

# دليل مسؤوليات وأدوار أعضاء مجالس الإدارة في النوادي الشبابية



إعداد  
وليد سالم  
ومحسن أبو رمضان

دليل مسؤوليات وأدوار أعضاء مجالس الإدارة  
في النوادي الشبابية



# دليل مسؤوليات وأدوار أعضاء مجالس الإدارة في النوادي الشبابية

إعداد: وليد سالم  
ومحسن أبو رمضان

مركز بيسان للبحوث والإنماء  
ومركز العمل التنموي (معاً)  
بالتعاون مع تجمع مؤسسة التعاون  
وبدعم من البنك الدولي  
ومؤسسات مانحة أخرى

رام الله، تشرين الأول ٢٠٠٤



# شكر وتقدير

يتقدم مركز بيسان للبحوث والإنماء ومركز العمل التنموي (معاً) بالشكر والتقدير للأستاذ وليد سالم الذي قام بإعداد هذا الدليل بأسلوب مهني مميز. كما يعبر المركز عن امتنانه العميق للأستاذ محسن أبو رمضان الذي ساهم مشكوراً بإعداد الجزء المتعلق بقطاع غزة. ولا يسعنا في المركز، إلا وان نتقدم أيضاً بالشكر الجزيل إلى د. محمد شديد مدير عام تجمع مؤسسة التعاون، وكافة الزملاء والزميلات فيه على جهودهم/ ن المساندة لانجاز هذا الدليل.

ولا يفوتنا أن نتقدم بعميق الشكر إلى البنك الدولي وكافة الجهات الداعمة لتجمع مؤسسة التعاون على توفير الدعم اللازم لانجاز هذا العمل. وأخيراً لم يكن ممكناً انجاز هذا الدليل، بدون التعاون الفعال من قبل النوادي الشبابية في كل من القدس وقطاع غزة.

مركز بيسان للبحوث والإنماء

ومركز العمل التنموي (معاً)

دليل مسؤوليات وأدوار أعضاء مجالس الإدارة  
في النوادي الشبابية

**Responsibilities and Roles of Boards and Board Members  
in the Palestinian Youth Clubs: A User Manual**

جميع الحقوق محفوظة ©  
مركز بيسان للبحوث والإنماء  
ص.ب. ٧٢٥، رام الله، فلسطين  
ومركز العمل التنموي (معاً)  
رام الله، فلسطين  
الطبعة الأولى - تشرين أول ٢٠٠٤

© Copyright: Bisan Center for Research and Development  
P.O. Box. 725, Ramallah, Palestine  
MAAN Development Center  
Ramallah, Palestine  
First Edition - October 2004

تصميم وتنفيذ مؤسسة الناشر  
Design and Printing by Al-Nasher



## المحتويات

### مقدمة

#### القسم الأول: مسؤوليات مجالس إدارة النوادي في ضوء الوضع العام للشباب وواقع النوادي في قطاع غزة والضفة الغربية والقدس

- ١ . ١ واقع الشباب في فلسطين (وخاصة في القدس وغزة) ..... ١٧
- ٢ . ١ مسؤوليات مجالس الإدارة في ضوء واقع الشباب في فلسطين ..... ٢٠
- ٣ . ١ واقع النوادي في فلسطين (وخاصة القدس وغزة) ..... ٢١
- ٤ . ١ مسؤوليات مجالس الإدارة في ضوء واقع النوادي في فلسطين  
(وغزة والقدس خاصة) ..... ٢٧

#### القسم الثاني: موقع مجالس إدارات النوادي بين مختلف أنواع مجالس الإدارة

- ١ . ٢ مقدمة ..... ٣١
- ٢ . ٢ أنواع مجالس الإدارة: ..... ٣١
- ١ . ٢ . ٢ مجلس تطوير الرؤى والاستراتيجيات والسياسات  
(Policy Board) ..... ٣١
- ٢ . ٢ . ٢ مجلس لتطوير الرؤى والاستراتيجيات فقط  
(Policy Governance Board) ..... ٣٢
- ٣ . ٢ . ٢ مجلس تنفيذي (Working Administrative Board) ..... ٣٣
- ٤ . ٢ . ٢ المجلس الجماعي (Collective Board) ..... ٣٥
- ٣ . ٢ المشترك بين نماذج وأنواع مجالس الإدارة: ..... ٣٨
- ١ . ٣ . ١ المسؤوليات والأدوار العامة لكافة نماذج مجالس الإدارة ..... ٣٩
- ١ . ٣ . ٢ الوصف الوظيفي لأعضاء مجالس الإدارة ..... ٤٠
- ١ . ٣ . ٣ طبيعة التحديات التي تواجهها مجالس الإدارة ..... ٤٣
- ٤ . ٢ ملخص للفوارق بين أنواع مجالس الإدارة المذكورة أعلاه ..... ٤٥



### القسم الثالث: أدوار ومسؤوليات مجالس إدارة النوادي وفق القوانين المحلية

- ٤٩ ..... ٣ . ١ مسؤولية تسجيل النادي، وإعادة تسجيله
- ٥٩ ..... ٣ . ٢ مسؤولية المتابعة مع الوزارة المختصة
- ٦٠ ..... ٣ . ٣ المسؤوليات العامة لمجالس إدارات النوادي
- ٦١ ..... ٣ . ٤ مسؤوليات محددة لمجالس إدارات النوادي
- ٦٥ ..... ٣ . ٥ مسؤوليات تجاه هيئة الرقابة العامة والبنوك

### القسم الرابع: مسؤوليات مجلس إدارة النادي

- ٦٩ ..... ٤ . ١ مسؤولية تطوير السياسات
- ٧٢ ..... ٤ . ٢ مسؤولية التخطيط
- ٧٢ ..... ٤ . ٢ . ١ وضع خطة استراتيجية للنادي
- ٧٣ ..... ٤ . ٢ . ٢ وضع خطط تنفيذية سنوية وشهرية للنادي ككل
- ٧٥ ..... ٤ . ٢ . ٣ وضع الخطط التنفيذية السنوية والشهرية للجان النادي
- ٧٥ ..... ٤ . ٣ مسؤولية التخطيط والإدارة المالية
- ٧٦ ..... ٤ . ٣ . ١ وضع الموازنات التقديرية للنادي
- ٧٦ ..... ٤ . ٣ . ٢ كتابة مقترحات التمويل وتجديد الأموال
- ٧٩ ..... ٤ . ٣ . ٣ إدارة النفقات وعمليات التوريد
- ٨٢ ..... ٤ . ٤ مسؤولية تنظيم وإدارة المصادر البشرية
- ٨٢ ..... ٤ . ٤ . ١ تنظيم أعمال مجلس الإدارة
- ٨٨ ..... ٤ . ٤ . ٢ تنظيم اللجان النشاطية وتنظيم الهيئة العامة
- ٩٣ ..... ٤ . ٤ . ٣ تنظيم وإدارة الطاقم مدفوع الأجر

- ٩٤ ..... ٥ . ٤ مسؤولية المتابعة والمراقبة
- ٩٤ ..... ١ . ٥ . ٤ متابعة تطوير قدرات أعضاء مجلس الإدارة
- ٩٧ ..... ٢ . ٥ . ٤ تنظيم ومتابعة الحوار والاتصال واتخاذ القرارات وحل النزاعات
- ١٠٣ ..... ٣ . ٥ . ٤ تنظيم الإدارة وإدارة الوقت
- ١٠٦ ..... ٤ . ٥ . ٤ تنظيم ومتابعة نشاطات المراقبة، بما في ذلك مراقبة الجودة والمخاطر
- ١٠٧ ..... ٦ . ٤ مسؤولية التشبيك وبناء الائتلافات والتحالفات
- ١٠٨ ..... ٧ . ٤ مسؤولية التقييم
- ١١١ ..... ٨ . ٤ صيغة للمشاركة
- ١١٧ ..... ملحق رقم (١): قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية
- ١٣٧ ..... ملحق رقم (٢): نموذج النظام الداخلي لنادي



## مقدمة

### الهدف

يهدف هذا الدليل إلى تزويد النوادي الفلسطينية ببعض المبادئ الموجهة بحيث تشكل مرجعاً لإداراتها حول كيفية أداء مسؤولياتها وقيامها بأدوارها.

### المبررات

يأتي هذا الدليل في وقت يزداد فيه الحديث عن متطلبات تطوير الحكم الصالح ليس فقط على مستوى الحكومات والهيئات الرسمية، وإنما أيضاً على مستوى مؤسسات الحكم المحلي وكذلك المؤسسات الأهلية، التي يجب أن يتضمن عملها تطبيق منهجيات الشفافية والمساءلة والمحاسبة وكذلك تعزيز آليات المشاركة والانفتاح على الجمهور العريض من الأعضاء الذين اللواتي يفترض أن يكونوا/ن متساوين/ات في الحرية والحقوق مع أعضاء مجالس الإدارة في حالة النوادي، هذا إضافة إلى تعزيز المهنية والاحتراف في عمل هذه المجالس.

وتتضمن مسائل الحكم الصالح التي يجري تداولها حالياً على نطاق واسع أيضاً مدى القدرة على توفير الخدمات، وكذلك القدرة على توسيع نطاق الاستجابة ليشمل فئات مجتمعية جديدة باستمرار.

في هذا الإطار يأتي هذا الدليل كمحاولة لمساعدة مجالس إدارة النوادي في مجال تعزيز الحكم الصالح في عملها الداخلي، وكذلك في علاقاتها مع الأعضاء، ومع الجمهور العريض الذي تخدمه وتتعامل معه.

### مكونات الدليل

يتكون هذا الدليل من أربعة أقسام تليها ملاحق، أما الأقسام الأربعة فهي:

---

---

---

**القسم الأول:** إطار تحليلي لواقع واحتياجات الشباب والنوادي في الضفة الغربية وقطاع غزة، ومسؤوليات وأدوار مجالس إدارة النوادي تجاهها:

ويهدف هذا القسم إلى إلقاء الضوء على احتياجات الشباب ومسؤوليات إدارة النوادي بشأنها، وكذلك احتياجات النوادي كما وردت في دراسات متعددة وانعكاساتها على مسؤوليات إدارات النوادي.

**القسم الثاني:** موقع مجالس إدارات النوادي ضمن الأنواع المختلفة لمجالس الإدارة، ويهدف هذا القسم إلى تكوين إطار مفاهيمي يفيد مجالس إدارات النوادي في تحديد أدوارها على ضوء التجارب العالمية في هذا الإطار.

**القسم الثالث:** مسؤوليات وأدوار مجالس إدارات النوادي وفق:

- قانون الجمعيات والمنظمات الأهلية
- النظام الداخلي للنوادي المقرر من وزارة الشباب والرياضة
- نظام إعادة تسجيل الأندية المقرر من وزارة الشباب والرياضة

ويهدف هذا القسم إلى تعريف مجالس إدارات النوادي بمسؤولياتها في إطار القوانين القائمة بهذا الصدد.

**القسم الرابع:** المسؤوليات والأدوار المحددة لإدارات النوادي وتشمل ما يلي:

- مسؤولية تطوير السياسات
- مسؤولية التخطيط
- مسؤولية التخطيط والإدارة المالية
- مسؤولية إدارة وتنظيم المصادر البشرية
- مسؤولية المتابعة والمراقبة
- مسؤولية التشبيك وبناء الائتلافات والتحالفات
- مسؤولية التقييم

وقد تلى هذا القسم الملاحق التالية:

- نص القانون بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية
- نص النظام الداخلي للنادي

### منهجية إعداد الدليل

١. سبق إعداد هذا الدليل عقد ورشة عمل تشاورية مع إدارات النوادي في القدس، وأخرى في قطاع غزة من أجل التعرف على احتياجات النوادي في مجال مسؤوليات وأدوار أعضاء مجالس الإدارة، وذلك على مدى ٣٢ ساعة تدريبية لكل منها.
٢. مراجعة بعض الأدبيات والدراسات والمقالات المتعلقة بهذا الموضوع منها:

- تقارير تقدير الاحتياجات التي أعدها مركز معاً ومركز بيسان بشأن النوادي في القدس وغزة.
- القوانين والأنظمة الخاصة بعمل النوادي والصادرة عن المجلس التشريعي والوزارات الفلسطينية المختصة.
- أدلة ودراسات صادرة عن مؤسسات دولية بشأن مسؤوليات وأدوار إدارات النوادي.
- مراجعة الدراسات المنشورة عن النوادي. مثل: دراسة للجهاز الفلسطيني للإحصاء المركزي للنوادي الفلسطينية عام ١٩٩٥.
- مراجعة الدراسات الفلسطينية المختلفة حول الشباب.

آملين أن يشكل هذا الدليل دليل عمل مناسب لإدارات النوادي بشأن مسؤولياتها وأدوارها.

**مركز بيسان للبحوث والإنماء**

---



---



---



القسم الأول

مسؤوليات مجالس إدارات النوادي في  
ضوء وضع الشباب وواقع النوادي في  
قطاع غزة والضفة الغربية والقدس



١.١ واقع الشباب في فلسطين (وخاصة في القدس وغزة)

٢.١ مسؤوليات مجالس الإدارة في ضوء واقع الشباب في فلسطين

٣.١ واقع النوادي في فلسطين (وخاصة القدس وغزة)

٤.١ مسؤوليات مجالس الإدارة في ضوء واقع النوادي في فلسطين (وغزة والقدس خاصة)

## ١.١ واقع الشباب في فلسطين (وخاصة في القدس وغزة)

لا بد أولاً من نظرة موجزة إلى واقع الشباب في فلسطين والقدس وغزة وذلك من أجل فهم واكتشاف مسؤولياتنا تجاههم/ن.

يمثل الشباب من سن ١٠-٢٤ سنة حسب إحصاءات جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني ما نسبته ٣٢٪ من السكان في الضفة الغربية وقطاع غزة والقدس. ويمثل السكان دون سن ١٥ سنة نسبة ٤٧٪ من السكان فيما يمثل السكان دون سنة ٢٥ سنة ٦٦, ٦٪ من السكان. أي أن ثلثي الشعب الفلسطيني هم من الشباب، والأطفال (شباب المستقبل القريب).

وبناء على دراسة «واقع الشباب في فلسطين» فقد خرجت إصدارات متعددة بتوصيات مختلفة لمعالجة واقع الشباب الفلسطيني، ونبدأ مباشرة بطرح التوصيات سيما وأنها تعكس القضايا والوقائع التي نتجت عنها.

**من التوصيات الرئيسية التي خرجت بها دراسة الكويكرز عام ١٩٩٨ كاحتياجات للشباب نذكر ما يلي:**

الحاجة لزيادة برامج الوعي، والحاجة لتوفير فرص العمل، ومنع الزواج المبكر، وتطوير برامج التعليم والتدريب المهني، وتطوير مراكز الشباب، وتوفير سكن قليل الأجرة، واحتياجات المعاقين، والحاجة إلى التعرض لثقافات أخرى، وإنشاء منظمة وطنية تتعامل مع الشباب بشكل شامل، ووضع برامج ومشاريع لتثقيف الآباء والأسر حول الشباب، وتطوير مراكز الشباب القائمة كماً ونوعاً، وخلق فرص عمل للشباب، وتطوير برامج استشارات مهنية ووظيفية لهم، وتطوير مراكز التدريب المهني وإنشاء مراكز جديدة، وزيادة المنح للفقراء والنساء في الجامعات المحلية. وتطوير برامج زيادة الوعي وبرامج التعليم للشباب، وتنظيم نشاطات شبابية تبادلية داخل وخارج فلسطين، وتطوير استراتيجية لمكافحة التسرب من المدارس.

على صعيد مسألة المساواة والتكافؤ بين الجنسين: مواجهة الزواج المبكر، وتطوير هيئات للدفاع عن حقوق النساء، وتطوير مراكز للفتيات في الريف والمخيمات، ودعم برامج العلاقات بين الجنسين.

ومن القضايا التي طرحها الشباب ووردت في دراسة برنامج دراسات التنمية لعام ١٩٩٩. سياسياً: قضايا تقييد الاحتلال لحريات الحركة والتعبير، وقضية عدم قيام السلطة بوضع برنامج جدي وشامل يشجع الشباب على المشاركة ويسهل عليهم تعبيرهم عن همومهم» (ص ٥). أما القضايا الاقتصادية فقد شملت الحديث عن الوضع الاقتصادي المتدهور، كما شمل الحديث قضايا النظام التعليمي الأبوي، وقضايا السيطرة داخل العائلة الفلسطينية، وضعف وجود مراكز شبابية، والأعباء الإضافية على الشباب الفلسطينيين (خاصة الزواج المبكر، وعدم المساواة) وغياب المنتجعات الترويحية والملاعب، والعنف الأسري في المدرسة. وقد عكست النقاشات «شعوراً عاماً بالتهميش والخوف والإحباط لدى هؤلاء الشباب» (ص ٦). وكذلك «غياب الهدف لشباب اليوم وخاصة الصغار» (ص ٢٥)، وانعكس هذا الغياب من خلال مظاهر سلبية كالتدخين وتعاطي الكحول، واللجوء إلى أصدقاء السوء، وعززه غياب الفرص والأماكن التي يذهب إليها الشباب.

وبالنسبة للفوارق التي أبرزتها الدراسة فقد ظهر فرق بين غزة والضفة لجهة تركيز شباب غزة على قضايا الصحة النفسية والعقلية والوضع الاقتصادي كأولويات، فيما ركز شباب الضفة على الحاجات الصحية وكذلك الحاجات إلى المراكز الاجتماعية والتسهيلات العامة (ص ٣٢)، أما الفوارق بين الأصغر والأكبر، فقد برزت في تركيز الكبار أكثر على قضايا الصحة النفسية والعقلية (ص ٣٣)، وفيما ركز الخبراء على أولوية أهمية توعية الآباء (ربما المقصود الأهل) حول كيفية التعامل مع أولادهم، وضرورة زيادة الخدمات الإرشادية والتأهيلية والثقافية والترفيهية للشباب، وتعزيز اهتمام وسائل الإعلام بالشباب وهي الوسائل التي تهمل الشباب (ص ٣٣-٣٤).

أما مؤتمر الشباب والفتية الفلسطيني الأول لعام ١٩٩٧ فقد خرج بتوصيات مشابهة داعٍ لإيرادها تفادياً للتكرار.

وقد نتج عن فعاليات إعداد الخطة الوطنية للشباب بين أعوام ١٩٩٥ و ٢٠٠١ أنشطة مقترحة تشمل فيما تشمل: تشكيل هيئة تنسيقية بين «المراهقين» كما أسمتهم الوثيقة وبين الأطراف المعنية، وإعداد الجدول الداخلي والأدوار الهرمية لمنظمة شبابية سيصار إلى إنشائها، والتنسيق مع المراكز الشبابية والنوادي لتعزيز معرفتهم بقضايا الأطفال إضافة إلى تعزيز مشاركة الشباب في

الانتخابات، وإجراء ورشات عمل للشباب بهدف التخطيط للمخيمات الصيفية، وإجراء ورشة عمل لمراجعة وتطوير القوانين والتشريعات الخاصة بالشباب وغير ذلك.

أي لقد بدء الحديث عن خطة، ثم وجدنا أنفسنا بعد ذلك أمام أنشطة ومشاريع موجهة نحو التمويل، كما وتم ذكر الميزانيات المطلوبة لكل نشاط من هذه النشاطات وبالتفصيل.

وفي منتصف عام ١٩٩٩ أصدرت وزارة التخطيط والتعاون الدولي بالمشاركة مع السكرتاريا الوطنية للطفولة وعدة وزارات ومنظمات غير حكومية خطة ثلاثية لتنمية الطفولة، وجاءت هذه الخطة تطويراً لخطة سابقة مدتها كانت ٥ سنوات (١٩٩٥-٢٠٠٠) وشملت الخطة الثلاثية على أحد عشر برنامجاً للتمويل تتعلق بمختلف جوانب حياة الأطفال والشباب.

أما دراسة احتياجات الشباب / مجلس الشباب الفلسطيني فقد ركزت ورشاتها على أن الشباب يجب أن يكونوا شركاء في التنمية وليسوا مجرد موضوعاً لها، وأن يتم تطوير سياسات شبابية تضع أولويات التنمية البشرية للشباب سيما في المجالين التربوي والصحي، بما يضمن تنمية حياة معافاة وتنمية مستدامة للشباب، وتعزيز التنمية المؤسساتية وبناء القدرات للمؤسسات الشبابية من أجل توسيع مشاركة الشباب، وتوسيع الجهود لإيجاد فرص عمل للشباب ومكافحة البطالة، وإنجاز مشاريع يشارك الشباب في تقييمها وتنفيذها وتقييمها، وتطوير مقاربة إنسانية لحقوق الشباب بما في ذلك مشاركتهم في المجال السياسي، وتطوير المشاركة بين مجلس الشباب والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية العاملة مع الشباب.

وبالنسبة لشباب مدينة القدس، فإن التوصيات التي خرجت بها دراسات وإحصائيات بشأنهم (أنظر/ي قسم المراجع) قد ركزت على إنهاء حالة العزلة التي يعيشونها عن باقي الوطن، وإنهاء قضايا سحب الهويات والضرائب الباهظة وأزمة السكن ونقص الخدمات، ومعالجة أزمات النظام التعليمي السلطوي، وصراع الأجيال، وفقدان الأمان، والزواج المبكر، والاغتراب، وقمع الإناث، وضيق الذكور. هذا إضافة لضرورة معالجة مشاكل أخرى ناشئة عن الاحتلال (عدا ما ذكر) مثل هدم البيوت ومصادرة الأراضي والاستيطان الزاحف، ومشاكل داخلية مثل العنف الداخلي والمخدرات وغياب أماكن الترفيه والمرافق الرياضية المتنوعة.

أما بالنسبة إلى قطاع غزة فيضاف توصيات أخرى منها معالجة مشكلة الازدحام الشديد (مخيم جباليا مثلا مساحته هي ١.٤ كم مربع فقط، فيما يسكنه أكثر من ١٠٠ ألف نسمة)، ومعالجة قضايا الزواج المبكر، ومشاكل المياه، وتصريف المنتوجات الزراعية، والتلوث، والفقر، وغياب فرص العمل، وغيرها.

## ٢.١ مسؤوليات مجالس الإدارة في ضوء واقع الشباب في فلسطين

بما أن الشعب الفلسطيني هو شعب فتى كما تبين، فإن مسؤولية مجالس الإدارة في النوادي تجاههم/ن، هي مسؤولية تجاه الشعب الفلسطيني ككل.

ويمكن تلخيص مسؤوليات مجالس الإدارة المشتقة من واقع الشباب على النحو التالي:

- الحاجة إلى تطوير برامج التوعية للشباب، وكذلك للأهالي بشأن طرق التعامل مع الشباب (سيما قضايا الزواج المبكر والعنف).
- الحاجة إلى تطوير برامج التأهيل المهني، وكذلك برامج الإرشاد المهني للشباب، وذلك في مقرات النوادي.
- الحاجة إلى تطبيق تجارب تقوم على مسح المؤسسات المهنية والتشغيلية في فلسطين، وتنسيب الشباب للعمل فيها بترتيب وتنسيق من مجالس إدارة النوادي مع هذه المؤسسات.
- الحاجة إلى العناية باحتياجات المعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة وتطوير برامج خاصة بهم/ن.
- الحاجة إلى مساهمة مجالس إدارات النوادي في بلورة استراتيجية وطنية من أجل الشباب.
- الحاجة إلى برامج في المدارس تشمل الصحة المدرسية والصحة النفسية ومكافحة التسرب وعمالة الأطفال، والمخدرات والعنف، وغير ذلك، وذلك بالتعاون مع إدارات المدارس.
- الحاجة إلى زيادة عضوية الفتيات في النوادي، وتطوير مراكز إضافية للفتيات في الريف والمخيمات.

- الحاجة إلى تطوير مرافق الترفيه من حدائق محيطية بالنادي، وملاعب متعددة الأغراض وغيرها.
- الحاجة إلى تطوير رياضات متعددة في النوادي وعدم الاقتصار على كرة القدم.
- الحاجة إلى تعزيز العمل التطوعي الشبابي باتجاهات مختلفة.
- الحاجة إلى تعزيز برامج التبادل الشبابي بين المؤسسات الشبابية المحلية، وكذلك مع مؤسسات شبابية خارجية.
- الحاجة إلى مساعدة الشباب على تطوير فرق شبابية، وشبكات شبابية.
- الحاجة إلى تطوير صناديق لدعم الطلبة المحتاجين.

### ٣.١ واقع النوادي في فلسطين وخاصة غزة والقدس

يوجد في الضفة والقطاع ٣٦٦ نادي ومركز شبابي منها ٢٨ مركز نسوي، وموزعة بين ٥١ نادياً ومركزاً في قطاع غزة والباقي في الضفة و ٨٠٪ من النوادي المذكورة هي نوادي رياضية أي لا تركز على أنواع النشاطات الأخرى، فيما غالبية النوادي الرياضية تفتقر إلى الملاعب.

وتشير نتائج فحص الاحتياجات الذي تم في نوادي قطاع غزة من قبل الأستاذ محسن أبو رمضان ارتباطاً بالإعداد لهذا الدليل والتي تضمنت الأسئلة التالية:

- رسالة ورؤية النادي إن وجدت.
- البنية الإدارية والهيكلية.
- النظام المالي والمحاسبي.
- الأنشطة والبرامج المنفذة.
- العلاقة بين مرجعيات المؤسسة (جمعية عامة، مجلس إدارة، عاملين).

- أبرز المعوقات التي تواجه الأندية.
- مدى مشاركة وتمثيل كل من النساء والشباب في البنى الادارية والقيادية.
- مدى التشبيك والتنسيق والتعاون مع مؤسسات المجتمع.
- أهم الاحتياجات والأولويات.

وقد كانت الإجابات على النحو التالي:-

#### أولاً:- الرؤية والرسالة:-

أجمع المشاركون/ات على وجود رؤية ورسالة عامة ولكن غير مبلورة أو محددة بصورة دقيقة وواضحة. كما ويوجد خلط بينها وبين الأهداف، وتتجسد أهم أبعاد تلك الرؤية في « تعزيز وتقوية فئة الشباب » وقد اندرج تحت هذا الباب العديد من الأنشطة والفعاليات والأهداف منها تعزيز قيم التعاون والتطوع، ومفاهيم قائمة على تنمية المواهب وخلق جيل واعٍ، تفعيل النشاط الرياضي والاجتماعي والثقافي.

#### ثانياً: البنية الإدارية والهيكلية:-

يوجد في معظم الأندية أو جميعها جمعية عامة ومجلس إدارة، ورغم التفاوت النسبي فقد أشار المشاركون إلى وجود نظام داخلي وهيكل إدارة، إلا أن المهمات والصلاحيات غير محددة فيها بصورة دقيقة وبشكل واضح للجميع، الأمر الذي يؤدي إلى اختزال صناعة القرار في أضيق الحلقات، فيما أسماه بعض المشاركين «المطبخ»، وهو المكون من رئيس مجلس الإدارة ونائب الرئيس وأمين السر وأمين الصندوق. في الوقت نفسه أشارت بعض الأندية إلى انتظام للاجتماعات وإلى جماعية صناعة القرار، ولكن الموعد الزمني لعقد الاجتماعات لمجالس الإدارة وجداول أعمالها غير محددة أو واضحة، الأمر الذي يشير إلى العشوائية وعدم الدقة في انتظام أعمال مجالس الإدارة.

