

## كيف تنشئ مؤسسة لحماية الحيوان في مجتمعك

### 1. مقدمة

تتلقى الجمعية العالمية للرفق بالحيوان HSI العديد من المكالمات التليفونية من أشخاص مهتمين بالأمر من أنحاء العالم المختلفة، راغبين في إنشاء مؤسسة لحماية الحيوان في مجتمعهم، وقد كتبت هذا البحث لمساعدة هؤلاء الراغبين في ممارسة هذا العمل الهام والقيم.

أن كنت قد رأيت عملية بناء منزل من قبل، تعرف أن أي منزل يقام على أساس صلب يصبح أكثر متانة، أماناً، وأكثر تحملاً لعناصر البناء، عن منزل آخر وضع سريعاً بدون تخطيط مناسب أو أساس سليم، نفس الشيء بالنسبة إلى تأسيس مؤسسة لحماية الحيوان، فكلما كان الإعداد بعناية أكثر، كلما نجحت المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ستساعدك هذه الإرشادات خطوة بخطوة في تحديد الأسئلة التي تحتاج أن تسألها لنفسك، و لمجتمعك، قبل إنشاء المؤسسة، و التقدم بها كمؤسسة قانونية، ستجعلك هذه الإرشادات معد بشكل أفضل لخدمة مجتمعك و أكثر إستعداداً لإستكمال الأوراق و المستندات المطلوبة في بلدك.

من فضلك ضع في الإعتبار أنه قد لا تنطبق جميع أجزاء هذا البحث عليك، حيث تختلف القوانين من بلد لبلد آخر، و أنه دائماً هناك مجالاً للإبداع و الابتكار في إنشاء مؤسستك الخاصة، أن كنت تحتاج إلى يد المعونة أو لديك أية أسئلة، إتصل بنا عبر الإنترنت، الهاتف، أو الفاكس، فهدفنا هو نجاحك!

### 2. قضايا للإكتشاف قبل التأسيس.

#### أ. لماذا تريد إنشاء مؤسسة لحماية الحيوان؟

في الأغلب أنت تريد بداية عمل مؤسسة لحماية الحيوان لأنك تريد مساعدة الحيوانات، لكن قد تكون النشاطات التي تفكر بها لحماية الحيوان ليست هي الطريقة الأفضل أو الأكثر تأثيراً لمساعدة الحيوانات في منطقتك.

لتحديد إحتياجات حماية الحيوان الحقيقية، تكلم مع الجيران، موظفي الحكومة المحليين، مؤسسات حماية الحيوان الأخرى (إن وجدت)، مالكي الحيوانات، المزارعين، البيطريين، و آخرين لتحديد ما يرون أنها مشكلات حماية الحيوانات الأكثر ظهوراً في مجتمعك.

#### ب. مما يتكون مجتمعك؟

قف للحظة ثم أنظر نظرة متمعنة لمجتمعك، من المهم أن لا تضع فقط الحيوانات في الإعتبار، لكن الناس أيضاً، لأنك تعمل من خلال الناس لكي تصنع تغييراً لأجل الحيوانات، أي نوع من الأشخاص ستخدم مؤسستك؟ هل يقيمون في مناطق ريفية أو نصف متمدنة- في مزارع، بيوت عائلية منفردة، أم وحدات سكنية؟ ما هو المستوى العلمي و المادي العام؟ ستساعدك الإجابة على هذه الأسئلة الديموغرافية (التي تدرس حالة المجتمع) على تحديد نوع مؤسسة حماية الحيوان التي تناسب مجتمعك و كيف أن يكون لديك تأثير إيجابي على الحيوانات و رفايتها.

#### ج. ما هي الخدمات التي يحتاجها الناس و الحيوانات في مجتمعك؟

إسأل نفسك ما هي الخدمات التي تقابل أسباب المشاكل التي حددتها، ربما يكون الإحتياج الملح هو أن تحت السطات التشريعية من أجل قوانين أفضل أو تشديد أفضل على تنفيذ القوانين الموجودة. قد يكون تطوير خدمات الحيوانات الموجودة حالياً أمراً حتمياً، يتكرر أن تكون الخطوة الأولى الهامة هي تأسيس برامج تعقيم/ خصي مدعمة (منخفضة التكاليف) للإقلال من أعداد الحيوانات الأليفة، و عادة يكون تعليم العامة على نطاق واسع و تعليم الرفق بالحيوان لأطفال المدارس هو الأمر الأكثر أهمية من كل شيء.

## د. إن كان هناك مؤسسات أخرى لحماية الحيوان لمجتمعك، ماذا يقدمون من خدمات؟

هل هناك أي مبادرات في صالح الحيوانات موجودة بالفعل في مجتمعك؟ هل هناك أي هيئات لحماية المجتمعات في المنطقة أو حتى في البلاد؟ أن كان هناك هيئات، في أي مكان هي؟ وما هي البرامج التي تقدمها؟ يمكنك تعلم الكثير من خبراتهم، و قد يمكنهم مساعدتك في تأسيس هيئتك الخاصة – أو ربما يمكنك مشاركة القوة و الموارد بالعمل معا.

## د. من سيساعدك في إدارة مؤسستك؟

تحتاج إلى قادة مؤثرين، و أشخاص مرتبطين بالمجتمع، لهم مصداقية و أمناء، لمساعدتك في إدارة العمل، ستحتاج لأشخاص من أجل العلاقات العامة، جمع التبرعات، القانون، الحسابات، و المهارات الإدارية العامة. تحدث مع ممثلي الحكومة، منقذي القوانين، المعلمين، و المحترفين في مجالات مختلفة في المجتمع. تحدث مع الجيران أيضا، و اعرف مدى اهتمامهم بالمساعدة في مشكلات الحيوانات المحلية، اعثر على أشخاص يساعدونك لهم فلسفة مشتركة، و غرض واحد، و إحترام متبادل لكي تستطيع إعداد مهمة، أهداف و برامج مؤسستك. هؤلاء الأشخاص الذين جمعتمهم سيشكلون لجنة التخطيط لمساعدتك في وضع الأساس الذي تبني عليه مؤسستك، تجنب من لهم أغراض تجارية و مادية في الحيوانات و من لهم منافع شخصية و أغراض معينة.

اتجه نحو الإعلام (التلفزيون، الإذاعة، الجرائد) لمساعدتك، هل هناك أي عروض تليفزيونية أو جرائد لصالح الحيوانات؟ ربما يعرضون إعلانا أو يكتبوا مقالا للدعاية لاهتماماتك بإنشاء مؤسسة لحماية الحيوانات و يساعدوك في جذب العامة لمساعدتك.

## 3 البدء في العمل

### أ. وثائق للمشاكل.

بعد اكتشافك لمشاكل الحيوانات في مجتمعك و قد بدأت أهدافك في التبلور، حدد و أكتب المقالات عن:

- غرض و أهداف المؤسسة
- الإحتياج الذي ستحاول تسديده
- النشاطات التي ستقوم بها لتحقيق أهدافك
- المساعدة الفريدة التي ستقدمها مؤسستك
- كيف ستقوم مؤسستك بتغطية تكاليف برامجها
- من يمكنه أن يساعد كعضو في مجلس الإدارة، فريق العمل، المتطوعين

كون لجنة للتخطيط لا تزيد عن اثنا عشر شخصا، إجتمعوا لمناقشة القضايا التي ترغب في التعامل معها، إستمر في توضيح احتياجات المجتمع و المشاكل المتعلقة بالحيوانات، ادرسوا عن بعض قضايا المحددة، و أماكن المشاكل.

تحتوي النقاط الآتية على اقتراحات قد تساعدك لوضع بيان المهمة الخاص بمؤسستك و كتابة أهدافها، إعمل فيما يناسب بلدك و ما يمكن تطبيقه في موقفك.

- أكتب قائمة بأنواع الحيوانات التي تعيش وسط مجتمعك – من الحيوانات الأليفة الى المخزون الحيوي إلى الحيوانات المدللة بأنواعها المختلفة.
- أنظر إلى ظروف محلات الحيوانات الأليفة المحلية، مالكي الحيوانات، حدائق الحيوانات، الملاهي و السيرك، سباقات الخيل و الكلاب...إلخ.
- أكتب قائمة بمشاكل الحيوانات التي تعرفها أو تشك في تواجدها – من تكس الحيوانات الأليفة إلى الإعتداء و الإهمال، إلى مصارعة الديوك و الكلاب، الى مخالفة قوانين الصيد و تهريب و تخريب الحياة البرية، و هكذا.

