



# الموسوعة العربية للعطاء الاجتماعي



ملتقى المؤسسات العربية الداعمة  
Arab Foundations Forum



John D. Gerhart Center for  
Philanthropy and Civic Engagement



# المصدر<sup>12</sup>

انني عشر مبدأ للبوكمة  
يعطي القوة لمجالس  
الإدارة الاستثنائية

بورس سورس  
بناء مجالس إدارة فعالة  
لا تهدف للربح



© 2010 بورد سورس. جميع الحقوق محفوظة. تم النشر والترجمة بموافقة الناشر.

قد لا يتم نسخ هذا المنشور دون الحصول على إذن. يمكن الحصول على إذن من خلال استكمال استمارة طلب الحصول على إذن المتوفرة على [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org).

© 2005 بورد سورس

أول طباعة، يونيو 2005.

## مقدمة

اتبع هذه المباديء الاثني عشر وستستطيع أن تجمع بين العمل الصالح والمثمر كما لم تفعل من قبل.

الحوكمة الجيدة تترتب على توفير رأس المال الذي يتكون من فكر وسمعة وموارد، من أجل تحقيق نجاح للمنظمة الغير هادفة للربح، وبالتالي تقوية المجتمعات. إن الحوكمة هي أكثر من قوائم مرجعية تم تصميمها لكشف ومنع المشاكل فهي تتطلب من مجلس الإدارة أن يوازن دوره كهيئة رقابية وكقوة داعمة للمنظمة.

بما أن الحوكمة بهذه الأهمية، فإن التحرك إلى أبعد من نطاق أساسيات الحوكمة يخلق فرص جديدة. فتضيف مجالس الإدارات الاستثنائية القيمة لمنظمتهم من خلال عمل فروق ملحوظة لتقدمهم في مهامهم. ضع في الاعتبار هذه الأمثلة: مجلس الإدارة الذي قام بتحريك أداء أعلى من خلال بيان رؤية قوي؛ مجلس الإدارة الذي حافظ على أحد التنفيذيين لأن لديه الموهبة في مواجهه التقلبات والتغيرات فيما بين نظرائه؛ مجلس الإدارة الذي قام بإعادة تشكيل ذاته للوفاء بمتطلبات حملة جمع تبرعات كبيرة وتعدى أهدافه؛ ومجلس الإدارة الذي كان لديه قائمة انتظار للمقاعد نتيجة لسمعته في كونه لديه أشخاص أذكياء يعملون بجد وتفاني.

كيف يقوم مجلس الإدارة بالارتقاء إلى هذا المستوى؟ هل هناك مقاييس تقوم بشرح هذا العلو من الأداء؟

قامت بورد سورس بالمضي في الرد على هذه الأسئلة. فلقد قمنا بعمل اجتماع لمجموعة من خبراء الحوكمة وقمنا معاً باستكشاف خصائص مجالس الإدارة الاستثنائية؛ فمجالس الإدارة المسؤولة هم في نهاية الأمر حكام أكفاء. بالتركيز على الرقابة الائتمانية، فهم يؤكدون أن المنظمات الخاصة بهم تمثل للقانون، وتتحرك بنزاهة مالية وتعمل بفاعلية وأخلاق؛ تضيف المجالس الاستثنائية الشراكة المتحركة وصنع القرار المستقل لهذه الوظيفة الرقابية. إن أعضائها منفتحين وصادقين مع بعضهم البعض ومع الرئيس التنفيذي. فهم يتحدون بحماس ويدعمون الجهود سعياً وراء مهامهم.

يقع الاختلاف بين مجلس الإدارة المسئول والاستثنائي في الاكتراث والتعمد والحركة والمشاركة والمعرفة والاتصالات. هذا الاختلاف - مصدر القوة - يقوم بتقوية مجالس الإدارة الاستثنائية. مجالس الإدارة القوية والرؤساء التنفيذيين الأقوياء هم أصحاب نظم حوكمة جيدة وناجحة. فمن خلال المشاركة في خدمة مجتمعاتهم ودوائرهم الانتخابية، تنتج علاقة ديناميكية بينهم وبين المجتمع تؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء. مجالس الإدارة التي ينشطها الالتزام العميق لعمل المنظمة الخاصة بهم، تبحث باستمرار عن حلول وتسعي لإضافة قيمة

للمجتمع. يقوم أعضاء مجلس الإدارة بالأفراد بالعمل بالموضوعية التي تعتمد على مواهبهم الفريدة ويقود الرؤساء التنفيذيين المنظمة ببراعة، ويقوموا بإدارة الموارد يومياً وبانتظام مستغلين المواهب المختلفة لمجلس الإدارة.

**المصدر:** اثني عشر مبدأ للحوكمة يعطي القوة لمجالس الإدارة الاستثنائية يمكن مجالس الإدارة الغير هادفة للربح بالعمل على أعلى وأفضل استخدام مجمع لقدرتهم؛ فإن هذه المبادئ تقدم للرؤساء التنفيذيين شرح لمجلس إدارة متمكن. إنهم يقدمون لأعضاء مجلس الإدارة رؤية لما هو ممكن وأسلوب لإضافة قيمة دائمة للمنظمات التي يقودونها.

**بورء سورس 2005**

## شكر وعرهان

يعكس هذا العمل الحوكمة الممعة لمجموعة استثنائية من الخبراء الذين لديهم عقود من الخبرة في مجالات البحث والتحليل والمشورة والاستشارات والخدمة على مجالس الإدارات في كل من القطاعات الغير هادفة للربح والمادفة للربح. نحن ممتنون بعمق لبصيرتهم وفطنتهم في تكوين هذه المباديء.

- نانسي ر. أكسيلرود، خدمات القيادة الغير هادفة للربح
- مارلا جي. بوبويك، بورد سورس
- ريتشارد بي. شايث، كلية الدراسات العليا للتعليم بجامعة هارفارد
- آن كوهن دونيلي، مدرسة كيلوج للإدارة، جامعة نورث ويسترن
- ميليسا دافيس، جمعية الشبان المسيحية للولايات المتحدة
- ديبورا أس. هيتشينجر، بورد سورس
- ريتشارد ل. مويرز، مؤسسة أيوجين وأجنس إي ماير
- روجر و. رايبير، الجمعية الوطنية لمديري الشركات
- سيليا روأدي، مورجان، لويس وبوكياس، المحدود