أما فيما يتعلق بأوضاع الهيئات العامة للأندية، فإن عدد الأعضاء للهيئة الواحدة يتراوح ما بين ٥٠ عضواً في بعض الأندية الصغيرة إلى ٦٠٠ عضواً في بعض الأندية الكبيرة،

الآن العضوية لا تخضع لمعايير واضحة، كما غابت منذ فترة مسألة تسديد الاشتراكات والتي يتم تفعيلها وتنشيطها فقط قبل موعد الدورة الانتخابية وذلك من قبل الفعاليات السياسية المعنية. بحيث يتم ضمان عدد واسع من الأعضاء المؤيدين عن طريق دفع الاشتراكات عنهم.

كما تغيب عن الجمعية العامة مسألة المشاركة الواسعة من خلال العضوية في لجان اختصاص إلا في بعض اللجان التقليدية، (ثقافية، اجتماعية مثلاً)، ويشار إلى أن العضوية بها تقتصر على نفس الأسماء دون ضم دماء جديدة.

ويشار بهذا الصدد إلى أن نسبة تمثيل كل من النساء والشباب في مجالس الإدارة ضعيفة جداً، فهي تقدر بـ ٨٪ على أحسن تقدير لدى النساء وصفر ٪ بالنسبة للشباب من سن ١٨ - ٢٥ والذين لا يحظى أحد منهم بعضوية مجلس الإدارة، رغم أن غالبية الجمعية العامة تتألف منهم.

#### ثالثاً: النظام المالي:-

أشار المشاركون/ات إلى أن هناك لائحة مالية في جميع الأندية الرياضية ومحاسب داخلي، البعض يتوفر لديه محاسب خارجي «مدقق» والبعض الآخر لا يتوفر لديه ذلك.

#### رابعاً: البرامج والأنشطة:-

تتركز الأنشطة في البعد الرياضي أساساً عبر وجود فرق رياضية محددة مثل (كرة القدم، أو الطائرة، أو السلة مثلاً). ويوجد إضافة إلى ذلك بعض الأنشطة الاجتماعية مثل زيارات أسر المعتقلين والشهداء وتقديم خدمات إغاثية للأسر المحتاجة، وبصورة موسمية.

هناك دروس خصوصية لتقوية التحصيل الدراسي عند الطلاب وفي بعض المراكز النسوية يتم تنظيم دورات للنساء، كما يتم تنظيم بعض البرامج مثل المخيمات الصيفية، وتتمتع بعض الأندية بوجود مكتبة وأجهزة كمبيوتر. وروضة أطفال.

---



---



---



**خامساً: التشبيك والشراكة:-**

هناك اتحاد ممأسس وحيد واسمه اتحاد مراكز الخدمات، والذي يضم المراكز الرياضية التي كانت تتبع الوكالة «الأونروا» وانفصلت عنها بعد عام ٩٤ أي بعد قدوم السلطة. وما دون ذلك لا يوجد أي اتحاد أو هيئة موحدة أو جسم تنسيقي ما بين الأندية والمراكز الشبابية والرياضية.

**سادساً: أبرز المعوقات:-**

أشار المشاركون/ات لأهم المعوقات التالية:-

١. نقص التمويل.
٢. عدم المعرفة الشاملة بالقوانين.
٣. عدم تفاعل المجتمع المحلي وتفهمه لدور النادي.
٤. الهيمنة وضعف المشاركة الديمقراطية.
٥. نقص أو غياب التخطيط.
٦. عدم وجود مرجعيات واضحة محددة.
٧. ضعف القدرات، والتي هي بحاجة إلى بناء وتطوير.
٨. سيطرة القيم السلبية البعيدة عن الجماعية والطوعية، وخاصة لدى المثقفين الذين يبتعدون عن العمل العام والمشاركة والجماعية.

**سابعاً: أهم الاحتياجات والأولويات:-**

حدد المشاركون/ات أهم الاحتياجات على النحو التالي:

**أ. الاحتياجات:-**

١. التمويل المستدام.
٢. دورات لبناء القدرات «بناء كادر مهني مدرب».

٣. تأهيل وتطوير البنية التحتية للأندية.
٤. تطوير المرجعيات الإدارية للأندية.
٥. تطوير قيم العمل الطوعي والمشاركة.
٦. توسيع دائرة مشاركة النساء والشباب في صناعة القرار.
٧. زيادة الوعي الديمقراطي لدى الأندية.
٨. أهمية التوعية بالقيم الحقوقية والمواطنة والديمقراطية.

أما بالنسبة للقدس فقد أشارت دورة للنوادي سبقت إعداد هذا الدليل إلى نفس الاحتياجات المعبر عنها في ورقة غزة. أضف إلى الوقائع التالية حول هذه النوادي والمراكز الشبابية المقدسية والمعوقات كما كشفتها دراسة مراجعة قطاع الشباب في القدس:

#### أ. المباني

- ٥٠,٦٪ هي مباني مستأجرة.
- مرافقها الخارجية أقل من ٥٠٠م.
- حاجات في مجال الترميم.
- لا ساحات للأطفال.

#### ب. النشاطات

- الذكور أكثر من الإناث في العضوية وكذلك في النشاطات. عدد الأعضاء ٣٧٠٢٠ منهم ٩٧٩١ فتاة (٢٦,٤٪) و ٢٧٢٢٩ ذكور (٧٣,٦٪)
- عضوية مؤازرة ونشاطات للأطفال.
- نشاطات رياضية (خاصة كرة القدم) وأقل في المجالات الأخرى.
- غياب النشاطات التثقيفية.

- عدم إنتظام النشاط، وعدم التخطيط.
- عدم دفع الاشتراكات ورسوم العضوية بصورة منظمة.
- ضعف النشاطات غير الرياضية.
- الحاجة إلى تدريب الشباب على القيادة.
- الحاجة إلى برامج للإرشاد المهني.

#### ج. المصادر المساندة

- ضعف في توفرها.
- محدودية التمويل.
- ضعف التمويل الذاتي.

#### د. حاجات للإدارات

- تطوير القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وتطوير السياسات.
- تطوير المهارات الإدارية.
- تطوير القدرة على تجنيد الأموال.
- تطوير القدرة على توفير مشاريع مدرة للدخل.
- تطوير الأنظمة المحاسبية.
- تطوير النظام الداخلي.

#### هـ. حاجة إلى خطة مشتركة لنوادي القدس تجاه الشباب

وبناء على ما تقدم فقد أوصت دراسة لدائرة الإحصاءات المركزية بإنشاء مراكز شبابية في خانيونس ورفح والمناطق الريفية في الضفة وخاصة في الشمال والجنوب، وإنشاء مراكز نسوية

---



---



---

خارج مخيمات اللاجئين، وزيادة عدد الأطفال والإناث دون سن ١٦ سنة في المراكز النسوية والشبابية، وتوفير عضوية للمعاقين في هذه المراكز وإعادة تأهيل المباني بما يسهل على المعاقين الوصول إلى هذه المرافق، وتوفير مشاركة للشباب والفتيات أقل من ٢٥ سنة في الإدارات، و توفير المرافق والتجهيزات وتنويع البرامج وتطوير كادر شبابي.

## ٤.١ مسؤوليات مجالس الإدارة في ضوء واقع النوادي في فلسطين (غزة والقدس خاصة)

- تطوير البرامج الرياضية وتنويعها وعدم حصرها بكرة القدم.
- تطوير مرافق رياضية متعددة الأغراض.
- تنويع النشاطات وعدم حصرها بالجانب الرياضي فقط.
- زيادة العضوية النسوية، وافتتاح فروع نسوية للنوادي.
- فتح باب العضوية في النوادي.
- زيادة عدد الأطفال الذكور والإناث دون سن ١٦ في النوادي الشبابية.
- زيادة عضوية المعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة في النوادي.
- إعادة تأهيل مباني النوادي، وتوفير مباني مملوكة لها، والابتعاد عن الاستئجار.
- مشاركة الشباب في إدارات النوادي، وفي اتخاذ القرار في اللجان النشاطية.
- بناء قدرات الشباب وتأهيلهم/ن في كافة المجالات.
- الحاجة إلى تطوير المرافق والمساحات وإنشاء أماكن ترفيه وراحة محيطة بالنوادي.
- الحاجة إلى تطوير رؤى وسياسات للنوادي، وأنظمة إدارية ومالية وخطط.

- الحاجة إلى تطوير وتعديل النظام الداخلي للنوادي بما يعزز المشاركة في العمل واتخاذ القرارات.
- الحاجة إلى تطوير الشراكة والتشبيك بين النوادي وبين المجتمع المحلي، بحيث يتحول كل نادي إلى مركز مجتمعي يحفل بالحيوية والنشاط.
- الحاجة إلى تطوير العمل التطوعي.
- الحاجة إلى تعزيز برامج التبادل الشبابي مع مؤسسات شبابية خارج وداخل الوطن.

---

---

---

القسم الثاني

## موقع مجالس إدارات النوادي بين مختلف أنواع مجالس الإدارة

١.٢ مقدمة

٢.٢ أنواع مجالس الإدارة:

- ١.٢.٢ مجلس تطوير الرؤى والاستراتيجيات والسياسات. (Policy Board)
- ٢.٢.٢ مجلس لتطوير الرؤى والاستراتيجيات فقط. (Policy Governance Board)
- ٣.٢.٢ مجلس تنفيذي (Working Administrative Board)
- ٤.٢.٢ المجلس الجماعي (Collective Board)

٣.٢ المشترك بين نماذج وأنواع مجالس الإدارة:

- ١.٣.١ المسؤوليات والأدوار العامة لكافة نماذج مجالس الإدارة
- ٢.٣.١ الوصف الوظيفي لأعضاء مجالس الأداء
- ٣.٣.١ طبيعة التحديات التي تواجهها مجالس الإدارة
- ٤.٢ ملخص للفوارق بين أنواع مجالس الإدارة المذكورة أعلاه

## ١.٢ مقدمة

قبل ان ننتقل الى تحديد أدوار ومسؤوليات وصلاحيات مجالس الادارة في النوادي، قد يكون من المناسب ان نعرف أولاً موقعنا كمجالس إدارة في النوادي من مختلف أنواع مجالس الادارة، سيما وأن الادوار والمسؤوليات والصلاحيات تختلف من نوع إلى آخر كما سنرى.

وفي هذا الاطار فإن مجالس الادارة تختلف عن بعضها البعض في كيفية التعامل مع المسائل التالية:

١. القرارات التي يريد مجلس الادارة تركها لنفسه ليقرر بها، والقرارات التي يريد المجلس تفويضها لسواه داخل المؤسسة.

٢. مدى ونوعية تدخل مجلس الادارة في المهمات التنفيذية والعملياتية المباشرة في المؤسسة.

٣. نظام التقارير بين مجلس الادارة وبين العاملين/ات في المؤسسة (من يقرر لمن؟)

وفي نطاق هذه الاختلافات توجد هنالك أربعة أنواع من مجالس الادارة.

## ٢.٢ أنواع مجالس الادارة

### ١.٢.٢ مجلس لتطوير الرؤى والاستراتيجيات والسياسات Policy Board

وحسب هذا النموذج يكون هنالك مجلس إدارة ينبثق عنه لجنة تنفيذية من أعضائه تتابع مع مدير المؤسسة وطاقتها العمل خلال الفترة بين اجتماعين. وقد يكون هنالك لجان أخرى منبثقة عن مجلس الإدارة، منها لجنة الشؤون المالية، وذلك لمتابعة توفير التمويل ومراقبة



كيفية صرف الأموال والتوقيع على الشيكات البنكية، ولجنة التوظيف والتي تتولى تعيين وإقالة الموظفين/ات، ووضع أنظمة التوظيف ومراقبة الأداء الوظيفي، وغيرها من اللجان الأخرى حسب احتياجات المؤسسة.

هذا النموذج يركز دور مجلس الإدارة في تطوير الرؤى والاستراتيجيات والسياسات وكذلك في المساهمة بمساعدة مدير/ة المؤسسة في تنفيذ تلك الرؤية والاستراتيجيات والسياسات. وهذا النموذج قابل للتحويل نحو المركزية إذا عزز المجلس انخراطه المباشر في تنفيذ السياسات التي يطرحها.

ومن تجربة نوادينا الفلسطينية فإن هذا النموذج غير موجود وغير ممارس فيها، وهو ينطبق أكثر على نموذج عمل المنظمات غير الحكومية ذات التوجه المهني وغير ذات العضوية.

## ٢.٢.٢ مجلس لتطوير الرؤى والاستراتيجيات فقط Policy Governance Board

بينما يهتم النوع الأول بتطوير السياسات المبنية على الرؤى والاستراتيجيات، فإن هذا النوع الثاني يهتم بتطوير الرؤى والاستراتيجيات فقط، فيما يترك تطوير السياسات والتنفيذ بشكل كامل لمدير/ة وطاقم المؤسسة.

وعادة ما يتكون هذا النوع من المجالس من شخصيات ذات رؤى ومفكرين/ات وأناس ذوي خبرة سابقة واسعة في مجال عمل المؤسسة. أي أناس من النوع الذي لا يرغب بالتدخل في الأمور التنفيذية والعملياتية.

وضمن هذا النوع تكون علاقة المجلس هي مع مدير/ة المؤسسة، حيث يقوم المجلس بتعيين المدير/ة، ويترك للمدير/ة تعيين طاقمه ووضع السياسات والخطط التنفيذية لهذا الطاقم.

يتضمن هذا النموذج إيجابية تتعلق بتطوير رؤية واستراتيجيات وبرامج متجددة لعمل المؤسسة، ولكنه في المقابل قد يتضمن الأخطار التالية:

أ. خطر أن تكون السياسات والبرامج التي يتم تطويرها عبارة عن تحليق في الهواء وليست ذات صلة بعمل المؤسسة، وهو خطر قد ينشأ عن عدم إطلاع المجلس بشكلٍ كافٍ على تفاصيل عمل المؤسسة.

ب. خطر تعزيز التوجه الفردي الديكتاتوري لمدير/ة المؤسسة.

وعموماً فإن هذا النموذج غير مطبق في النوادي الفلسطينية أيضاً، وإذا تخيلنا إمكانية تطبيقه مستقبلاً فيها فإن الأمر سيكون على النحو التالي:

- وجود مجلس إدارة من المتطوعين/ات يتولى تطوير الرؤى والسياسات والاستراتيجيات والبرامج.
- قيام مجلس الإدارة بإحالة الصلاحيات التنفيذية والعملياتية لما يسمى اليوم بمنسقي/ات المشاريع في النوادي، وهم/ن طاقم مدفوع الأجر.
- لضمان الحيولة دون التوجه الفردي للمدير/ة أو المنسق/ة العام/ة يتم وضع نظام صارم وتطبيقه لتقديم التقارير من المدير/ة إلى المجلس، « كما ويتم عقد اجتماعات دورية بين حين وآخر بين المجلس وبين طاقم المنسقين/ات، وبمشاركة اللجان النشاطية كذلك في هذه الاجتماعات.
- لضمان بلورة سياسات واستراتيجيات وبرامج تتلائم مع عمل المؤسسة. فإن اعتماد آلية التقارير الدورية والاجتماعات الدورية مع طاقم المنسقين/ات واللجان النشاطية كفيل بأن يوفر هذا الضمان.

أي أن التطبيق لهذا النموذج على النوادي الفلسطينية قد يكون ضمن صيغة معدلة تتضمن جزئياً بعض مواصفات النوع الأول لمجالس الإدارة.

## ٣.٢.٢ مجلس الإدارة (أو المجلس التنفيذي) Administrative Board

ويتضمن هذا النموذج قيام مجلس الإدارة بالجمع بين مهمة تطوير السياسات والمهام التنفيذية والعملياتية، وأعضاء مجلس الإدارة في هذه الحالة هم/ن متطوعون ومتطوعات ينخرطون/ن

---



---



---

في مهمات مباشرة إضافة إلى دورهم/ن في مجال تطوير السياسات. أي أن مجلس الإدارة في هذه الحالة هو مجلس تنفيذي يضع السياسات وينفذها في آن معاً.

وضمن هذا النموذج يخضع المدير بشكل مباشر لمجلس الإدارة، كما ويكون للمجلس لجاناً متخصصة للشؤون المالية، وشؤون التوظيف، وغيرها، ويكون للمدير التنفيذي صلاحية واضحة تجاه طاقم العاملين، فيما ليس لمجلس الإدارة صلاحية تجاه هذا الطاقم، سوى في مجال الدعم والإسناد في تنفيذ المهمات.

وفي حالة نادٍ، فإن هذا النوع يكون أكثر تبسيطاً إذ يتضمن مجلس إدارة يتولى رسم السياسات وينخرط في التنفيذ أيضاً، ويتبع مجلس الإدارة لجان نشاطية ثقافية واجتماعية ورياضية وعلاقات عامة وغيرها مما يوجد في نوادينا الفلسطينية. ويكون جميع المذكورين/ات متطوعون ومتطوعات. وفي حالة وجود منسق عام/ة مدفوع/ة الأجر أو منسق لمشروع، أو منسقين/ة لعدة مشاريع، فإن هؤلاء يتبعون الهيئة الإدارية ويعملون تحت إشرافها.

بناء على ما تقدم يبدو أن هذا النوع هو الأكثر تطبيقاً في نوادينا الفلسطينية حالياً، علماً أن له متطلبات منها:

- وجود مهارات إدارية عالية لدى أعضاء مجلس إدارته.
- وجود الاستعداد للتطوع.
- وجود نظام فعال للتعاون والاتصال.

ويتضمن هذا النوع اشكالات منها:

- الأعباء الكبيرة الملقاة على عاتق أعضاء مجلس الإدارة.
- عدم الوضوح في توزيع المهمات بين مجلس الإدارة وبين اللجان النشاطية.
- إمكانية انخفاض نوعية الخدمات في ضوء ضغط العمل الزائد.

---



---



---

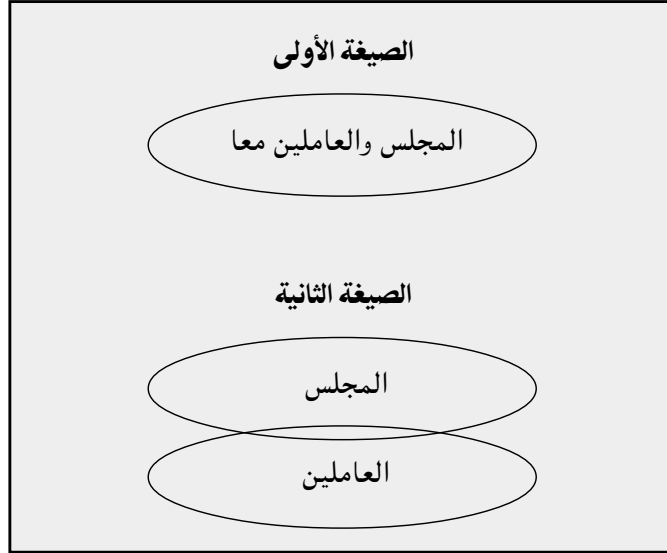
ويمكن معالجة هذه الإشكالات إذا:

- تم اعتماد نظام لتوزيع الصلاحيات والمهام وتفويضها.
- تم توزيع المهام على المتطوعين/ات كل حسب وقته/ها وكفاءته/ها.
- تم تدريب أعضاء مجلس الإدارة تدريباً فعالاً لأداء مهامهم بطريقة مهنية سليمة.

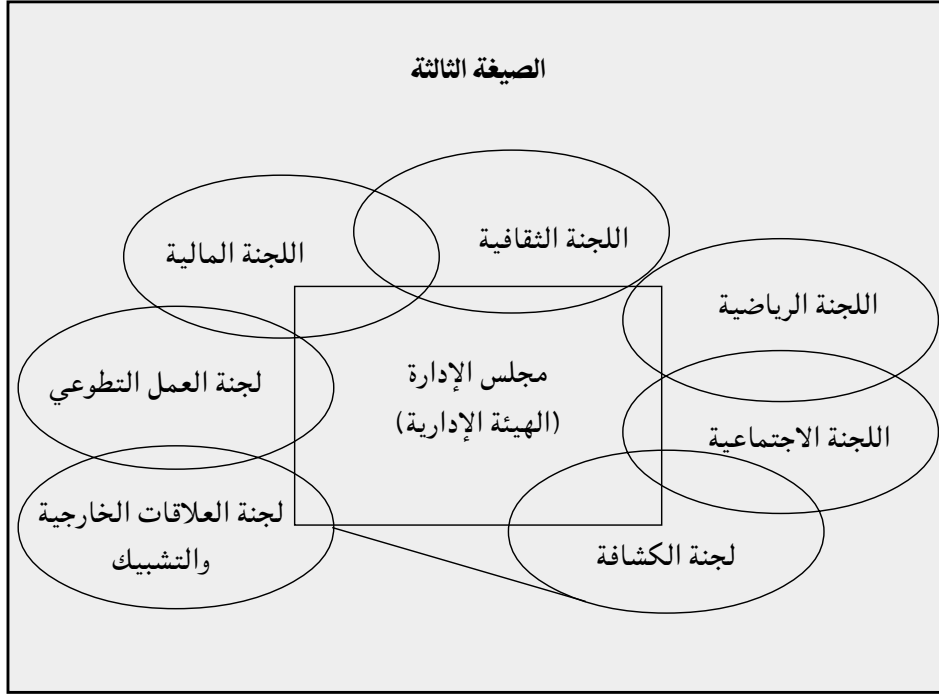
أي إيجاد نظام للمشاركة في المسؤوليات والحقوق والواجبات بين مختلف مستويات التسلسل الإداري في النادي.

#### ٤.٢.٢ المجلس الجماعي Collective Board

ويعتمد هذا النموذج على صيغة عمل الفريق الواحد المنتمي والعامل لنفس الهدف المتفق عليه. وبالتالي فهو مبني على المسؤولية والالتزام المتبادلين بين أعضاء الفريق. ولهذا المجلس الجماعي صيغتان من حيث البنية هما



وفي حالة النوادي يمكن أن تكون الصيغة على النحو التالي:



والصيغة الأولى مناسبة لمؤسسة صغيرة، وهي صيغة تعكس عدم وجود هيكلية تسلسلية، ولكن مع ذلك فإن هنالك بنية إدارية لتداول المهمات بحيث يكون هنالك توزيع للمهام الفردية، ولكن في نفس الوقت يكون هنالك استعداد للتكامل والتفاعل، وكذلك استعداد لقيام كل فرد بمهام الآخر لدى غيابه.

والصيغة الثانية مناسبة لمؤسسة أكبر قليلاً من الأولى.

أما في حالة النادي الكبير العضوية، فإن الصيغة الثالثة تتضمن ما يلي:

---



---



---

- وجود فريق مركزي هو مجلس الإدارة.
- جميع الفرق النشاطية تحيط بالهيئة الإدارية، ولكنها أيضاً تتشابك مع بعضها البعض أثناء تنفيذ المهمات.

ويختلف هذا النموذج عن النموذج الثالث، بأن الثالث إداري تسلسلي، أما هذا النموذج فهو نموذج تشاركي بين الجميع بدون تمييز بين أعلى وأدنى، وصيغة اتخاذ القرار فيه هي غالباً الإجماع الإيجابي والاتفاق بين كل أعضاء الفريق.

#### ومن شروط اعتماد المجلس الجماعي ما يلي:

- أ. وجود اتفاق عالٍ داخل المجموعة.
- ب. اعتماد صيغة عمل الفريق.
- ج. استعداد كل فرد لتأدية مهماته الفردية، وكذلك المساهمة في المهمات العامة للمؤسسة، واسناد زملائه/زميلاته الآخرين/ات.
- د. استعداد كل فرد لتقديم الوقت بدون حساب للمؤسسة.
- هـ. الالتزام المتبادل للأفراد تجاه بعضهم البعض.

#### أما مشكلات هذا النموذج فهي تتضمن:

- أ. إمكانية تصرف بعض الأعضاء على هواهم وبدون تنسيق مع الآخرين، مفترضين أنه لا توجد بنية بالمرّة.
- ب. إمكانية نشوء تكتلات في المؤسسة.
- ج. إمكانية سيطرة بعض الأشخاص ذوي القدرات والمهارات مما يساعد على تهميش الآخرين.
- د. إمكانية اضعاف حماس (Burn out) بعض العاملين بسبب كثرة الأعباء.
- هـ. إمكانية نشوء عبء عمل زائد لبعض آخر من العاملين.

- و. إمكانية ترك البعض للعمل بسبب الضغط، أو بسبب عدم تقدير كفاءاتهم/ن ومهاراتهم/ن.
- ز. صعوبة الاتفاق على الرؤية والأهداف الموضوعة بين العاملين القدامى والجدد.
- ح. إمكانية وضع بعض الأشخاص تحت مرمى النار والهجوم الدائم عليهم/ن.
- ط. إمكانية بروز قائد ذو مهارة يسيطر على الفريق، أو ينتقد ويهمش ويعزل.
- ي. إمكانية نشوء حالات من عدم التفاهم بسبب وجود افتراضات وتفسيرات متباينة لنفس القيم.

ويمكن معالجة هذه المخاطر من خلال الإجراءات التالية:

- أ. وضع نظام داخلي متفق عليه لعمل المؤسسة.
- ب. منع التكتلات من خلال نصوص النظام الداخلي.
- ج. إعطاء فرص متساوية للأعضاء كل حسب مهاراته وكفاءاته وقدراته/ها.
- د. تشغيل كل فرد حسب قدراته وظروفه والوقت المتاح له/ها للتطوع.
- هـ. المراجعة الدورية لأهداف الفريق.
- و. اعتماد المشاركة والتكامل وتبادل الأدوار في العمل.
- ز. عقد لقاءات دورية خاصة لتطوير رؤى واستراتيجيات وقيم المؤسسة.

## ٣.٢ المشترك بين نماذج وأنواع مجالس الإدارة

ورغم الفوارق بين أنواع مجالس الإدارة إلا أنها تشترك جميعاً في:

- ١.٣.١ مجموعة من المسؤوليات والأدوار العامة والمتشابهة.
- ١.٣.٢ الوصف الوظيفي لأعضاء مجلس الإدارة.
- ١.٣.٣ طبيعة التحديات التي تواجهها.

### ١.٣.١ المسؤوليات والأدوار العامة لكافة نماذج مجالس الإدارة

كمجالس إدارة في النوادي، فإن مسؤولياتنا العامة تتضمن ما يلي أياً كان نوع مجلس الإدارة لدينا:

#### ١. في مجال المؤسسة وتعزيز العمل المؤسسي والحكم السليم: (Governance)

- أ) تطوير رؤى النادي وقيمه وسياساته وخطته الاستراتيجية وبرامجه.
- ب) وضع الخطط السنوية لعمل النادي.
- ج) وضع أنظمة عمل للنادي تشمل أنظمة لتنظيم الموارد البشرية ومتابعتها وإدارة وقتها، وتنظيم الاتصالات فيما بينها ومراقبة العمل الإداري والمالي، وكذلك أنظمة لتقييم عمل النادي وأداء العاملين/ات فيه.

#### ٢. في مجال الإدارة

- أ) اتخاذ القرارات اللازمة والضرورية لضمان السلامة المالية للنادي وتوفير المصادر المالية له ويشمل ذلك:
  - تجنيد الأموال.
  - ضبط التكاليف وإعداد الموازنات.
  - مراقبة الصرف والإنفاق.