- أكتب قائمة بجميع الطرق المعروفة لإستخدام الحيوانات كوسيلة للربح في مجتمعك، و الإعتداءات أو الإساءات التي قد تتعرض لها الحيوانات.
- إن كان هناك جهات للسيطرة على مشاكل الحيوانات أو لحمايتها، إكتشف المشاكل التي تواجهها هذه الجهات في مدينتك و المجتمعات المجاورة لك
- إن أمكن، أحصل على إحصائيات و سجلات عن طبيعة و عدد الشكاوي المتعلقة بالحيوانات التي تتلقاها الجهات الحكومية من الشعب، و قد تحتاج إلى عمل إستبيان لعامة الشعب للحصول على فكرة عن المشاكل التي قد عانوا منها.
- اعرف ما هي القوانين أو النظم أو التعليمات الخاصة بالحيوانات، الموجودة حالياً، و كيف يتم تنفيذها، أحصل على نسخ من القوانين العامة أو المحلية المتعلقة بالحيوانات.
- اعرف إن كان هناك أي مؤسسة أخرى لحماية الحيوان تتعامل مع المشاكل التي إكتشفتها في مجتمعك و كيف تقوم بهذا.
- إشرك الجميع معك في التخطيط المستقبلي، فكر كثيراً في المستقبل الإنساني- و ما هي الصورة المثالية التي تريد أن تراها تحدث في مجال الرفق بالحيوان و رفايته مثال (خفض أعداد الحيوانات، برامج تعليمية على نطاق واسع، زيادة التبني للحيوانات، قلة تدمير الأماكن الطبيعية لسكنى الحيوانات، قوانين أفضل، .... إلخ)

بعد حصولك على الإجابات لبحثك في النقاط السابقة، ابدأ في كتابة خطة عن كيفية استمرارك في العمل، حدد مشروع أو اثنين فقط للبدء في العمل، قد لا يمثل القضايا الأكثر أهمية، لكن يجب أن تكون هذه البرامج التجريبية هي البرامج التي تضمن نجاحها، فأنت تبني مصداقية و ثقة لمؤسستك، حدد هذه البرامج التجريبية أو المبدئية على أساس التدعيم الآتي من الإعلام، الحكومة، الجيران، و مؤيدي الرفق بالحيوان، فكر في الإحتياج لهذه البرامج و ضع في إعتبارك أي عوائق محتملة. لكن برنامجك الأول بسيطاً نسبياً و يمكن إنجازه في وقت محدود، فستتبعك سمعتك، لذلك يجب أن تسجل عملك بشكل جيد.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تقوم بتحديد المنطقة الجغرافية التي تخدمها مؤسستك، و قد ترغب في خدمة مناطق مجاورة أخرى، إما الآن أم في وقت ما مستقبلاً، من المناطق التي ليس بها مؤسسة للرفق بالحيوان خاصة بها.

إبحث في متطلبات بلدك لتحصل مؤسستك على حالة لا ربحية قانونية التي تمكنك من الحصول على حالة ضريبية معينة مع مميزات أخرى كثيرة، على سبيل المثال، إن كانت بلدك تعفي من الضرائب للمؤسسات التي لها برامج تعليمية فقط، لذلك كن حريصاً أن تتركز برامجك حول التعليم الإنساني، إن كانت الحكومة تميل أو تفضل الإهتمام بالمؤسسات التي تتعامل مع مشاكل الأطفال أو الفقراء، فلتصمم برامجك لخدمة هذه القطاعات من الشعب، فمثلاً، في بيرو يتم الإعفاء من الضرائب فقط للمراكز الثقافية التي لها نشاطات تعليمية للعامة، أيضاً في جمعية أصدقاء الحيوانات الضالة في ليما، التي تأسست بهدف استعادة الحيوانات المهجورة، عندما علموا عن حدود الإعفاء الضريبي، قاموا بتوسيع غرض الجمعية ليشمل التعليم العام عن الرفق بالحيوان لتحسين حالة الحيوانات، و بوضع هذا الهدف من ضمن أولويات الجمعية، إستطاعت هذه الجماعة أن تحصل على ترخيص من وزارة التعليم كمركزاً ثقافياً خاصاً بحالة الإعفاء الضريبي.

## ب. إعداد بيان المهمة.

بمجرد حصولك على الحقائق و فكرة مبدئية عما يمكن أن تكون برامجك التجريبية، يجب أن تبدأ في إعداد بيان مهمتك.

يوضح هذا البيان الأغراض الأساسية التي تكونت من أجلها مؤسستك، فهذا هام جداً في تكوين مؤسستك و نموها، حيث يقوم بيان المهمة بإرشاد و توجيه مؤسستك.

يجب أن يشتمل بيان مهمتك على الآتي:

- غرض: لماذا توجد مؤسستك، و ما هي أهدافك.
- برنامج: كيف تحقق المؤسسة غرضها.
- مبدأ: ما هي قيم مؤسستك.

يجب أن يكون بيان مهمتك:

- مفهوم لعامة الشعب
- مختصر (فقرة قصيرة – يجب ألا يكون طويلا أو معقدا)
- واقعا (في حدود موارد مؤسستك المادية و البشرية)
- محدد (لوضع إطار للبرامج و الأهداف)
- واسع المدى بما يكفي ليحتمل اختبار الوقت حتى لا يحتاج إلى التعديل أو التغيير باستمرار
- يظهر إنعكاس دقيق لنية مجلس الإدارة و فهم المؤسسة للمشاكل المحيطة.
- يمكن العمل فيه (بين النتيجة المتوقعة)

ربما تساعدك هذه الأمثلة الآتية، بالإضافة إلى أنك قد ترغب في الحصول على أفكار لبيان المهمة من مؤسسات

*La proteccion y la defensa de los derechos de la fauna domestica y silvestre por medio de la asistencia veterinaria y de la concientizacion. APROA, Venezuela (للحماية والدفاع عن حقوق الحيوانات الأليفة و البرية من خلال العناية البيطرية و نشر الوعي)*

*لمساعدة الحيوانات التي بلا منزل بمقاطعة ليفينجستون بتقديم التعليم الإنساني، إنقاذ الحيوانات، و إعادة تسكينها، خدمات ضالا فوجد، و تبني الحيوانات. جمعية الرفق بالحيوان في مقاطعة ليفينجستون ولاية متشجن، الولايات المتحدة الأمريكية.*

حماية الحيوان الأخرى التي تعجبك أو التي تدعمها.

برغم أنه قد يكتب بيان مهمتك شخص أو إثنين، فيجب أن تشارك لجنة التخطيط بأفكارها و تحسن من الناتج النهائي، بيانات المهام هامة جدا لأنها تخبر العامة بما تقوم به المؤسسة، بيان مهمتك سيستخدم في البيانات العامة و في الدعاية و الإعلان عنك، و ستستخدمه عندما تتقدم من أجل المنح و الهبات، سيرشد و يوجه برامج مؤسستك و يساعدك في تقييم نجاحك، سيعلم الأعضاء، فريق العمل، المتطوعين الجدد عن غرض مؤسستك و يساعد كمذكرة لكل من يعمل الآن من أجل المؤسسة.

#### 4. الحصول على الحالة القانونية: المؤسسة القانونية.

المؤسسة القانونية هي النمو الذي ستجتاز فيه جماعتك لتتحول من مجموعة غير مترابطة إلى كيان قانوني متماسك، المؤسسة القانونية هي الكيان و الهوية القانونية التي تسمح لمجموعة من الأشخاص أن تجمع الطاقات، الوقت، و المال لنشاطات ربحية و لا ربحية، بينما تختلف القوانين التي تحكم المؤسسات القانونية من بلد لآخر، نحن نشجعك بشدة لإستشارة محاميا في هذه القضية، و سنسعى في الأقسام الآتية لإمدادك بالمعلومات التي قد تكون نافعة جدا لك.