## شراكة بناءة

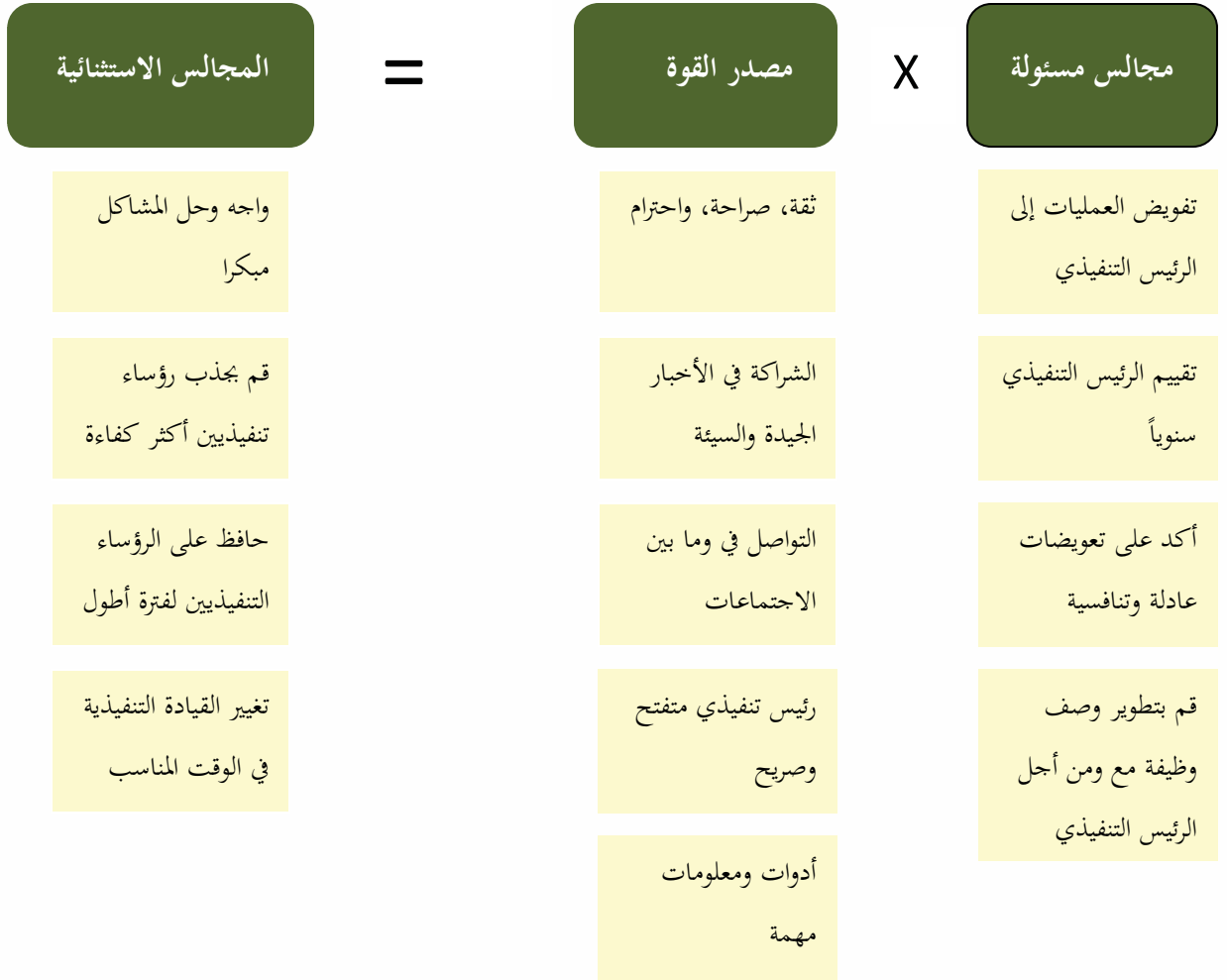
مجالس الإدارات الاستثنائية تحكم الشراكة البناءة مع الرئيس التنفيذي، وعن طريق تلك الشراكة، تتعرف على إن فاعلية مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي مترابطة.

إن مجالس إدارات المنظمات الغير هادفة للربح لديها مسئولية قانونية أساسية للحوكمة - التدريب وإسناد القوة والسلطة - لمنظمتهم. تحتفظ مجالس الإدارات لنفسها بالرقابة التنظيمية ووضع السياسات، وتقوم بتفويض المسئولية للرئيس التنفيذي لإدارة العمليات والموارد. إن مجالس الإدارات ليسوا فقط ممتحنين خارجيين، ولكنهم أيضاً قوى جبارة تدعم المنظمة ورئيسها التنفيذي.

بينما يتم احترام هذا التقسيم في العمل، تصبح مجالس الإدارات حلفاء مع الرئيس التنفيذي في السعي وراء المهمة. إنهم يفهمون بأنهم والرئيس التنفيذي يأتون بمكونات ضرورية ومكملة للشراكة في الحوكمة والتي وهي مجتمعة، تكون أعظم من إجمالي أجزائهم. تعترف مجالس الإدارات الاستثنائية بأنه لا يمكنهم القيام بالحكم الجيد بدون تعاون الرئيس التنفيذي وإن الرئيس التنفيذي لا يمكنه أن يقود المنظمة إلى محتملاتها الكاملة بدون دعم مجلس الإدارة الثابت. تشكل مجالس الإدارات الاستثنائية شراكة مع الرئيس التنفيذي تتميز بالثقة المتبادلة والصراحة والالتزام المشترك بالمهمة. فهم يشجعون الرئيس التنفيذي القوي والصادق على طرح الأسئلة وتقديم الإجابات، وأن يشارك بالأخبار السيئة مبكراً وبصراحة. وبدورهم، يقوم الرؤساء التنفيذيين بتوفير مجالس الإدارات بالأدوات والمعلومات للحكم بشكل استثنائي. فهم يرحبون بنقاط الرؤية المتباينة والتفكير الاستراتيجي على مائدة مجلس الإدارة. يقوم أعضاء مجالس الإدارات الاستثنائية بالتواصل مع الرئيس التنفيذي بانتظام، ومناقشة المخاوف بطريقة غير رسمية في وما بين اجتماعات مجلس الإدارة.

تقوم مجالس الإدارات الاستثنائية بحاسبة الرئيس التنفيذي. فهم يقومون بتقييم أداء الرئيس التنفيذي سنوياً ورسمياً، ويستمررون في تقييم احتياجات القيادة الخاصة بالمنظمة كجزء من التخطيط للخلافة. بما أنهم موجهين للصوت ومصدر للدعم، فهم يشجعون الرئيس التنفيذي على تقوية المهارات الضرورية. إنهم يفهمون إن التعويضات التنفيذية العادلة والتنافسية هامة في جذب والحفاظ على الموظفين الأكفاء. عندما تكون في مصلحة المنظمة، فتقوم مجالس الإدارات بأخذ على عاتقها المهمة الصعبة الخاصة باستبدال القيادة الحالية واختيار الرئيس التنفيذي المتاح والأكثر تأهيلاً.





## تحركها المهمة

تقوم مجالس الإدارات التنفيذية بتشكيل ودعم المهمة، ووضع رؤية مقنعة، وتأكيد الانسجام بين القرارات والقيم الجوهرية.

تبدأ وظيفة مجلس إدارة المنظمة الغير هادفة للربح بوضع في كلمات لماذا المنظمة قائمة وماذا تأمل في تحقيقه. من خلال تفهم مجالس الإدارات الاستثنائية بأنه سيتم محاسبتهم حول احتياجات المجتمع والدوائر الانتخابية، فإنهم يعلنون بأصواتهم تجاه القيم الثابتة والقصص والتطلعات التي تشكل المنظمة. فهم يترجمون هذه العناصر إلى صياغة مقنعة للمهمة والرؤية والقيم الجوهرية التي توجه القرارات الرئيسية والأنشطة اليومية.

تعامل مجالس الإدارات الاستثنائية الأسئلة الخاصة بالمهمة والرؤية والقيم الجوهرية ليس كتدريبات يتم عملها مرة واحدة، ولكن كبيانات من الأهمية القصوى أن يتم التدريب عليها ويتم طيها في المداولات. تقوم مجالس الإدارة الاستثنائية مع الرئيس التنفيذي بتطوير وحماية وتقديم المهمة بوضوح التي يستخدمونها كمنصة للدعوة وجمع التبرعات أو عمل المنح والتسويق.