- ب) اتخاذ القرارات اللازمة لتوفير المصادر البشرية الكافية من العاملين/ات والمتطوعين/ات والملائمة للنادي، وإرشادهم/ن، وتأهيلهم/ن، وتطوير كفاءتهم/ن.
- ج) اتخاذ القرارات اللازمة الخاصة بتطوير جودة العمل ومواجهة المخاطر داخل النادي، وذلك من خلال إعداد لوائح فحص الجودة والمخاطر، وكذلك تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والمعوقات الخارجية، وإيجاد الردود المناسبة عليها.
- د) اتخاذ القرارات اللازمة بشأن التشبيك وبناء العلاقات مع:

---



---



---



- الفئة/الفئات المستهدفة بعمل النادي.
- المجتمع المحلي بشكل عام.
- مؤسسات المجتمع المحلي.

ويتضمن ذلك إقامة علاقات على مستويات مختلفة من التشاور، التعاون، التنسيق، والتشبيك، والأخير يتضمن علاقات الشراكة والتحالفات، بما فيها الشراكات المؤقتة والدائمة، والشراكات الشاملة، والشراكات الجزئية (أي في موضوع محدد وحسب).

### ٣. في المجال التنفيذي

أ) اتخاذ القرارات لضبط الأداء التنفيذي للنادي حسب المتطلبات والمعايير القانونية القائمة في البلد.

ب) اتخاذ القرارات لإنخراط أعضاء مجلس الإدارة في المهمات التنفيذية في حال عدم توفر المصادر البشرية والمالية الكافية. أو العكس: أي اتخاذ القرارات لكيفية توزيع وتفويض المهمات في حال توفر المصادر البشرية والمالية الكافية.

### ١.٣.٢ الوصف الوظيفي لأعضاء مجالس الإدارة

أيضاً تتفق مجالس الإدارة المختلفة في مضمون الوصف الوظيفي لعضو مجلس الإدارة على النحو التالي:

- المشاركة في التخطيط.
- التفاعل مع المجتمع المحلي وفهم احتياجاته والتعبير عنها.
- فهم المسؤوليات القانونية للنادي والالتزام بها.
- فهم آليات التعامل المالي والالتزام بالشفافية المالية.
- الحفاظ على أسرار مناقشات مجلس الإدارة.

- التطوير المستمر لقدرات ومهارات عضو المجلس.
  - حضور الاجتماعات والمشاركة الفاعلة فيها، والتحضير جيداً لها.
  - تنفيذ المهمات الموكلة إلى عضو المجلس.
  - الالتزام بتنفيذ قرارات مجلس الإدارة.
  - إدارة لجنة من لجان النادي النشاطية بفعالية.
  - التفاعل مع بقية لجان النادي النشاطية من خلال النشاطات المشتركة.
  - المساعدة في توفير التمويل لأنشطة النادي.
  - تمثيل النادي بصورة جيدة خارج النادي (وذلك حسب التكليف الموكل إليك).
- ومن أجل توضيح هذه المهمات بصورة أفضل فإنه يمكن أن يقوم النادي بوضع وصف وظيفي لمهام أعضائه، وذلك وفق النموذج التالي:

### وصف وظيفي لمهام عضو الهيئة الإدارية للنادي

#### المسؤول/ة عن الجانب الثقافي

اسم المؤسسة: نادي «س»

المنصب: رئيس/ة اللجنة الثقافية في النادي

#### المسؤولية والصلاحيات:

بما أن مجلس الإدارة هو السلطة القانونية المنتخبة لنادي (س)، فإنك وبحكم موقعك في هذا المجلس يجب أن تمثل ذلك، هذا إضافة إلى مسؤوليتك، وصلاحياتك في مجال إدارة النشاط الثقافي للنادي.

#### متطلبات المنصب:

- الالتزام تجاه عمل النادي.

---



---



---

- امتلاك المهارات الإدارية اللازمة لعمل النادي.
- امتلاك الخبرة في مجال تنظيم وإدارة الأنشطة الثقافية.
- وجود الاستعداد والرغبة لتنظيم الأنشطة الثقافية للنادي.
- حضور الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة، ولجنتك، وللهيئة العامة.
- تشكيل لجنة ثقافية مع أعضاء من النادي وتنظيم خططها وبرامجها واجتماعاتها ونشاطاتها.
- الالتزام بتنفيذ نشاطات إضافية (حسب التكليف)
- المشاركة في تجنيد الدعم المالي للنادي.
- التفاعل مع المجتمع المحلي وفهم احتياجاته الثقافية والتخطيط لتلبيتها.

#### مدة المنصب

مدة المنصب هي سنة، وذلك حسب النظام الانتخابي للنادي.

#### مسؤوليات المنصب

- المشاركة في اتخاذ القرارات والتخطيط في الهيئة الإدارية للنادي وفي لجنتك إدارياً ومالياً.
- متابعة أعمال لجنتك ومراقبتها وضبطها حسب خطة العمل.
- إجراء تقييم دوري لعمل لجنتك، والمشاركة في تقييم عمل الهيئة الإدارية وعمل النادي ككل.
- المشاركة في تقييم وإقرار أنظمة النادي وهياكله ولوائحه.
- المشاركة في اتخاذ القرارات بشأن التوظيف في النادي.

#### تقييم المنصب

يجري تقييم أداءك في المنصب مرة كل ثلاثة أشهر وذلك بمشاركتك داخل اجتماع الهيئة الإدارية، ولك أن تشارك في هذا الإطار في تقييم عمل زملائك الآخرين في الهيئة الإدارية.

---



---



---

تاريخ المصادقة من قبل الهيئة الإدارية على الوصف الوظيفي: ٢٠٠٤/١/١

تواريخ المراجعة والتقييم: من قبل الهيئة الإدارية

٢٠٠٤/٤/١

٢٠٠٤/٧/١

٢٠٠٤/١٠/١

٢٠٠٤/١٢/٣١

### ٣.٣.١ طبيعة التحديات التي تواجهها مجالس الإدارة

تشارك مجالس الإدارة أيضاً في التحديات التي تواجهها والتي قد تشمل في حالة المؤسسات الشبابية:

- أ) النقص المستمر لمصادر التمويل والدعم وللمصادر البشرية الكفؤة اللازمة لتطور النادي.
- ب) الارتباك وعدم الاتفاق بين أعضاء مجلس الإدارة على المهمات والأولويات والخطط.
- ج) الإنشداد للمهام التنفيذية أو/وقصيرة المدى على حساب صياغة الرؤى والاستراتيجيات بعيدة المدى.
- د) التداخل في المهمات بين أعضاء مجلس الإدارة وبين أعضاء اللجان النشطة.
- هـ) ضعف التشبيك مع مؤسسات المجتمع المحلي ومع النوادي الأخرى.

ويمكن معالجة هذه التحديات من خلال ما يلي:

- أ) - تنوع مصادر الدعم المالي وتعزيز الاعتماد على التمويل المحلي.
- تدريب كفاءات بشرية جديدة من خلال دورات وبعثات محلية وخارجية.
- ب) وضع خطة استراتيجية لعمل النادي كل خمس سنوات بما يساعد على الاتفاق على الرؤى والبرامج والأولويات.

- ج) تخصيص اجتماع شهري منتظم لمناقشة قضايا رؤية وبرامجية في عمل النادي، والالتزام بذلك مهما كانت ضغوطات العمل اليومي.
- د) تفويض الصلاحيات للجان النشاطية في مجال القضايا التنفيذية والعملياتية.
- هـ) الانتقائية في التعامل مع القضايا اليومية التي تبرز، وعدم الاستجابة لها كلها، وتحويل قسم منها للمعالجة من قبل اللجان النشاطية.
- و) تكليف شخص أو لجنة بمهمة التشبيك ومتابعة ذلك.

---

---

---

## ٤.٢ ملخص للفوارق بين أنواع مجالس الإدارة حسب المسؤوليات الأساسية

المجلس الجماعي	مجلس الإدارة التنفيذية	مجلس تطوير الاستراتيجيات	مجلس تطوير السياسات والاستراتيجيات	البنود
<ul style="list-style-type: none"> <li>● قيم مشتركة للفريق.</li> <li>● يخططون ويتخذون معاً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● المجلس والطاقم المساعدة يطورون الخطة وينفذونها.</li> <li>● يطور سياسات واتجاهات عامة.</li> <li>● يدير العمل اليومي للمؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● يطور استراتيجيات.</li> <li>● لا يتدخل في تطوير السياسات.</li> <li>● لا يتدخل في التنفيذ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● يطور رؤية ورسالة.</li> <li>● يضع الخطط</li> <li>● يطور سياسات ورسائل تنفيذها.</li> </ul>	<p>بلورة الرؤية، والتخطيط والتقييم</p>
<p>المجلس يعمل كطاقم في المسألة المالية.</p>	<p>القرارات المالية تتخذ بدرجة كبيرة من قبل المجلس.</p>	<p>يلور أنظمة لعمل المدير التنفيذي/ في المجال المالي.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● محاسب منطوق/ة.</li> <li>● لجنة مالية.</li> <li>● يراجع المجلس السياسة المالية.</li> <li>● ربما وربما لا يتخوطين في تجنيد الأموال.</li> </ul>	<p>التمويل</p>
<p>الإدارة والطاقم يعملان معاً بدون تمييز.</p> <p>لا هيكلية تسلسلية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ربما لا يوجد هنا طاقم ومدير/ة منفوخ/ة الأخر.</li> <li>● أعضاء المجلس يشاركون في إدارة أنشطة المتطوعين/ات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مجلس الإدارة يتحدث بصوت واحد تجاه المدير/ة، والمدير/ة مسؤول/ة أمام مجلس الإدارة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● المدير/ة التنفيذي/ة يقدم تقارير لرئيس/ة مجلس الإدارة.</li> <li>● الاتصال هو بين رئيس/ة مجلس الإدارة والمدير/ة.</li> </ul>	<p>المصادر البشرية</p>

المجلس الجماعي	مجلس الإدارة التنفيذية	مجلس تطوير الاستراتيجيات	مجلس تطوير الاستراتيجيات والسياسات	البند
المهام التنفيذية والعملياتية تتم بالتشارك. القرارات تتخذ بالإجماع	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجد لجان تشغيلية وتخطيطية متعددة.</li> <li>أعضاء مجلس الإدارة يعملون بكثافة.</li> <li>القرارات تتخذ بالأغلبية (بالنصويت)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أدوار مقلصة لمجلس الإدارة في تنظيم العمل.</li> <li>دور واسع للمدير/ة في هذا المجال.</li> <li>المجلس يخطط عمل المدير.</li> <li>لا يوجد لجان من المجلس.</li> <li>المجلس يأخذ قراراته بالإجماع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لجان متعددة من المجلس لتنفيذ مهام المجلس.</li> <li>القرارات تتخذ بالنصويت داخل المجلس.</li> </ul>	تنظيم العمل
كل الأعضاء يعملون المؤسسة في علاقتها مع المجتمع المحلي.	المجلس واللجان التشغيلية يعملان مع الإدارة؛ العلاقات مع المجتمع المحلي	يحدد المخرجات التي ينبغي على المؤسسة الوصول إليها في علاقتها مع المجتمع المحلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>يطور لجنة خاصة لترويج المؤسسة في المجتمع المحلي.</li> <li>يقدم احتياجات المجتمع المحلي للمؤسسة</li> </ul>	العلاقات مع المجتمع المحلي

القسم الثالث

**أدوار ومسؤوليات مجالس إدارة  
النوادي وفق القوانين المحلية**



- ١.٣ مسؤولية تسجيل النادي، وإعادة تسجيله
- ٢.٣ مسؤولية المتابعة مع الوزارة المختصة
- ٣.٣ المسؤوليات العامة لمجالس إدارات النوادي
- ٤.٣ مسؤوليات محددة لمجالس إدارات النوادي
- ٥.٣ مسؤوليات تجاه هيئة الرقابة العامة والبنوك

### ١.٣ مسؤولية إعادة تسجيل النادي

تنص المادة رقم ٤ من «قانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠ بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطينية» (لاحقاً: قانون الهيئات الأهلية) على ضرورة تسجيل الجمعيات والهيئات لدى الدائرة المختصة في وزارة الداخلية، وتنص المادة ٤٢ من نفس القانون على اعتبار «جميع الجمعيات القائمة قبل صدور القانون مسجلة رسمياً على أن تقوم بتوفيق أوضاعها وفق أحكامه..... إلى آخر النص».

وقد وضعت وزارة الداخلية الفلسطينية مجموعة من الإجراءات لتسجيل الجمعيات والهيئات الأهلية على النحو التالي:

أولاً: تعبئة وتقديم طلب التسجيل وهو (عبارة عن نموذج أعدته وزارة الداخلية) إلى الدائرة القانونية في وزارة الداخلية، ويتضمن التالي:

١. توفر العدد الكافي من الأشخاص والذي يتراوح عددهم ما بين ٧-١٣ شخص كحد أدنى.
٢. أسماء الهيئة التأسيسية الرباعية، رقم الهوية أو جواز السفر، العنوان، الهاتف، المهنة، السن، الجنسية.
٣. أسماء مجلس الإدارة المؤقت (التأسيسي) شرط أن لا يقل عددهم عن سبعة أشخاص ولا يزيد عن ثلاثة عشر، ومرفقاً الاسم الرباعي، رقم الهوية، العنوان، الهاتف، المهنة، الجنسية.
٤. أسماء ثلاثة على الأقل من أسماء المفوضين بالتوقيع عن الجمعية أو الهيئة، شرط أن يكونوا من أعضاء مجلس الإدارة.
٥. تعيين عضو أو أكثر من مجلس الإدارة التأسيسي لإتمام إجراءات التسجيل أو توكيل محام.
٦. لصق طابع بمبلغ عشرون ديناراً على طلب التأسيس الجديد.

ثانياً: صور عن البطاقات الشخصية أو جوازات السفر لأعضاء مجلس الإدارة.

ثالثاً: إعداد وإرفاق ثلاث نسخ مطبوعة من النظام الأساسي.

رابعاً: ملحق بأسماء الجمعية العمومية وتوقيع الأعضاء الذين حضروا الاجتماع التأسيسي الذي أقر فيه النظام الأساسي.

خامساً: تعبئة وتقديم طلب التسجيل و(الذي يمكن الحصول عليه من وزارة الداخلية) إلى الدائرة القانونية في مكاتب الداخلية.

ويكون طلب التسجيل على النحو التالي:

#### طلب تسجيل جمعية خيرية / هيئة أهلية

وفقاً للمادة (٤) من قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (١) لسنة ٢٠٠٠

اسم الجمعية/الهيئة الأهلية: .....

العنوان: محافظة: ..... مدينة: .....

شارع: ..... منزل/شقة رقم: .....

غايات الجمعية: .....

- ثلاث نسخ من النظام الأساسي/الهيئة الأهلية
- يلصق طابع دمغة بقيمة (عشرون ديناراً أردني)
- صور هويات أعضاء مجلس الإدارة

● مجلس الإدارة:

الرقم	اسم العائلة	الاسم الشخصي	اسم الأب	اسم الجد	العنوان	تاريخ الميلاد	المهنة	رقم الهوية	الجنسية	الاختصاص	التوقيع
١											
٢											
٣											
٤											
٥											
٦											
٧											
٨											
٩											
١٠											
١١											
١٢											
١٣											

توقيع المؤسسين المفوضين

اسم المؤسس: ..... اسم المؤسس: .....  
 التوقيع: ..... التوقيع: .....  
 رقم الهاتف: ..... رقم الهاتف: .....  
 تاريخ تقديم الطلب: ..... / ..... / .....

أما إجراءات توفيق الأوضاع للجمعيات والهيئات المؤسسة سابقاً فهي كالتالي:

#### إجراءات إعادة توفيق أوضاع جمعية خيرية / هيئة أهلية

- ١) تعبئة وتقديم طلب إعادة توفيق جمعية خيرية/هيئة أهلية.
- ٢) الأسماء الرباعية لمجلس الإدارة الحالي (الأخير). بما في ذلك رقم الهوية أو جواز السفر، المهنة، مكان السكن، الجنسية، العمر، رقم الهاتف.
- ٣) عدد المرات التي تم إجراء انتخابات لمجلس الإدارة منذ التأسيس.
- ٤) أسماء أعضاء الجمعية العمومية الرباعية وتاريخ الانتساب
- ٥) أسماء المفوضين بالتوقيع.
- ٦) صورة عن هوية أعضاء مجلس الإدارة.
- ٧) رقم الحسابات البنكية.
- ٨) ثلاث نسخ من التقرير المالي لآخر سنتين مصدق من مدقق حسابات قانوني.
- ٩) ثلاث نسخ من النظام الأساسي.
- ١٠) شهادة التسجيل الصادرة عن إحدى الوزارات الفلسطينية أو صورة عنها.

ويكون طلب توثيق الأوضاع على النحو التالي:

### طلب إعادة توثيق وضع

#### جمعية خيرية/هيئة أهلية

وفقاً لأحكام المادة (٤٢) من قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (١) لسنة ٢٠٠٠ ولائحته التنفيذية.

اسم الجمعية الخيرية/ الهيئة الأهلية: .....

رقم تسجيلها وتاريخه: .....

عنوان مقر الجمعية الخيرية/الهيئة الأهلية الرئيسي:

محافظة: ..... شارع: .....

منزل/شقة رقم: .....

عنوان فرع أو فروع الجمعية الخيرية/الهيئة الأهلية: محافظة: .....

مدينة ..... منزل/شقة رقم .....

أعضاء مجلس الإدارة الحالي:

رقم	الاسم	رقم	الاسم
١		٨	
٢		٩	
٣		١٠	
٤		١١	
٥		١٢	
٦		١٣	
٧		١٤	

---



---



---

تاريخ آخر الانتخابات: ...../...../.....

تاريخ التقرير المالي الأخير: ...../...../.....

تاريخ آخر اجتماع للجمعية العمومية: ...../...../.....

عدد العاملين بأجر وأسمائهم: .....

عدد العاملين بمكافأة سنوية أو شهرية وأسمائهم: .....

عدد العاملين بدون أجر: .....

عدد المنتسبين للجمعية: .....

توقيع رئيس مجلس الإدارة

مع ختم الجمعية

#### المرفقات:

١. نسخة من النظام الأساسي.
٢. شهادة للتسجيل / أو قرار المصادقة على التسجيل.
٣. التقرير المالي للثلاثة سنوات الأخيرة.
٤. صورة هويات أو جوازات السفر لأعضاء مجلس الإدارة.

---



---



---

وفي قطاع غزة هنالك طلب إضافي تطلبه وزارة الداخلية وهو تقديم ذاتية الأشخاص مقدمي الطلب، وذلك وفق النموذج التالي:

### نموذج ذاتية أعضاء

#### الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية غير الحكومية

إن مشاركتكم السلطة الوطنية بناء المجتمع المدني تعتبر الخطوة الأولى الهامة في تحقيق هذا البناء والمرتبب نجاحه في المقام الأول بدرجة الانتماء الوطني ويسعدنا ونحن نقدر عالياً دوركم هذا أن ندعوكم لتعبئة هذا النموذج مع الأخذ بعين الاعتبار إن اهمال أحد بنوده يقلل فرصة إنجاز معاملتكم:

الاسم الرباعي: .....

تاريخ ومكان الميلاد: .....

رقم الهوية: .....

المهنة الحالية ومكانها: .....

المؤهل العلمي: .....

الحالة الاجتماعية: .....

اسم الزوجة/الزوج: .....

عدد الأبناء: ..... هاتف العمل: .....

اسم الام: ..... اسم الجمعية: .....

الصفة الإدارية بالجمعية: ..... العنوان الحالي: .....

الانتماء السياسي السابق: .....

الانتماء السياسي الحالي: .....

اسم الجمعية أو الجمعيات المشارك فيها عضواً أو مؤسساً: .....

---

---

---



النشاط الشخصي الممكن لتحقيق أهداف الجمعية: .....

البلاد التي سافرت إليها مع ذكر السبب والتاريخ: .....

الاعتقالات وتواريخها مع ذكر السبب: .....

ثلاثة من الأصدقاء المقربين لك:

(١) ..... (٢) ..... (٣) .....

موجز عن المفاسل الرئيسية في حياتك: .....

توقيع العضو

وبعد تقديم الطلب تقوم وزارة الداخلية بالإجراءات التالية:

١. يحول الطلب من قبل الدائرة القانونية إلى دائرة الشؤون العامة.
٢. الحصول على الموافقة الأمنية من جهاز الأمن الوقائي وجهاز المخابرات العامة.
٣. الحصول على موافقة وزارة الاختصاص.
٤. تحويل الطلب إلى اللجنة الفرعية للضفة وبعدها للجنة المركزية للضفة والقطاع.
٥. تحويل الطلب إلى وكيل عام وزارة الداخلية للمصادقة.
٦. إصدار شهادة للتسجيل حسب الأصول.

في حال تم رفض منح شهادة تسجيل لا بد من التأكد من:

١. أن قرار رفض التسجيل مصادق عليه من الوزير أو الجهة المختصة، وفي هذه الحالة:
٢. يحق لمقدمي الطلب الطعن بقرار الرفض أمام المحكمة المختصة خلال شهر من تاريخ التبليغ بالقرار.

---



---



---

### في حال انقضت المدة القانونية:

بعد مرور شهرين على قبول طلب التسجيل وهي المدة القانونية لمنح مقدمي الطلب شهادة تسجيل رسمية من وزارة الداخلية، وفي حال لم يمنح مقدمي الطلب شهادة تسجيل لأسباب تعود لوزارة الداخلية وفي الوقت ذاته لا يرفض الطلب، من حق مقدمي الطلب اعتبار الجمعية مسجلة قانوناً.

### نظام إعادة تسجيل الأندية

وإضافة للمتطلبات العامة سابقة الذكر للتسجيل فقد وضعت دائرة الأندية في وزارة الشباب والرياضة نظاماً لإعادة تسجيل الأندية وتضمن هذا النظام البنود التالية حول التسجيل للأندية:  
أولاً: مقر للنادي على أن لا تقل مساحته عن (٨٥) متر مربع إضافة إلى مرافق صحية خاصة بالنادي.

ثانياً: نظام داخلي موحد للأندية يتفق والنظام العام.

ثالثاً: توفير كافة متطلبات التنظيم الإداري للنادي وهي:

- أ- أرشيف الصادر والوارد.
- ب- سجل أعضاء الهيئة العامة.
- ج- سجل اجتماعات الهيئة الإدارية.
- د- السجل المالي (مقبوضات، ومصروفات).

### رابعاً: المرفقات

١. إرفاق صورة عن شهادة تسجيل (ترخيص) النادي.
  ٢. إرفاق أسماء الهيئة التأسيسية للنادي.
  ٣. إرفاق صورة عن عقد الإيجار أو ملكية مقر النادي.
  ٤. إرفاق أسماء وتواريخ انتساب أعضاء الهيئة العامة للنادي بشرط أن لا يقل عدد
- 
- 
-

- أعضاء الهيئة العامة المنتسبين للنادي والمسددين اشتراكاتهم السنوية عن (١٥٠) عضواً عاملاً.
٥. إرفاق موافقة الانتساب لثلاثة اتحادات من اتحادات الألعاب الجماعية والفردية على الأقل.
٦. إرفاق تعهد بان النادي سيلتزم بممارسة الأنشطة التالية: (الثقافية والفنية، الاجتماعية والشبابية، الكشفية، الطلائع والطفولة).
٧. إرفاق تعهد بالاعتماد الذاتي للنادي في تنفيذ برامج ونشاطاته.
٨. إرفاق أسماء أعضاء الهيئة الإدارية الحالية للنادي مع توزيع المناصب الإدارية ومدتها حسب النظام الداخلي للنادي وتاريخ انتهاء صلاحيتها.
٩. إرفاق صورة عن الخاتم الرسمي للنادي لاعتماده من قبل الوزارة.
١٠. إرفاق اسم البنك ورقم الحساب واسماء اللجنة المالية المعتمدة من قبل النادي والوزارة.

**خامساً:** مراعاة ختم جميع الكتب السابقة الذكر بخاتم النادي الرسمي.

**سادساً:** في حال عدم توافر أي شرط من الشروط المطلوبة لا يتم إعادة تسجيل النادي.

**سابعاً:** تتم عملية إعادة تسجيل النادي خلال أربعة شهور من تاريخ اقراره ونشره في الصحف.

**ثامناً:** يتم إعادة تسجيل الأندية كل ثلاث سنوات.

**تاسعاً:** في حال حدوث أي تعديل أو تغيير في أي بند من البنود السابقة الذكر على النادي تبليغ الوزارة حال حدوثه خلال أسبوعين من تاريخه ولا يعتبر التعديل قانونياً إلا بعد اعتماده ومصادقة الوزير عليه.

**ملاحظة:** أي ناد لا يستطيع تلبية شروط إعادة التسجيل سابقة الذكر لا يسجل ضمن قائمة الأندية في وزارة الشباب والرياضة وبالتالي لا يحق له الانتساب إلى أي اتحاد.

وعليه فإن تسجيل النادي الجديد، أو إعادة تسجيل النادي القديم تتم مع وزارتين:

- وزارة الداخلية كوزارة مسؤولة عن التسجيل، أو إعادة التسجيل.
- وزارة الشباب والرياضة كوزارة مختصة بمتابعة النوادي الشبابية.

ومن الممكن أن يتم تقديم الطلب لوزارة الداخلية عبر وزارة الشباب والرياضة كوزارة مختصة.

### ٣.٢ مسؤولية المتابعة مع الوزارة المختصة (وزارة الشباب والرياضة)

تتضمن مسؤوليات النادي تجاه الوزارة المختصة عدة قضايا أشارت لها عدة بنود من القانون هي:

- تقديم تقريرين سنويين للوزارة المختصة خلال أربعة أشهر من نهاية السنة المالية، أحدهما تقرير أنشطة، والثاني تقرير مالي مدقق من قبل مدقق حسابات قانوني (المادة رقم ١٣ عن قانون الهيئات الأهلية).
- ضرورة إيداع أية تعديلات لمركز الهيئة الأهلية، نظامها، أهدافها، أو مجلس إدارتها لدى الدائرة المختصة في الوزارة المختصة (المادة رقم ١٢ عن قانون الهيئات الأهلية).
- للوزارة المختصة متابعة عمل الجمعيات والهيئات الأهلية (مادة رقم ٥).
- ضرورة التنسيق والتعاون والتكامل مع الوزارة المختصة (مادة رقم ١٠).
- ضرورة إشعار الوزارة المختصة بحملات جمع التبرعات مسبقاً (مادة رقم ٣٣).
- في حال تقديم خدمات مهنية من قبل الجمعية أو الهيئة الأهلية فإنه يجب «تطبيق تعليمات تسجيل المهنة التي تحددها الوزارات المختصة» (مادة رقم ٤).

بناء على ما تقدم يبدو من المناسب اقتراح أن تكلف الهيئة الإدارية للنادي عضواً من أعضائها بمسؤولية متابعة كافة القضايا المذكورة مع الوزارة المختصة (وزارة الشباب والرياضة).

### ٣.٣ المسؤوليات العامة لمجالس إدارات النوادي

حسب المادة ١١ من قانون الهيئات الأهلية فإن مسؤوليات الهيئات الإدارية للجمعيات والهيئات الأهلية (بما فيها النوادي) تشمل الاحتفاظ ب:

- سجل المراسلات الصادرة والواردة.
- النظام الأساسي لها وأسماء أعضاء مجلس إدارتها في كل دورة انتخابية وتاريخ انتخابهم.
- أسماء جميع أعضاء الجمعية أو الهيئة أو المؤسسة مع ذكر هوياتهم وأعمارهم وتاريخ انتسابهم.
- محاضر اجتماعات مجلس الإدارة بصورة متسلسلة.
- محاضر اجتماعات الجمعية العمومية.
- سجل الواردات والمصروفات على وجه مفصل وفقاً للأصول المالية.