بوجه عام، يتعامل القانون مع المؤسسة القانونية "كشخص" منفرد، منفصل عن الملاك أو المديرين، أو منفذي العمل، لذلك يسمح القانون للمؤسسة القانونية أو عميلها أن يفتح حسابا في البنك، و يشترك في العقود، و يتلقى و يستثمر المال، يتلقى المنافع و يدير العمل التجاري أثناء حماية الأشخاص المشتركين بمسؤوليات شخصية معينة، هناك العديد من المميزات للمؤسسات القانونية، لكن يجب أن تتأكد أنك معد جيدا قبل أن تملأ طلب التسجيل للحالة القانونية.

هل مؤسستك مستعدة للعمل كمؤسسة لها كيان قانوني؟ إسأل نفسك هذه الأسئلة:

- هل هناك مؤسسة لحماية الحيوان أخرى شبيهة يمكنك الإتحاد بها بدلا من المجازفة بمفردك؟
- هل سنقدر أن ندفع الحسابات و الرسوم القانونية المتعلقة بإعداد و ملئ الطلبات؟
- هل نحن مستعدون لإدارة مؤسسة، ضبط الميزانية و السجلات، و حسابات البنك، و تأسيس مجلس الإدارة، و أن نعقد و نسجل إجتماعات منتظمة، و أن نستوفي الشروط المحلية و القومية؟

## أ. مميزات المؤسسة القانونية – الحالة القانونية

في الآتي أمثلة قليلة عن المنافع التي تأتي من خلال الحالة القانونية.

1. الشرعية: تمنح الحالة القانونية الشرعية و الشعور بالثبات و الدوام في أعين العامة، فهي توسع المجال عن طريق تمرکز الموارد و القوى، و بناء على القانون القومي، فهي تسمح لمؤسستك أن تدخل في عقود، تستوفي الديون، و تستقبل و تستثمر المال، و تستخدم حسابا في البنك.
2. قوة ثابتة: الحالة القانونية تظهر نية مؤسستك في الدوام و الإستمرار و هذا بالطبع أمرا هاما بالنسبة للمتبين عين لك.
3. الإعفاء الضريبي: تقودك خطوات الحصول على الكيان القانوني في الإتجاه الصحيح لطلب و ضمان حالة الإعفاء الضريبي، إن كان هذا ممكنا في بلدك. بوجه عام، المؤسسات القانونية اللا ربحية مؤهلة لحالة الإعفاء من ضريبة دخل المؤسسة، أيضا إعفاءات ضريبية و منافع أخرى. (أنظر القسم السادس- حالة الإعفاء الضريبي لزيادة المعلومات)
4. مسئولية قانونية محدودة: بينما تعتبر المؤسسة مسئولة عن ديونها و أمام الدعاوي القضائية، فإن مجلس إدارتك، موظفيك و أعضائك بوجه عام لا تقع عليهم أي مسئولية شخصية.
5. الصفة الرسمية و الهيكل الواضح: تتطلب الحالة القانونية بعض الباء الهيكلية الذي يساعدك بعد ذلك في تعريف غرض، أهداف، و أساليب إدارة مؤسستك، المواد القانونية، و القوانين الفرعية، محاضر الاجتماعات، قرارات مجلس الإدارة،... إلخ. يتيح الإطار و الإجراءات لإتخاذ القرار، تقرأ عن هذه النماذج بالتفصيل في الأقسام ه - (المواد القانونية) - و (القوانين الفرعية).
6. الهيئات (تلقي المال العام و الخاص): بوجه عام، تتأهل المؤسسات القانونية اللا ربحية لتلقي الهيئات العامة و الخاصة، و بناء على قوانين بلدك قد تتلقى أيضا إعفاء ضريبي كامل عن مالها، و قد تمنحك أيضا الحالة اللا ربحية فوائد ضريبية للمتبين عين أيضا.
7. المنافع الإضافية: عادة ما يمنح مقدمي خدمات الإعلام و الإنترنت مساحات إعلانية مجانية أو مخفضة للمؤسسات اللاربحية، قد يشارك رجال الأعمال مع مؤسسات حماية الحيوان بتخصيص نسبة من مبيعاتهم تجاه برامجك، أيضا يمكنك التأهل كمؤسسة لا ربحية لخدمات بريدية مخفضة، قد تقدم المحلات الكبيرة عضوية مخفضة لموظفي المؤسسات اللا ربحية، قد يمنح موظفي المؤسسات اللا ربحية تدريبات وظيفية، دراسات، و برامج التحفيز الوظيفي القومية و المحلية.

## ب. الحصول على المعلومات التي تحتاجها:

إتصل بالجهة الحكومية المناسبة لطلب النماذج التي تحتاج أن تملأها لطلب الحالة القانونية، ستحتاج محاميا للإشراف على ملئ هذه الأوراق، لكن يجب أولا أن تتعرف و تتعلم عن الخطوات التي تحتاجها الحصول على الحالة القانونية، قم بزيارة المكتبة العامة المحلية للحصول على مصادر للمعلومات عن أمر الحصول على الحالة القانونية، هناك أيضا العديد من الكتب المذكورة في جزء المراجع (مصادر للمعلومات) التي تذكر بالتفصيل عملية التسجيل القانوني في الولايات المتحدة، بعد ذلك، قد تكون قادرا على ملئ طلب

الحصول على الحالة القانونية بنفسك، و تراجعها فقط بواسطة محاميا، فهذا سيوفر لك الكثير من المال، فعندما تبحث عن محاميا، حاول أن تجد محاميا متعاطفا مع غرض المؤسسة، و قد يرغب في مساعدتك بدون مقابل أو بتكاليف مخفضة، قد تشاركك المؤسسات الأخرى القريبة منك بعض أسماء المحامين المتعاونين، و أخيرا يجب أن تتأكد أن محاميك له خبرة في إعداد المؤسسات اللا ربحية.

### ج. تأسيس مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة الجيد هام جدا لنجاح مؤسستك، و قد يكون مجلس الإدارة من متطلبات المؤسسات القانونية في بلدك.

مجلس الإدارة هو عبارة عن مجموعة من الأشخاص منتخبون لإدارة المؤسسة، مهمتهم الأولى هي توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بأفضل طريقة ممكنة، و تشمل مسؤولية مجلس الإدارة إعداد النظم و الأهداف، الميزانية، جمع التبرعات، و الإشراف على العمل، و هم أيضا مسئولون عن المجتمع الذي يساند و يدعم المؤسسة إما عن طريق العضوية، دفع تكلفة الخدمات، أو التبرعات، أو عن طريق مساعدة الحيوانات. كونك مديرا هو إلتزام جاد و يحمل معه مسؤولية قانونية، مادية، و أخلاقية لإدارة و توجيه مؤسسة حماية الحيوان.

يجب أن يكون مجلس إدارتك كبيرا بما يكفي لتمثيل المجتمع، و يشمل مجموعة متنوعة من الخبراء في هذا المجال، و يضمن قاعدة واسعة من التدعيم و المساندة، بينما يظل صغيرا ليكون مؤثرا، يجب أن يحتوي مجلس إدارتك على مجموعة مختلفة من الأشخاص القادرين على اتخاذ القرار و لديهم مهارات متنوعة، و يفضل أن تكون في مجالات مثل جمع المال، العلاقات العامة، الحسابات، القانون، التخطيط الإستراتيجي، و صحة الحيوان، إبحث عن أشخاص لهم إتصالات واسعة و معرفة حقيقية عالمية بشأن إهتماماتك الأرباحية. فأنت تحتاج لأشخاص مرتبطين بالمجتمع و من لهم مصداقية و كفاءة.

يمكن أن يساعد أعضاء مجلس الإدارة من لهم إرتباط بالمجتمع في إحضار المصادر، و تنمية علاقات مع مؤسسات مفتاحية أخرى، و يساعدوا في شرعية المؤسسة، و يوسعون جاذبيتك و تأثيرك، إن حالتهم و صدقهم هامين جدا لتشجيع و حماية ثقة العامة في مؤسستك، فإن إتصالاتهم هامة لجذب تقدير، الأعضاء، التبرعات، و المساندات الأخرى، فكر في أعضاء المجتمع الذين أظهروا إلتزاما واضحا لأهداف مؤسستك، و الذين تود أن تُعرف من خلالهم بهم.