يجب على المنظمات أن تكون مركزة ومرنة للبقاء على قيد الحياة في عالم متغير. تأخذ مجالس الإدارات الاستثنائية في الاعتبار احتياجات المجتمع والناخبين عند اتخاذ القرارات. فهم يعترفون عندما يكون استراتيجيا أساسياً للمنظمة أن تغيير مسارها وتساعد مع الرئيس التنفيذي في تنفيذ هذا التحول. تمتلك مجالس الإدارات الاستثنائية الجرأة والشجاعة لإعادة تركيز المهمة عندما يكون مسموح بها بوصفهم راعين للمهمة. تأتي الرؤية بالمهمة إلى الحياة في أفضل الحالات. تنمي مجالس الإدارات الاستثنائية بجانب الرؤساء التنفيذيين، رؤية موثوق بها ومقنعة من حيث ستذهب المنظمة. يضع المجلس والموظفين أعينهم على هذه الجائزة المستقبلية. توفر الرؤية الطموحة والملمهة على حد سواء، نداءً اجتاحي للتحرك مع الأهداف الشاملة التي تحفز المجلس والموظفين وتوجه قراراتهم.

تقوم المجالس الاستثنائية بعمل الإشارة العلنية للتاريخ المؤسسي. اعترافاً بأن الخلافات حول الاستراتيجية والسياسة متأصلة في الكثير من الأحيان في قيم متضاربة، تسعى مجالس الإدارات الاستثنائية إلى أن تكون واضحة حول القواعد الثقافية التي تقوم بإبلاغ سلوكهم. إنها تبين القيم التنظيمية الأساسية مع الموظفين و يترجمونها إلى حركات. ينضم أعضاء مجلس الإدارة إلى الموظفين في الخدمة كقدوة من خلال معايشة هذه القيم.

### المجالس الاستثنائية

خاطب احتياجات  
المجتمع بحدة

أهم الموظفين لإعادة  
وضع الاستراتيجيات  
 ورفع الأهداف

عزز الدعوة وجمع  
التبرعات والتسويق

قم بتعظيم قيمة المنحة  
والمساهمات

=

### مصدر القوة

استخدام المهمة،  
الرؤية، والقيم في صنع  
القرار

انسجام بين المهمة  
والرؤية والقيم والعمل  
اليومي

الاستعداد لإعادة  
تركيز المهمة

X

### مجالس مسئولة

صياغة بيان واضح  
لمهمة

دعم القيم التنظيمية

## التفكير الاستراتيجي

تقوم مجالس الإدارة الاستثنائية بتخصيص وقت لأكثر الأمور أهمية وتقوم بالشراكة باستمرار في التفكير الاستراتيجي لشحد اتجاه المنظمة.

إن الدور الأساسي لمجلس إدارة منظمة غير هادفة للربح هو أن تضع المسار التنظيمي؛ وأن تقوم بتوفير الاتجاه؛ وأن تبحث عن الآفاق في سنوات، وليس شهور. إن مجالس الإدارات الاستثنائية لا تحيل التفكير الاستراتيجي إلي ممارسة دورية، بل تجعله جزء من عمل المجلس المنتظم المستمر. بتوجيه من الإدارة فهم يظلون على دراية بالوضع الراهن بالقوى الداخلية والخارجية التي تحرك التغيير؛ فهم ينظرون للخلف وللأمام لفهم ما برز وتحيل ما هو ممكن. لهذه الأسباب، فإن مجالس الإدارات الاستثنائية قادرة على استكشاف الأطر ضمن تلك التي تعمل بها المنظمة وتطرح أسئلة واسعة النطاق التي تحرك القرارات المثقلة بالقيمة بعمق.

تخصص مجالس الإدارات الاستثنائية نصيب الأسد من وقتهم بالتعاون مع الرئيس التنفيذي، للقضايا التي لديها نتائج ضخمة. إن جداول الأعمال تستقطع الوقت للمناقشة ذات المغزى التي تشكل الاستراتيجية التنظيمية والأفعال بالبعد عن الأشكال التي تحركها التقارير. هناك حضور شخصي جيد للاجتماعات، وجداول الأعمال تميز فقط عدد قليل من القضايا ويتبعه نقاش غنى. من خلال العمل مع الموظفين الكبار، يساعد أعضاء مجلس الإدارة في توضيح المشاكل الشائكة، ويوفرون رؤى حول القضايا الهامة، ويقدمون طرق جديدة لوضع التحديات والفرص في أطر، وتوليد أفكار استراتيجية هامة بنشاط.

التفكير الاستراتيجي يستمد من ويحرك التخطيط الاستراتيجي. إن مجالس الإدارات الاستثنائية هم شركاء نشطين مع الموظفين في صياغة وتقييم الخطة الاستراتيجية. فهم يؤكدون مهمة المنظمة ويضعون خريطة للمسار المستقبلي ويوضحون الأولويات بالاعتماد على البيانات الكمية والرأي المعلوم والاتفاق مع الإدارة. في الوقت الذي يقوم فيه الموظفين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية يقوم مجلس الإدارة بمتابعة التقدم مقابل الأهداف المالية وأهداف البرامج. هم لا يقومون فقط باستخدام الأهداف الاستراتيجية كأساس لتقييم الرئيس التنفيذي وصقل الخطط المستقبلية، ولكنهم يستخدمونها أيضاً لتحريك جداول أعمال الاجتماعات ولتشكيل التوظيف الخاص بمجلس الإدارة. تترجم مجالس الإدارات الاستثنائية الأولويات الاستراتيجية إلي خطط عمل لأنفسهم، ويقومون بتحديد طرق محددة ليتمكن مجلس الإدارة وأعضائه من المساهمة بها لنجاح المنظمة.

### المجالس الاستثنائية

أن تصبح أصل  
استراتيجي ومصدر  
قيادة

اشحد الاتجاه،  
خاطب القضايا  
الصعبة، حدد الفرص

قم بتوليد الحلول التي  
يتم فهمها ودعمها

=

### مصدر القوة

تم مضي وقت كبير  
على قضايا هامة

التفكير الاستراتيجي  
المستمر

جهود مشتركة  
للمجلس - الموظفين  
لوضع القضايا في أطر  
واستكشافها

انحياز جداول  
الأعمال وأهداف  
الرئيس التنفيذي مع  
الأولويات

X

### مجالس مسئولة

وضع الاتجاه

قم بإنشاء ومراجعة  
الخطط الاستراتيجية

قم بمتابعة الأداء  
مقابل الخطط

## ثقافة الاستجواب

تقوم مجالس الإدارات الاستثنائية بتأسيس ثقافة للاستجواب، والاحترام المتبادل والمناقشة البناءة التي تقود إلى صنع القرار السليم والمتشارك.



إن مسؤولية المنظمة الغير هادفة للربح منوطة بمجلس الإدارة كهيئة فردية للشركات، وليس في الأعضاء الأفراد. إن النجاح يعتمد على ديناميكية المجموعة. إن مجالس الإدارات الاستثنائية بجانب رؤساءهم التنفيذيين، يقومون بخلق بيئة مبنية على الاحترام والصراحة التي تعزز تبادل وجهات النظر الإنتاجية.