وحددت المادة ١٨ من القانون نفسه اختصاصات مجلس الإدارة على أنها تشمل:

- إدارة شؤون الجمعية.
- إعداد اللوائح والأنظمة والتعليمات اللازمة لعمل الجمعية.
- تعيين الموظفين اللازمين وتحديد اختصاصاتهم أو إنهاء خدماتهم وفقاً لأحكام القانون.
- تكوين اللجان اللازمة لتسيير العمل، وتحديد اختصاص كل منها.
- إعداد الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية ومشروع الموازنة للسنة الجديدة.
- تقديم التقارير السنوية الإدارية والمالية وأية خطط ومشاريع مستقبلية للجمعية العمومية.
- دعوة الجمعية العمومية لجلسة عادية أو غير عادية للاجتماع وتنفيذ قراراتها طبقاً لأحكام القانون.
- متابعة أية ملاحظات واردة من الدائرة أو الوزارة (وزارة الداخلية) أو الجهات الرسمية المختصة فيما يتعلق بنشاط الجمعية أو الهيئة والرد عليها.

### ٤.٣ مسؤوليات محددة لمجالس إدارات النوادي

لم يكتف قانون الهيئات الأهلية بتحديد المسؤوليات العامة المذكورة، بل تطرق أيضاً إلى قضايا أكثر تفصيلاً بشأن عمل هذه الهيئات منها:

- ضرورة الالتزام بأن تكون عضوية مجلس الإدارة من ٦ إلى ١٣ عضواً، على أن لا يكون بينهم أثنان أو أكثر تربطهم صلة قرابة من الدرجتين الأولى والثانية (مادة ١٦).
- ضرورة الالتزام بعدم الجمع بين عضوية مجلس الإدارة وبين العمل في الجمعية أو الهيئة بأجر (مادة رقم ٢٠).
- ضرورة عقد اجتماع عادي مرة كل ٣ أشهر لمجلس الإدارة، وبصورة استثنائية حسب الضرورة وذلك بطلب من الرئيس أو نائبه أو ثلث الأعضاء (مادة رقم ٢١).
- ضرورة اتخاذ القرارات بالأغلبية المطلقة، وعلى أساس حضور ثلثي أعضاء مجلس الإدارة كحد أدنى (مادة رقم ٢١).
- ضرورة تقديم موازنات سنوية مدققة من قبل مدقق حسابات قانوني وذلك لكل جمعية أو هيئة تزيد موازنتها عن ١٠٠٠ دينار أردني، أو ما يعادله بالعملة المتداولة (مادة رقم ٣٠).
- ضرورة إيداع أرصدة الجمعية أو الهيئة في مصرف معتمد مع إخطار الوزارة المختصة بذلك (مادة رقم ٣١).
- ضرورة عدم الاحتفاظ بمبلغ نقدي يزيد عن مصرف شهر واحد لدى الجمعية أو الهيئة (مادة رقم ٣١).
- للهيئة أو الجمعية تلقي «مساعدات غير مشروطة خدمة لعملها» (مادة رقم ٣٢)، ويتضمن ذلك بالتالي أن على مجلس الإدارة كتابة مقترحات تمويل لأنشطة النادي أو الهيئة أو الجمعية والسعي لتجنيد أموال لها.
- للجمعية أو الهيئة الحق في جمع التبرعات من خلال حفلات، أسواق خيرية، مباريات رياضية، أو غير ذلك مع ضرورة إشعار الوزارة المختصة (مادة ٣٣).

### النظام الداخلي للنادي

وقد عالج هذه المسؤوليات المحددة لمجالس إدارات النوادي النظام الداخلي الموحد للنوادي والمعتمد من قبل وزارة الشباب والرياضة حيث ورد فيه المسؤوليات التالية لمجالس الإدارة:

- مسؤولية تنظيم الانتخابات الدورية بين فترة ٢/١٥ و ٤/١ كل عام. (مادة رقم ٢٢).
- يدخل ما يلي ضمن اختصاصات الهيئة الإدارية للنادي حسب المادة (رقم ٢٨)
  - إصدار التعليمات والقرارات اللازمة لسير العمل في النادي ومراقبة تنفيذها.
  - إعداد التقرير السنوي الإداري والمالي وعرضهما على الهيئة العامة لإقراره.
  - عرض الحسابات الختامية عن السنة المنتهية ومشروع الميزانية للسنة القادمة على الهيئة العامة.
  - البت في طلبات الانضمام إلى عضوية النادي، ولا يجوز لها رفض طلب انتساب مكتمل الشروط إلا بعد ابداء الأسباب المقنعة، ويحق لطالب الانتساب المرفوض مراجعة الدائرة المعنية في وزارة الشباب والرياضة في ذلك.
  - النظر في فصل الأعضاء طبقاً لأحكام النظام الداخلي للنادي.
  - تحديد النشاطات المختلفة ووضع برامجها وتهيئتها وسائلها وإعداد ملاعبها وشروط استخدامها.
  - تشكيل اللجان المختلفة وتحديد اختصاصاتها وأعمالها.
  - تعيين العمال والموظفين اللازمين للنادي ولهيئة إدارة النادي وحدها الحق في فصلهم.
  - تكليف أي عضو من أعضاء النادي بتولي مسؤولية معينة في تنفيذ هدف معين.
  - تنظيم اجتماعات الهيئة العامة.
  - إعداد مشروع الموازنة التقديرية.
  - إعداد التعليمات المالية والإدارية التي يسير عليها النادي.
  - تمثيل النادي في الهيئات الحكومية والأهلية والقضائية فيما له من حقوق وما عليه من واجبات.
  - تنفيذ قرارات الهيئة العامة.

- وتكون اختصاصات رئيس النادي على النحو التالي حسب مادة رقم ٣١:
  - الإشراف على جميع أعمال النادي واللجان المنبثقة عنها وتوقيع العقود والالتزامات المالية بعد اجازتها من قبل الهيئة الإدارية.
  - تمثيل النادي أمام السلطات الرسمية والقضائية.
  - يترأس جلسات الهيئة الإدارية والهيئة العامة.
  - يوقع على الحوالات المالية مع أمين الصندوق.
  - يوقع على المراسلات التي تستوجب توقيعه.
- وأما أمين السر فاختصاصاته كما يلي حسب مادة ٣٢:
  - حفظ السجلات والإشراف على تنظيمها.
  - تدوين وقائع اجتماعات الهيئة الإدارية والهيئة العامة.
  - الرقابة على موظفي وعمال النادي وشؤونه الإدارية.
  - توجيه الدعوة إلى اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية بالتنسيق مع الرئيس.
  - يقوم بإجراء المراسلات الرسمية ويوقع عليها.
  - تحضير جدول أعمال الهيئة الإدارية بالتنسيق مع الرئيس.
  - توجيه الدعوات لأعضاء الهيئة الإدارية لحضور الاجتماعات.
  - يحتفظ بنسخة من مفاتيح النادي.
  - يحتفظ بأختام النادي داخل خزانة النادي.
- فيما اختصاصات أمين الصندوق هي التالية حسب مادة ٣٣:
  - التوقيع على الحوالات المالية مع رئيس النادي.
  - إعداد الموازنة المالية عن السنة المنتهية وإعداد مشروع الميزانية للسنة المقبلة وعرضها على الهيئة الإدارية، تمهيداً لعرضها على الهيئة العامة.



- استلام المبالغ التي ترد إلى النادي بإيصالات رسمية مختومة بخاتم النادي وموقعه منه وإيداعها في الحساب المصرفي المعين من قبل الهيئة الإدارية.
- حفظ الدفاتر والمستندات المالية في مركز النادي لتكون تحت الطلب من الجهات المختصة.
- تنفيذ قرارات هيئة الإدارة فيما يتعلق بمعاملات النادي المالية التي ترتبط بهذا وتقديم حساباً شهرياً عن حالة النادي المالية إلى هيئة الإدارة.

ويمكن للهيئة الإدارية للنادي وضع وصف لاختصاصات باقي أعضائها الذين لم يرد وصف لمهامهم/ن في النظام الداخلي للنادي ومنهم/ن

- المشرف/ة الرياضي/ة
- المشرف/ة الثقافي/ة
- المشرف/ة الفني/ة
- المشرف/ة الاجتماعي/ة
- مشرف/ة الطلائع والطفولة.
- المشرف/ة الكشفي/ة
- الناطق/ة الإعلامي/ة ومسؤول/ة العلاقات العامة والتشبيك.

كما يمكن للهيئة الإدارية للنادي وضع وصف لاختصاصات ومسؤوليات منسقي/ات المشاريع التي يتم القيام بتنفيذها في النادي.

---



---



---

### ٥.٣ مسؤوليات تجاه هيئة الرقابة العامة والبنوك

حددت قوانين فلسطينية أخرى مسؤوليات إضافية للهيئات والجمعيات الأهلية ومنها النوادي ومن ضمنها:

- مسؤولية الخضوع للرقابة من قبل هيئة الرقابة العامة، وفي هذا الإطار فقد نصت المادة رقم ١٧ من قانون هيئة الرقابة العامة لسنة ١٩٩٥، المادة ٢/٧ على مايلي:

«خضوع الهيئات والمؤسسات العامة والنقابات والجمعيات والاتحادات بجميع أنواعها ومستوياتها لرقابة هيئة الرقابة العامة».

- مسؤولية تنظيم العلاقة مع البنوك وفق أسس حددتها سلطة النقد الفلسطينية من خلالها تعميمها للبنوك رقم ١٣٤، بتاريخ ٢٠٠١/٩/٥، والذي نص على مطالبة كافة البنوك العاملة في المناطق الفلسطينية بعدم فتح حسابات للجمعيات الخيرية والأهلية إلا بعد موافقة وزارة الداخلية، إضافة إلى تقديم نسخة من النظام الأساسي للجمعية أو الهيئة مصدقة من وزارة الداخلية للبنك، والتأكد من أن الأشخاص المخولين بالتوقيع هم نفس الأشخاص الذين وردت اسمائهم في كتاب وزارة الداخلية.

وبهذا يكون قد اكتمل توضيح مسؤوليات وأدوار مجالس إدارة النوادي بوصفها إدارات لمؤسسات وهيئات أهلية فلسطينية.



القسم الرابع

## مسؤوليات مجلس إدارة النادي

١.٤ مسؤولية تطوير السياسات

٢.٤ مسؤولية التخطيط

١.٢.٤ وضع خطة استراتيجية للنادي

٢.٢.٤ وضع خطط تنفيذية سنوية وشهرية للنادي ككل

٣.٢.٤ وضع الخطط التنفيذية السنوية والشهرية للجان النادي

٣.٤ مسؤولية التخطيط والإدارة المالية

١.٣.٤ وضع الموازنات التقديرية للنادي

٢.٣.٤ كتابة مقترحات التمويل وتجنيد الأموال

٣.٣.٤ إدارة النفقات وعمليات التوريد

٤.٤ مسؤولية تنظيم وإدارة المصادر البشرية

١.٤.٤ تنظيم أعمال المجلس

٢.٤.٤ تنظيم اللجان النشاطية وتنظيم الهيئة العامة

٣.٤.٤ تنظيم وإدارة الطاقم مدفوع الأجر

٥.٤ مسؤولية المتابعة والمراقبة

١.٥.٤ متابعة تطوير قدرات أعضاء مجلس الإدارة

٢.٥.٤ تنظيم ومتابعة الحوار والاتصال واتخاذ القرارات وحل النزاعات

٣.٥.٤ تنظيم الإدارة وإدارة الوقت

٤.٥.٤ تنظيم ومتابعة نشاطات المراقبة، بما في ذلك مراقبة الجودة والمخاطر

٦.٤ مسؤولية التشبيك وبناء الائتلافات والتحالفات

٧.٤ مسؤولية التقييم

٨.٤ صيغة للمشاركة

## ٤.١ مسؤولية تطوير السياسات

السياسة (Policy) هي أداة موجهة لعمل مؤسستنا/نادينا فهي توضح منطلقاتنا القيمية وقناعاتنا التي نعمل وندير النادي ضمن حدودها، كما توضح النهايات التي نود الوصول إليها.

وتختلف السياسات (Policies) عن السياسة (Politics) حيث أن الأخيرة هي عمل السياسيين، فيما الأولى هي أداة تحدد لنا ما يجب أن نفعله، ومالا يجب أن نفعله، وذلك ضمن تطابق الأفعال أو تناقضها مع قيمنا وقناعاتنا.

وتشمل متطلبات تطوير السياسات ما يلي:

١. تحديد القضايا والمشكلات والفرص التي نحتاج إلى سياسة بشأنها.
٢. تحديد إذا ما كان لدينا سياسة سابقة بشأن هذه القضايا، المشكلات، الفرص، أم أننا بحاجة إلى سياسات جديدة بشأنها.
٣. تحديد المخرجات والنتائج المرجو تحقيقها من السياسات التي سنطورها.
٤. تحديد أغراض السياسات التي سنطورها وأسباب حاجتنا لها في الزمان المحدد.

أما مكونات السياسات التي علينا أن نطورها فتشمل:

- أ. تحديد القضية، المشكلة، أو الفرصة.
- ب. تحديد الخيارات والبدائل الممكنة للتفاعل مع القضية، المشكلة، الفرصة:

- بديل رقم (١).

- بديل رقم (٢)

- بديل رقم (٣)

ج. دراسة كل بديل من حيث نقاط قوته ونقاط ضعفه.

د. تحديد البديل الذي تم اختياره.

هـ. في ضوء ما تقدم تحديد:

- ماذا سنفعل؟

- لماذا سنفعله؟

- متى سنفعله؟

- أين سنفعله؟

- من سيفعله؟

بعد أن نكتب ما تقدم نقوم بإجراء تقييم له يتضمن ما يلي:

أ. تحديد كيفية تطبيق السياسات.

- كيف ندخل السياسات في عمل النادي؟ آليات وطرائق محددة.

- من يحتاج هذه السياسات في عمله/ها اليومي كمرشد لاتخاذ القرارات والأنشطة سواء بسواء؟

ب. تقييم القرارات والأنشطة المحتملة التي يمكن أن نقوم بها على قاعدة السياسات المكتوبة، وبالتالي إعادة تقييم السياسات نفسها لجهة التثبيت أو التعديل أو الإضافة عليها في ضوء هذا التقييم.

ج. تقييم الخطوات التي علينا القيام بها من أجل جعل هذه السياسات أكثر فاعلية ويشمل ذلك أيضاً الأسئلة التالية:

- هل تدعم هذه السياسات القرارات والأنشطة بالطريقة التي نتطلع إليها؟

- هل سيسفر استعمال هذه السياسات كمرشد لقراراتنا وأنشطتنا عن النتائج المأمولة بالنسبة لنا؟

---



---



---

- هل ستستخدم هذه السياسات أغراضنا وأهدافنا؟

د. ماهي نقاط قوة هذه السياسة؟

هـ. ماهي نقاط ضعف هذه السياسة؟

و. ما هي الفرص أمام تطبيق هذه السياسة؟

ز. ما هي العقبات والمعوقات أمام تطبيق هذه السياسة؟

وفي ضوء هذا التقييم نقرر

- إما تثبيت السياسات المكتوبة وإدخالها للاستعمال كمرشد لعملنا وقراراتنا.

- وإما تعديل السياسات المكتوبة وإدخالها بعد ذلك كمرشد لعملنا وقراراتنا.

- وإما الغاؤها وعدم استعمالها.

#### مثال: تطوير سياسات حول العضوية في النادي

نبدأ ببحث واقع ومشكلات العضوية القائمة في النادي، كما ونبحث الفرص التي يمكن أن تتوفر لنا سواء من خلال تفعيل العضوية الحالية، أو من خلال أية عضوية جديدة مرتقبة.

يلي ذلك فحص ملفاتنا السابقة لمعرفة كيف تعاملنا سابقاً مع مشكلات العضوية، وكذلك مع الفرص المترتبة عن العمل مع الأعضاء.

بعد هذا الفحص نحدد بدائلنا للتعامل مع العضوية والتي قد تكون على سبيل المثال:

البديل رقم (١): إبقاء العضوية كما هي لمدة سنة قادمة على الأقل مع تفعيلها.

البديل رقم (٢): فتح باب العضوية لنوعيات مميزة قادرة على توفير مداخيل جديدة للنادي، إضافة لتفعيل العضوية القديمة.

البديل رقم (٣): فتح باب العضوية أمام الجميع، مع تفعيل العضوية القديمة.

---



---



---



ثم ندرس كل بديل من حيث نقاط قوته ونقاط ضعفه. وبعد ذلك نقرر أي بديل نختار، وفي ضوء ذلك نضع خطة العمل اللازمة لتنفيذ هذا البديل. ونجري تقييماً لكيفية تطبيقه، والقرارات والخطوات والأنشطة اللازمة لذلك، وكيف سيعزز عملنا. وفي ضوء هذا التقييم نقرر تطبيق هذه السياسة ام لا.

## ٢.٤ مسؤولية التخطيط

نحتاج في عملنا كمجالس إدارات للنوادي إلى عدة أنواع ومستويات من التخطيط التي علينا القيام بها ويشمل ذلك:

١. ٢. ٤. وضع خطة استراتيجية للنادي.
٢. ٢. ٤. وضع خطة تنفيذية سنوية، وشهرية للنادي ككل.
٣. ٢. ٤. وضع خطة تنفيذية سنوية وشهرية لكل لجنة من لجان النادي.

### ١.٢.٤ وضع خطة استراتيجية للنادي

- تحدد الخطة الاستراتيجية مسار عمل النادي لثلاث أو خمسة سنوات قادمة وهي تتضمن:
- أ. إعداد آلية التخطيط والاتفاق عليها وعلى أهدافها بين كل المشاركين/ات فيها.
  - ب. تقييم رسالة ورؤية النادي وغاياته وأهدافه.
  - ج. دراسة البيئة الداخلية للنادي: نقاط القوة، (وطرق تعزيزها) ونقاط الضعف (وطرق معالجتها): الاحتياجات الداخلية.
  - د. دراسة البيئة الخارجية للنادي: الفرص والإمكانيات (وطرق الاستفادة منها)، والمعوقات والتهديدات. (وطرق مواجهتها): الاحتياجات الخارجية.

- هـ. تحديد برامج عمل المؤسسة وهيكلها للسنوات الثلاث أو الخمس القادمة.
- و. تعريف الموارد البشرية والعينية اللازمة لتنفيذ الخطة. وتحديد طرق تجنيد الأموال من مصادر ذاتية، محلية، وخارجية لأجلها.
- ز. تصميم الخطط التنفيذية.
- ح. تحديد طرق المراقبة والتقييم لعمليات تنفيذ الخطة.

ويمكن العودة إلى دليل مركز بيسان للبحوث والإنماء ومركز العمل التنموي معاً الخاص بالتخطيط الاستراتيجي من أجل التعرف على تفاصيل كيفية إعداد الخطة الاستراتيجية. كذلك يمكن العودة إلى دليلهما عن إدارة المشاريع لمعرفة كيفية تحديد الاحتياجات.

#### ٤.٢.٢ وضع خطط تنفيذية سنوية وشهرية للنادي ككل

وتتضمن الخطة التنفيذية السنوية للنادي ما يلي:

١. النشاطات العامة للنادي خلال السنة.
٢. نشاطات اللجنة الرياضية للنادي خلال السنة.
٣. نشاطات اللجنة الاجتماعية للنادي خلال السنة.
٤. نشاطات اللجنة الثقافية للنادي خلال السنة.
٥. نشاطات لجنة العلاقات الخارجية والإعلام للنادي خلال السنة.
٦. نشاطات اللجنة المالية للنادي خلال السنة.
٧. نشاطات لجنة الطلائع والطفولة للنادي خلال السنة.
٨. نشاطات اللجنة الكشفية للنادي خلال السنة.
٩. نشاطات رئيس النادي خلال السنة.

ويمكن بعد ذلك وضع هذه الخطة على الشكل التالي:

---



---



---



ولاحقاً يجري تقسيم الخطة السنوية إلى خطط شهرية، وبعد انتهاء كل شهر نقيم خطتنا الشهرية المنفذه ونضع خطة الشهر القادم.

#### ٣.٢.٤ وضع الخطط التنفيذية السنوية والشهرية للجان النادي

تشتق لجان النادي المختلفة خططها السنوية والشهرية من الخطط العامة، إلا أن هذا ليس كل ما في الأمر، فللجنة معينة، وبقيادة عضو مجلس الإدارة المكلف، أن تضع تفاصيل للخطوط العامة الواردة في الخطة العامة بشأن عملها. أي أن لها أن تضع خططاً مفصلة لعملها، هذا من جهة. ومن جهة أخرى يفترض أن تكون اللجان قد شاركت في إعداد الخطة العامة من البداية (راجع/ي نموذج المشاركة هذا في القسم الأول من هذا الدليل). ويترتب عن هذه المشاركة سهولة وحيوية في إعداد الخطط التفصيلية لكل لجنة لاحقاً.

#### ٣.٤ مسؤولية التخطيط والإدارة المالية

وضعت هذه الوظيفة بشكل منفصل عن الوظيفة السابقة، وذلك نظراً لأهميتها في عمل النادي، حيث أنها تشمل:

١.٣.٤ وضع الموازنات التقديرية (Budgets) للنادي بالتعاون مع أمين الصندوق واللجنة المالية.

٢.٣.٤ كتابة مقترحات التمويل وتجنييد الأموال.

٣.٣.٤ إدارة النفقات وعمليات التوريد.

وفيما يلي بيان كيفية تأديتنا لكل وظيفة من هذه الوظائف.

---



---



---

### ١.٣.٤ وضع الموازنات التقديرية

نضع موازنتنا التقديرية لمدة عام بحيث تتضمن:

- المداخيل المتوقعة من مصادر مختلفة.
- أوجه الإنفاق المتوقعة على مدار العام.

وتشتمل عملية إعدادنا لموازنة العام القادم على سبع خطوات هي:

١. إعدادنا لموازنة عام ٢٠٠٥ يجب أن يبدأ منذ بداية عام ٢٠٠٤. أي قبل عام.
٢. يشتمل التحضير لإعداد الموازنة على:
  - وضع قائمة للنشاطات التي نريد القيام بها في العام القادم.
  - تكاليف الأنشطة المراد القيام بها.
٣. مراجعة النشاطات والتكاليف ووضع مسودة الموازنة.
٤. مراجعة المسودة وإجراء التعديلات اللازمة عليها.
٥. مراجعة الموازنة المعدلة ورؤية ما يمكن إبقاؤه أو شطبه من الأنشطة، وكذلك التقرير بشأن نسبة العجز التي يمكن أن يتحملها النادي.
٦. إقرار الموازنة من قبل مجلس الإدارة والهيئة العامة.
٧. مراقبة الموازنة وإجراء التعديلات اللازمة عليها على مدار السنة المالية في ضوء الأنشطة المنفذة وتلك التي سيتم تنفيذها.

### ٢.٣.٤ كتابة مقترحات التمويل وتجنيد الأموال

بالنسبة لنا كنوادي فإن جزءاً من مدخولاتنا تتأتى من اشتراكات الأعضاء، والتبرعات الفردية والمؤسسات، وبيع الأنشطة، وبيع الكافيتيريا.

---



---



---

ويجب علينا كمجلس إدارة أن نحتسب هذه المدخولات ضمن موازاناتنا السنوية.

بعد احتساب هذه المدخولات يبقى هنالك مبالغ أخرى لا بد من تحصيلها من أجل تغطية احتياجاتنا المالية واحتياجات أنشطتنا، ومن هنا لا بد أن تكون لدينا خطة من أجل تجنيد الأموال ويجب أن تشمل هذه الخطة البنود التالية:

- كتابة مقترحات تمويل لعام ٢٠٠٥ منذ بداية عام ٢٠٠٤ (أي قبل عام).
- مشاركة كافة أعضاء مجلس الإدارة في تطوير أفكار لمقترحات التمويل، وعدم حصر ذلك بشخص أو لجنة واحدة فقط.
- تطوير سجل بأسماء الجهات المانحة وعناوينها، وأسماء الأشخاص المسؤولين/ات للاتصال معهم/ن.
- إقامة علاقات مع جهات مانحة.
- تقديم مقترحات التمويل إلى الجهات المانحة.
- إقامة أنشطة ومشروعات تدر مدخولات للنادي.
- إقامة علاقات مع القطاع الخاص الفلسطيني في الداخل والخارج والمقتدرين/ات مالياً من المجتمع المحلي.
- وضع صندوق تبرعات على مدخل النادي.
- استثمار المناسبات العامة والاحتفالات من أجل جباية التبرعات.

ولدى صياغة مقترحات التمويل فإنها يجب أن تشمل البنود التالية:

١. اسم المشروع.
٢. الفهرس
٣. ملخص المشروع
٤. خلفية عامة وتعريف بالفريق أو المؤسسة.

---



---



---

٥. مبررات المشروع.
  - المشكلات.
  - الحاجات.
  - الحلول.
  - قدرات مؤسستنا/فريقنا.
٦. غاية وأهداف المشروع.
٧. الفئة/الفئات المستهدفة المباشرة وغير المباشرة.
٨. خطة تنفيذ المشروع:
  - الأنشطة التي يتضمنها المشروع.
  - الفريق الذي سينفذ الأنشطة وتوزيع المهام.
  - الموارد والمصادر اللازمة لتنفيذ الأنشطة.
  - مكان/ أماكن تنفيذ الأنشطة ونطاق عمل المشروع.
  - الجدول الزمني لتنفيذ الأنشطة.
٩. طرق المتابعة والمراقبة والتقييم.
١٠. النتائج المتوقعة للمشروع (المخرجات).
١١. العقبات المتوقعة وكيف سيتم تذليلها.
١٢. مؤشرات قياس نجاح المشروع.
١٣. عناصر استمرارية المشروع
١٤. موازنة المشروع.
١٥. الملاحق.

ومن أجل إطلاع أوسع على كيفية إعداد مقترحات التمويل والتوجه إلى المانحين يمكن العودة إلى « دليل إدارة المشاريع » الصادر عن مركزي معاً وبيسان ضمن مشروع الشراكة الممول من قبل تجمع مؤسسة التعاون.

#### ٤.٣.٣ إدارة وضبط النفقات وعمليات التوريد

من أجل القيام بمسؤولياتنا في هذا المجال بشكل سليم لا بد من اتخاذ الإجراءات التالية من أجل إدارة وضبط النفقات:

١. يجب أن يتولى عضوان على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة مسؤولية الصرف المالي بما يتضمن كتابة الشيكات والتوقيع عليها.
٢. لا يجوز أن يكون بحوزة النادي أكثر من مصروف شهر واحد نقداً، والباقي يجب أن يبقى في الحساب البنكي الخاص بالنادي.
٣. يجب أن يتأكد أمين الصندوق لدى القيام بأية معاملة مالية من توفر الوثائق التالية:
  - أ. عقد خاص بالمعاملة المالية موقع من طرفي العقد.
  - ب. سند صرف موقع من الشخص أو الهيئة التي صرف لها.
  - ج. سند قبض موقع من الشخص أو الهيئة الذي / التي قبض المبلغ.
  - د. صورة للشيك موقع أيضاً من الشخص / الجهة الذي / التي قبض / ت المبلغ.
٤. يفضل اعتماد النظام التالي للصرف المالي لأنشطة النادي العادية.
  - أ. وضع تقديرات مالية للشهر الأول من السنة والسحب من البنك بشيك على أساس ذلك.
  - ب. في نهاية الشهر الأول من السنة يتم عمل تقرير مالي بالمصروفات، ويرفق مع تقديرات لمصاريف الشهر التالي، ويتم سحب النقود من البنك بناء على هذه التقديرات. وهكذا تستمر الطريقة ذاتها من شهر إلى آخر حتى نهاية العام.