الأكثر أهمية هو أن تتأكد أنه لا توجد أي خلافات في الإهتمامات بين الأشخاص في مجلس إدارتك و فيما يخص مهمة مؤسستك و خططها و برامجها.

أيضا من المهم أن يلتزم مجلس إدارتك، و يشارك كل منهم بالتساوي في حمل العمل، بعد كل شيء، يجب على مجلس الإدارة بالقانون و التقاليد أن يعملوا كجماعة عن أن يعملوا كأشخاص، سيملك المجلس كله السلطة في المؤسسة، و ليس شخصا بمفرده، توخى الحذر من الشخصيات البارزة من يدعمون فقط أسمائهم و لا يقدمون المساعدة الحقيقية، بدلا من هذا، يمكن لهذه النوعية من الأشخاص أن يصبحوا أعضاء شرف أو إستشاريين في مجلس الإدارة.

هناك بعض الأشخاص الذين لا يجب وجودهم في مجلس إدارتك، على سبيل المثال، من لهم دخل، أو منفعة أخرى من إستخدام، بيع، أو معالجة الحيوانات، كن حذرا من من رغبات أي عضو في مجلس إدارتك المادية للإشتراك، عليك أن تتأكد من إلتزام مجلس إدارتك بفلسفة مؤسستك و مهمتها، يجب أن تكون دوافعهم للمساعدة في المجلس مبنية على أعلى المبادئ من التطوع لعمل الخير.

تأكد من أن مجلس الإدارة المتوقع يعرف بالضبط ما يطلب منهم من التزامات بالوقت و المال، المهام المطلوب إنجازها، و المسئوليات القانونية، عد وصف وظيفي و محاضرة عن نظام العمل لمجلس الإدارة، و يشمل مفهوم البرامج و النشاطات اللا ربحية المقدمة، و مسئولية الإدارة، و التزامات الوقت، و مكافآت الخدمة في مجلس إدارتك.

بوجه عام، يجب أن يحتوي مجلس الإدارة على: رئيس للمجلس، نائب رئيس المجلس، سكرتير المجلس، و أمين الصندوق. لزيادة المعلومات أنظر - الموظفون - في القسم و . - القوانين الفرعية.

لا تخيفك الأساليب الآتية لوظيفة مجلس الإدارة، فبعض الوظائف المقترحة قد لا يمكن تطبيقها على مؤسستك، لكنها على أية حال مسؤوليات قد ترغب في تطبيقها فيما بعد مع نمو مؤسستك، فنحن لا نقصد أن نغمرك بهذا الجزء لكننا فقط ننبهك لجميع الاحتمالات.

### تشمل العديد من وظائف مجلس الإدارة على:

- **إنشاء هيكل للمؤسسة.** في شكل قوانين فرعية و نظم إدارية.
- **توزيع المسؤوليات القانونية.** التأكد من الكيان القانوني للمؤسسة يتوافق مع القانون المحلي و القومي، و أيضا مع الترخيص و الأنظمة المحلية، هي وظيفة أساسية لمجلس الإدارة، يلتزم المجلس قانونيا لمتابعة أغراض المؤسسة المذكورة في بيان المهمة، و الأهداف بحسب المواد القانونية للمؤسسات ذات الكيان القانوني(أنظر القسم هـ – المواد القانونية للمؤسسات القانونية).
- **تحديد سياسة العمل الداخلية.** تكوين سياسة العمل هي المحور الأساسي لمجلس الإدارة و فريق العمل التنفيذي، لكن المجلس هو المسؤول عن التحديد النهائي و تبني سياسة المؤسسة، تحدد سياسة المؤسسة ما يجب عمله، و ما هي الطرق المتبعة و المبادئ التي تحكم العمل، و يجب أن تتم مراجعة السياسة بانتظام لمواجهة تحديات التغييرات الزمنية و الظروف المختلفة.
- **تعيين المدير التنفيذي.** عندما يأتي الوقت لتعيين شخصا لإدارة العمل بالمؤسسة، فالمجلس هو من يختار، يعين، و يشرف على المدير التنفيذي المؤهل لذلك.
- **مناقشة أرباح الموظفين،** نادرا ما تعطي المؤسسات الخيرية الصغيرة الكثير من المال، لذلك قد تساعد أنواع فوائد كثيرة في جذب و ضمان الموظفين الجيدين، المميزات الأساسية قد تكون أجازة و نوع من أنواع التأمين ضد الحوادث، و مع نمو المؤسسة، يصبح من الحكمة أن تفكر في مميزات أخرى للموظفين مثل معاش، أو إعالة طبية، أو تأمين ضد الحوادث الجماعية، تأمين على الصحة، الحياة، أو العجز، و سياسة شؤون الموظفين التي تشمل التقاعد، العطلات، و صندوق الشكاوي يجب أن يكون أيضا متاحا، و يجب أن يستمر مجلس الإدارة في تقييم سياسة شؤون العاملين و ظروف العمل حتى يستمر في جذب أفضل الموظفين.
- **المسئوليات المادية.** إنها مسؤولية المجلس أن يقيم ميزانية سنوية بناء على حاجة المؤسسة و القدرة على جمع المال، يشرف المجلس و يحمي مال المؤسسة بمراجعة تقارير مالية منتظمة، يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يشاركوا في جهود جمع المال و التبرعات، و يجب أن يحدد المجلس السياسات اللازمة للتحكم المالي و صحة الحسابات، و اعتماد المصروفات و المشتريات.
- **تعريف المجتمع للمؤسسة و العكس.** يُلزم المجلس أن يدرس إحتياجات المجتمع، و يتشاور مع المدير التنفيذي، أن وجد، و يقود المؤسسة في التجاوب مع إحتياجات المجتمع للخدمات، أيضا وظيفة المجلس أن يمثل المجتمع عند مناقشة سياسة العمل مع فريق العمل، و من الضروري أن يعلم المجلس رد فعل المجتمع تجاه الخدمات التي يقدمونها، بالإضافة إلى مسؤولية المجلس أن يحدد سياسة المؤسسة لتنظيم نشاط العلاقات العامة و المشاركة فيها، و قد يشمل هذا التقارير السنوية، الجرائد، و المنشورات الأخرى، الخطب العامة، الإجتماعات الرسمية، الزيارات المفتوحة، و المطبوعات المختلفة، و من مسؤولية المجلس أيضا أن يستخدم الإتصالات بمؤسسات و جهات أخرى في المجتمع، مثل مجموعات التخطيط الإجتماعي، المجموعات الثقافية، نوادي الخدمات، و مجموعات أخرى مماثلة لتمثيل مؤسسة حماية الحيوان في نشاطات المجتمع المختلفة.

- **تقييم الأداء.** من خلال الملاحظة، الإتصال بالمدير التنفيذي، التقارير، و الإستماع لتعليقات المجتمع، يجب أن يبقى المجلس على دراية بأداء المؤسسة و تقدمها.

#### يؤدي المجلس النشاطات الآتية:

- **يشير:** ينصح المجلس عندما يكون التخطيط أو القرارات الإدارية في المراحل الأولى.
- **يراجع:** يراجع المجلس البيانات المالية، تقارير العمل، تدوين الإجتماعات، و أعمال المدير التنفيذي و فريق العمل، يراجع المجلس أيضا عمل المؤسسة ككل لرؤية إذا كان العمل يتم بالسياسة التي حددها المجلس
- **يقرر:** يفكر المجلس و يناقش و يقرر، يحدد اسلوب التنفيذ، و يضبط و ينظم و ينهي الصراعات، و يصنع القرارات.
- **يوكد:** يؤكد المجلس، يعدل، أو يرفض طلبات أو إقتراحات المدير التنفيذي و المجلس.
- **يتفاوض:** يتفاوض المجلس مباشرة أو بتمثيل معين لصالح المؤسسة مع بعض الجهات مثل السلطات المحلية، الجماعات العامة، أو التشريعيين.

