافق على السياسات لتحصه حماية المنظمة والمجلس والموظفين | يشرف على العمليات اليومية |
| يتأكد من أن جميع المتطلبات القانونية موجودة | يوظف الموظفين ويفوضهم بالمسؤوليات التشغيلية |
| يوظف المدير التنفيذي ويفوضه بالعمليات اليومية. | يطلع المجلس على المعلومات |
| يتوقع تقارير منتظمة من الموظفين | |



التخطيط والتقييم

| المجلس: الإطار الاستراتيجي | مدير المجلس التنفيذي: الخطط الاستراتيجية والتشغيلية |
|---|---|
| يضع إطارًا استراتيجيًا عامًا للمنظمة | يضمن أن يتم التخطيط الاستراتيجي بمشاركة مناسبة من المجلس |
| يشارك بنشاط في الجلسات الاستراتيجية | يقود التخطيط التشغيلي ويوافق على الخطط للموظفين |
| يقيم سنويًا أداء المدير التنفيذي ويحدد التعويض المناسب | يضمن وجود عملية لتقييم أداء الموظفين، ويوافق على تعويض الموظفين |
| يقيم أداء المجلس بانتظام | |
| من خلال تقارير من الموظفين، يقيم تحقيق المنظمة لأهدافها | |

المالية

| المجلس | المدير التنفيذي: إدارة مالية |
|---|--|
| الموافقة على الميزانية السنوية ومراقبة التقارير المالية من الموظفين | بمساعدة الموظفين الماليين، إعداد الميزانية السنوية وتقديم البيانات المالية الدورية للمجلس. التقرير للمجلس عن التدفق النقدي، والميزانية مقارنة بالنفقات الفعلية |
| الموافقة على سياسات الرقابة الداخلية | العمل مع المجلس لتطوير السياسات المالية وضوابط الرقابة الداخلية |
| تعيين المدقق المالي ومراجعة التدقيق | الرد على نتائج المدقق |
| مراجعة المؤشرات المالية وضمان إجراء التعديلات اللازمة | تحديد معايير الدخل والنفقات، وتحديد النفقات المحددة ضمن خطوط الميزانية المعتمدة |
| الموافقة على استراتيجية جمع التبرعات | العمل مع المجلس لتطوير وتنفيذ استراتيجية جمع التبرعات |
| تحديد السياسات المالية العامة وضمان الضوابط الداخلية المناسبة | مع الموظفين، التعامل مع العمليات المالية اليومية ومراقبة التدفق النقدي |
| الموافقة على المشتريات والإصلاحات كجزء من الميزانية العامة | تطوير وتنفيذ السياسة المتعلقة بالمشتريات، التصرف ضمن الميزانية المعتمدة، والحفاظ على سجل التدقيق |



البرامج / المشاريع

| المجلس | المدير التنفيذي: |
|--|--------------------------------|
| ضمان أن البرامج والمشاريع تحقق الأهداف | تطوير وتنفيذ البرامج والمشاريع |

إدارة الموظفين

| المجلس | المدير التنفيذي: |
|---|---|
| تعيين وتقييم المدير التنفيذي | تعيين والإشراف على جميع الموظفين الآخرين ضمن الميزانية المعتمدة |
| الموافقة على سياسات الموظفين ومراجعة معلومات الرواتب | تحديد التعويضات والمزايا للموظفين الفرديين |
| اتخاذ القرار النهائي بشأن إنهاء خدمة المدير التنفيذي | اتخاذ القرار النهائي بشأن إنهاء خدمة جميع الموظفين الآخرين |
| تحديد المهام والأهداف السنوية وخطة العمل مع المدير التنفيذي | تحديد مهام الموظفين والأهداف السنوية وخطة العمل لجميع الموظفين الآخرين ضمن الميزانية المعتمدة |
| إدارة شكاوى الموظفين المتعلقة بالمدير التنفيذي | إدارة شكاوى الموظفين الآخرين، المتعلقة بالموظفين الآخرين، حيث تتوقف الشكاوى عند المدير التنفيذي |

المسائل القانونية

| المجلس | المدير التنفيذي: |
|---|--|
| التأكد من أن المنظمة تُدار بشكل صحيح | تقديم المعلومات إلى المجلس، لاثبات أن المنظمة مُدارة بشكل جيد |
| الحفاظ على الحالة القانونية وضمان تقديم الأوراق المطلوبة للهيئات الحكومية | جمع المعلومات لتلبية متطلبات التقديم السنوي |
| | إشعار المجلس إذا كانت هناك أي حالات من المحتمل حدوثها أو قد حدثت والتي تعرض الحالة القانونية للمنظمة للخطر |

اتخاذ القرارات

| المجلس | المدير التنفيذي: |
|--|---|
| تحديد وتوضيح دور المجلس، ومدير التنفيذ في اتخاذ القرارات | اتخاذ جميع القرارات باستثناء تلك التي تُحتفظ صراحةً بالمجلس |
| المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية | |



العمل معا

تتطلب الشراكة الفعالة بين المجلس والموظفين توضيح الأدوار وتقسيم المسؤوليات. تتطلب العلاقة الناجحة بين المجلس والموظفين ما يلي:

1. العمليات والإجراءات المناسبة
2. أدوار إدارية محددة بوضوح
3. الحدود المحددة
4. حدود واضحة لسلطة الموظفين
5. مدير تنفيذي يتم متابعة أدائه من قبل المجلس

1. هل يسمح المجلس للموظفين بأداء مهامهم ؟

يجب أن يكون الموظفون قادرين على استخدام خبراتهم وتجاربهم لتنفيذ قرارات المجلس ، دون الحاجة للعودة إلى المجلس للموافقة على التعديلات البسيطة.

2. هل يسمح المجلس للمدير التنفيذي بإدارة الموظفين؟

يجب ألا يقوض المجلس أبداً سلطة المدير التنفيذي من خلال توجيه موظف بشكل مباشر. إذا كان المجلس يثق في المدير التنفيذي، فيجب أن تتم جميع الأعمال من خلال المدير التنفيذي. إذا لم يكن الأمر كذلك، يجب على المجلس اتخاذ خطوات لاستبدال المدير التنفيذي بشخص يثقون به.

3. هل يعرف المجلس ويفهم ويدعم تقسيم المسؤوليات؟

إذا قدم أعضاء المجلس إجراءات أو اقتراحات تتدخل بشكل كبير في المجال التشغيلي بين المجلس والموظفين، يجب على الرئيس توجيههم للعودة إلى المسار الصحيح. إذا تكرر هذا الأمر بشكل متكرر، قد يتعين على المجلس تخصيص جلسة لمراجعة أدوارهم ومسؤولياتهم لتوضيحها.

4. هل يعرف الموظفون ويفهمون ويدعمون تقسيم المسؤوليات؟

يجب على المجلس أن يفوض جميع السياسات المهمة وأي تغييرات في السياسات. يجب توثيق هذه القرارات وأسبابها وتوفيرها للموظفين. بينما يمكن أن تقدم التوصيات من قبل الموظفين، يجب ألا يكون لديهم السيطرة الكاملة. يعني ذلك أن المجلس يجب أن يتلقى خيارات بدلاً من أن يُقدم له قرار واحد للتوقيع عليه.