٥. إضافة للتقارير المالية والتقديرات المالية الشهرية يحتاج مجلس الإدارة إلى إعداد ميزانية عمومية في نهاية العام توضح كل المدخولات وكل المصروفات على مدار العام (Balance Sheet).
٦. كذلك قد تبرز الحاجة إلى تقارير مالية خاصة بمشروع معين، أو نشاط معين، وذلك حسبما طلب الجهة المانحة، أو مجلس الإدارة.
٧. في نهاية كل عام يتطلب الأمر أيضاً إعداد تقرير مالي مدقق من مدقق حسابات قانوني، وذلك للنوادي التي تزيد موازنتها عن ألف دينار، وذلك كما نص عليه قانون الجمعيات والهيئات الأهلية.
٨. من واجب مجلس الإدارة أن يقيم موازنات وميزانيات النادي بين فترة وأخرى بما في ذلك الأسئلة التالية:
- هل حصلت انحرافات في الإنفاق عما هو محدد في الموازنة؟ ما هو حجمها؟ ولماذا حصلت؟ وهل هي مقبولة أم لا؟.
  - هل تم أي تعديل على أوجه الإنفاق بناءً على طلب قدم لمجلس الإدارة وصادق عليه؟ وما هو العمل مع التعديلات في الإنفاق التي لم يصادق عليها مجلس الإدارة؟
  - هل تم تحصيل كل الأموال المتوقعة من المدخولات الخاصة وكذلك المنح؟ وكيف يمكن العمل للحصول على ما لم يتم تحصيله بعد؟
  - ما العمل من أجل تغطية النشاطات القادمة؟ ولمن نتجه؟ ومسؤولية من القيام بذلك؟
  - هل المبالغ المتوفرة لدى النادي كافية لثلاثة أو أربعة أشهر قادمة على الأقل؟
٩. من المهم أن يكون أمين الصندوق جزءاً من لجنة مالية تكون من مهماتها كتابة مقترحات التمويل بناءً على الأفكار المقدمة لها من كل أعضاء مجلس الإدارة، وكذلك أعضاء اللجان النشاطية، وتتعاون اللجنة المالية مع لجنة العلاقات العامة في إقامة صلات مع الجهات المانحة، وفي التوجه إلى هذه الجهات.

### عمليات التوريد

وفيما يخص عمليات التوريد يمكن أن تلتزم مجالس الإدارة بنماذج التوريد التالية وذلك كما وردت في دليل المستفيد الصادر عن تجمع مؤسسة التعاون.

**توفير البضائع، والأعمال، والخدمات التي تقل كلفتها عن ١٠٠٠٠ دولار أمريكي.**

يمكن شراء البضائع والخدمات والأعمال التي تقل كلفتها عن ١٠٠٠٠ دولار أمريكي - بشكل غير رسمي من أقرب مصدر متاح، مادامت مدعومة بفواتير.

**توفير البضائع، والأعمال والخدمات التي تتراوح كلفتها بين ١٠٠٠٠ دولار أمريكي و١٠٠٠٠٠ دولار أمريكي**

عند شراء البضائع والأعمال والخدمات أو مجموعة المواد التي تتراوح كلفتها بين ١٠٠٠٠ دولار أمريكي و١٠٠٠٠٠ دولار أمريكي، عليك أولاً أن تتفق مع هيئة الجهة المانحة على المواصفات وشروط ومدة التسليم. بعدئذ عليك استدراج ثلاث عروض للأسعار من مصادر محلية مؤهلة، ومن ثم تشتري بناء على أقل التكاليف.

**توفير البضائع، والأعمال، والخدمات التي تزيد كلفتها عن ١٠٠٠٠٠ دولار أمريكي**

عند شراء البضائع والأعمال والخدمات ومجموعة المواد التي تزيد كلفتها عن ١٠٠٠٠٠ دولار أمريكي، عليك أولاً أن تتفق مع الجهة المانحة على الشروط أو الشروط المرجعية، وشروط الدفع والتسليم. ومن ثم، عليك أن تقوم بالإعلان في الصحف المحلية. سوف تطالب بان تقوم بعملية طرح العطاء على مرحلتين، باستخدام لجنة داخلية للعطاءات ومعايير تقييم شفافة، وفي المرحلة الأولى سيستخدم نظام للتقييم وذلك لضمان الجودة الفنية الملائمة. وبالنسبة للعروض التي تثبت جودتها وملاءمتها الفنية، فإن إرساء العطاء سيتم على أساس أقل الأسعار.

---



---



---

## ٤.٤ مسؤولية إدارة وتنظيم المصادر البشرية

٤.٤.١ تنظيم أعمال مجلس الإدارة.

٤.٤.٢ تنظيم اللجان النشاطية وتنظيم الهيئة العامة.

٤.٤.٣ تنظيم وإدارة الطاقم مدفوع الأجر.

### ٤.٤.١ تنظيم أعمال مجلس الإدارة

رغم أن مجالس الإدارة في النوادي الفلسطينية مكونة من مجموعة من المتطوعين/ات غير مدفوعي الأجر، إلا أن لدى هذه المجالس المنتخبة من الهيئات العامة مسؤوليات إدارية وتنظيمية قد تصل إلى حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق المدراء/ات مدفوعي/ات الأجر، بل وقد تتجاوزها.

وفي هذا الإطار فإن عضو مجلس الإدارة في النادي هو/ي أقرب للقائد/ة منه/ها للمدير/ة، والشكل التالي يوضح الفوارق.

المدير/ة	القائد/ة
- يتأكد من سير الأعمال بصورة جيدة	- يطور ويقترح أشياء تعمل بصورة أفضل
- يحل المشكلات اليومية.	- يخلق مستقبل أفضل.
- يركز على المسار أو ال Process.	- يركز على المردود/المنتج.
- يتأكد من العناية بكافة التفاصيل.	- يضع أهداف واتجاهات عمل.
- يتأكد من قيام الأفراد بعملهم/ن بصورة ناجحة يوماً بيوم.	- يلهم الأشخاص ليقوموا/ن بأكثر مما هو متوقع.
- يخطط وينظم العمل لتحقيق أهداف السنة.	- يخلق رؤية للنادي لسنوات عديدة قادمة.
- يضع سياسات وإجراءات فعالة.	- يتجاوز المعايير القائمة ويخلق أنظمة أكثر فعالية.
- يركز على الفعالية/الكفاية/القدرة.	- يركز على أثر الفعالية ومردودها.
- يركز على السلوك الإشكالي وكيفية معالجته.	- يركز على ما يتم تنفيذه بصورة صحيحة ويمتدحه.
- يقلق تجاه الحاضر.	- يقلق تجاه المستقبل.

وتعكس هذه الاختلافات نفسها على طرائق العمل والتنظيم، كما على المهارات التي ينبغي أن يتمتع بها عضو مجلس الإدارة وهي تشمل:

- القدرة على تقبل البشر كيفما هم حيث هم/ن، وليس كما نريد لهم/ن أن يكونوا/ن.
- القدرة على إقامة العلاقات مع الآخرين بحيث تتركز على الحاضر وليس على الماضي.
- القدرة على التعامل مع الأقربين إليك بنفس الطريقة الودودة التي تمارسها مع الغرباء والمعارف العرضيين، والاستماع لهم/ن بحرص واهتمام وأن لا تتعامل معهم/ن وكأنهم/ن مضمونون تماماً «وفي الجيب».
- القدرة على الثقة بالآخرين، حتى عندما تكون درجة المجازفة عالية.
- القدرة على العمل بدون موافقة دائمة واعتراف من الآخرين.
- القدرة على تحسس وعكس جوانب الإجماع داخل الفريق.
- القدرة على التوجيه بما يمكن الفريق من تحقيق أهدافه/طموحاته/أمانيه.
- القدرة على التحدي الإيجابي للفريق بهدف «استفزازه» للسير قدماً نحو الأهداف.
- القدرة على تقديم خبرات، ومعلومات جديدة تساعد الفريق.
- القدرة على لفت انتباه الفريق إلى توجهات، وأفكار، وطرائق عمل جديدة.

باختصار، القدرة على تفويض المهمات والمسؤوليات للآخرين، ثم متابعتها بالعناية والدعم اللازمين من أجل تحقيق الأهداف.

وإذ نبدأ برئيسة الهيئة الإدارية للنادي (مجلس الإدارة) فهو الشخص الذي يجب أن يكون قادراً/ة على تفويض المسؤوليات لزملائه/زميلاته أعضاء مجلس الإدارة الآخرين/ات.

وإذ أن المسؤوليات المناطة برئيسة/ة مجلس الإدارة وامين/ة السر وامين/ة الصندوق موضحة في النظام الداخلي للنادي (راجع/ي القسم الثاني من هذا الدليل)، فإن مسؤوليات باقي أعضاء مجلس الإدارة يجب ان تصاغ على نفس المنوال وذلك على النحو التالي.

---



---



---

### المسؤوليات العامة لأعضاء الهيئة الادارية (مجلس الادارة):

- تنظيم العلاقة مع وزارة الشباب والرياضة ومع هيئة الرقابة العامة ومجمل الجهات الرسمية ذات العلاقة.
- التحضير لاجتماعات الهيئة الادارية والمشاركة الفعالة فيها.
- تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليه/ها من قبل الهيئة الادارية.
- المشاركة في التخطيط لانشطة النادي العامة وانشطة لجنته/ها
- المشاركة في تجنيد الاموال للنادي.
- المشاركة في اقامة علاقات جيدة مع الجهات المانحة.
- العمل من اجل تجنيد اعضاء جدد للنادي، سيما من النساء والشباب.
- اقامة علاقات جيدة للنادي مع المجتمع المحلي، ومع المؤسسات المحلية والخارجية.
- تمثيل النادي في لقاءات خارجية، وذلك حسب تكلفه/ها الهيئة الإدارية للنادي.
- المشاركة في اعداد التقارير الادارية والمالية والتقييمات عن عمل النادي ككل.
- المشاركة في اعداد الموازنات للعام المالي القادم.
- المشاركة في البحث في طلبات العضوية للنادي.
- المشاركة في اتخاذ القرار بشأن تعيين موظفين/ات لمشاريع النادي.

### المسؤوليات الاضافية للمشرف الرياضي (بمشاركة اللجنة الرياضية):

- اقامة علاقات رياضية للنادي محليا وعربيا ودوليا.
- وضع الخطط الخاصة للجنة الرياضية ومتابعة تنفيذها وتقييمها.
- تنويع مجالات النشاط الرياضي للنادي بحيث لا يقتصر على كرة القدم.
- الاهتمام بتطوير النشاطات الرياضية للشباب، والاطفال، والنساء، وذوي الاحتياجات الخاصة.

- اقتراح افكار واتجاهات هادفة لتطوير المرافق الرياضية للنادي وتقديمها الى الهيئة الادارية (مجلس الادارة).
  - تجنيد الاموال اللازمة لتطوير النشاطات الرياضية للنادي.
  - الاشراف على عمل الفرق الرياضية القائمة والاشراف على تدريباتها داخل الوطن وخارجه، وتقييم إنجازاتها، وتنسيب لاعبين/ لاعبات جدد اليها.
  - تنظيم عمل اللجنة الرياضية المشرفة وتوزيع المسؤوليات بين اعضائها.
- المسؤوليات الإضافية للمشرف الاجتماعي (بمشاركة اعضاء اللجنة الاجتماعية)**
- توثيق العلاقات بين اعضاء الهيئة العامة للنادي.
  - تنظيم الانشطة الاجتماعية بمشاركة اعضاء النادي والمجتمع المحلي.
  - احياء المناسبات الاجتماعية بالطرق المناسبة.
  - وضع الخطط الخاصة باللجنة الاجتماعية ومتابعة تنفيذها وتقييمها.
  - اقامة علاقات التشبيك في أنشطة اجتماعية مشتركة مع مؤسسات المجتمع المحلي بالتعاون مع لجنة العلاقات العامة.
  - المشاركة في نشاطات لاصلاح ذات البين في المجتمع المحلي بالتعاون مع رموز المجتمع بهذا الاتجاه.
  - تأهيل اعضاء اللجنة الاجتماعية، ومتابعة عملهم/ن وتنظيم اجتماعاتهم/ن.
  - رعاية المواهب الفنية وتطوير النشاطات الفنية للنادي.
- المسؤوليات الاضافية للمشرف الثقافي (بمشاركة اعضاء اللجنة الثقافية):**
- تطوير النشاطات الثقافية للنادي.
  - وضع الخطط الخاصة باللجنة الثقافية ومتابعة تنفيذها وتقييمها.
  - الاهتمام بالمواهب الثقافية الشبابية وتطويرها.
- 
- 
-

- تنظيم الأنشطة الثقافية اللامنهجية لطلبة المدارس ذكورا واناثا.
- تنظيم عمل اللجنة الثقافية واجتماعاتها ، وتاهيل أعضائها.
- تنظيم دورات التدريب والتأهيل لكل الفئات وفي كافة المجالات.

#### المسؤوليات الاضافية لمشرف العلاقات الخارجية والاعلام (بمشاركة أعضاء من لجنة العلاقات العامة والاعلام):

- تطوير العلاقات الخارجية للنادي محليا وخارجيا .
- انتخاب ناطق/ة اعلامي/ة للنادي.
- وضع الخطط اللازمة للعمل في هذا المجال ومتابعة تنفيذها .
- تاهيل اعضاء اللجنة ومتابعة عملهم/ن وتنظيم اجتماعاتهم/ن.
- تطوير ارشيف لما ينشر في الصحف حول نشاطات النادي .
- متابعة ما ينشر حول نشاطات النوادي والمؤسسات المنافسة.
- تنظيم الاخبار والتصريحات والبيانات والردود ، وارسالها الى وسائل الاعلام.
- اصدار نشرة دورية للنادي لمدى توفر التمويل لذلك .
- تصميم صفحة الكترونية للنادي .
- اقامة علاقات وثيقة مع الجهات المانحة بالتعاون مع اللجنة المالية.

#### المسؤوليات الاضافية للمشرف المالي (بمشاركة أعضاء من اللجنة المالية للنادي):

- كتابة مقترحات التمويل بناء على الاقتراحات المقدمة من الهيئة الإدارية (مجلس الإدارة) ، واللجان النشاطية.
- اقامة ونسج العلاقات مع الجهات المانحة بالتعاون مع لجنة العلاقات الخارجية والاعلام.
- تجنيد الاموال للنادي بالتعاون مع لجنة العلاقات الخارجية والاعلام ، وكذلك مجمل اعضاء الهيئة الادارية ، (مجلس الإدارة) .

- تنظيم العمل المالي للنادي ككل.
- وضع مسودات الموازنات السنوية، وكشوفات الانفاق دورياً وتقديمها إلى الهيئة الإدارية.
- الاستجابة إلى متطلبات لجان وأنشطة النادي المختلفة،، وذلك حسب الموازنة المصادق عليها من قبل الهيئة الإدارية.
- إعداد تقارير مالية شهرية، ودورية، ولكل مشروع، وفي نهاية السنة وتجهيزها للتقديم إلى الهيئة الإدارية (مجلس الإدارة) ومدقق الحسابات وهكذا.

#### المسؤوليات الإضافية لمشرف الطلائع والطفولة (بالتعاون مع لجنته/ها).

- وضع الخطط اللازمة لتقييم عمل النادي في مجال الطلائع والطفولة.
- تأهيل أعضاء اللجنة ومتابعة عملهم/ن وتنظيم اجتماعات اللجنة.
- تنظيم المخيمات الصيفية للطلائع والطفولة بالتعاون مع اللجان الرياضية، الاجتماعية، والثقافية، والكشافية للنادي.
- رعاية المواهب لدى الأطفال والطلائع بالتعاون مع اللجنة الثقافية واللجنة الاجتماعية.
- تكريم طلبة التوجيهي سنوياً بالتعاون مع اللجنة الاجتماعية.
- التشبيك مع مؤسسات أخرى تهتم بالطفولة والطلائع. وهكذا.

#### المسؤوليات الإضافية للمشرف/ة الكشفي/ة (بالتعاون مع اللجنة الكشافية)

- وضع الخطط اللازمة لتنظيم عمل النادي في المجال الكشفي.
- تأهيل أعضاء اللجنة ومتابعة عملهم/ن وتنظيم اجتماعات اللجنة.
- تدريب الفرق الكشافية للنادي من مختلف الأعمار.
- التشبيك مع الفرق الكشافية الأخرى في مختلف أنحاء الوطن، والخارج.
- إقامة الأنشطة الكشافية في المناسبات الوطنية والعامة.



ويمكن لمجلس إدارة النادي تطوير هذه المسؤوليات المقترحة وتعديلها وإضافتها إلى النظام الداخلي للنادي حيثما تطلب الأمر ذلك.

#### ٢.٤.٤ تنظيم اللجان النشاطية، وتنظيم الهيئة العامة

سبق تناول مسؤوليات اللجان النشاطية المختلفة في النادي بالتعاون مع المشرفين/ات المختلفين لهذه اللجان (أنظر/ي قسم ١.٤.٤). وتبقى هنا إضافة ما يلي:

١. ضرورة توزيع المهام داخل كل لجنة نشاطية فهذا مسؤول النشرة الدورية للنادي كعضو في اللجنة الثقافية، وذاك مسؤول/ة تنظيم الدورات التدريبية في نفس اللجنة، وثالث مسؤول/ة عن تنظيم المسابقات الثقافية لطلبة المدارس وهكذا.
٢. ضرورة أن يكون توزيع المهام والمسؤوليات حسب:

- الميول والاستعدادات لدى كل فرد.
- الخبرات والقدرات لدى كل فرد.
- الوقت المتوفر لدى كل فرد.

وحيث أن أعضاء هذه اللجان متطوعون/ات، فإن من الضروري مراعاة وقتهم/ن، بحيث:

- لا يفرض عليهم/ن مهام أكثر من الوقت المتوفر لديهم/ن.
- لا تفرض عليهم/ن مواعيد لا تتناسب مع الوقت المناسب لهم/ن ويتطلب ذلك:
- \* عمل كشف شهري بالأوقات المناسبة لكل عضو في اللجنة شهرياً والاحتفاظ به لدى مشرف/ة اللجنة ويمكن أن يكون هذا الكشف على النحو التالي:

---



---



---





- اعتماد سياسات وإجراءات أخرى للتعامل مع أعضاء اللجان بوصفهم/ن متطوعين/ات، وهذه قد تشمل:
  - \* جعل باب اللجان مفتوحاً لمشاركة كل من يرغب من الأعضاء النشطاء/ات كل حسب ميوله/ها واهتماماته/ها.
  - \* اعتماد نظام للتحفيز المادي والمعنوي للمتطوعين/ات.
  - \* دفع مواصلات المتطوعين/ات، حيث لا يجوز أن يتطوع الإنسان ثم يدفع من جيبه/ها.
  - \* التشغيل المتدرج للمتطوعين/ات حيث لا يجوز تشغيلهم/ن في مهمات لا يتقنها من البداية.
  - \* توفير جو محبب يستقبلهم/ن ويرحب بهم/ن داخل النادي.
  - \* التفاعل والتشارك معهم/ن من قبل مشرف/ة اللجنة في اتخاذ القرارات.
  - \* ضرورة عدم التعامل معهم/ن كمجرد أدوات تنفيذية لقرارات الهيئة الإدارية (مجلس الإدارة).
  - \* تطوير الخطط بمشاركتهم/ن بحيث يشعرون بأنهم/ن يمتلكون هذه الخطط وأنها تعبر عنهم/ن.
  - \* تنظيم الاجتماعات الدورية معهم/ن، وليس التعامل معهم/ن بأسلوب الإيعازات والأوامر.
  - \* تطوير آلية لتقييم عملهم/ن بمشاركتهم/ن.
  - \* عدم استثناء أو فصل أي متطوع/ة بناء على قرارات صادرة بدون مشاركته/ها: أي أن المحاسبة يجب أن تكون مباشرة مع العضو المعني وبمشاركته/ها.
- وفيما يتعلق بالهيئة العامة فإن مشاركتها تقليدياً تتم من خلال الاجتماع السنوي الهادف إلى:
  - مناقشة التقارير الإدارية والمالية للعام المنصرم.
  - إقرار الخطة الإدارية والمالية للعام القادم.
  - انتخاب هيئة إدارية (مجلس إدارة) جديدة للعام القادم.

وتقوم مجالس إدارات النوادي بهذه المسؤولية تجاه الهيئة العامة بفعالية، إلا أن ما يجب أن يضاف يتعلق بمسؤوليات مجالس الإدارة في مجال تفعيل أعضاء الهيئات العامة على مدار العام. وهذا يمكن أن يتم بالأساليب التالية:

- فتح باب اللجان النشاطية لمشاركة أعضاء الهيئة العامة.
- فتح الباب أمام مبادرة أعضاء الهيئة العامة لتشكيل لجان نشاطية أخرى مؤقتة، أو دائمة، وذلك بشرط التنسيق مع الهيئة الإدارية.
- عقد اجتماعات دورية (مرة كل ٣ أشهر) من قبل الهيئة الإدارية يدعى لها كل من يرغب بالحضور من أعضاء الهيئة العامة، وذلك من أجل طرح ومناقشة نشاطات النادي واقتراح توجهات لتطويرها.
- تخصيص ساعات معينة من قبل مجلس الإدارة لاستقبال أعضاء الهيئة العامة، وتلقي شكاواهم/ن وملاحظاتهم/ن واقتراحاتهم/ن.
- وضع صندوق دائم لتلقي الشكاوي والاقتراحات من أعضاء الهيئة العامة، مع التعامل الجدي مع هذه الاقتراحات والشكاوي عبر الرد الناجع عليها.
- إقامة حوار مفتوح على الإنترنت بين أعضاء الهيئة العامة حول نشاطات النادي وطرق تطويرها.
- توجيه الدعوات لأعضاء الهيئة العامة لحضور نشاطات النادي المختلفة.
- تكليف بعض أعضاء الهيئة العامة من ذوي الخبرة بتمثيل النادي خارجياً.
- مشاركة بعض أعضاء الهيئة العامة في لجان للإصلاح في المجتمع المحلي والتشبيك مع عائلاته ومؤسساته.
- إنشاء لجنة استشارية للهيئة الإدارية (مجلس الإدارة) من أعضاء النادي ذوي الخبرة في هيئات إدارية (مجالس إدارة) سابقة للنادي.

### ٣.٤.٤ تنظيم الطاقم مدفوع الأجر

تشمل مسؤولياتنا كمجالس إدارة للنادي في مجال تنظيم الطاقم مدفوع الأجر ما يلي:

- وضع وصف وظيفي للشخص / الأشخاص المراد توظيفهم/ن سواء كان منسقا/ة عاما/ة للنادي أو منسقا/ة لمشروع محدد في النادي.
- انتداب لجنة للتوظيف من أعضاء مجلس الإدارة تكون مهماتها على النحو التالي:
  - \* الإعلان عن الوظيفة/الوظائف.
  - \* تلقي طلبات التوظيف ودراستها.
  - \* وضع معايير لاختيار الشخص/الأشخاص الملائمين/ات للوظيفة أو الوظائف المعلن عنهم.
  - \* مقابلة مقدمي/ات الطلبات كلهم/ن، أو مجموعة يتم اختيارها منهم/ن بناء على السير الذاتية والطلبات المقترحة.
  - \* اختيار الأسم/الأسماء المناسبة للتوظيف وتقديمها إلى الهيئة الإدارية (مجلس الإدارة) من أجل اتخاذ القرار.
  - \* تقديم مقترحات للهيئة الإدارية (مجلس الإدارة) حول احتياجات النادي في مجال التوظيف للعام/ أو عدة أعوام قادمة.
- تطوير آليات لمتابعة عمل الطاقم مدفوع الأجر، وكيفية تنظيم صلاته مع الهيئة الإدارية (مجلس الإدارة) (المزيد من الأفكار حول ذلك راجع/ي: دليل إدارة المشاريع للنادي من إصدار مركزي معاً وبيسان).
- تطوير آليات للتقييم الدوري لعمل الطاقم مدفوع الأجر.
- تطوير سلم للرواتب، والإجازات، والعلاوات، والتأمين للطاقم مدفوع الأجر.

## ٥.٤ مسؤوليات المتابعة والمراقبة

تتعدد مسؤولياتنا كأعضاء هيئات إدارية للنوادي (مجلس إدارة) في مجال متابعة تنفيذ المهمات الخاصة بالنادي وتشمل هذه المسؤوليات ما يلي:

- ١.٥.٤ متابعة تطوير قدرات أعضاء مجلس الإدارة.
  - ٢.٥.٤ تنظيم ومتابعة الحوار والاتصال واتخاذ القرارات وحل النزاعات.
  - ٣.٥.٤ تنظيم الأداء وإدارة الوقت.
  - ٤.٥.٤ تنظيم ومتابعة نشاطات المراقبة، بما في ذلك مراقبة الجودة والمخاطر.
- وفيما يلي تفصيل مسؤولياتنا بهذه الاتجاهات:

### ١.٥.٤ متابعة تطوير قدرات أعضاء مجلس الإدارة

إذ يتغير مجلس إدارة النادي مرة سنوياً أو كل سنتين، وإذ أنه لا توجد ضمانات بأن يستمر أعضاء من مجلس الإدارة السابق في مجلس الإدارة اللاحق، فإن من المهم أن يتم إيجاد آلية لتناقل الخبرة وتواصلها واستمرارها بين مجالس الإدارة السابقة ومجالس الإدارة اللاحقة.

وإذ أن الخبرات الإدارية لمجالس الإدارة تغتني وتتطور يومياً على مستوى علم الإدارة، فإنه يصبح من المهم أيضاً تطوير الخبرات والقدرات الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة.

وإذ لا يجوز أن تتم عملية بناء القدرات لأعضاء مجلس الإدارة بصورة عشوائية، فإن الخطوات التالية لبناء هذه القدرات تعتبر ضمن مسؤولياتنا كمجلس إدارة للنادي:

#### الخطوة الأولى:

تعريف مجلس الإدارة الجديد على نشاطات وبرامج النادي السابقة، وذلك من خلال العودة إلى

---



---



---

سجلات النادي ودراساتها وهضمها، وكذلك من خلال اللقاء بأعضاء مجلس الإدارة السابق من أجل الإطلاع المفصل على تجربته من زاوية إنجازاته، نقاط قوته، نقاط ضعفه، الفرص التي توفرت له، والمعوقات التي واجهها وكيف عالجها، ثم سماع توصياته واقتراحاته لمجلس الإدارة الجديد والمبنية على تجربته السابقة.

هذه الخطوة هي الأولى في تدريب مجلس الإدارة الجديد.

### الخطوة الثانية

العودة إلى رؤية ورسالة النادي وغاياته وأهدافه وبرامجه ونظام عضويته وهيكلته ونظامه الداخلي وأنظمتها الأخرى مالياً وإدارياً ودراساتها وتمحيصها، وهذا هو التدريب الثاني لمجلس الإدارة الجديد، والذي قد يسير جنباً إلى جنب مع الخطوة الأولى ويتم معها وفي نفس الوقت.