#### د. اختيار الاسم المناسب

اسم جماعتك يعطي الناس الانطباع الأول عن مؤسستك، لذلك من المهم أن تعكس بدقة غرض مؤسستك، يجب أن يعرف الناس من اسمك ما الذي تفعله، فإن كان اسمك يبدو حكوميا تابعا للدولة أو يبدو رسميا، فإنك قد تعرف على سبيل الخطأ كمؤسسة تمول من الحكومة أو كجهة حكومية، و إن كان اسمك طريفا جدا فقد لا تؤخذ بجديّة، إن كانت مؤسستك تخدم منطقة جغرافية معينة، قد ترغب في إحتواء هذا في إسمك، من المفيد أن يقول اسمك للمجتمع أنك جماعة لا ربحية تحتاج إلى المعونة.

اختيار الاسم يتطلب الوقت و الصبر، جرب بعض الأسماء القليلة قبل الإختيار النهائي، إسأل آخرين من داخل و خارج المؤسسة لإبداء رأيهم، تأكد من أن إختيارك قد ربح تأييد العديد من الأشخاص المختلفين الذين لا يشتركون مباشرة في مؤسستك، بالإضافة إلى ذلك، لتجنب التشتيت، تأكد أنه لا توجد مؤسسة أخرى لها نفس الاسم أو اسم شبيهه جدا باسمك، اكتشف إذا كان إختيارك لإسم معين هو متاحا قانونيا بالإتصال بالسلطات المناسبة، إن كنت لا تتوي أن تعمل ملف مواد الحالة القانونية (أنظر الجزء هـ \_ مواد التسجيل القانوني) في الحال، ثم أنظر إلى حجز إسمك المسجل، و بمجرد تسجيل إسمك مع السلطات المناسبة، فلتأخذ الخطوات لحماية اسمك ضد المستخدمين الآخرين.

#### هـ – مواد تسجيل المؤسسة قانونيا

مواد التسجيل القانوني هي "ميثاق" مؤسستك، تخرج المؤسسة إلى الواقع عندما تسجل هذه المواد مع السلطات المناسبة في بلدك، تتضمن هذه المواد اسم مؤسستك، موقعها، غرضها، و تفاصيل أخرى هامة.

برغم أن لكل دولة متطلبات معينة لمواد التسجيل القانوني للمؤسسة، يعطيك الآتي فكرة عما قد يحدث.

في الأعلب سيطلب منك بيان سبب إنشائك لهذه المؤسسة، و أن تكتب قائمة بأسماء أعضاء مجلس إدارتك (تأكد من تطابق عدد أعضاء المجلس مع متطلبات الدولة في هذا الأمر)، و تعطي معلومات عن العضوية (تقرأ أكثر عن العضوية في القسم ز - العضوية التصويتية و اللاتصويتية - و في جزء القوانين الفرعية - العضوية).



قد يكون من الحكمة أن تبين في المواد أن المؤسسة سوف لا تسمح لمديريها، موظفيها، أعضائها، أو عمالها الانتفاع الشخصي أو الخاص من هذه المؤسسة الجديدة، إن لم تكن المواد معدة بواسطة محامي، فلتراجعها مع محاميا قبل تقديمها.

## و. القوانين الفرعية

القوانين الفرعية هي شئون المؤسسة الداخلية، فهي تضع القواعد و النظم لعقد الاجتماعات، قبول الأعضاء، إنتخاب المديرين و الموظفين، و الإهتمام بالأمر الرسمية الأساسية الأخرى. يتطلب إعداد القوانين الفرعية تشكيل لجنة لعمل البحث اللازم، الكتابة، المناقشة، و التقييم. قد يساعدك كثيرا قراءة القوانين الفرعية لمؤسسة أخرى لحماية الحيوان قبل أن تبدأ في كتابة قوانينك الخاصة، أيضا هناك عددا من المصادر الجيدة في موضوع القوانين الفرعية، بالإضافة إلى استخدام التعريف العام الآتي، يجب أن تفحص قائمة المصادر في نهاية هذا المقال و في مكتبك المحلية لزيادة المعلومات.

تساعد القوانين الفرعية في عمل الإطار الذي تعمل من خلاله المؤسسة بسلاسة و فاعلية، و ستحتاج أن تتأكد من أن القوانين الفرعية مفصلة بما يكفي لتوفر الكيان و البناء اللازم و لإزالة أي غموض، و مرنة بما يكفي لتسمح لمؤسستك بالتطور مع الوقت، و ينصح بوجود محاميا في لجنة القوانين الفرعية، أو يكون هاك محاميا لمراجعة قوانينك الفرعية بعد كتابتها.

الآتي مثلا عن كيفية تنظيم القوانين الفرعية لمؤسسة لا ربحية في الولايات المتحدة الأمريكية، من فضلك لا تحبط من هذا العمل الذي يبدا هائلا، يمكنك أن تقرر أن الكثير من الآتي لا ينطبق على مؤسستك، لكن اقتبس المعلومة التي تحتاجها.

## المادة رقم 1 - عنوان المؤسسة

حدد اسم المؤسسة و موقع مكتبك الجغرافي.

## المادة 2 - خاتم المؤسسة

فكر في عمل خاتم أو رمز لمؤسستك، قد لا يكون هذا مطلوبا لكنه شكل رسمي للإشارة أن المستند المقدم هو معتمد كما ينبغي بواسطة المؤسسة، يستخدم الخاتم على المستندات الرسمية مثل العقود، بطاقات العضوية، أعمال الثقة، قرارات مجلس الإدارة، و ما شابه ذلك.

## المادة 3 - بيان الغرض

حدد باختصار أهداف و أغراض مؤسستك المحددة.

## المادة 4 - مجلس الإدارة

القسم أ - العدد

حدد عدد المديرين.

القسم ب - مدة الخدمة

حدد مدة العمل في مجلس الإدارة. ( بوجه عام ينتخب المديرين لمدة عام، إثنين، أو ثلاثة أعوام، تسمح أغلب القوانين الفرعية للمديرين أعضاء مجلس الإدارة للإنتخاب مرة أخرى لأكثر من مدة، لكن من الحكمة أن تضع بعض الحدود لعدد سنوات للخدمة المتتالية في مجلس الإدارة.)

القسم ج - ترشيح المديرين للإنتخاب في إجتماع سنوي

حدد من يمكنه القيام بالخدمة و كيف يتم إنتخابه.

القسم د - سلطة مجلس الإدارة

يدير المجلس كل نشاطات المؤسسة و يختبر قوة مؤسستك.

القسم ه – المهام  
أكتب قائمة بمهام المجلس.

القسم و – الفوائد.  
حدد أي فوائد للخدمة، بوجه عام يخدم المديرين بدون تعويض أو مقابل، لكن يمكنك أن تذكر أنه سيتم صرف بدلات عن أي تكاليف دفعت من مالهم الخاص أثناء قيامهم بمهامهم لخدمة في المؤسسة.

القسم ز – الاجتماعات المنتظمة  
حدد عدد و توقيت إجتماعات مجلس الإدارة.

القسم ح – إجتماعات خاصة  
إشرح ما هي الاجتماعات الخاصة و من يمكنه أن يدعو لها و كيف تعقد.

القسم ط – الإخطار بالاجتماعات  
حدد متى و كيف تخطر أعضاء مجلس الإدارة بالاجتماعات.

القسم ي – المجموعة المنتقاه  
حدد العدد الأدنى من المديرين الواجب حضورهم لعقد المجلس و إجراء العمل.

القسم ك – قواعد النظام  
حدد من هو الذي يتراأس الاجتماعات، و من المسؤول عن تدوينها، و ما هي القواعد التي تحكم عقد الاجتماعات.

القسم ل – ملئ الفراغ الوظيفي.  
حدد كيفية ملئ هذا الفراغ المتكون بسبب موت المدير، استقالته، أو عجزه.

القسم م – المسؤولية المحدودة  
حدد أن المديرين لا يعتبرون مسئولين بصفة شخصية عن أية ديون، مسئوليات قانونية، أو إجباريات أخرى لمؤسسة حماية الحيوان.