تتعامل مجالس الإدارات الاستثنائية مع واجباتها الائتمانية بفاعلية للسماح بمداومات قوية وزيادة في المشاركة والتي نجدها أكثر في المنتجأ. يقوم رئيس مجلس الإدارة بتنشيط المجموعة من خلال إدارة الديناميكيات الداخلية لمجلس الإدارة بمهارة. إن أعضاء مجلس الإدارة المعدين إعداداً جيداً بمواد متقدمة يستمعون باحترام إلي، ويعترفون، ويلتزمون وجهات نظر مختلفة. لا تقوم مجالس الإدارات الاستثنائية بطرح أسئلة فقط من منظور ائتماني أو استراتيجي، ولكنها تقوم أيضا بالحث على الأطر التي من خلالها يتم اقتراح القرارات. يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتوليف وجمع مختلف وجهات النظر لتقدم الحوار. تسعى مجالس الإدارات إلي معلومات أكثر، وتتساءل عن الافتراضات وتقوم بتحدي الاستنتاجات حتى يتمكنوا من الدعوة إلي حلول بناءً على التحليل. إن أعضاء مجلس الإدارة قادرين على التعبير عن مخاوفهم قبل الوصول إلي قرار مجمع والذي بمجرد اتخاذه يتم دعمه من مجلس الإدارة ككل.

إن الثقافة التي تدعو إلي الأسئلة تتطلب الثقة المتجدرة في الخبرة مع الزملاء من مجلس الإدارة. إن مجالس الإدارات الاستثنائية تعطي قيمة للعلاقات الشخصية في إعداد الفريق وتخلق الفرص للتفاعلات فيما بين مجلس الإدارة والموظفين التنفيذيين. فهم يقومون بتنمية والحفاظ على العمليات التي تمكن الأعضاء من الاتصال فيما بينهم البعض ومع الموظفين والمعنيين بالتعاون مع الرئيس التنفيذي، وبالتالي يقومون بتوسعة مصادر مجلس الإدارة من المعلومات ووضع القضايا في سياقها. تستفيد مجالس الإدارات الاستثنائية من الخبرة المجمع لأعضائهم من خلال قواعد المجموعة المناسبة والعمليات. فهم يقومون بتعيين الأعضاء الذين يأتون بالصراحة والانعكاس إلي مجلس الإدارة. ويقومون برعاية وتوزيع القيادة عبر مجلس الإدارة، بدلاً من تركيزها في مجموعة من المسؤولين أو لجنة تنفيذية، حتى لا تعتمد المنظمة على أفراد بعينهم.



## أفق مستقلة

مجالس الإدارات الاستثنائية هي مستقلة-الأفق. عند اتخاذ القرار، يضع أعضاء مجلس الإدارة اهتمامات المنظمة فوق كل شيء.

إن استقلال مجلس الإدارة وهو هدف بارز لحوكمة الشركات، هو عادة يتم تعريفه بضيق من خلال قائمة من التصنيفات الملموسة. الامتثال وحده لا يؤكد على الحوكمة الجيدة. الأكثر أهمية هو الأفق المستقل والقدرة على وضع اهتمامات المنظمة أولاً؛ لإنشاء وجهة نظر منفصلة عن تلك الخاصة بالرئيس التنفيذي والموظفين وأعضاء مجلس الإدارة؛ وأن تجنب جداول الأعمال الشخصية. يجب على مجالس الإدارات أن تلتزم قانوناً بواجب الولاء، والذي يتطلب أن يقوم أعضاء مجلس الإدارة بممارسة سلطتهم لمصلحة المنظمة. أحياناً، تحدث مواقف والتي بها يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة ازدواجية في الاهتمامات، وانعكاس في الولاءات لكيانات متعددة. إن مجالس الإدارات الاستثنائية للمنظمات الغير هادفة للربح تتعامل مع هذه المواقف من خلال سياسة تضارب المصالح التي تتضمن المبادئ التوجيهية للكشف والمراجعة والامتناع؛ وأن يكون لديهم بيانات تضارب المصالح موقعة سنوياً من أعضاء مجلس الإدارة وأفراد آخرين لديهم سلطة صنع القرار؛ ويلتزمون بصرامة مع هذه الإجراءات. تذهب مجالس إدارات المؤسسات الخاصة إلى أبعد من ذلك للتأكيد على الامتثال لحظر التعامل الذاتي.

تعرف مجالس الإدارات الاستثنائية على إن الاستقلالية تعتمد على الحالة الذهنية بقدر ما تعتمد على مجموعة من الظروف. فأعضائهم لا يسمحون لأصواتهم بالتأثر على نحو غير ملائم من خلال الولاء للرئيس التنفيذي أو من خلال الأقدمية أو الوظيفة أو السمعة الخاصة بالزملاء من أعضاء مجلس الإدارة أو الموظفين أو المانحين. فهم يعتمدون بدلاً من ذلك على مداوات مستفيضة للكشف عن جميع جوانب القضية ويركزون منظور أقرانهم إلى الرأي المستقل والمتعلم.

تقوم مجالس الإدارات بإنشاء السياسات والعمليات والقواعد التي تعزز صنع القرار المستقل لبناء ثقافة مجمعة من الاستقلال. فهم بالتعاون مع الرئيس التنفيذي يتفاعلون بشكل هادف مع الموظفين والمعنيين الخارجيين لجمع المعلومات سعياً لتحقيق الموضوعية. تتجنب مجالس الإدارات الاستثنائية خلال التعيين، أعضاء مجلس الإدارة الذين لديهم تضارب جوهري في المصالح والذي لا يمكن أن يتم إدارته. فهم يشجعون النقاش المفتوح الذي يركز على ما هو أفضل للمنظمة اعتماداً على الحكمة المجمعة لأعضائهم.

### المجالس الاستثنائية

اتخذ القرارات التي في  
مصلحة المنظمة

تصغير مخاطر القرارات  
الضعيفة والدعاية  
السلبية

=

### مصدر القوة

الولاء الغير مؤهل

تفكير مستقل مأخوذ  
من مصادر متعددة

صنع قرارات خالية  
من تأثير لا داعي له

إجراءات تضارب في  
المصالح صارمة

X

### مجالس مسئولة

تبني سياسات تضارب  
المصالح

اكشف عن ولا  
تصوت حول أمور  
خاصة باهتمامات  
شخصية

## روح الشفافية

تقوم مجالس الإدارات الاستثنائية بالترويج لروح الشفافية من خلال التأكيد على إن المانحين والمعنيين والأعضاء المهتمين من الجمهور يمكنهم الوصول إلى المعلومات المناسبة والدقيقة فيما يتعلق بالتمويل والعمليات والنتائج.

يخلق الموقف الخيري التزام خاص تجاه المستفيدين من المنظمة والجمهور من أجل مجلس إدارة المنظمة الغير هادفة للربح. يلعب منظمين الحكومة ووكالات المراقبة والإعلام دور نشط في تشكيل التصور العام. تؤكد مجالس الإدارات الاستثنائية إن الجمهور العام لديه القدرة على الوصول إلى معلومات واضحة ودقيقة في الوقت المناسب والتي تمكنه من تحديد ما إذا كانت المنظمة تستخدم موقفها من الإعفاء الضريبي بطريقة مناسبة. إنهم يتأكدون من إن المنظمة تقوم بوضع استمارة مصلحة الضرائب رقم 990 أو 990 - بي ف الخاصة بها على موقع المنظمة الإلكتروني وتوفر وصول غير مرتبط بالبيانات المالية التي تم مراجعتها حسابياً وتقارير عن إنجازاتها البرنامجية.