ولربما يكون مناسباً للهيئة الإدارية (مجلس الإدارة للنادي) أن تجهز دليلاً لعمل النادي يتضمن:

- رسالة ورؤية النادي.
  - أولوياته واتجاهات عمله.
  - غاياته وأهدافه.
  - برامجه.
  - هيكله ونظامه الداخلي.
  - لجانته.
  - آليات التخطيط والتنظيم والمتابعة والمراقبة والتقييم فيه.
  - موازنته وطريقة إعدادها.
- بحيث يكون هذا الدليل مرشداً لكل عضو هيئة إدارية (مجلس إدارة) جديد للنادي.



### الخطوة الثالثة

فحص احتياجات أعضاء مجلس الإدارة في مجال بناء القدرات الإدارية والمالية، وقد يتم هذا الفحص من خلال استخدام الاستمارة التالية لهذا الغرض:

#### نموذج فحص الاحتياجات التدريبية لعضو مجلس الإدارة

ملاحظات	بحاجة لها	كافية	المهارة
			(١) التخطيط الاستراتيجي
			(٢) الإدارة المالية
			(٣) تطوير السياسات
			(٤) تجنيد الأموال وكتابة مقترحات التمويل
			(٥) تنظيم الموارد البشرية
			(٦) تنظيم اللوائح القانونية لعمل النادي
			(٧) التعبئة والضغط والتأثير والتشبيك
			(٨) الإعلام والعلاقات العامة
			(٩) الإدارة العامة
			(١٠) التطوير المؤسسي
			(١١) تقديم الخدمات
			(١٢) إدارة المشاريع
			(١٣) دورات سابقة تلقيتها (أذكر/ي الأسم وإذا ما كانت كافية أم لا)
			(١٤) مهارات أخرى (يرجى ذكرها وذكر إذا كانت كافية أم لا)

### الخطوة الرابعة

في ضوء نتائج فحص الاحتياجات، نتصل بالمؤسسات المعنية بتقديم الخدمات التدريبية ونرتب معها الدورات والبعثات اللازمة لتطوير قدرات مجلس الإدارة، ونقيم نتائجها أولاً بأول.

---



---



---

**ملاحظة هامة**

الخطوات سابقة الذكر يمكن استخدامها أيضاً في مجال تطوير قدرات اللجان النشاطية في النادي أيضاً، حيث أن كل لجنة يجب أن تطلع على أنشطة الأعضاء فيها وتجارب البرامج التي نفذت من قبلهم/ن، يلي ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هذه اللجان، ثم تليتها من خلال الدورات والبعثات المناسبة.

#### ٢.٥.٤ تنظيم ومتابعة الحوار والاتصال واتخاذ القرارات وحل النزاعات في النادي ومع الجمهور

تشمل مسؤولياتنا في هذا المجال كهيئات إدارية ما يلي:

##### ١. تنظيم الاجتماعات كآلية للحوار داخل النادي ومع الجمهور، وتشمل أنماط الاجتماعات

ما يلي:

- الاجتماعات العادية لمجلس الإدارة وللجان النشاطية، والاقتراح هنا هو أن تنظم هذه كلها على أساس اجتماعات أسبوعية منتظمة، تعقد على أساس جداول أعمال مسبقة متفق عليها، كما وتوثق محاضرها في دفتر خاص بالاجتماعات.

(ملاحظة: حول كيفية تنظيم هذه الاجتماعات وعقدتها وتوثيقها يمكن العودة إلى دليل «إدارة المشاريع»، من إصدار مركز بيسان ومعاً).

- الاجتماعات التقييمية: وهذه يمكن أن تعقد مرة كل ٣ أشهر من أجل رؤية أين وصلنا، وكيف نعدل ونطور برامجنا اللاحقة بما يضمن تحقيقاً أفضل لأهدافنا.
- الاجتماعات التداولية: وتختلف عن الاجتماعات العادية بأنها اجتماعات مفتوحة لعرض أفكار جديدة، أو للمناقشة التفصيلية لبرنامج معين جديد، أو برنامج يراد تطويره في النادي.

---



---



---

ومن أجل ضمان فعالية الاجتماعات فإنه يمكن أن يتم تقييم الاجتماعات بين فترة وأخرى عبر استعمال النموذج التقييمي التالي:

الرقم	البند	جيد جداً	جيد	بحاجة إلى المزيد
(١)	جدول الأعمال كان واضحاً وواقعياً			
(٢)	قدمت معلومات ملائمة وكافية لكل بند في جدول الأعمال			
(٣)	امتلكنا القدرة على المساهمة في تطوير جدول الأعمال			
(٤)	امتلكنا الفرصة على تحديد الأولويات في جدول الأعمال			
(٥)	بنود جدول الأعمال ذات صلة برسالة النادي			
(٦)	النقاش كان مركزاً وغير مشتتاً			
(٧)	الخلاقات نوقشت بوضوح وصدق وبشكل مباشر			
(٨)	الاستماع للأراء المتبادلة كان متوفراً			
(٩)	تم تشجيع المشاركين/ات على الإدلاء بأرائهم/ن			
(١٠)	قدم الأعضاء تغذية راجعة لبعضهم البعض			
(١١)	تم توزيع المهام بين الأعضاء			
(١٢)	قبل كل عضو المهمة التي انيطت به/ها			

## ٢. تنظيم التقارير المكتوبة بوصفها آلية للاتصال داخل النادي على النحو التالي:

- تقارير شهرية مكتوبة من قبل اللجان النشاطية إلى الهيئة الإدارية للنادي (مجلس الإدارة).
- عقد اجتماع شهري لمناقشة التقارير من قبل مجلس الإدارة.
- يلي ذلك صياغة تقرير شامل عن عمل النادي ككل من قبل مجلس الإدارة وإيداعه في ملفات النادي وكذلك تعميمه على اللجان النشاطية من أجل وضعها في صورة عمل النادي ككل وكذلك نشره على لوحة النادي أو بشكل مطبوع.
- وتفيد التقارير الشهرية في:

\* توفير وثيقة مرجعية تتضمن إنجازات وخبرات لمجالس الإدارة القادمة واللجان النشاطية القادمة.

- \* التقارير هي أداة لمجالس الإدارة واللجان النشاطية لتنظيم أمورها واكتشاف نقاط الضعف في عملها.
  - \* التقارير تفتح المجال أمام تعديل الخطط واكتشاف نقاط الضعف فيها.
  - \* التقارير تفتح المجال أمام اكتشاف برامج جديدة وأنشطة جديدة.
  - \* التقارير تمثل أساساً لصياغة خطط جديدة.
  - \* التقارير تمثل أساساً لتوحيد عمل النادي بين مختلف لجانه.
  - \* التقارير يمكن أن ترسل للداعمين والحلفاء والجهات المانحة وقد تطبع وتوزع لتكون مرآة لنشاطات النادي وفعالياته والترويج لها في المجتمع المحلي.
  - عمل تقرير سنوي إداري ومالي وتقديمه إلى الهيئة العامة للنادي، وقد يصار أيضاً إلى صياغة تقرير ربع سنوي وتقديمه إلى الهيئة العامة للنادي، وقد يصار أيضاً إلى صياغة تقرير ربع سنوي وتقديمه إلى الهيئة العامة في اجتماع مفتوح لكل من يريد الحضور من أعضاء الهيئة العامة وذلك من أجل تعزيز العلاقة والتواصل مع الهيئة العامة.
  - إضافة لما تقدم، علينا تقديم تقارير إلى الجهات المانحة وذلك حسب العقد الموقع مع كل جهة من هذه الجهات.
  - وكذلك تقديم تقارير إلى وزارة الشباب والرياضة حسبما ينص عليه القانون.
- ملاحظة: من أجل التعرف على صيغة إعداد التقارير يرجى العودة إلى دليل إدارة المشاريع الصادر عن مركزي بيسان ومعاً.
- أي أن التقارير في النادي يجب أن تكون من أدنى إلى أعلى (كتقارير اللجان الثقافية إلى مجلس الإدارة)، كما أنها تكون من أعلى إلى أدنى وذلك كتقارير مجلس الإدارة الشهري للجان النشاطية، وتقارير مجلس الإدارة، ربع السنوية والسنوية إلى الهيئة العامة.

### ٣. تنظيم طرائق وآليات اتخاذ القرار في النادي

- بالنسبة لآلية اتخاذ القرار في (مجلس الإدارة واللجان النشاطية فإن النظام الداخلي للنادي قد نص على اتخاذ القرارات بالأغلبية المطلقة (أي ٥٠٪ + ١)، وبالتالي فإن هذه المسألة محسومة.
- يبقى علينا كمجالس إدارة بعد ذلك أن نطور تصوراً شمولياً لكيفية اتخاذ القرارات في مستويات مختلفة.
- وإذا أخذنا بمبدأ تفويض الصلاحيات والمسؤوليات وعدم حصر كل شيء مركزياً بيد مجلس الإدارة، فإن الصورة على صعيد اتخاذ القرارات ستكون ببساطة على النحو التالي:
- صلاحية اتخاذ القرارات بشأن القضايا العامة للنادي تكون بيد الهيئة الإدارية (مجلس الإدارة).
- صلاحية اتخاذ القرارات بشأن النشاطات الثقافية والاجتماعية والرياضية والفنية والكشافية وغيرها تكون بيد اللجنة النشاطية المعنية، مع ضرورة مصادقة مجلس الإدارة على ذلك.

ولدى اتخاذ وتطبيق أي قرار يجب اعتماد المراحل التالية:

- تعريف المشكلة أو القضية التي تتطلب قراراً بشكل جيد.
- تحليل المشكلة أو القضية من جميع جوانبها.
- وضع خيارات للقرار.
- توزيع الخيارات.
- اختيار أفضل الخيارات، أو مركب منها.
- اتخاذ قرار.
- تنفيذ القرار.

- متابعة التنفيذ.
- تقييم القرار واستبداله بآخر إذا فشل تنفيذه.

#### ٤. وضع نظام للاتصال في النادي:

شمل هذا النظام حتى الآن كلاً منا:

- أ. الاجتماعات.
- ب. التقارير.
- ج. أنظمة اتخاذ القرار والتفاعل بين أدنى وأعلى بهذا الخصوص.

ويجب أن يضاف على ذلك:

- د. وضع قواعد عمل وقوانين لعمل كل لجنة من اللجان النشاطية وكذلك لمجلس الإدارة بحيث تكون حكماً لدى حصول أي خلاف، وتكون قواعد العمل هذه هي بمثابة تفسيرات مفصلة لبنود النظام الداخلي للنادي بهذا الخصوص.
- هـ. التفاعل الميداني اليومي من خلال الأنشطة والتواجد اليومي في النادي.
- و. اللقاءات المنتظمة وغير المنتظمة بين مجلس الإدارة واللجان النشاطية من جهة وأعضاء الهيئة العامة من جهة أخرى.
- ز. تنظيم الانتخابات الدورية في النادي حيث أنها وسيلة اتصال هامة من أجل تجديد عمل النادي.

#### ٥. وضع أنظمة لحل النزاعات بين أعضاء النادي، وكذلك مع الجمهور وفق الأسس التالية وذلك

إذا اعتمدنا أسلوب الحوار المباشر:

- التعامل مع النزاع كشيء عادي.
- توضيح موضوع النزاع.

---



---



---

- التركيز من المتحدثين/ات على عدم الاتفاق مع الآراء وليس مع الاشخاص.
- التعامل مع مواقف الأطراف/ المختلفة واحترامها.
- اشتقاق حلول محتملة.
- نقاش الحلول المحتملة.
- اختيار حل.
- تنفيذ الحل، ومتابعة تنفيذه.
- تقييم الحل.

ولدى الانتهاء من أي نزاع، فإن من واجبنا تسجيله في سجل خاص يسمى «سجل القضايا» وذلك من أجل العودة إليه في حالة حدوث أية خلافات مستقبلية حول تفسير الوقائع والقرارات المتخذة، والحلول المنفذة.

وفي حال فشل أسلوب الحوار المباشر، فإن نظامنا لحل النزاعات في النادي يمكن أن يشمل:

- اعتماد الوساطة بين الطرفين بهدف التقريب بينهما.
- أو اعتماد أسلوب التحكيم بحيث يكون للحكم حق اتخاذ قرارات يسري مفعولها على طرفي النزاع.

وفي حال كان النزاع هو بين عضو وبين مجلس الإدارة، ولم يحل لا بالحوار ولا بالوساطة ولا بالتحكيم، فإن تجارب مؤسسات أخرى تشير إلى إمكانية اعتماد أحد الطرق التالية:

- تشكيل لجنة مؤقتة من أعضاء قدامى وذوي خبرة محايدين/ات من النادي تتولى حسم هذا الخلاف بالتحديد.
- أو تشكيل لجنة رقابة دائمة إحدى مهماتها هي البت في الشكاوي والنزاعات بين الأعضاء، وبينهم وبين مجلس الإدارة.

#### ٤. ٥. ٣ تنظيم ومتابعة الأداء وإدارة الوقت

كما سبق ذكره، فإن من مسؤولياتنا كأعضاء مجلس إدارة تنظيم أوقات أداء كل متطوع/ة في إدارة النادي أو لجانته النشاطية وذلك حسب الوقت المتاح لكل عضو، وقد سبق تقديم نموذج في هذا القسم لتسجيل أوقات الفراغ شهرياً لكل عضو إداري أو عضو لجنة نشاطية وذلك من أجل احترام هذه الأوقات، وتنظيم أنشطة كل عضو ضمن الوقت المتاح له/ لها وتشمل إدارة الوقت لنا كأعضاء مجلس إدارة، ولأعضاء اللجان النشاطية نصائح منها:

١. ضع/ي روتيناً ثابتاً للأمور الاعتيادية.
٢. إذا كنت من الذين يعملون أكثر في الصباح أنجز/ي أعمالك الرئيسية في الصباح، والعكس إذا كنت ممن ينجزون أكثر من فترات المساء.
٣. ضرورة التخطيط لإنجاز المهام، ووضع جداول لها.
٤. عدم إهمال الأمور المملة والمزعجة لأنها قد تشوش عليك.
٥. ضع/ي الأعمال غير المهمة جانباً.
٦. تحليل ما يسبب المقاطعات ومعالجته.
٧. تنظيم اجتماعات مع النفس بشكل دوري.
٨. القيام بعمل واحد في الوقت الواحد/ أو جمع الأعمال المتشابهة للقيام بها معاً.
٩. التخطيط للمكالمات الهاتفية قبل القيام بها.
١٠. حيازة مفكرة شخصية لكتابة كل ما يخطر بالبال أولاً بأول.
١١. عدم التأجيل (ال «بعدين» لا يأتي).
١٢. إجراء تقييم دوري للعمل.
١٣. عمل استراحات أثناء العمل، حتى لا تضطر/ي لإنجاز بعض الأعمال بصورة خاطئة.
١٤. الإنتقائية وعدم الاستجابة لكل شيء.
١٥. توزيع المهام.





## جدول المتابعة الأسبوعي

اليوم	الوقت	النشاط	ملاحظات

## جدول المتابعة الشهري

الأسبوع	اليوم	الوقت	النشاط	ملاحظات

---



---



---

#### ٤.٥.٤ تنظيم ومتابعة نشاطات الرقابة بما في ذلك مراقبة الجودة والمخاطر

يشمل تنظيم الرقابة التي علينا القيام بها كأعضاء مجلس إدارة للنادي ما يلي:

١. تنظيم ومتابعة الرقابة الداخلية على الأنشطة وعلى الأداء الإداري والمالي في النادي، وذلك من خلال المتابعة الميدانية، والتقارير الإدارية والمالية وتقارير الأداء، والاجتماعات الدورية.
٢. تنظيم ومتابعة الرقابة الداخلية من خلال تشكيل لجنة رقابة دائمة من أعضاء وعضوات نزيهين/نزيهات، بحيث تتولى هذه اللجنة ما يلي:
  - الرقابة على أداء مجلس الإدارة واللجان النشاطية مالياً وإدارياً.
  - تقديم تقارير شهرية بنتائج الرقابة وتوصياتها إلى مجلس الإدارة واللجان النشاطية.
  - تقديم تقارير سنوية بنتائج الرقابة وتوصياتها إلى اجتماع الهيئة العامة.
  - البت في الشكاوي من الأعضاء على مجلس الإدارة.
٣. تنظيم ومتابعة العلاقة مع مدقق/ة الحسابات بوصفه جهة مسؤولة عن التدقيق المالي الخارجي.
٤. تنظيم ومتابعة العلاقة مع وزارة الشباب والرياضة وتقديم التقارير اللازمة لها حسب القانون في المواعيد المحددة.
٥. تنظيم ومتابعة العلاقة مع وزارة الداخلية والإجابة على تساؤلاتها وملاحظاتها.
٦. تنظيم ومتابعة ومراقبة المجتمع المحلي على عمل النادي، وبالتالي قبول وتنفيذ آلية نشر تقارير النادي الإدارية والمالية على لوحة إعلانات النادي، وطباعتها إذا ما توفرت الأموال لذلك، وتوزيعها على عناصر المجتمع المحلي من أجل تقديم ملاحظاتهم/ن واقتراحاتهم/ن.

ويتم ضمان جودة العمل والأداء من خلال عناصر الرقابة المذكورة سيما التقارير الدورية التي تكشف لنا عناصر القوة وعناصر الضعف المؤثرة على جودة عملنا كما يتم اكتشاف المخاطر

على عملنا من خلال وسائل الرقابة المذكورة، مضافاً إليها التحليل الدوري لنقاط القوة والضعف، والفرص والمعوقات في عملنا مما يساعدنا على اكتشاف تلك المخاطر.

ملاحظة: من أجل التعرف أكثر على آليات متابعة الجودة واكتشاف المخاطر يرجى العودة إلى دليل إدارة المشاريع الصادر عن مركزي معاً وبيسان.

#### ٦.٤ مسؤولية التشبيك وبناء الائتلافات والتحالفات

تشمل مسؤولياتنا كأعضاء مجالس إدارة في هذا المجال القضايا التالية:

١. إقامة مستويات مختلفة من العلاقات مع مؤسسات أخرى هي:
    - مستوى التشاور: ويتضمن ذلك تبادل المعلومات والآراء والمقترحات.
    - مستوى التعاون: ويكون هذا التعاون جزئياً وفي مجالات محددة يتفق عليها.
    - مستوى التنسيق: ويشمل ذلك تطوير مواقف مشتركة تجاه قضايا معينة وكذلك تنظيم أنشطة مشتركة.
    - مستوى الائتلاف: ويكون ذلك عن طريق الاتفاق والعمل معاً على قضية مشتركة بين المؤسسات المشاركة في الائتلاف.
    - مستوى التشبيك: ويكون ذلك عن طريق إقامة علاقات متشابكة بين مؤسسات مختلفة لتنسيق أمورها المشتركة في مجال محدد
    - مستوى التحالف: ويكون ذلك عن طريق إقامة علاقات مبنية على الاتفاق على وحدة الهدف والبرامج
- ملاحظة (من أجل فهم أوسع لهذه المستويات يمكن العودة إلى الدليل المفصل لمركز بيسان عن التعبئة والضغط والتأثير).

٢. إقامة علاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي المحيط بالنادي بشكل خاص، وذلك من أجل التعريف بالنادي، ونشاطاته، واجتذاب أعضاء جدد إليه، وتوسيع قاعدة الدعم له بما في ذلك الدعم المالي والدعم الاجتماعي والدعم المعنوي.
٣. تنظيم ومتابعة العلاقات مع الجهات المانحة حسبما سبق بيانه.
٤. تنظيم ومتابعة العلاقات مع الحكومة والأجهزة الرسمية حسبما سبق بيانه.
٥. التخطيط لحملات التوعية والضغط والتأثير حول قضايا النادي ويشمل ذلك:
  - بلورة قضية كل حملة.
  - بلورة الشبكات والتحالفات والائتلافات اللازمة لنجاح القضية.
  - بلورة المرجعية الجماهيرية اللازمة للعمل على هذه القضية.
  - تحديد صناع القرار الذين يجب التأثير عليهم/ن بشأن هذه القضية.
  - تحديد الوسائل الجماهيرية والإعلامية التي سيتم استخدامها من أجل ضمان نجاح الحملة.
٦. تنظيم وتنفيذ حملات التوعية والضغط والتأثير، ثم تقييمها للاستفادة منها في تنظيم حملات أخرى لاحقة.

## ٧.٤ مسؤوليات التقييم

تشمل مسؤوليات مجلس إدارة النادي في مجال التقييم ما يلي:

١. وضع أنظمة للتقييم الدوري الداخلي لعملنا ويمكن أن تشمل:
  - تقييم شهري مكتوب من قبل كل لجنة نشاطية.
  - تقييم شهري مكتوب من قبل مجلس الإدارة يعمم ويوزع على اللجان النشاطية والمجتمع المحلي والجهات الحكومية والجهات المانحة من أجل ترويج النادي وتعزيز الثقة بعمله.

- تقييم سنوي من قبل كل لجنة نشاطية، ومن قبل مجلس الإدارة يعمم ويوزع بنفس الطريقة التي يعمم ويوزع بها التقييم الشهري.
- ويكون كل تقييم بالطبع هو تقييم إداري (للأنشطة والإنجازات)، وتقييم مالي (لفعالية الإنفاق ومردوداته).

## ٢. وضع أنظمة وآلية للتقييم الخارجي، والذي قد يشمل

- تقييم مدقق الحسابات السنوي لنظامنا المالي ومصروفاتنا.
- تقييم الجهات المانحة لعملنا.
- كذلك قد نقوم نحن بانتداب مقيم/ة خارجي مرة كل خمس سنوات وذلك على نفقتنا بهدف مساعدتنا على تطوير اتجاهات برنامجية جديدة لسنوات خمس قادمة.
- كما أن التقييم الخارجي قد يكون تقييماً من الجهات المستفيدة من برنامجنا، وذلك لقياس مدى أثر برامجنا ومشاريعنا عليها.

ولدى القيام بالتقييم علينا أن:

- نحدد أولاً الهدف من التقييم:
  - \* ماذا سنقيم؟ هل هو الأثر؟ هل هو المنتجات (المردود)؟ هل هي البرامج؟ أو غيره.
  - \* ما الذي نريد معرفته؟ ولماذا؟
  - \* كيف سنستخدم النتائج التي سيتمخض عنها التقييم؟
- نحدد ثانياً بنية التقييم:
  - \* تقييم خارجي أم داخلي؟
  - \* تقييم قبلي، إثنائي، أم بعدي؟
  - \* تقييم لكل برنامج أم لبرنامج واحد أو مشروع واحد أو أكثر؟

---



---



---

- نصمم ثالثاً عملية التقييم:

\* على ماذا سنركز؟

\* ما هي وسائل وطرق جمع المعلومات؟: الاستمارة، ورشات العمل، التقييم السريع بالمشاركة، الحلقات الدراسية، حلقات النقاش الموسعة، المقابلات الجماعية، الملاحظة، المجموعات البؤرية.... أم غيرها؟

رابعاً: نبدأ بعد ذلك بعملية جمع المعلومات

- خامساً: نحلل المعلومات.

- سادساً: نكتب التقرير التقييمي متضمناً نتائج ما توصلنا إليه.

وبلغة أخرى يجب أن نقرر في الأسئلة التالية:

\* ماذا نريد أن نقيم؟

\* لماذا نريد التقييم؟

\* أين نريد التقييم؟

\* متى نريد إجراء التقييم؟

\* كيف نريد التقييم؟

\* من يقوم بالإشراف على عملية التقييم؟

\* ومن المشاركون/ات فيه؟

والتقييم مهم جداً في عملنا كمجالس إدارة للنوادي لأنه:

- أداة تعليمية.

- يساعدنا على تعميم النجاحات.

- يعزز الثقة بأنفسنا، ويعزز ثقة الآخرين بنا.

- يبني ويعزز نقاط القوة لدينا.

---



---



---

- يساعدنا على التخطيط الفعال اللاحق.
- يحسن أداءنا لأعمالنا.
- يحسن فعالية الإنفاق المالي لدينا.

ولهذا فإن من المهم، أن يكون التقييم عملية قبلية واثنائية وبعديّة، أي مستمرة في كل مراحل عملنا. ملاحظة: من أجل إطلاع أوسع على التقييم وأساليب جمع المعلومات يمكن الرجوع إلى دليل إدارة المشاريع الصادر عن مركزي بيسان ومعاً.

#### ٤.٨ صيغة للمشاركة في النادي بين الإدارة والهيئة العامة

- اجتماع عام لأعضاء الهيئة العامة.
- في الاجتماع يتم تقسيم الهيئة العامة إلى مجموعات لمناقشة الاحتياجات والمشاكل أولاً، ثم مناقشة جوانب مختلفة من الخطة.
- وإذا كانت الهيئة العامة متنوعة العضوية فيمكن أن توزع المجموعات بحيث تكون هنالك مجموعة نسوية، وأخرى شبابية، والثالثة للأطفال، والرابعة للمسنين وهكذا.
- تعرض نتائج عمل المجموعات في الهيئة العامة، يعلق عليها، ثم يجري التصويت على النقاط التي بحاجة إلى ذلك.
- تكلف الهيئة الإدارية بصياغة مسودة الخطة بناء على ما جرى في الاجتماع.
- بعد إعداد مسودة الخطة من الهيئة الإدارية يتم عقد اجتماع ثان للهيئة العامة من أجل عرض المسودة وتلقي الملاحظات عليها.
- يلي ذلك صياغة الخطة بشكلها النهائي.



- يجري كل ذلك خلال جدول زمني لا يتجاوز الأسبوعين بين اجتماع الهيئة العامة الأول واجتماعها الثاني.

#### صيغة أخرى:

- تعقد كل لجنة من اللجان النشاطية في النادي اجتماعاً لإعداد خطتها واقتراحات لخطط اللجان الأخرى، واقتراحات لخطة النادي العامة.
- يرفع كل ذلك خلال أسبوعين إلى الهيئة الإدارية.
- بعد ذلك تصوغ الهيئة الإدارية مسودة الخطة العامة مستفيدة من خطط واقتراحات اللجان خلال أسبوع.
- ثم تعمم مسودة الخطة العامة على اللجان مرة أخرى، وكذلك تنشر على اللوحة العامة للنادي لإعطاء الأعضاء حق إبداء الملاحظات ويعطى أسبوع لهذه العملية.
- بعد تلقي الملاحظات النهائية من اللجان النشاطية والأعضاء تصوغ الهيئة الإدارية الخطة النهائية وتنشرها في مطبوعات النادي، أو تعرضها على لوحة النادي.

#### مصادر للقراءة حول موضوعات الدليل

##### أولاً: عن الشباب والنوادي الفلسطينية

١. جامعة بيرزيت (برنامج دراسات التنمية)، التحديات والأولويات من منظور الشباب الفلسطيني، رام الله ١٩٩٩.
٢. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، شباب فلسطين: واقع وأرقام، كانون أول ٢٠٠١.
٣. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، القدس ١٩٩٩، الكتاب الإحصائي السنوي رقم ٢٠٠٢، رام الله، فلسطين.
٤. دائرة تنمية الشباب (جمعية الدراسات العربية)، دراسة قطاع الأطفال والشباب في القدس، حزيران ٢٠٠٢.