## المادة 5 – العاملين.

القسم أ – العدد و الألقاب  
أكتب قائمة بأسماء الموظفين، و الألقاب المناسبة، مثل الآتي

(1) الرئيس. إشرح باختصار مسئوليات و مهام الرئيس؛ بوجه عام، يشرف الرئيس على المجلس، إجتماعات اللجنة التنفيذية و الأعضاء، و يعمل الرئيس كرباط بين أعضاء المؤسسة و مجلس الإدارة، و يشرف على المدير التنفيذي (إن وجد)؛ و التأكد من تطبيق سياسة المجلس، و يعقد الرئيس الاجتماعات، و ينظم مع سكرتيرة المجلس للإخطار المناسب بالاجتماعات للأعضاء و المديرين؛ قد يلخص الرئيس نشاط العام بتقرير سنوي، و عادة ما يكون الرئيس هو الممثل الرسمي للمؤسسة في المناسبات العامة.

(2) نائب الرئيس. أوصف باختصار مهام نائب رئيس مجلس الإدارة؛ بوجه عام يحقق نائب الرئيس مسئوليات الرئيس عندما يكون الرئيس غائبا، أو عندما يكون غير قادر على ممارسة العمل، يتشاور الرئيس مع نائبه في أمور سياسة المؤسسة و العلاقات العامة.

(3) سكرتير المجلس. أوصف بإختصار مهام سكرتير المجلس؛ يعطي سكرتير المجلس إخطارات بوقت و مكان الإجتماعات، و يحفظ سجلات الأعضاء و المديرين أعضاء مجلس الإدارة، العناية بخاتم المؤسسة، القوانين الفرعية، و الأرشيف العام للمؤسسة.

(4) أمين الصندوق. أوصف باختصار مهام أمين الصندوق، ينظم أمين الصندوق مال المؤسسة، وديعة المؤسسة، توقيع الشيكات، و يبقي المجلس على علم بحالة المؤسسة المالية من خلال تقارير منتظمة.

القسم ب – الانتخاب

حدد كيفية إنتخاب الموظفين، في بعض الحالات ينتخب المديرين موظفيهم الخاصين، و في حالات أخرى، يتم ترشيح المديرين لمناصب معينة و ينتخبوا من الأعضاء، قد يحدد هذا القسم أيضا كيفية ملئ الفراغ الوظيفي.

القسم ج – مدة المنصب.

إن كان المسئولين ينتخبون بواسطة المديرين أنفسهم، فيجب أن تحدد مدة العمل في هذه الوظيفة، إن كان إنتخابهم لهذا المنصب كجزء من إنتخابهم كمديرين، فسيتم من العمل في هذه المنصب مع مدة خدمتهم كمديرين.

القسم د – التأهيل.

حدد المؤهلات التي تؤهل للخدمة كمسئول في المؤسسة. (ربما يكون المؤهل الوحيد الذي ترغب في كتابته هو العضوية في المؤسسة)

القسم ه – العزل

حدد السبب أو الأسباب التي يعزل من أجلها مسئول ما و قدم الطريقة التي يعزل بها، و من المهم أن تبين أنه يمكن عزلهم بسبب أو بغير سبب.

القسم و- المسئولية المحدودة

بين أن المسئولين و فريق العمل لا يحتسبون مسئولين بصفة شخصية عن أية ديون، أو مسئوليات قانونية أو أي التزامات لمؤسسة حماية الحيوان.

## المادة 6 – اللجان التنفيذية

الكثير من عمل المؤسسة يتم بواسطة اللجان، بينما يمكن أن يحدد مجلس الإدارة لجنة أو لجان جديدة في أي وقت، و قد ترغب في قيام لجان هامة محددة في القوانين الفرعية.

القسم أ – عدد و ألقاب اللجان القائمة.

أكتب قائمة باللجان المقامة و أكتب بإختصار مهام كل منها، ربما تكون اللجان المعتادة هي:

(1) **اللجنة التنفيذية** – تحتوي بوجه عام على رئيس، نائبا للرئيس، أمينا للصندوق، و مدير أو اثنين، تسهل اللجنة التنفيذية الترابط في العمل في الفترات ما بين إجتماعات مجلس الإدارة، تملك اللجنة التنفيذية كل سلطة مجلس الإدارة، لقيام العمل المعتاد للمؤسسة، و أعمال هذه اللجنة تعرض على المجلس للتأكيد عليها، و قد تعمل أيضا كلجنة إدارية.

(2) **اللجنة المالية** – تشمل الرئيس، أمين الصندوق، و على الأقل مديرا آخر، تحلل اللجنة المالية حالة المؤسسة المالية و تنصح المجلس بخصوص السياسة المالية و الأمور المتعلقة بها.

(3) **لجنة الترشيح** – تقوم لجنة الترشيح بالبحث و تقدم التوصيات لمجلس الإدارة لملئ الفراغات الوظيفية في مجلس الإدارة و المناصب المختلفة الأخرى.

القسم ب – الاختيار

يعين مجلس الإدارة أعضاء اللجان المقامة من بين جميع أعضاء المجلس

القسم ج – اللجان الأخرى  
قد يشكل المجلس لجانا أخرى كما يلزم لسير العمل أو للقيام بمشاريع معينة.

### المادة 7 – ممثلي السلطة

يبين من الذي لديه السلطة للدخول في العقود لصالح المؤسسة، و من يكتب و يصرف شيكات المؤسسة، و من يقبل التبرعات لصالح المؤسسة.

### المادة 8 – العضوية

أمر العضوية قد يكون سهلا أو معقدا كما ترغب في صنعه.  
قد ترغب في تكون أنواع عضوية مختلفة، قد تكون بعضها بالانتخاب و غيرها بدون إنتخاب، العضوية الانتخابية أو التصويتية توجه عام تحتوي على الممولين من هم في مقابل دفع رسوم العضوية السنوية، يعطون الحق في إنتخاب مجلس الإدارة، في العضوية اللا إنتخابية، يقوم المجلس بالتعيين بنفسه.

القسم أ – مؤهلات الأعضاء.  
حدد المؤهلات و الشروط التي تؤهل للعضوية (عامة تكون رسوم عضوية سنوية).

القسم ب – قبول الأعضاء.  
حدد كيف يتم قبول الأعضاء، و يجب أن يحتفظ المجلس بحق رفض العضوية و منع تحويل العضوية و حق إنهاء أي عضوية لسبب ما في أي وقت. (أنظر القسم ل - أسفل)

القسم ج – فئات العضوية.  
برغم أن وجود فئة واحدة من العضوية أمرا هاما، قد ترغب في أن يكون هناك عضوية تصويتية و عضوية غير تصويتية، عضوية شرفية أو إستشارية. (أنظر س – أسفل لمناقشة مميزات و عيوب فئات العضوية المتنوعة)

القسم د – دفع رسوم و مستحقات العضوية.  
بين متى يستحق دفع رسوم العضوية و حدد الحد الأدنى للإشتراك لكل مستوى أو فئة من العضوية.

القسم ه – اجتماعات الأعضاء المنتظمة.  
حدد متى و أين تقام إجتماعات الأعضاء السنوية لتقديم التقارير و لإنتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

القسم و – إجتماعات الأعضاء الخاصة  
أوصف كيف و متى يعقد إجتماعا خاصا.

القسم ز – الإخطار بإجتماع الأعضاء.  
أذكر بالتفصيل متى و كيف يتم إخطار الأعضاء بالإجتماعات القادمة،

القسم ح – اللجنة المصغرة من الأعضاء  
لضمان التمثيل الكافي، قد ترغب في تحديد نخبة صغيرة من الأعضاء الأغلبية من العضوية التصويتية أو حتى أقل من ذلك.

القسم ط – التصويت  
حدد كيف يقوم الأعضاء بالتصويت (صوت، رفع الأيدي، القرعة،... إلخ)

القسم ي – عقد اجتماعات الأعضاء  
حدد سلطة برلمانية، مثل قواعد روبرت للنظام لإتباعها أثناء الإجتماعات.

القسم ك – إمتيازات العضوية

ناقش امتيازات العضوية و متى تصبح سارية.

القسم ل- إنتهاء العضوية.  
حدد بوضوح كيف و لماذا يمكن إنهاء العضوية و أنه لا يمكن نقل العضوية.

القسم م- المسؤولية القانونية المحدودة.  
بين أن الأعضاء لا يتحملون أي مسؤولية قانونية لديون مؤسستك، أو مسؤولياتها القانونية أو أي من التزاماتها.