تتفهم مجالس الإدارات الاستثنائية إنه من مصلحة المنظمة أن يتم تنمية علاقات مفتوحة مع الموظفين والمانحين، بالإضافة إلى المعنيتين والمجتمع الأكبر. تؤكد مجالس الإدارات الاستثنائية من خلال العمل مع الموظفين، أنه يتم معاملة المانحين باحترام وإنهم يتلقون تقارير صريحة حول استخدام أموالهم ويتم إعلامهم بالتطورات الملحوظة. في نفس الوقت، فهم يفرقون بين الاحتياج للشفافية وأهمية السرية. إنهم يؤكدون إن السياسات والإجراءات تقوم بحماية القدرة التنافسية للمنظمة وسمعة الأفراد المرتبطين بها.

تؤكد مجالس الإدارات الاستثنائية إنه يتم مد الشفافية داخلياً. فهم يتلقون معلومات لها أهمية وكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة لديه تكافؤ في فرص الوصول للمواد ذات الصلة عند اتخاذ القرار. تعزز مجالس الإدارات الاستثنائية ورؤساءهم التنفيذيين التبادل المفتوح بين مجلس الإدارة والموظفين بدون تفويض العلاقة الحرجة بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي. فهم يؤسسون السياسات للتأكيد على أن الموظفين سيشعرون بالراحة عند عرض المسائل المناسبة لانتباههم. وهم أيضاً يضعون في الاعتبار كيف يجب على الشفافية أن تقوم بإبلاغ أنشطة المجلس وإلي أي مدي يجب إعلان ممارسات الحكومة للجمهور.

### المجالس الاستثنائية

=

### مصدر القوة

X

### مجالس مسئولة

بجانب الموظفين، يجب  
أن تشعر بأنك  
مرتبط بالمنظمة

قم برعاية العلاقات  
مع المانحين والمعنيين

اكتسب ثقة ودعم  
الجمهور

تبادل أنشطة بين  
المجلس والموظفين

الانفتاح مع المانحين  
والجمهور

سياسة التبليغ عن  
الخطأ لحماية الموظفين

الامثال لمتطلبات  
عمل ملفات الحكومة

قدم تقارير سنوية عن  
الإجازات واستخدام  
الأموال



## الامتثال للنزاهة

تقوم مجالس الإدارات الاستثنائية بالترويج للقيم الأخلاقية القوية والامتثال المنضبط من خلال إنشاء آليات مناسبة للرقابة النشطة.

إن مهمة المجلس الأساسية هي التأكيد على إن المنظمة تعمل قانونياً وأخلاقياً. إن الأخلاق والامتثال متواجدة في شراكة عميقة الجذور، يعزز بعضها البعض. تقوم الأخلاق برفع الامتثال إلى غرض نبيل ويقوم الامتثال بتأسيس الأخلاق في الحقائق العملية للعمل اليومي. إن إنشاء منظمة تشجع على السلوك المثالي هي أكثر طريقة فاعلة لمنع سوء السلوك. إن مجالس الإدارات الاستثنائية تؤكد على إنه قد تم مناقشة مجموعة واضحة من القيم الأخلاقية والمقاييس بصراحة وإنه قد تم إنشاءها وإيصالها بوضوح للمعنيين الخاصين بالمنظمة.

تجعل مجالس الإدارات الاستثنائية الرقابة القوية هي القاعدة. فإنهم يؤكدون على إنه قد تم إنشاء وتنفيذ الضوابط الداخلية وآليات الرقابة من خلال الإدارة. يوجد عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة المخضرمين الذين على دراية بالقراءة والكتابة المالية حتى يمكن لمجلس الإدارة أن يقوم بتقييم الصحة المالية للمنظمة بشكل جماعي. إنهم يتوقعون من الرئيس التنفيذي أو المسئول المالي الرئيسي أن يقوم بالتوقيع على استمارة مصلحة الضرائب 990 أو 990-بي ف، وبالتالي أخذ مسؤولية البيانات المالية السنوية وإثبات دقتها. إنهم يستخدمون آليات الرقابة مثل مراجعة الحسابات المستقلة للتأكيد على المساءلة والضوابط الكافية؛ ولتعميق فهمهم للمنظمة؛ ولتقليل مخاطر النفايات والاحتيايل والإساءة.

تعترف مجالس الإدارات الاستثنائية بأن الوظائف الرقابية المحددة مثل التعويضات التنفيذية ومراجعة الحسابات يجب أن يقدموا تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة. اعترافاً بأن التعويضات التنفيذية وتعويضات مجلس الإدارة هي مناطق محفوفة بالصراع وبها احتمالات للإساءة، يقوم أعضاء مجلس الإدارة بجمع البيانات حول الصناعة أو يعملون مباشرة مع مستشارين التعويضات لمراجعة مقترحات التعويضات. إنهم ينظرون فيما إذا كانوا يقومون باعتبار إنشاء لجنة مراجعة حسابات منفصلة وما إذا كانت وظيفة مراجعة الحسابات الداخلية يجب أن تقدم تقريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة أو لجنة مراجعة الحسابات. تؤكد أيضاً مجالس الإدارات الاستثنائية إن المنظمة لديها تأمين مناسب وخطط طوارئ لحماية أصول المنظمة. فهم يسألون الإدارة دورياً أن تراجع وتقدم تقرير حول المخاطر الحالية أو المحتملة للمنظمة. تقوم مجالس الإدارات الاستثنائية من جانبها بتنفيذ سياسات تضارب المصالح بنشاط.



## استدامة الموارد

إن مجالس الإدارات الاستثنائية تقوم بربط الرؤى والخطط الطموحة إلى الدعم المالي والخبرة وشبكات التأثير.

مع الهدف النهائي للتوصيل على المهمة، يجب على مجالس الإدارات أن يفهموا الصحة المالية للمنظمة الغير هادفة للربح الخاصة بهم. تؤكد مجالس الإدارات الاستثنائية بالتعاون مع الرئيس التنفيذي على إن المنظمة لديها خطة مالية واضحة وهي في محاذة مع خطط عمل المنح الاستراتيجية والتشغيلية والتنموية أو الخاصة بالعطاء الاجتماعي. وهم يوافقون على الأنشطة التي يمكن أن يتم تمويلها واقعياً بموارد قائمة أو يمكن الحصول عليها بسبب ربط عمل الميزانية إلي التخطيط الاستراتيجي. تعمل مجالس الإدارات الاستثنائية بالقرب من الرؤساء التنفيذيين لتنوع وتعظيم مصادر الإيرادات المستدامة حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ضمن الإطار المرجعي الأكبر لتوليد الموارد. وهم يشتركون مع الإدارة في تنمية ومتابعة محفظة من مصادر الدخل التي يمكن أن تتراوح فيما بين جمع التبرعات والرعاية إلي الدخل المكتسب والشركات الهادفة للربح التابعة إلي البرامج ذات الصلة واستثمارات السوق.

تقوم مجالس الإدارات الاستثنائية بزيادة فاعلية مجموعة متنوعة من الموارد الغير ملموسة بالنيابة عن المنظمة. فهم يعملون مع الرئيس التنفيذي للتأكيد على إن المنظمة لديها البنية التحتية والقدرة الداخلية التي تحتاجها، مثل الموظفين المؤهلين والمتطوعين القادرين والتكنولوجية الكافية والمرافق المناسبة.