٥. دراسة رابطة الأندية المقدسية عن الشباب، ٢٠٠٣.
٦. دائرة الإحصاء المركزي الفلسطينية، ومنظمة الأمم المتحدة للأطفال (اليونيسيف)، المسح الشامل لمراكز الطفولة والشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة، التقرير الأول: المراكز الشبابية والنسوية، تشرين ثاني، ١٩٩٥.
٧. سكرتاريا الخطة الوطنية للطفولة، الخطة الوطنية للشباب ١٩٩٥-٢٠٠١.
٨. طاهر النمري. أضواء على التعليم الفلسطيني في القدس، الملتقى الفكري العربي، ٢٠٠١.
٩. مشروع لدراسات القطاعية في القدس الشرقية (جمعية الدراسات العربية)، مراجعة قطاع الشباب، نيسان ٢٠٠٢.
١٠. الملتقى الفكري العربي، تعاطي المخدرات في القدس، ٢٠٠١.
١١. مركز بيسان للبحوث والإنماء، ورقة سياسات الشباب في رام الله- البيرة، ٢٠٠١.
١٢. مركز بيسان للبحوث والإنماء، ورقة سياسات الشباب في نابلس ٢٠٠٣.
١٣. مركز ماس، المراقب الاجتماعي، عدد رقم ٢، كانون ثاني ١٩٩٩.
١٤. مركز التنمية في الرعاية الصحية الأولى بالتعاون مع كلية المهن الصحية/جامعة القدس، مؤتمر الشبيبة والفتية الفلسطيني الأول ٢٢-٢٤/١١/١٩٩٧، البيرة، ١٩٩٧.
١٥. مجلس الشباب الفلسطيني، تقرير نتائج ورشات مشروع تحديد احتياجات الشباب الفلسطيني بالمشاركة، حزيران ٢٠٠٠.
١٦. نجوى رزق الله، وسامي خضر، البلدة القديمة في القدس، مركز القدس للدراسات، جامعة القدس، ٢٠٠٢.
١٧. وليد سالم وآخرين، ملف الشباب في فلسطين، برنامج شارك الشبابي (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي)، ٢٠٠٢.
١٨. وليد سالم، احتياجات المعسكرات والمخيمات الشبابية، بكدار ١٩٩٨.

19. The Ministry of Planing and International cooperation, and the secretariat for the National plan of Action for Palestinian children National Plan of Action for Palestinian Youth, an Agenda for social Renewal, 1991-2001. June 1999.
20. Ma'an and Bisan: Youth Needs in Jerusalem and Gaza Strip, 2003.
21. Needs Assessment of Palestinian Youth, American friends service committee Quaker Palestine youth Program, In partnership with Palestinian Family & protection Association and Palestine Youth union August 1998.
22. Palestinian Youth Council, progress report on the Participatory Youth Needs Assessment Project. May 2000.

#### ثانياً: مصادر عن أدوار ومسؤوليات مجالس الإدارة

١. مركزي بيسان ومعاً، دليل التخطيط الاستراتيجي، دليل تدريبي
٢. وليد سالم، دليل إدارة المشاريع، مركز بيسان ومعاً، ٢٠٠٤.
٣. وليد سالم، التنمية المجتمعية، مركز بانوراما، دراسة غير منشورة.
٤. وليد سالم، دليل التعبئة والضغط والتأثير في السياسات العامة، مركز بيسان، ٢٠٠٣.
٥. وليد سالم، عملية الديمقراطية، إضاءات حول الديمقراطية كمشاركة، مركز بانوراما ٢٠٠١
6. Mick More and others, Institution Building as a development assistance, Method, A review of literature and ideas, Report to Swedish International Development Authority (SIDA), The Institute of Development Studies at the University of Sussex- Brighton, UK-September 1994
7. Passia, Palestinian Academic Society for the Study of International Affairs, Policy Analysis, Civil Society Development, January 1998
8. United Way of Canada, and Centraide Canada, Board Basics Manual for leadership and Development process, 1995

### ثالثاً: مصادر عن الجوانب القانونية لعمل النوادي

١. ربحي قطامش، تسجيل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية: بحث في الإجراءات القانونية والإدارية. تمكين ٢٠٠٣
٢. المجلس التشريعي الفلسطيني، القوانين (١٩٩٦-٢٠٠٠). ومن ضمنها قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.
٣. وزارة الشباب والرياضة، النظام الداخلي للنادي
٤. وزارة الشباب والرياضة، نظام إعادة تسجيل الأندية.



ملحق رقم (1)

قانون الجمعيات الخيرية  
والهيئات الأهلية



## قانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠ بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية

رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية

رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية

هذا الإطلاع على قانون الجمعيات العثمانى الصادر فى ٢٩ رجب سنة ١٣٢٧ هجرية. المعمول به فى محافظات غزة، وعلى قانون الجمعيات الخيرية رقم ٣٣ لسنة ١٩٦٦م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الاجتماعية المعمول به فى محافظات الضفة، وعلى مشروع القانون المقدم من مجلس الوزراء، وبعد موافقة التشريعى أصدرنا القانون التالى:

### الفصل الأول

#### مادة (١)

للفلسطينيين الحق فى ممارسة النشاط الاجتماعى والثقافى والمهنى والعلمى بحرية بما فى ذلك الحق فى تشكيل وتسيير الجمعيات والهيئات الأهلية وفقاً لأحكام هذا القانون.

#### مادة (٢) - تعريفات

يكون للألفاظ والعبارات التالية الواردة فى هذا القانون المعانى المخصصة لها ادناه ما لم تدل القرينة على خلاف ذلك.

الوزارة: وزارة الداخلية.

الوزارة المختصة: الوزارة التى يندرج النشاط الأساسى للجمعية ضمن اختصاصها.



**الوزير:** وزير الداخلية.

**الدائرة:** الجهة المختصة التي تنشأ في الوزارة.

**الجمعية أو الهيئة:** هي شخصية معنية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية.

**الجمعية أو الهيئة الأجنبية:** أية جمعية خيرية أو هيئة غير حكومية أجنبية يقع مقرها أو مركز نشاطها الرئيسي خارج الأراضي الفلسطينية أو كانت أغلبية عدد أعضائها من الأجانب.

**الجمعية العمومية:** هي الهيئة العامة المكونة من مجموع أعضاء الجمعية وهي السلطة العليا في الجمعية أو الهيئة.

**مجلس الإدارة:** مجلس إدارة الجمعية أو الهيئة.

**الإدماج:** توحيد جمعيتين أو هيئتين أو أكثر في جمعية أو هيئة واحدة ذات شخصية معنوية جديدة.

**الائتلاف:** ائتلاف جمعيتين أو هيئتين أو أكثر بحيث ينشأ عنها هيئة تمثيلية واحدة وتحتفظ كل منها بشخصيتها المعنوية المستقلة.

**النشاط الأهلي:** أية خدمة أو نشاط اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي أو أهلي أو تنموي أو غيره يقدم تطوعاً أو اختيارياً ومن شأنه تحسين مستوى المواطن في المجتمع اجتماعياً أو صحياً أو مهنياً أو مادياً أو روحياً أو فنياً أو رياضياً أو ثقافياً أو تربوياً.

---



---



---

## الفصل الثاني

### تسجيل الجمعيات والهيئات

#### مادة (٣)

تنشئ الوزارة دائرة تعنى بشؤون تسجيل الجمعيات والهيئات بالتنسيق مع الوزارة المختصة وتحفظ الدائرة لغايات تنفيذ هذا القانون بما يلي:-

١. سجل تقيد فيه طلبات التسجيل بأرقام متسلسلة تبعا لتاريخ تقديمها.
٢. سجل عام لجميع الجمعيات والهيئات التي تم تسجيلها مدون فيه أسماء ومراكز نشاطها وأهدافها وأية معلومات أخرى تراها الدائرة ضرورية لذوي الشأن للإطلاع عليها.
٣. سجل آخر يسجل فيه أسماء الجمعيات والهيئات التي رفض تسجيلها مبينا اهدافها وأسباب رفضها وأية معلومات إضافية ترى الدائرة ضرورة لتسجيلها.

#### مادة (٤) - إجراءات التسجيل

١. على مؤسسي الجمعية أو الهيئة تقديم طلب خطي مستوف للشروط إلى الدائرة المختصة في وزارة الداخلية وموقع من ثلاثة على الأقل من المؤسسين المفوضين بالتسجيل والتوقيع عن الجمعية أو الهيئة، ومرفق بثلاثة نسخ من النظام الأساسي موقعة من أعضاء اللجنة التأسيسية.
٢. وعلى وزير الداخلية أن يصدر قراره بشأن استيفاء الطلب لشروط التسجيل خلال مدة لا تزيد عن شهرين من تاريخ تقديمه. وفي حالة تقديم بيانات إضافية أو استكمال النواقص لاستيفاء التسجيل، تبدأ مدة الشهرين من تاريخ هذه البيانات.
٢. إذا انقضت مدة الشهرين على ردود الطلب للدائرة دون اتخاذ قرار تعتبر الجمعية أو الهيئة مسجلة بحكم القانون.

٣. في حال صدور قرار من الوزير برفض التسجيل يجب أن يكون القرار مسببا ويحق لمقدمي الطلب الطعن فيه أمام المحكمة المختصة خلال مدة أقصاها ثلاثون يوما من تاريخ تبليغهم قرار الرفض خطيا.

#### مادة (٥)

مع مراعاة أحكام القانون يجب أن يشتمل النظام الأساسي على البيانات التالية:-

١. اسم الجمعية أو الهيئة وعنوانها والغرض منها ومقرها الرئيسي.
٢. موارد الجمعية أو الهيئة وكيفية استغلالها أو التصرف بها.
٣. شروط العضوية وأنواعها وأسباب انتهائها واشتراكات الأعضاء.
٤. الهيكل التنظيمي للجمعية أو الهيئة وكيفية تعديل النظام الأساسي وكيفية ادماجها أو اتحادها.
٥. كيفية انعقاد الجمعية العمومية.
٦. طرق المراقبة المالية
٧. قواعد حل الجمعية أو الهيئة وكيفية التصرف بأموال وأموال الجمعية أو الهيئة عند حلها.

#### مادة (٦)

تتولى الوزارة المختصة مسؤولية متابعة عمل الجمعيات والهيئات وفقا لأحكام هذا القانون وللوزارة متابعة نشاط أية جمعية أو هيئة بموجب قرار خطي مسبب صادر عن الوزير المختص في كل حالة، للثبوت من أن أموالها صرفت في سبيل الغرض الذي خصصت من أجله ووفقا لأحكام هذا القانون ونظام الجمعية أو الهيئة وعلى الجمعية أو الهيئة تمكين الوزارة من تنفيذ هذا القرار للثبوت من أنها تقوم بأعمالها وفق أحكام هذا القانون ونظامها الأساسي.

**مادة (٧)**

تتمتع الجمعيات والهيئات بالشخصية الاعتبارية وبذمة مالية مستقلة فور تسجيلها طبقاً لأحكام هذا القانون ولا يجوز لها ممارسة نشاطاتها قبل التسجيل.

**مادة (٨)**

يتم نشر قرار تسجيل الجمعية أو الهيئة في الجريدة الرسمية.

---

---

---

## الفصل الثالث

### حقوق وواجبات الجمعيات والهيئات

#### مادة (٩) - وفقاً لأحكام القانون:

١. لأية جمعية أو هيئة أهلية تملك حق تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة لتحقيق لأهدافها.
٢. يجوز لأية جمعية أو هيئة أجنبية تملك الأموال غير المنقولة شريطة الحصول على إذن من مجلس الوزراء وتنسيب من الوزير المختص.
٣. ولا يجوز لأية جمعية أو هيئة أجنبية التصرف بالأموال غير المنقولة إلا بموافقة مجلس الوزراء.

#### مادة (١٠)

تقوم علاقة الجمعيات والهيئات بالوزارات المختصة على أساس من التنسيق والتعاون والتكامل لما فيه الصالح العام.

#### مادة (١١) - سجلات الجمعية أو الهيئة

تحتفظ الجمعية أو الهيئة في مقرها الرئيسي بالسجلات المالية والإدارية الرسمية المتضمنة جميع المعاملات المالية والقرارات الإدارية والبيانات التالية:-

١. المراسلات الصادرة عنها والواردة إليها في ملفات خاصة وسجلات منظمة.
٢. النظام الأساسي لها وأسماء أعضاء مجلس إدارتها في كل دورة انتخابية وتاريخ انتخابهم.
٣. أسماء جميع أعضاء الجمعية أو الهيئة أو المؤسسة مع ذكر هوياتهم وأعمارهم وتاريخ انتسابهم.

- ٤ . محاضر اجتماعات مجلس الإدارة بصورة متسلسلة.
- ٥ . محاضر اجتماعات الجمعية العمومية.
- ٦ . سجل الواردات والمصروفات على وجه مفصل وفقاً للأصول المالية.

#### مادة (١٢)

على كل جمعية أو هيئة إيداع بيان بكل تعديل أو تغيير يطرأ على مركزها أو نظامها أو أهدافها أو أغراضها أو أي تغيير في مجلس إدارتها كله أو بعضه لدى «الدائرة المختصة»، وذلك خلال مدة أقصاها شهر واحد من تاريخ إجراء التغيير أو التعديل.

#### مادة (١٣)

تقدم الجمعية أو الهيئة للوزارة المختصة في موعد لا يتعدى أربعة أشهر من نهاية السنة المالية تقريرين مقرين من الجمعية العمومية:

- ١ . سنوي يحتوي على وصف كامل لنشاطات الجمعية أو الهيئة خلال العام المنصرم.
- ٢ . مالي مصدق من قبل مدقق حسابات قانوني ويتضمن بشكل تفصيلي كامل إيرادات ومصروفات الجمعية أو الهيئة حسب الأصول المحاسبية المعمول بها.

#### مادة (١٤)

تعفى الجمعيات والهيئات من الضرائب والرسوم الجمركية على الأموال المنقولة وغير المنقولة اللازمة لتنفيذ أهدافها الواردة في نظامها الأساسي. شريطة عدم التصرف بها خلال مدة تقل عن خمس سنوات لأغراض تخالف أهدافها ما لم تسدد عنها الضرائب والرسوم الجمركية المستحقة.

---

---

---

**مادة (١٥)**

١. للجمعيات والهيئات الحق في إقامة الأنشطة وتأسيس المشاريع المدرة للدخل شريطة أن يستخدم الدخل المتحصل لتغطية أنشطتها لمنفعة الصالح العام.
٢. ويحق لها فتح فروع داخل فلسطين.

---

---

---

## الفصل الرابع مجلس الإدارة

### مادة (١٦)

١. يكون لكل جمعية أو هيئة مجلس إدارة يتكون من عدد لا يقل عن سبعة أعضاء ولا يزيد على ثلاثة عشر عضواً وتحدد طريقة تشكيلية وكيفية اختيار أعضائه وإنهاء عضويتهم في النظام الأساسي للجمعية أو الهيئة.
٢. لا يجوز أن يضم مجلس الإدارة عضوين أو أكثر يجمع بينهما صلة قرابة من الدرجتين الأولى والثانية.

### مادة (١٧)

١. يعتبر مجلس الإدارة في أية جمعية أو هيئة مسؤولاً عن جميع أعمالها ونشاطاتها.
٢. يمثل الرئيس أو من ينوب عنه بموجب النظام في حالة غيابه الجمعية أو الهيئة أمام الغير ويقوم بالتوقيع نيابة عنها على جميع المكاتبات والعقود والاتفاقيات التي تتم بينها وبين الجهات الأخرى.

### مادة (١٨) - اختصاصات مجلس الإدارة

يختص مجلس الإدارة بما يلي:

١. إدارة شؤون الجمعية أو الهيئة وإعداد اللوائح أو الأنظمة والتعليمات اللازمة
٢. تعيين الموظفين اللازمين للجمعية أو الهيئة وتحديد اختصاصاتهم أو إنهاء خدماتهم وفقاً لأحكام القانون.



٣. تكوين اللجان التي يراها لازمة لتحسين العمل وتحديد اختصاص كل منهاز
٤. إعداد الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية ومشروع الموازنة للسنة الجديدة.
٥. تقديم التقارير السنوية الإدارية والمالية وأية خطط ومشاريع مستقبلية للجمعية العمومية.
٦. دعوة الجمعية العمومية لجلسة عادية أو غير عادية للاجتماع وتنفيذ قراراتها طبقاً لأحكام القانون.
٧. متابعة أية ملاحظات واردة من الدائرة أو الوزارة أو الجهات الرسمية المختصة فيما يتعلق بنشاط الجمعية أو الهيئة والرد عليها.

#### مادة (١٩)

يجري تحديد اختصاصات الرئيس ونائبه وأمين السر وأمين الصندوق وباقي أعضاء مجلس الإدارة لأية جمعية وفقاً لنظامها الأساسي ولائحتها الداخلية بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون.

#### مادة (٢٠)

لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والعمل في الجمعية أو الهيئة بأجر.

#### مادة (٢١)

١. ينعقد مجلس الإدارة بصورة عادية مرة كل ثلاثة شهور على الأقل بدعوة من الرئيس أو نائبه.
٢. ينعقد مجلس الإدارة بصورة استثنائية كلما دعت الضرورة لذلك بدعوة من الرئيس أو نائبه أو بطلب من ثلث أعضائه.
٣. تكون اجتماعات المجلس صحيحة بحضور ثلثي أعضائه.
٤. في جميع الحالات تتخذ قرارات مجلس الإدارة بالأغلبية المطلقة.

**مادة (٢٢)**

١. عند تعذر اجتماع مجلس الإدارة بسبب الاستقالة أو الوفاة يتولى من تبقى من مجلس الإدارة (باعتبارهم لجنة مؤقتة) مهمة المجلس لمدة أقصاها شهر وتتم دعوة الجمعية العمومية خلال نفس المدة لاختيار مجلس إدارة جديدة.
٢. إذا كانت الاستقالة جماعية أو لم تقم اللجنة المؤقتة بمهامها المذكورة في الفقرة الأولى من هذه المادة يقوم الوزير بتعيين لجنة مؤقتة من بين أعضاء الجمعية العمومية لتقوم بمهام مجلس الإدارة لمدة أقصاها شهر ولدعوة الجمعية العمومية للانعقاد خلال ذات الأجل لاختيار مجلس إدارة جديد.

## الفصل الخامس

### الجمعية العمومية

#### مادة (٢٣)

تشكيلها واختصاصها بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون:

١. يحدد النظام الأساسي للجمعية أو الهيئة طبيعة تشكيل الجمعية العمومية أو الهيئة، بحيث تتكون من جميع الأعضاء الذين أوفوا التزاماتهم وفقا للنظام الأساسي، وتعقد الجمعية العمومية اجتماعا عاديا مرة واحدة كل سنة على الأقل، للنظر في تقرير مجلس الإدارة عن نشاطات الجمعية العمومية أو الهيئة وتقرير مدقق الحسابات عن مركزها المالي والمصادقة عليه وتعيين مدقق الحسابات وغير ذلك من المسائل التي يرى المجلس إدراجها في جدول الأعمال.
٢. تختص الجمعية العمومية بوضع السياسات والتوجيهات العامة للجمعية أو الهيئة وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وفقا لنظامها الأساسي.
٣. تصدر القرارات بالأغلبية المطلقة لأعضاء الجمعية العمومية فيما يختص بتعديل النظام الأساسي وبأغلبية ثلثي أعضاء الجمعية فيما يختص بحل الجمعية أو الهيئة أو بإدخال 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.

#### مادة (٢٤) - الاجتماع غير العادي

يجوز لثلث أعضاء الجمعية العمومية لأية جمعية أو هيئة طلب دعوتها لاجتماع غير عادي.

#### مادة (٢٥)

يعتبر اجتماع الجمعية العمومية للجمعية أو الهيئة قانونيا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها فإذا لم تتوفر الأغلبية المطلقة يؤجل الاجتماع إلى جلسة أخرى تعقد خلال مدة لا تتجاوز خمسة عشر يوما من تاريخ الاجتماع الأول ويكون الانعقاد فيها صحيحا بمن حضر من الأعضاء شريطة ألا يقل عددهم عن ثلث أعضاء الجمعية أو الهيئة.

## الفصل السادس الادماج والاتحاد

### مادة (٢٦)

١. يجوز لجمعيتين أو هيئتين أو أكثر أن تدمجا معا دون أن يؤثر ذلك على حقوق الآخرين تجاه كل منهما قبل الدمج.
٢. على ممثلي الجمعيات أو الهيئات المندمجة أن يبادروا بتسليم جميع الأموال والمستندات الخاصة إلى الجمعية المندمج فيها.
٣. لا تسأل الجمعية أو الهيئة الجديدة عن التزامات الجمعية أو الهيئة المندمجة فيها إلا في حدود مأل إليها من أموال تلك الجمعيات وحقوقها من تاريخ الإدماج.

### مادة (٢٧)

يجوز لثلاث جمعيات أو هيئات أهلية أو أكثر أن تكون فيما بينها اتحادا، كما لا يجوز لهذه الاتحادات أن تشكل فيما بينها اتحادا عاما على أن يكون الانضمام إليه طوعيا.

### مادة (٢٨)

يجوز لأية جمعية أو هيئة أن تشترك أو تنتسب إلى أية منظمة أو اتحاد عربي أو إقليمي أو دولي خارج الأراضي الفلسطينية، على أن يتم إعلام الجهة ذات الاختصاص بذلك.

### مادة (٢٩)

تطبق جميع الإجراءات والأحكام المبينة في هذا القانون على كيفية التسجيل وإجراءاته والأنظمة الأساسية وبياناتها ونظام العمل فيها بالنسبة لكل اتحاد تم بين مجموعة من الجمعيات والهيئات أو أية جمعيات أو هيئات موحدة تم إنشاؤها وفقا لأحكامه.

## الفصل السابع

### الشؤون المالية للجمعيات والهيئات

#### مادة (٣٠)

يجب أن يكون لكل جمعية أو هيئة موازنة سنوية يشرف عليها أحد المحاسبين القانونيين ما لم تقل مصروفاتها عن (١٠٠٠) ألف دينار أردني أو ما يعادله بالعملة المتداولة قانونا وفي كلتا الحالتين يقدم مدقق الحسابات تقريرا عن المركز المالي للجمعية أو الهيئة عن السنة المالية المنصرمة للجمعية العمومية في اجتماعها السنوي لإقراره والمصادقة عليه.

#### مادة (٣١)

على الجمعية أو الهيئة أن تودع أموالها باسمها لدى مصرف أو مصارف معتمدة من قبلها وعليها أن تخطر الوزارة المختصة عن جهة الإيداع ولا يجوز للجمعية أو الهيئة الاحتفاظ لديها برصيد نقدي يزيد عن مصروف شهر واحد.

#### مادة (٣٢)

بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون يحق للجمعيات والهيئات تلقي مساعدات غير مشروطة لخدمة عملها.

#### مادة (٣٣)

للجمعيات والهيئات جمع التبرعات من الجمهور أو من خلال إقامة الحفلات والأسواق الخيرية والمباريات الرياضية أو غير ذلك من وسائل جمع الأموال للأغراض الاجتماعية التي أنشئت من أجلها وذلك بعد إشعار الوزارة المختصة.

## الفصل الثامن

### حل الجمعيات و المؤسسات

#### مادة (٣٧)

تحل الجمعية في الحالات التالية:-

١. صدور قرار من الجمعية بحل الجمعية ويجب أن يبلغ القرار فور صدوره للوزارة.
٢. إذا لم تباشر أعمالها الفعلية خلال العام الأول من تاريخ تسجيلها ما لم يكن التوقف ناشئ عن ظروف قاهرة خارجة عن إرادة الجمعية أو الهيئة، وفي هذه الحالة يلغى تسجيلها من قبل الوزارة بعد إنذارها بذلك خطياً.
٣. إذا ثبت مخالفتها لنظامها الأساسي مخالفة جوهرية ولم تصحح أوضاعها مدة لا تزيد عن ثلاثة أشهر من تاريخ إنذارها خطياً بذلك من قبل الوزير أو الدائرة.

#### مادة (٣٨)

١. في حالة صدور قرار من الوزير بإلغاء تسجيل أية جمعية أو هيئة يجب أن يكون القرار مسبباً وخطياً، ويحق للجمعية أو الهيئة الطعن فيه أمام المحكمة المختصة.
٢. إذا ما تم الطعن في قرار حل الجمعية أو الهيئة أمام المحكمة المختصة يجوز للجمعية أو الهيئة مواصلة عملها لحين صدور قرار قضائي مؤقت أو نهائي بتوقيفها عن عملها أو حلها.

#### مادة (٣٩)

١. بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون إذا حلت الجمعية أو الهيئة يعين لها مصف بأجر ويقوم بجرد أموالها ومحتوياتها حيث يجري التصرف فيها طبقاً لما هو مذكور في نظامها الأساسي وإذا لم يذكر النظام كيفية التصرف في أموالها تقوم الوزارة بتحويل

- أموال الجمعية أو الهيئة المنحلة إلى الجمعيات والهيئات ذات الغاية المماثلة مع مراعاة معاشات ومكافئات وحقوق موظفي الجمعية المنحلة وتكون مستثناه من الإحالة.
٢. في حالة حل الجمعية أو الهيئة تؤول جميع ممتلكاتها النقدية والعينية إلى جمعية فلسطينية مشابهة لها في الأهداف تحدد من قبل الجمعية أو الهيئة المنحلة.
٣. في جميع الأحوال يجب أن تنفق أموال وممتلكات الجمعية أو الهيئة المنحلة وفقا لأغراضها داخل حدود الأراضي الفلسطينية.

---

---

---

## الفصل التاسع

### أحكام عامة وانتقالية ختامية

#### مادة (٤٠)

مع مراعاة الأحكام الواردة في هذا القانون فإن من واجب الجمعيات والهيئات التي تقدم خدمات مهنية خاصة تطبيق تعليمات التسجيل المهنية التي تحددها الوزارات المختصة.

#### مادة (٤١)

لا يجوز وضع اليد على أموال أية جمعية أو هيئة أو إغلاق أو تفتيش مقرها أو أي من مراكزها وفروعها إلا بعد صدور قرار من جهة قضائية مختصة.

#### مادة (٤٢)

تعتبر جميع الجمعيات والهيئات القائمة قبل نفاذ هذا القانون مسجلة رسمياً على أن تقوم بتوفيق أوضاعها وفق أحكامه خلال مدة أقصاها تسعة أشهر من تاريخ نفاذه وإلا اعتبرت مخالفة لأحكام القانون العام.

#### مادة (٤٣)

يلغى قانون الجمعيات الخيرية العثماني الصادر في ٢٩ رجب ١٣٢٧ هجرية، وقانون الجمعيات الخيرية رقم ٣٣ لسنة ١٩٦٦ بشأن الجمعيات والهيئات الاجتماعية والمعمول بهما في فلسطين، وكل ما يخالف أحكام هذا القانون.



**مادة (٤٤)**

على الوزير إعداد النماذج وإصدار اللوائح اللازمة لتنفيذ أحكام هذا القانون.

**مادة (٤٥)**

على جميع الجهات كل فيما يخصه تنفيذ أحكام هذا القانون ويعمل به بعد ثلاثين يوماً من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية.

صدر بمدينة غزة ١٦/١/٢٠٠٠ ميلادية

الموافق ٩/ شوال / ١٤٢٠ هجرية

**ياسر عرفات**

رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية

رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية

---

---

---

ملحق رقم (٢)

## نموذج نظام داخلي



## الباب الأول الاسم والمركز والأهداف

### المادة رقم «١»

اسم النادي/المركز: .....

عنوان النادي: الشارع: ..... الحي: ..... البلدة: .....

العنوان البريدي: المحافظة: ..... ص. ب: .....