## المادة 9 – أحكام تصفية المؤسسة.

إحتوي في قوانينك الفرعية على الطرق التي تتم بها التصفية الإدارية لمؤسستك، ستحتاج أن تبحث في قوانين بلدك عما يخص أمر التصفية؛ مثلاً، في شيلي " يمكن تصفية أي مؤسسة أو شركة فقط بتأييد ثلثين من عدد الأعضاء المجتمعين في اجتماع خاص من الاجتماعات العامة المنعقد لهذا الغرض، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يلغي رئيس الجمهورية الصفة القانونية لأي مؤسسة شيلية وجد أنها تمارس نشاط غير قانوني، فيما يخالف السياسة العامة و الأخلاقيات، و الأعمال التي لا تتفق مع الأهداف التي نشأت من أجلها." (الجمعيات الخيرية الدولية: القوانين و الضرائب لكارول شيلبورن جورج).

## المادة 10 – التراكييب و المصطلحات

إن كان هناك أي تناقض بين القوانين الفرعية و مواد التسجيل القانوني، فالأولوية لأحكام مواد التسجيل القانوني للمؤسسة.

## المادة 11 – تعديلات القوانين الفرعية.

حدد أسلوب وضع القوانين الفرعية، تعديلاها، بطلانها؛ عامة يمكن عمل هذا في أي إجتماع سنوي أو إجتماع خاص للمؤسسة يعقد لهذا الغرض، و تقدم فيه الإضافات أو التغييرات المقترحة، بعد أن تتم مناقشتها أولاً في مجلس الإدارة و تقدم مكتوبة الأعضاء، حدد عدد توقيعات الأعضاء التي تحتاجها على أي تعديلات مقترحة و كم عدد الأيام (الشهور) التي تسبق الإجتماع السنوي التي يجب أن تقدم فيها إقتراحات التعديل أو التغيير لسكرتارية المجلس.

## المادة 12 – وضع القوانين الفرعية.

حدد متى و كيف يتم وضع القوانين الفرعية.  
تجرى القوانين الفرعية بفاعلية و عند الأخذ بها فإنها تحل محل القوانين السابقة للمؤسسة.

## ز – العضوية التصويتية أو اللا تصويتية.

يجب أن تقرر مؤسستك أي نوع من العضوية في المؤسسة، العضوية التصويتية يمكنها أن تكون مؤسسة بالحقيقة تمثل المجتمع، و يمكنها أن تمنع ركود المجلس، تساعد العضوية التصويتية على رؤية المواطنين للمؤسسة كأنها "مؤسستهم" لحماية الحيوان، و تجعلهم أكثر مساندة و اشتراكا برامج مؤسستك أو إدارتها، و لذلك تصبح المساهمة قليلة إلى حد ما.

يمكن أن تسبب العضوية التصويتية بعض المشاكل أن كان يجب أن يقرر بعض الأعضاء العمل معا للإنتقال على إدارة المؤسسة.

يعطى الأعضاء التصويتيين في المؤسسات اللا ربحية حقوق قانونية محددة تحت قانون الولايات المتحدة للمشاركة في شئون المؤسسة القانونية، تشمل حقوق العضوية بالتحديد الحق في:

- التصويت في إنتخابات و إزالة المديرين
- إعتقاد التغييرات(التعديلات) للمواد أو القوانين الفرعية للمؤسسة.
- الموافقة على دمج أو تدعيم بمؤسسات أخرى.

- الموافقة على بيع جميع أصول و ممتلكات المؤسسة.
- الموافقة على إجراءات خاصة بمدير أو موظف منتفع.
- التصويت لتصفية المؤسسة.

المؤسسة الغير عضوية أبسط في إنشائها و إدارتها و لا تسبب في فقد إي مميزات واضحة، بالإضافة إلى أنها تتطلب أوراق أقل و تكلفة أقل.

قبل أن تقرر نظام العضوية الخاص بمؤسستك، إيحث في قوانين بلدك، فقد تكون العضوية التصويتية من المتطلبات الأساسية. في شيلي "ينتخب مجلس الإدارة سنويا في إجتماع عام، في تصويت فردي بحيث أن يكون لكل عضو الحق في إعطاء صوتا واحدا." (العطاءات الخيرية الدولية: القوانين و الضرائب لكارول شيلبورن جورج)

- إحمي مؤسستك عن طريق وضع إحتياطات معينة، على سبيل المثال، فكر في فترات خدمة مختلفة بحيث أن ينتخب عدد معين من المديرين كل عام بدلا من الاستبدال الكامل للمديرين كل عام، إن كان لديك تسعة أعضاء لمجلس الإدارة، إنتخب ثلاثة كل عام لمدة ثلاث سنوات، أطلب أن يتطوع الأعضاء التصويتيين بعددا معيناً من الساعات و حضور عدد معين من الاجتماعات قبل التصويت، فهذا سيضمن مجموعة من المصوتين على دراية و علم و لهم إهتمام بالمؤسسة.
- إن إخترت نظام العضوية الغير تصويتية، خذ بعض الخطوات التي تجعل المدعمن يشعرو بالإنتماء و المشاركة، قد يكون إرسال جريدة و فتح الفرصة لإبداء الرأي طريقة رائعة للسماح بمشاركة المجتمع.

## 5. عقد أول إجتماع رسمي عام.

في الآتي مجرد اقتراحات، فلتقرر ماهي إحتياجات مؤسستك و مجتمعك و تصمم أول إجتماع رسمي لتلبية هذه الإحتياجات، بعد أن تكون قد حددت موعدا و موقعا مناسباً، و يجب أن تتأكد أنه لا يتداخل مع أي إجتماعات أو أحداث كبرى، قد ترغب في دعوة العامة لأول إجتماع رسمي تقيمه، و تستخدم هذه الفرصة لتقديم مؤسستك للمجتمع، قم بتعليم الناس عن مهمتك و أهدافك، و ناقش ظروف الحيوانات الحالية في مجتمعك، فهذا الحدث سيمدك بأعضاء و متطوعين جدد.

إتصل برؤساء تحرير الجرائد و مخرجي البرامج الإذاعية و التلفزيونية، أعطهم معلومات عن - من، ما، أين، متى، و لماذا عقد هذا الإجتماع، إخبارهم بإختصار لماذا يحتاج المجتمع إلى مؤسسة لحماية الحيوان و كيف تلي أغراض مؤسستك هذه الإحتياجات، بالإضافة إلى ذلك، فلتقوم لجنة التخطيط بدعوة من يشعرون بأنه مهم بأمير المؤسسة الجديدة من الناس، و يجب إرسال الدعوات البريدية، و لتكن الدعوة أو الإخطار بالإجتماع قبله بفترة جيدة لتسمح لهم بالترتيب للإجتماع.

في الاجتماع يجب أن يعطي شخص ما من مؤسستك خلفية مختصرة و أسباب دعوة العامة لهذا الإجتماع، ثم حثهم على الانضمام لمؤسستك كعضو عامل بدفع رسوم العضوية، إن كانت هناك أسئلة من الجمهور المستمع، فلتخبرهم أن هناك وقتا مخصصا للأسئلة و الأجوبة بعد الإجتماع مباشرة مع بعض المرطبات و المشروبات الخفيفة؛ هدفك هو أن تبقى الناس بعد الإجتماع بحيث يمكنك مقابلتهم شخصيا و ترحبهم كمتطوعين أو متبرعين، تأكد من إحضارك لدقتر إيصالات لتسليم إيصالات لمن يقدمون التبرعات، و قد تحتاج أن تعقد إجتماعا تنظيميا قبل إجتماعك الرسمي الأول، لتقرر ما و تنتخب الآتي:

- إنتخب سكرتير مؤقت لكتابة المحاضر الرسمية لإجتماعك الأول و نيس مؤقت لإدارة الإجتماع.
- ضع بعض القواعد لعقد الإجتماع لمساعدك في تعجيل الإجراءات و بقاء الأمور في الإطار السليم و في الوقت المحدد.
- أطلب من كل المجتمعين الإشتراك في دفع تكاليف المؤسسة.
- إقترح إنتخاب أشخاص معينين كأعضاء لمجلس إدارة المؤسسة.
- إنتخاب المسؤولين، سيرشح المجلس و يقترح مسؤولي المؤسسة، و بعد الإنتخاب، سيأخذ الرئيس الجديد رئاسة الإجتماع، و السكرتير الجديد يأخذ كتابة محاضر الإجتماع.