إن مجالس الإدارات مسؤولة عن الموافقة على الميزانيات والمساهمة في نجاحها. إذا كان جمع التبرعات ضروري، فإن مجالس الإدارات الاستثنائية تقوم بوضع توقعات واضحة لمشاركة الأعضاء في الأنشطة التنموية والعطاء الفردي. إن أعضاء مجالس الإدارات الاستثنائية لا يقومون فقط بعمل مساهمات شخصية ذات معني ولكنهم أيضاً يمتدون إلي أبعد من ذلك من أجل الحملات الخاصة. فهم يقومون بتوسيع نطاق المنظمة من خلال تنشيط استخدام سمعتهم وشبكاتهم الخاصة لتأمين الأموال والخبرة والوصول. يأتي أعضاء مجالس الإدارات الاستثنائية بالسلطة الفكرية بالإضافة إلي رأس المال الاجتماعي والسياسي للمنظمة وبالتالي تعزيز سمعتها وقدرتها. فهم يستخدمون علاقاتهم الشخصية والخاصة بالأعمال لتوسيع نطاق الوعي بالمنظمة وللمشاركة بنشاط في رعاية الشراكات والتعاون. من خلال الخدمة كوجه المجتمع للمنظمة فهم يقومون بالدعوة بالنيابة عنها في السياقات العامة المناسبة.

### المجالس الاستثنائية

قم بتوليد عائدات  
متزايدة

تمديد القدرة البرنامجية  
للمنظمة

عزز موقف المنظمة  
في المجتمع

=

### مصدر القوة

مصادر عائدات  
خلاقية ومتنوعة

الحماس لرؤى جديدة  
وخطط طموحة

التورط النشط في  
الالتماس

رأس المال الفكري  
والاجتماعي  
والسياسي والخاص  
بالسمعة

X

### مجالس مسئولة

وافق على الميزانية  
المتوازنة

اقبل مسئولية جمع  
التبرعات وساهم  
شخصياً

قم بتنمية ومتابعة  
الاستثمارات

روح للمنظمة في  
المجتمع

## التركيز على النتائج

إن مجالس الإدارات الاستثنائية تركز على النتائج، فهي تقوم بقياس تقدم المنظمة تجاه المهمة وتقييم أداء البرامج والخدمات الرئيسية.

في غياب آليات السوق الواضحة لتوفير ردود الفعل حول قيمة وجودة البرامج، يقوم العديد من مجالس الإدارات بمتابعة الأداء التنظيمي من خلال مراجعة تقارير نهاية العام الخاصة بالأداء المالي وتقديم البرامج؛ البعض يستخدم لجنة مراجعة الحسابات لتقوم بهذه الوظيفة. تأخذ مجالس الإدارات الاستثنائية على عاتقها المهمة الأصعب الخاصة بقياس الكفاءة الكلية والفاعلية والتأثير. يجب على مجالس الإدارات والإدارة أن يوافقوا على المؤشرات الحرجة التي تتدفق من المهمة والرؤية والأولويات الخاصة بالمنظمة ويأخذون في الاعتبار احتياجات المجتمع والمنظمات المماثلة وبيئة التشغيل. تقوم مجالس الإدارات الاستثنائية بالاستثمار في تطوير التفكير الخاص بالمؤشرات الرئيسية وفي البنية التحتية التنظيمية لتقديم تقرير عنهم والقيام بالمتابعة الأفضل للتقدم على أساس روتيني.

تقوم مجالس الإدارات الاستثنائية بعمل مراجعة دقيقة لأداء المنظمة والكفاءة الكلية والتأثير النهائي مستخدمة عدة أنواع من المقاييس. فهي تعتمد على الخبرات الخاصة بها وردود الفعل الخارجية والمقاييس المالية طويلة المدى لمتابعة التقدم تجاه إنجاز الخطط الاستراتيجية. وهم يقومون أيضاً بتقييم جودة توصيل الخدمة ودمج العلامات مقابل الأقران وحساب العائد على الاستثمار. بينما يجتمع الموظفون ويقومون بتحليل البيانات، تقوم مجالس الإدارات الاستثنائية والرؤساء التنفيذيين بالمشاركة في مسؤولية متابعة وتوليف هذه المعلومات. إنهم يستخدمون هذه المعلومات في عمل تصويبات في منتصف الدورة، وتغيير وإنعاش الخطط الاستراتيجية وخطط التشغيل حسب الاقتضاء. فهم يأتون بمناظير مختلفة ومتساوية القيمة للتقييم التنظيمي.

ولكن، متابعة التقدم مقابل الأهداف يمكن أن يكون محدود بالإدراك المتأخر. من خلال الانتباه إلى النتائج، تستخدم مجالس الإدارات الاستثنائية أيضاً تقييم الأداء للتأكيد على مرونة المنظمات الخاصة بهم وتكيفها مع التغييرات في البيئة. من خلال التعاون الوثيق مع الموظفين، فهم يستخدمون المؤشرات لتحديد النجاحات المبكرة حتى يمكنهم أن يعظموها، والمشاكل المحتملة في وقتها لمخاطبتها قبل تصعيدها. تقوم مجالس الإدارات الاستثنائية أيضاً بالأخذ في الاعتبار المقدمة والاستمرار والوقف الخاص بالبرامج الجديدة والقائمة عند التفكير بشكل هادف حول المستقبل.



### المجالس الاستثنائية

تعظيم استخدام الموارد  
بدون الإدارة المفصلة

ركز على النتائج، ليس  
المدخلات

قم بتحريك الأنشطة  
البرنامجية إلي امتياز

=

### مصدر القوة

برنامج التقييم الثاقب

مقاييس الأداء ذات  
المغزى

مسألة تحديد الهوية في  
وقت مبكر

قياس ضد أقرانهم

X

### مجالس مسئولة

قم بمتابعة الأداء المالي

تلقي التحديثات  
البرنامجية

## ممارسات المجلس المتعمدة

تقوم مجالس الإدارات الاستثنائية بهيكلتها نفسها عمدا للوفاء بواجبات الحوكمة الضرورية ولدعم الأولويات التنظيمية.

تقوم مجالس الإدارات بخلق هياكل وممارسات التي تدل على كيف إنهم يأتون معاً كجهاز حاكم بالاعتماد على النظام الداخلي والسياسات والتقاليد. في حين إن كل مجلس إدارة يجب عليه أن يحدد أفضل طريقة لتنظيم نفسه للوفاء بواجباته، تقوم مجالس الإدارات الاستثنائية بأخذ ملكية العمليات الخاصة بهم. إنهم يفكرون بوضوح حول حجم وهيكل وجدول عمليات المجلس. إنهم يقيمون الكفاءة والمرونة في هياكل القيادة ويولون اهتمام خاص للتصميم والتنفيذ.

تقوم مجالس الإدارات الاستثنائية بربط العمليات الخاصة بهم بظروف المنظمة الفريدة من خلال جعل الحوكمة مقصودة وليست عرضية. فهم يدرسون الأولويات الاستراتيجية ونقاط التحول المؤسسية والقيادة. للتأكيد على إن ممارسات الحوكمة مستحدثة فهم يقومون بتتبع الاتجاهات الناشئة وضبط السياسات الداخلية حسب الاقتضاء. فهم يستثمرون في الهياكل والممارسات التي تجاوز الأفراد وتوثقهم من أجل الذاكرة المؤسسية وتكيفهم فكرياً للظروف المتغيرة لتوفير قيادة مستقرة للمنظمة. بما إن مجالس الإدارات الاستثنائية متعمدة حول شئونها الخاصة، فهي تحدد وتكيف حجم المجلس الأمثل من خلال تقييم مسؤولياتهم واحتياجاتهم التنظيمية. ويقومون بإنشاء لجان مجلس إدارة دائمة عند الضرورة بالتركيز خاصة على النزاهة المالية والأخلاقية. وهم يعتمدون على مجموعات عمل مخصصة للتقدم للأمام في القضايا الحرجة والاستفادة من قدرات الأعضاء الأفراد. ويقومون بتكوين لجان تنفيذية عندما يقومون بتحسين جودة الحوكمة ويسندون إليهم أدوار محددة بوضوح.