رقم الهاتف والفاكس: ت: ..... ف/.....

### المادة رقم «٢»

#### أهداف النادي:

١. ....
٢. ....
٣. ....
٤. ....
٥. ....
٦. ....
٧. ....

### المادة رقم «٣»

ليس للنادي أية أهداف حزبية أو طائفية ويقدم خدماته إلى جميع الأعضاء والمواطنين على حد سواء.

---

---

---

المادة رقم «٤»  
يعتبر كل من التالية اسماؤهم أعضاء الهيئة التأسيسية للنادي على أن لا تقل أعمارهم عن ٢٥ سنة وأن يكون ٢٠ / منبهم جاعمين وهم:

الرقم	الاسم الرباعي	رقم الهوية	تاريخ الميلاد	المؤهل العلمي	المهنة	العنوان	التوقيع
١							
٢							
٣							
٤							
٥							
٦							
٧							
٨							
٩							
١٠							
١١							
١٢							
١٣							
١٤							
١٥							
١٦							
١٧							
١٨							
١٩							
٢٠							
٢١							
٢٢							

## الباب الثاني

### شروط العضوية

#### المادة رقم «٥»

يحق لكل مواطن أو مواطنة أن ينتسب إلى النادي كعضو عامل على أن تتوفر فيه الشروط التالية:

١. أن يكون مقيماً في نفس موقع وعنوان النادي.
٢. أن يكون متمتعاً «بحقوقه المدنية كاملة».
٣. أن يكون ذو اخلاق جيدة وحسن السيرة والسلوك.
٤. أن يكون موافق على النظام الداخلي للنادي.
٥. أن يقدم طلب انتساب للنادي على النموذج الذي تعده هيئة الإدارة على أن يزكّيه عضوين من أعضاء هيئة الإدارة.
٦. أن لا يكون منتسباً لناد مسجل آخر (عدم ازدواجية العضوية).

#### المادة رقم «٦»

تصنيف العضوية:

١. **العضو المؤسس:** كل عضو وقع على وثيقة تأسيس النادي في حينه والمدرجة أسماؤهم في المادة «٤» من هذا النظام
٢. **العضو العامل:** كل عضو وقع أبدى استعداداً ورغبة في خدمة أهداف النادي ومنحته الهيئة الإدارية هذه العضوية وتوفرت فيه الشروط التالية:
  - أ. أن يكون قد أتم (١٨) سنة ميلادية عند قبوله عضواً عاملاً.
  - ب. أن يكون قد أوفى كافة اشتراكاته المالية المترتبة عليه.

ت. أن يكون قد مضى على انتسابه للنادي سنة كاملة.

٣. **العضو المؤازر:** هو العضو الذي تقبله الهيئة الإدارية بهذه الصفة ويتمتع بحقوق العضوية كالعضو العامل إلا أنه لا يكون عضواً في الهيئة العامة للنادي ويدفع رسوم الانتساب والاشتراك الذي تقررته الهيئة الإدارية.

٤. **العضو الطالب:** يحق للهيئة الإدارية منح هذه العضوية لفترات محددة وباشتراكات تحددها الهيئة الإدارية وذلك للطلاب الفلسطينيين الذين يتلقون العلم خارج مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، ويتمتع العضو الطالب بحقوق العضوية كالعضو العامل إلا أنه لا يكون عضواً في الهيئة العامة للنادي.

٥. **العضو الفخري (الشرف):** تمنح هذه العضوية من قبل الهيئة الإدارية للأشخاص الذين يقدمون خدمات ممتازة للنادي أو للمجتمع أو الذين يتوخى منهم مساهمة فعالة للنادي، ويتمتع العضو الفخري بجميع الحقوق كالعضو المؤازر ولا يكون عضواً في الهيئة العامة ولا يدفع رسوم الانتساب والاشتراك للنادي.

#### المادة رقم «٧»

يحق للهيئة الإدارية قبول أو رفض طلب انتساب أي شخص على أن تبين الأسباب في حالة الرفض لوزارة الشباب والرياضة.

#### المادة رقم «٨»

يحق للهيئة الإدارية للنادي قبول أعضاء شرف وأعضاء مؤازرين في النادي للمدة التي تراها مناسبة على الأسس التي تقررهما، ولا يحق لهؤلاء الأعضاء الترشيح أو التصويت في انتخابات النادي إلا في اللجان الخاصة بهم.

**المادة رقم «٩»**

١. **زوال العضوية:** تزول العضوية في الحالات التالية:
- الاستقالة الخطية من تاريخ قبولها.
  - الوفاة.
  - فقدان أحد شروط العضوية.
  - التأخر عن أداء الاشتراك في موعد استحقاقه لمدة ( ) بشرط إخطاره باستحقاق الاشتراك خطياً خلال شهر من تأخره.
  - عند ازدواجية العضوية (يفضل من النادي الذي سجله له تالياً).

**٢. الفصل:** يفصل العضو بقرار تتخذه الهيئة الإدارية بالأغلبية المطلقة في الحالات التالية:

- الخروج على أنظمة النادي أو قرارات الهيئة الإدارية
- الخروج على قرارات الهيئة الإدارية بعد الحصول على إنذارين خطيين.
- القيام بأعمال من شأنها إلحاق الضرر المادي أو المعنوي بالنادي.

**المادة رقم «١٠»**

لا يحق للعضو الذي فقد عضويته أو الذي فصل أو لورثة العضو المتوفى المطالبة في استرداد الاشتراكات أو الهبات أو التبرعات التي قدمها للنادي.

**المادة رقم «١١»**

- يجوز للهيئة الإدارية إعادة العضوية للعضو الذي فقد عضويته بسبب التأخر عن أداء الإشتراك في حال قيامه بتسديد المبلغ المترتب عليه مع دفع غرامة التأخير ومقدارها ( ) ولا يحق له الانتخاب إلا بعد مرور ( ) على دفع ما يترتب عليه.
- لا يجوز إعادة عضوية من تقرر فصله من النادي بقرار من الهيئة الإدارية إلا بقرار من الهيئة العامة.



## الباب الثالث الأمور المالية

### المادة رقم «١٢»

تبدأ السنة المالية في الأول من كانون الثاني وتنتهي في الحادي والثلاثين من كانون الأول من كل سنة، إلا أن السنة المالية تبدأ من تاريخ تسجيل النادي وتنتهي بنهاية السنة الميلادية نفسها.

### المادة رقم «١٣»

تودع أموال النادي في المصرف الذي تعينه الهيئة الإدارية، وتسحب الأموال من البنك بتوقيع من قبل اللجنة المالية على أن يكون توقيع أمين الصندوق أساسي وعضو أو عضوين آخرين.

### المادة رقم «١٤»

يجوز لأمين الصندوق أن يحتفظ بمبلغ ( ) شيكل للمصروفات النثرية ويجوز للهيئة الإدارية تعديل المبلغ المذكور من حين لآخر كلما اقتضت الضرورة لذلك.

### المادة رقم «١٥»

لا يجوز إنفاق أي مبلغ من أموال النادي إلا لتحقيق غرض من أغراضه وبموافقة خطية من قبل الهيئة الإدارية.

### المادة رقم «١٦»

تتكون مواد النادي من:

---

---

---

١. رسوم الانتساب.
٢. رسوم الاشتراك.
٣. التبرعات والهبات والمكافآت بموافقة الهيئة الإدارية، وبموافقة وزارة الشباب والرياضة إذا كان المصدر خارجي.
٤. ريع إيرادات الحفلات والمباريات.
٥. الوصايا.
٦. أية موارد أخرى توافق عليها هيئة الإدارة.

#### المادة رقم «١٧»

- أ. يحدد رسم الانتساب للنادي بمبلغ ( ) للعضو ويجوز للهيئة الإدارية تعديل قيمة رسم الانتساب على أن توافق الهيئة العامة على هذا التعديل قبل إقراره من الوزارة.
- ب. يحدد رسم الاشتراك السنوي بمبلغ (خمسة دنانير) للعضو على الأقل.
- ج. يعفى اللاعب الذي يحمل بطاقة الاتحاد المنتسب إليه النادي من دفع رسوم الاشتراك السنوي للنادي.

---

---

---

## الباب الرابع

### الهيئات التي تمثل النادي

#### المادة رقم «١٨»

الهيئة التأسيسية: يبقى الأعضاء المؤسسون بعد إتمام عملية تسجيل النادي مسؤولون عن تصريف شؤون النادي، وخلال ثلاثين يوماً من تاريخ نشر قرار ترخيص وتسجيل النادي، وبحضور مندور الوزارة يجتمع المؤسسون لانتخاب هيئة إدارية مؤقتة لمدة لا تتجاوز (١٢) شهراً، تدعى خلالها الهيئة العامة للنادي لانتخاب هيئة إدارية جديدة لمدة (سنتان)

#### المادة رقم «١٩»

الهيئة الإدارية: تشكل الهيئة الإدارية من (٧-١٣) أعضاء ينتخبون بطريقة الاقتراع السري من قبل أعضاء الهيئة العامة الذين لهم حق التصويت والمسددين اشتراكاتهم كاملة، وتزاول صلاحياتها لمدة سنتين.

#### المادة رقم «٢٠»

يجوز انتخاب الهيئة الإدارية لدورتين متتابستين فقط، وفي حالة استقالة الهيئة الإدارية أو تنحيتها فإن الهيئة الإدارية التي تليها تستمر لنهاية مدة الهيئة الإدارية السابقة.

#### المادة رقم «٢١»

- أ. لا يجوز الجمع بين عضوية هيئة إدارة النادي والعمل بأجر في النادي إلا بقرار تتخذه الهيئة العامة وتوافق عليه وزارة الشباب والرياضة.
- ب. لا يجوز أن تضم الهيئة الإدارية أعضاء يجمع بينهما صلة قرابة من الدرجتين الأولى والثانية.

ج. يحظر الجمع بين رئاسة الهيئة الإدارية والعمل في إحدى الوزارات المتخصصة أو غيرها من الجهات العامة إلا بإذن من مجلس الوزراء بالنسبة لموظفي الفئة الخاصة، ومن الوزير بالنسبة للفئات الأخرى لأسباب تتعلق بالمصلحة العامة.

### المادة رقم «٢٢»

تتكون الهيئة الإدارية من المناصب التالية:

١. رئيس الهيئة الإدارية للنادي.
٢. أمين سر ونائب الرئيس.
٣. أمين صندوق النادي.
٤. المشرف الرياضي.
٥. المشرف الثقافي والفني.
٦. المشرف الاجتماعي والشبابي.
٧. مشرف الطلائع والطفولة.
٨. المشرف الكشفي.
٩. ناطق إعلامي ومسؤول العلاقات العامة.

طريقة انتخاب الهيئة الإدارية:

- أ. طريقة الانتخاب المباشر لجميع الأعضاء من الهيئة العامة.
- ب. تجرى الانتخابات لكافة الأندية خلال شهرين ابتداء من ٢/١٥ - ٤/١ لكل فترة انتخابية وكل من يتخلف عن هذا الموعد تعتبر الهيئة الإدارية غير قانونية وللوزارة حق تشكيل لجنة تحضيرية للإشراف على النادي وإجراء الانتخابات خلال مدة تحددها الوزارة.
- ت. لا يحق لأي لاعب أن يرشح نفسه لانتخابات الهيئة الإدارية للنادي إلا بعد مرور عام من اعتزاله اللعب.

**المادة رقم «٢٣»**

يشترط في عضوية هيئة الإدارة بالاضافة الى الشروط الواجب توفرها في اعضاء الهيئة العامة للنادي ما يلي:-

١. ان لا يقل عمرة عن (٢٠) عاما، وان لا يقل عمر رئيس الهيئة الادارية عن (٢٥) عاما.
٢. ان يكون ذا نشاط ملحوظ متصل بالغايات والاعراض التي انشئ من اجلها النادي.

**المادة رقم «٢٤»**

يقوم اعضاء الهيئة الادارية بعد انتخابهم من قبل الهيئة العامة/ وفي اول اجتماع لهم بتوزيع المناصب الادارية فيما بينهم.

**المادة رقم «٢٥»**

يجوز لهيئة الإدارة تشكيل لجان فرعية تتولى متابعة نشاط النادي في ميادين معينة، واحداث مناصب اضافية وانتخاب من يرونة مناسبة من بينهم لاشغال هذه المناصب.

**المادة رقم «٢٦»**

اذا خلا منصب عضو واحد فقط من هيئة ادارة النادي المنتخبين لاي سبب كان، يدعى الشخص الذي نال اعلى الاصوات بعد اخر عضو انتخب في اخر انتخابات اجرتها الهيئة العامة ليحل محله، واذا لم يكن هنالك شخص اخر من هذا القبيل تجتمع الهيئة الادارية لاختيار عضو يشغل العضوية الشاغرة حسب الشروط اذا كانت الفترة المتبقية اكثر من ستة شهور.

**المادة رقم «٢٧»**

اذا خلا اكثر من منصب في الهيئة الادارية المنتخبة تجتمع الهيئة العامة لانتخاب بدلاء في حالة عدم وجود من يحل محلهم من المرشحين المنتخبين على ان لا يتجاوز عدد المناصب الخالية

عن نصف عدد الهيئة الادارية المنتخبة، واذا خلا اكثر من نصف اعضاء الهيئة الادارية تعتبر الهيئة الادارية منحلة وغير قانونية.

### المادة رقم «٢٨»

تتولى الهيئة الادارية تصريف شؤون النادي سواء كانت مالية او ادارية او رياضية او ثقافية، وغير ذلك من الصلاحيات ويدخل في اختصاصها ما يلي:

١. اصدار التعليمات والقرارات اللازمة لسير العمل في النادي ومراقبة تنفيذها.
٢. اعداد التقرير السنوي الاداري والمالي وعرضها على الهيئة العامة لاقرارها.
٣. عرض الحسابات الختامية عن السنة المنتهية ومشروع الميزانية للسنة القادمة على الهيئة العامة.
٤. البت في طلبات الانضمام الى عضوية النادي، ولا يجوز لها رفض طلب انتساب مكتمل الا بعد ابداء الاسباب المقنعة، ويحق لطالب الانتساب المرفوض مراجعة الدائرة المعنية في وزارة الشباب والرياضة في ذلك.
٥. النظر في فصل الاعضاء طبقا لاحكام النظام الداخلي للنادي.
٦. تحديد النشاطات المختلفة ووضع برامجها وتهيئتها وسائلها واعداد ملاعبها وشروط استخدامها.
٧. تشكيل اللجان المختلفة وتحديد اختصاصها واعمالها.
٨. تعيين العمال والموظفين الللازمين للنادي ولهيئة ادارة النادي وحدها الحق في فصلهم.
٩. تكليف اي عضو من اعضاء النادي بتولي مسؤولية معينة في تنفيذ هدف معين.
١٠. تنظيم اجتماعات الهيئة العامة.
١١. اعداد مشروع الموازنة التقديرية.
١٢. اعداد التعليمات المالية والادارية التي يسير عليها النادي.

١٣. تمثيل النادي في الهيئات الحكومية والاهلية والقضائية فيما لة من حقوق وما علية من واجبات.

١٤. تنفيذ قرارات الهيئة العامة.

#### المادة رقم «٢٩»

تعقد هيئة الادارة اجتماعا مرة كل (١٥) يوما للنظر في شؤون النادي، وتكون الاجتماعات قانونية بحضور (الاجلبية) من الاعضاء وتصدر القرارات بالاغلبية للحاضرين واذا تساوت الاصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

#### المادة رقم «٣٠»

١. لا يجوز لعضو الهيئة الادارية التخلف عن حضور جلساتها الا بعذر مقبول يقدم خطيا قبل انعقاد الجلسة.
٢. كل عضو تخلف عن حضور
٣. جلسات متتالية بدون عذر مقبول او غياب (٢٥٪) من الجلسات خلال السنة وبدون عذر مقبول يعتبر مفضولا من عضوية الهيئة الادارية.

#### المادة رقم «٣١»

اختصاصات الرئيس:

١. الاشراف على جميع اعمال النادي واللجان المنبثقة عنها وتوقيع العقود والالتزامات المالية بعد اجازتها من قبل الهيئة الادارية.
٢. تمثيل النادي امام السلطات الرسمية والقضائية.
٣. يتراس جلسات الهيئة الادارية والهيئة العامة.

- ٤ . يوقع على الحوالات المالية مع امين الصندوق.
- ٥ . يوقع على المراسلات التي تستوجب توقيعة.

### المادة رقم «٢٢»

اختصاصات امين السر:-

- ١ . حفظ السجلات والاشراف على تنظيمها .
- ٢ . تدوين وقائع اجتماعات الهيئة الادارية والهيئة العامة.
- ٣ . الرقابة على موظفي وعمال النادي وشؤونه الادارية.
- ٤ . توجيه الدعوة الى اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية بالتنسيق مع الرئيس.
- ٥ . يقوم باجراء المراسلات الرسمية ويوقع عليها .
- ٦ . تحضير جدول اعمال الهيئة الادارية بالتنسيق مع الرئيس .
- ٧ . توجيه الدعوات لاعضاء الهيئة الادارية لحضور الاجتماعات .
- ٨ . يحتفظ بنسخة من مفاتيح النادي .
- ٩ . يحتفظ باختام النادي داخل خزانة النادي .

### المادة رقم «٢٣»

اختصاصات أمين الصندوق:

- ١ . التوقيع على الحوالات المالية مع رئيس النادي .
- ٢ . إعداد الموازنة المالية عن السنة المنتهية وإعداد مشروع الميزانية للسنة المقبلة وعرضها على الهيئة الإدارية، تمهيداً لعرضها على الهيئة العامة .
- ٣ . استلام المبالغ التي ترد إلى النادي بإيصالات رسمية مختومة بخاتم النادي وموقعه منه وإيداعها في الحساب المصرفي المعين من قبل الهيئة الإدارية .



٤. حفظ الدفاتر والمستندات المالية في مركز النادي لتكون تحت الطلب من الجهات المختصة.
٥. تنفيذ قرارات هيئة الإدارة فيما يتعلق بمعاملات النادي المالية التي تربط بهذا وتقديم حساباً شهرياً عن حالة النادي المالية إلى هيئة الإدارة.

#### المادة رقم «٣٤»

الهيئة العامة: تتكون الهيئة العامة من جميع الأعضاء العاملين الذين أوفوا باشتراكهم، ولا يجوز للعضو العامل ممارسة حقوقه من ترشيح وانتخاب وحضور جلسات الهيئة العامة ما لم يسدد اشتراكاته كاملة حتى موعد اجتماع الهيئة العامة.

#### المادة رقم «٣٥»

يجب دعوة الهيئة العامة للاجتماع مرة كل سنة على الأقل وخلال شهر واحد من تاريخ الانتهاء من تدقيق حسابات النادي.

#### المادة رقم «٣٦»

تدعو هيئة الإدارة الهيئة العامة للاجتماعات في مركز النادي أو المكان الذي تحدده بإشعار يرسل إلى جميع الأعضاء الذين لهم الحق في الحضور، ويكون ذلك قبل تاريخ الاجتماع بأسبوعين على الأقل، ويرفق بهذا الإشعار جدول أعمال الاجتماع.

#### المادة رقم «٣٧»

يرأس اجتماعات الهيئة العامة رئيس هيئة الإدارة وإذا غاب الرئيس يرأس اجتماع الهيئة العامة نائب الرئيس، وإذا غاب نائب الرئيس تنتخب الهيئة العامة من بين أعضائها رئيساً لذلك الاجتماع.

**المادة رقم «٣٨»**

يكون اجتماع الهيئة العامة قانونياً إذا حضرته الأغلبية المطلقة من الأعضاء الذين لهم حق الحضور، والمسددين لاشتراكاتهم، وإذا لم يبلغ عدد المجتمعين هذه النسبة بناءً على الدعوة الأولى، يؤجل اجتماع الهيئة العامة السنوي مدة أسبوعين من تاريخه، ويعتبر قانونياً بحضور الثلث.

**المادة رقم «٣٩»**

تبحث الهيئة العامة في اجتماعها السنوي الأمور التالية:

١. تقرير الهيئة الإدارية عن أعمالها خلال فترة إدارتها.
٢. الميزانية العمومية والحسابات الختامية للنادي وتقرير مدقق الحسابات ومناقشتها
٣. مشروع الموازنة التقديرية للسنة المالية الجديدة.
٤. تعيين مدقق حسابات قانوني من غير أعضاء الهيئة الإدارية.
٥. انتخاب أعضاء الهيئة الإدارية بطريقة الاقتراع السري.
٦. أية مسائل أخرى تقترحها الهيئة العامة أو الهيئة الإدارية أثناء الاجتماع.

**المادة رقم «٤٠»**

لا يجوز للهيئة العامة أن تنظر في غير المسائل الواردة في جدول الأعمال إلا إذا وافقت الأغلبية المطلقة من الحضور على بحث اقتراح معين من الهيئة الإدارية أو العامة، وذلك بعد الانتهاء من مناقشة جميع بنود جدول الأعمال.

**المادة رقم «٤١»**

أ. تصدر قرارات الجمعية العمومية بالأغلبية المطلقة لعدد أعضائها فيما يتعلق بتعديل النظام الأساسي، وبأغلبية ثلثي أعضاء النادي فيما يتعلق بحل النادي أو إدخال تعديل

على نظامها الأساسي فيما يتعلق بأهداف النادي أو عزل أعضاء الهيئة الإدارية أو اتحادها أو ادماجها مع غيرها وذلك ما لم يرد في النظام الأساسي نص يتطلب أغلبية أكثر من ذلك.

ب. تصدر قرارات الجمعية العمومية بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين فيما عدا ذلك من الأمور التي لم يرد ذكرها في الفقرة السابقة.

ج. تعتبر قرارات الجمعية العمومية قرارات إدارية يجوز الطعن فيها أمام المحكمة المختصة.

د. لا يجوز الإنابة أو الوكالة في حضور اجتماعات الجمعية العمومية العادية وغير العادي ولا الترشيح لعضوية مجلس الإدارة ولا تنتقل بالإرث.

#### المادة رقم «٤٢»

يجوز لثلث الأعضاء الذين لهم الحق في حضور اجتماع الهيئة العامة أن يرسلوا طلباً كتابياً موقعاً منهم إلى الهيئة الإدارية لدعوة الهيئة العامة لاجتماع غير عادي مع بيان الأسباب التي دعت للاجتماع.

#### المادة رقم «٤٣»

إذا لم تستجب الهيئة الإدارية لمثل هذا الطلب خلال خمسة عشر يوماً فيحق لهؤلاء الأعضاء التقدم لوزارة الشباب والرياضة بطلب عقد اجتماع للهيئة العامة، وللوزارة بعد التحقيق اتخاذ ما تراه مناسباً ويكون قرارها في شأن عقد الاجتماع أو عدمه قطعياً.

#### المادة رقم «٤٤»

يكون اجتماع للهيئة العامة الطارئ الذي طلب عقده من قبل ثلث الأعضاء قانونياً إذا حضرته الأغلبية المطلقة من الأعضاء الذين لهم الحق في الحضور، وإذا لم يبلغ عدد المجتمعين هذه النسبة يعتبر الاجتماع لاغياً، ويبحث في هذا الاجتماع الموضوعات المطروحة على جدول الأعمال فقط، والغاية التي عقد من أجلها.

**المادة رقم «٤٥»**

يحق للهيئة الإدارية دعوة الهيئة العامة إلى اجتماع غير عادي إذا رأت أن هنالك ضرورة لذلك، ويتم تبليغ الأعضاء قبل موعد الاجتماع بأسبوع على الأقل وعلى أن يرسل مع الدعوة جدول أعمال الاجتماع، ويكون الاجتماع قانونياً إذا حضرته الأغلبية المطلقة من الذين لهم الحق في الحضور، وفي حالة عدم اكتمال النصاب، يؤجل الاجتماع لمدة أسبوعين، ويكون الاجتماع التالي قانونياً بمن حضر. المادة رقم «٤٦» إذا اكتمل النصاب القانوني في اجتماع الهيئة العامة العادي أو الطارئ ف يؤثر على صحة وقانونية القرارات المتخذة في هذا الاجتماع انسحاب بعض العاملين قبل التصويت.

**المادة رقم «٤٧»**

تدون قرارات الهيئة العامة في دفتر محاضر الجلسات ويوقع عليها الرئيس وأمين السر، ويذكر في محضر الجلسة أسماء أعضاء النادي الذين لهم حق الحضور وأسماء الحاضرين بأنفسهم، كما ويذكر أسم الرئيس وأمين السر والقرارات الصادرة وعدد الأصوات التي حازتها.

---

---

---

## الباب الخامس حل النادي

### المادة رقم «٤٨»

١. يحل النادي بقرار من الهيئة العامة على أن لا تقل نسبة الأصوات المؤيدة للحل عن ثلثي أعضاء الهيئة العامة الذين لهم حق التصويت.
٢. إذا حل النادي لأي سبب من الأسباب، تؤول أموال النادي المنقولة وغير المنقولة «بعد تأدية جميع الالتزامات التي على النادي» إلى الجهة التي تحددها الهيئة العامة وبموافقة وزير الشباب والرياضة، وإذا لم تتخذ الهيئة العامة قراراً بذلك، فوزير الشباب والرياضة أن يقرر كيفية التصرف بهذه الأموال.
٣. الهيئة الإدارية الأخيرة للنادي تكون مسؤولة عن كافة أموال النادي المنقولة وغير المنقولة أمام الوزارة.

## الباب السادس أولاً احكام عامة

### المادة رقم «٤٩»

يجوز للنادي أن يندمج مع ناد مسجل آخر، بقرار تتخذه الهيئة الإدارية وبموافقة ثلثي أعضاء الهيئة العامة وتوافق عليه وزارة الشباب والرياضة.

### المادة رقم «٥٠»

يحق للنادي امتلاك العقارات والأراضي وغير ذلك من الأموال المنقولة وغير المنقولة، ويحق له البيع أو الرهن أو التأجير لأي منها بقرار تتخذه الهيئة الإدارية وتوافق عليه الهيئة العامة بمصادقة وزارة الشباب والرياضة.

### المادة رقم «٥١»

يجوز للنادي السفر لإقامة مباريات أو معسكرات خارجية، او استضافة فرق أجنبية على أن يتبع ويراعي الأصول الرسمية بذلك.

### المادة رقم «٥٢»

لا يجوز لعضو النادي الاشتراك بالتصويت إذا كان موضوع القرار المعروض هو إبرام اتفاق معه أو رفع دعوى عليه أو إنهاء دعوى بينه وبين النادي، وكذلك عندما تكون له مصلحة شخصية في القرار المطروح للتصويت، فيما عدا انتخاب هيئة الإدارة وغيرها من الهيئات المتعلقة بالنادي.

---

---

---

**المادة رقم «٥٣»**

للنادي أن يمارس نشاطات رياضية ثقافية اجتماعية كشفية وفنية، على أن يكون النشاط الرياضي أساس فيه.

**المادة رقم «٥٤»**

في حالة حدوث أي لبس في تفسير أي بند من بنود هذا النظام فإن قرار الوزارة يكون ملزماً في تفسير البند المختلف عليه.

**ثانياً: احكام خاصة**

للهيئة العامة الحق في وضع أحكام خاصة بالنادي بما يتفق والنظام الداخلي:

١. ....
٢. ....
٣. ....
٤. ....
٥. ....
٦. ....
٧. ....
٨. ....
٩. ....
١٠. ....

---



---



---



..... ١١

..... ١٢

..... ١٣

..... ١٤

..... ١٥

---

---

---