إن مجالس الإدارات التنفيذية تزيد من الاهتمام بالاجتماعات. فهم يترجمون التحديات والفرص إلى جداول أعمال لمجلس الإدارة التي تسمح لهم بصنع قرارات ذات معني في الوقت المناسب. ويقومون بتحسين فاعلية الاجتماعات من خلال الاعتماد على موافقة الجداول. عادة يتقابلون في جلسات تنفيذية مع أو بدون وجود الرئيس التنفيذي – ليس للهروب من القرارات الصعبة، ولكن للسماح بالمناقشات السرية. ويقومون بالحفاظ على محاضر اجتماعات دقيقة تسجل الخطوات التي تم اتخاذها من أجل الأجيال القادمة ولحماية أعضاء مجلس الإدارة والمنظمة.



## التعلم المستمر

تحتضن مجالس الإدارات التنفيذية الصفات الخاصة بمنظمة التعلم المستمر، ويقومون بتقييم أدائهم الخاص وتقييم القيمة التي يضيفونها للمنظمة.

إن عمل مجلس إدارة المنظمة الغير هادفة للربح لا يأتي دائماً بشكل طبيعي للأعضاء. فإنهم يحتاجون إلى التوجيه في واجبات الحوكمة والممارسات الغير هادفة للربح ومجال مسعى منظماتهم بدافع الشغف بقضية المنظمة. لا تقوم مجالس الإدارات التنفيذية فقط بالتأكيد على مشاركة جميع الأعضاء في التوجه الرسمي والتعلم المستمر، ولكن يستخدمون التوجه أيضاً كأسلوب لتعزيز علاقات مجلس الإدارة والتقاليد وعمل الفريق.

إن الخبرة المهنية والتجربة الشخصية التي يأتي بها الأعضاء من حياتهم الفردية تعد هامة ولكنها ليست كافية للحوكمة الفاعلة. تقوم مجالس الإدارات بتعميق معرفة الأعضاء حول الصناعة الخاصة بمنظماتهم وأقرانهم والاتجاهات المجتمعية الأكبر وعوامل بيئية أخرى من خلال تعليم المجلس المستمر. وأنهم يقومون بتضمين الفرص التعليمية في عمل الحوكمة الروتيني ويرعونهم خارج مجلس الإدارة. ويقومون بالتفكير منهجياً وبشكل جماعي في الحوادث الهامة في تاريخ المنظمة - في تحديد والتعلم من التجارب - والاستفادة من نطاق عريض من المعنيين الماضيين والحاليين والمستقبليين.

تقوم مجالس الإدارات التنفيذية بجمع ردود الأفعال حول إنتاجيتهم الجمعية ومساهماتهم الفريدة في المنظمة بالانفتاح في التفكير والتحسين المستمر. إنهم يقومون بإجراء تقييمات دورية للمجلس لتقييم أدائهم الخاص وبالتالي تقوية هياكل وممارسات المجالس، ويستخدمون مزيج من التقييمات الروتينية والدورية لتحسين الاجتماعات وإعادة هيكلة اللجان ومخاطبة أداء الأعضاء الأفراد. ويعتمدون أيضاً على التقييمات الظرفية خلال الأحداث الغير عادية عندما يكون المجلس قادراً على الرد على التحديات بطريقة صحيحة.

تقوم مجالس الإدارات التنفيذية بالاستثمار بالوقت والموارد في تطوير المجلس. ويقوم أعضاء المجلس على مر الوقت بتعميق التزامهم تجاه المنظمة مما يجعله ذات قيمة متزايدة لنجاحها. يعمل مجلس الإدارة جيداً بالإجماع وبالتعاون مع الإدارة العليا، والمنظمة بدورها لديها القدرة على تعظيم الحكم الجماعي والفريد من نوعه، والحكمة والتفكير الخاصين بالمجلس في السعي لمهمته ورؤيته.

### المجالس الاستثنائية

هم مطلعين جيداً  
حول البيئة الخارجية

قم بالنمو في الوظيفة،  
وساهم على  
مستويات متزايدة

ترقية ممارساتهم  
للحوكمة بانتظام

=

### مصدر القوة

بناء الأنشطة التعليمية  
في عمل المجلس

المعرفة مستمدة من  
خارج مجلس الإدارة

تقييم المجلس للأداء  
الفردى والجماعى

X

### مجالس مسئولة

قم بتوجيه أعضاء  
المجلس الجدد

استخدم مهارات  
المجلس

## التشيط

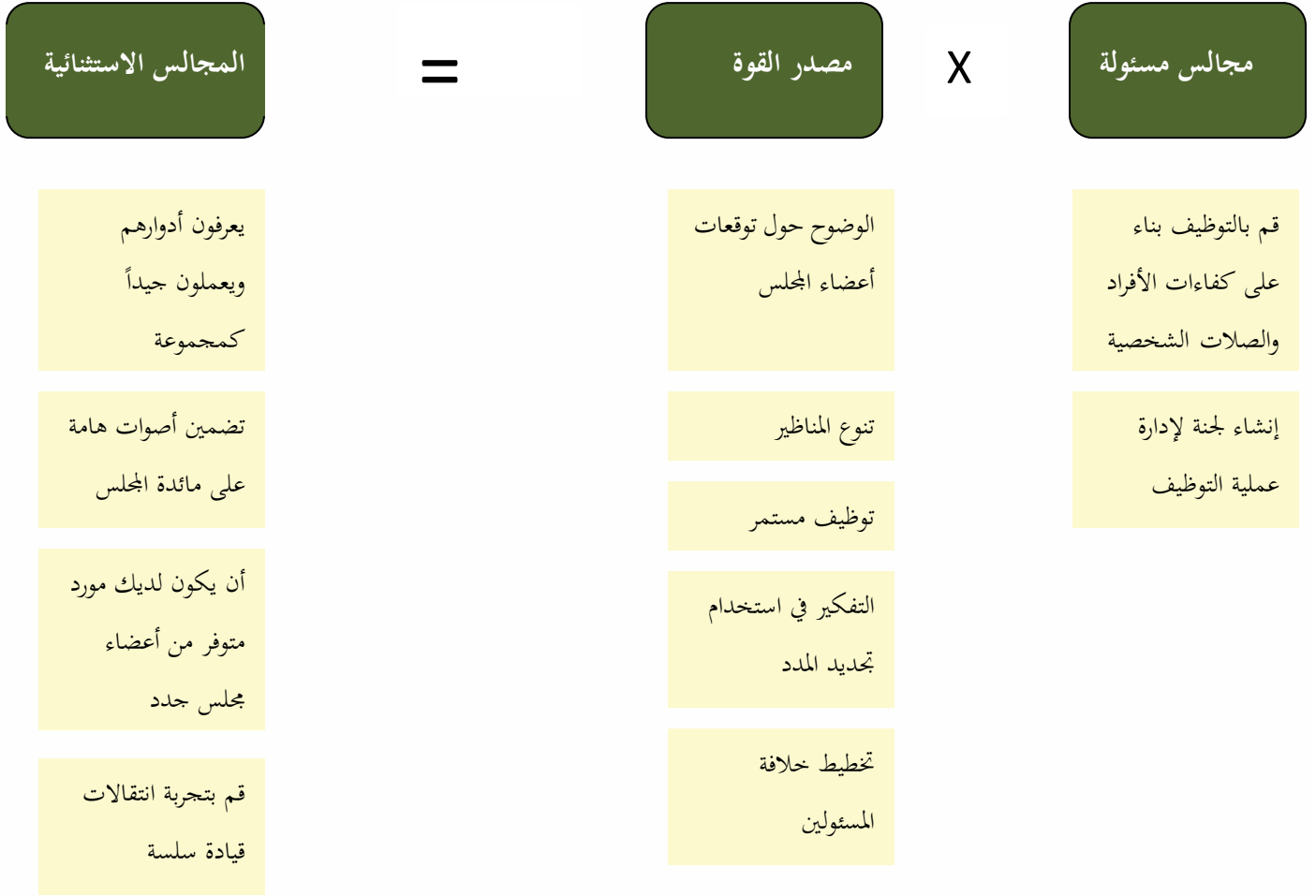
تقوم المجالس الإدارية الاستثنائية بتنشيط أنفسها من خلال سرعة التغير والتوظيف ذو تفكير والشمولية المخططة.



إن تكوين المجلس هو أمر حتمي لنجاحه. يمثل مجلس إدارة المنظمة الغير هادفة للربح مجموعة من المواهب والتي يمكن أن تستفيد منها المنظمة في تقدم مهمتها. يقوم العديد من مجالس الإدارات بإعادة تنشيط أنفسهم من خلال حدود مدتهم وعملية محددة جيداً للتوظيف التي تقوم بتقييم الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وكفاءات أعضاء المجلس الحاليين. يري مجالس الإدارات التنفيذية الآن العلاقة بين المهمة والاستراتيجية وتكوين المجلس. فإنهم يتعرفون على إن التنوع والشمولية أساسيين لنجاح المنظمة. فهم يسعون إلى التنوع بالنسبة للخلفيات والتجارب الشخصية والمهنية وهم يرحبون بالأصوات المختلفة ووصيف من المناظير. وهم مدركين تماماً لاحتياج الأعضاء الذين يمتلكون المعرفة الخاصة بالقطاع الغير هادف للربح، ولديهم فطنة مالية متفوقة والقدرة على تأمين التمويل والخصائص والتجارب الشخصية التي تقوم بإثراء تفاعلات المجموعة بإيجابية. وهم يستخدمون أيضاً تكوين المجلس كاستراتيجية لزيادة الفهم الخاص بدوائهم الانتخابية واحتياجات المجتمع.

تقوم مجالس الإدارات التنفيذية بتفويض التوظيف والتوجه والتعلم المستمر إلى اللجنة التي يمتد نطاقها إلى أبعد من الترشيحات لتنمية المجلس. ويقومون بتوظيف المرشحين جنبا إلى جنب مع الرئيس التنفيذي لتقوية قدرة المجلس من حيث الخبرة وديناميكيات المجموعة. إن التوظيف مستمر مع الأعضاء الأفراد الذين يتشاركون في مسؤولية تحديد ورعاية المرشحين الجدد. فهم يقومون بإبلاغ المرشحين والأعضاء الجدد بوعي وضمير حول مسؤولياتهم وتوقعاتهم. فمن خلال التعرف على أهمية تنمية قيادة المجلس والتخطيط للخلافة، فهم يجهزون الرؤساء والمسؤولين بطريقة هادفة من خلال عملية ذات شفافية وشراكة.

تتفهم مجالس الإدارات التنفيذية أهمية المناظير الجديدة ومخاطر المجموعات المغلقة. فهم يقومون بتقييم مشاركة عضو مجلس الإدارة بصرامة قبل مد المدة الخاصة به ويستخدمون عادة حدود المدة لإعادة تجديد أنفسهم. فيقومون بإزالة الأعضاء الغير فاعلين للحفاظ على إحساس المسؤولية المشتركة فيما بين مجلس الإدارة. ويجدون بدائل إبداعية للحفاظ على الأعضاء القيمين الذين على علاقة بالمنظمة بعد انتهاء مدتهم.



## لجنة الشريط الأزرق

قام الأفراد التاليين بتوفير إرشادات وتعليقات ورؤى لا تقدر بثمن في مراجعة المصدر: اثني عشر مبدأ للحكومة يعطى القوة لمجالس الإدارة الاستثنائية . نحن ممتنون للغاية لكل فرد منهم لاستعدادهم للمساهمة بوقتهم وموهبتهم وتجاربهم وحكمتهم من أجل هذا الجهد.

إدوارد هـ. أيل، الصغير	ريتشارد د. ليجون	سام سينغ
رئيس والرئيس التنفيذي	نائب الرئيس التنفيذي	رئيس والرئيس التنفيذي
جمعية المتاحف الأمريكية	جمعية المجالس الحاكمة	جمعية ميتشجان الغير
	للجامعات والكليات	هادفة للربح
أودري آر. ألفارادو، دكتوراه	أنيل لويس	لوري أ. سلوتسكي
المدير التنفيذي	نائب الرئيس لفرع الخدمات	الرئيس
المجلس الوطني للجمعيات الغير هادفة للربح	الدوري الوطني الحضري	صندوق مجتمع نيويورك
ديانا أيف	ستيفن جي. مكورميك	إدوارد سكلوت
رئيس والرئيس التنفيذي	رئيس والرئيس التنفيذي	المدير التنفيذي
القطاع المستقل	صيانة الطبيعة	مؤسسة سوردينا
سوزان في. بيرسفورد	إيرا م. ميلستين	روكسان سبيليت
رئيس والرئيس التنفيذي	شريك رئيسي	رئيس
مؤسسة فوردويل، جوتشال ومانجيز ل ل بي نوادي الفتيان والفتيات في أمريكا		

<p>ايوجين تمبل، إد. د المدير التنفيذي المركز عن العطاء الاجتماعي في جامعة إنديانا</p>	<p>بول د. نيلسون رئيس المجلس الإنجيلي للمحاسبة المالية</p>	<p>هارفي بي. دايل أستاذ جامعي في العطاء الاجتماعي والقانون جامعة نيويورك</p>
<p>توماس جي. تيرني مؤسس ورئيس مجموعة بريدجسبان</p>	<p>جيمس إي. أورليكوف رئيس أورليكوف والزملاء، المحدودة</p>	<p>كاثرين فولر رئيس والرئيس التنفيذي الصندوق العالمي لحماية الحياة البرية -الولايات المتحدة-</p>
<p>م. كاس ويلر الرئيس التنفيذي جمعية القلب الأمريكي</p>	<p>ويليام سي. ريتشاردسون رئيس والرئيس التنفيذي مؤسسة و.ك. كيلوج</p>	<p>بريان أ. جالاجر رئيس والرئيس التنفيذي يوناتيد واي أوف أمريكا</p>
<p>ويليام س. وايت رئيس والرئيس التنفيذي مؤسسة تشارلز ستيفارت</p>	<p>دوروثي س. رايدينجز رئيس والرئيس التنفيذي مجلس المؤسسات موت</p>	<p>سوزان جي. هيرينجتون اجتماع الأطراف نائب الرئيس الوطني، الحوكمة الاستراتيجية وشئون الشركات جمعية السرطان الأمريكية، المحدودة.</p>
<p>جوان س. وايز مستشار عام</p>	<p>ليس سيلفرمان مدير فخري ماكزني وشركاؤه أأربي</p>	<p>إيرف كاتس رئيس والرئيس التنفيذي تجمع الخدمات البشرية الوطنية</p>