- يجب أن تقدم القوانين الفرعية بشكل رسمي، و تناقش، و تعدل(إن لزم الأمر)، و توضع بواسطة المديرين، توضع القوانين الفرعية بواسطة تصويت بسيط للأغلبية، و يجب أن يراجع المجلس بيان مهمة المؤسسة للتأكد من أنها تعكس غرض المؤسسة بدقة الآن و في المستقبل.
- إن لم تكن مؤسستك قد حصلت على حالة الإعفاء الضريبي، الآن هو الوقت لتفويض مسئولية هذا العمل، و إن كانت المؤسسة قد حصلت على حالة الإعفاء الضريبي، فيجب أن أن تشير إلى ذلك في الحال في محضر الاجتماع، و يجب أن تحفظ الأوراق بأمان.\* يجب تذكر كل التفاصيل المالية، مثل تفويض المسئولية لأمين الصندوق لفتح حساب بنكي، و قرار من يضع الودائع، و يسحب منها، و يوقع الشيكات.
- اعتمد و قدم التدعيم المالي للخطط طويلة المدى.
- قرر متى تتم المراجعة السنوية للخطط طويلة المدى( تعرض الخطط طويلة المدى و خطط العمل في قسم التخطيط الإستراتيجي)
- قرر مواعيد اجتماعات مجلس الإدارة، و الاجتماع السنوي الأول للأعضاء.
- أضف أي عمل مهم يجب أن تغطيه مؤسستك و لم يذكر هنا.
- إعطي إشارة بنهاية الاجتماع.

### في الآتي جدول أعمال مقترح لأول إجتماع رسمي عام لك.

- قدم مؤسستك، مجلس إدارتك، مسئوليك، و فريق العمل.
- حدد بيان مهمة مؤسستك، غرضها و أهدافها.
- عرض خطط مؤسستك طويلة المدى مع شرح ما ترغب في تحقيقه.
- إطلب من كل الحاضرين في الاجتماع أن يساهموا بدفع تكاليف المؤسسة و أن يصيروا أعضاء للمؤسسة.
- قرر مواعيد الاجتماعات الأعضاء السنوية.
- أضف أي عمل هام ترغب أن تغطيه مؤسستك
- إنهي الاجتماع.

يجب أن يكون لديك سكرتير لكتابة محضر الاجتماع و يجب أن تتبع بعض القواعد البرلمانية لعقد الاجتماعات للإنجاز في الوقت و ليأخذ الاجتماع الإطار الصحيح، من المهم أن تحتفظ بسجلات للإجراءات و العمل للإجابة على أي جهة خاصة بالدخل أو أسئلة أي جهة أخرى تراجع حساباتك أو تأل عن تقارير سنوية لمؤسستك.

### 6- حالة الإعفاء الضريبي

نصح بشدة أن تطلب حالة الإعفاء الضريبي لمؤسستك لتوفر على نفسك خسارة المال الآتي من الواهبين المساهمين به لأجل برامجك، ستحتاج أن تبحث في متطلبات بلدك للحصول على حالة الإعفاء الضريبي، و بمجرد أن تنتهي من البحث، عد مؤسستك لتتناسب فئة من الفئات التي تحصل على الإعفاء الضريبي. في بيرو، يمنح الإعفاء الضريبي فقط للمراكز الثقافية التي لها أغراض تعليمية.

من ناحية أخرى، في كولومبيا، لا تضع حدودا على أغراض المؤسسات اللاربحية التي تسمح لها بالإعفاء الضريبي، و المطلب القانوني الوحيد هو أن لا توزع الأرباح على أشخاص و منفعة خاصة و أن تكون المؤسسة اللاربحية لها كيان قانوني للمؤسسات اللاربحية الخاصة، التي تشمل الشركات، الجمعيات، المؤسسات اللاربحية.

لا يطلب القانون الشيلي أن تملك المؤسسة أي شكل قانوني معين، لتستفيد من الإقتطاع الضريبي على التبرعات، برغم ذلك، أغلب هذه المنشآت تكونت كشركات أو مؤسسات قانونية. في شيلي، المؤسسة اللاربحية تحتوي على مجموعة دائمة من الأشخاص للإرتقاء ب"الهدف الأسمى" - الهدف الأسمى هو الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه بدون إنتظار لأي منفعة شخصية لأعضائها.

بمجرد أن تمنح مؤسسة ما الحالة القانونية، يمكن أن تتقدم لرئيس الجمهورية من خلال الجهات المختصة بطلب الإعفاء من الضرائب على دخلها، يمكن طلب الإعفاء الضريبي فقط من خلال

مؤسسة قانونية التي تنص قوانينها الفرعية على أن الهدف الرئيسي هو إرسال الخدمات أو المنتجات لأشخاص محدودي الدخل، و بمجرد منح الإعفاء، يستمر طوال حياة المؤسسة" (عطاءات الجمعيات الخيرية الدولية: القوانين و الضرائب لكارول شيلبورن جورج). من المهم أن نذكر أنه في العديد من الدول المؤسسة التي تعفى من الضرائب على دخلها الخاص لا تؤهل أنوماتيكيا لتلقي عطايا بالإقتطاع أو الخصم الضريبي، وضعك كمؤسسة لا ربحية معفية من الضرائب هو المطلب المعتاد لتلقي المنح و الهبات المالية من الجهات أو الهيئات الحكومية، المؤسسات الخاصة، و عطايا الخصم الضريبي من الواهبين.

في الولايات المتحدة، هناك أيضا دخل قومي و محلي هام، ملكيات، مبيعات، خصومات ضريبية، و إعفاءات ضريبية متاحة للمؤسسات اللا ربحية، يجب أن تبحث في الأحكام المختلفة في قانون ضرائب بلدك الخاص بالمؤسسات اللا ربحية، هذا عمل هام جدا حيث أن هناك نظام معين لكل دولة للحصول على حالة الإعفاء الضريبي. واحدة من خطواتك الأولى في تأسيس مؤسستك لحماية الحيوان هو أن تتأكد تهيئ أغراض مؤسستك بما يتوافق مع متطلبات بلدك للحصول على الهاوية اللا ربحية.

## مصادر للمعلومات:

- A Legal Guide to Starting and Managing a Nonprofit Organization (1993) Second Edition, Bruce  
الدليل القانوني لبدء و إدارة مؤسسة لا ربحية(1993) الإصدار الثاني، بروس
- R. Hopkins, John Wiley & Sons, Inc.  
موسوعة ر. هوبكنز، جون ويلي و الأبناء.
- Decision Making (1983), Paul Moody, McGraw-Hill Book Co., New York, NY.  
صنع القرار(1983)، بول مودي، ماك جرو شركة هيل بوك، نيويورك.
- How to Form a Nonprofit Corporation in all 50 States (1997), Fourth Edition, Anthony Mancuso, Nolo Press.  
كيف تنشئ مؤسسة لا ربحية في الـ 50 ولاية (1997)، الإصدار الرابع، أنطوني مانكوسو، دار نولو للنشر.
- International Charitable Giving: Laws and Taxation (1994), Carole Shelbourn George, Graham& Trotman/Martinus Nijhoff  
عطاءات الجمعيات الخيرية الدولية، القوانين و الضرائب (1994)، كارول شيلبورن جورج، جريهام و تورت مان نيجهوف.
- Management Goals (1968), Philip Marvin, Dow Jones - Irwin Co., Homewood,  
أهداف الإدارة (1969)، فيليب مارفين، دو جونز، شركة إيروين، هوم وود.
- IL..Managing By and With Objectives (1980), Walter Wickstrom, The National Industrial Conference Board, New York, NY.  
الإدارة بهدف (1980)، والتر ويكستورم، قادة المؤتمر الصناعي القومي، نيويورك.
- Managing for Impact in Nonprofit Organizations: Corporate Planning Techniques and Applications (1984), James Hardy, Essex Press, Erwin, TX.  
الإدارة للتأثير في المؤسسات اللا ربحية: أساليب و تطبيقات التخطيط المشترك(1984)، جيمس هاردي، دار نشر إيسسكس، ولاية تكساس.



- Profiles of Excellence: Achieving Success in the Nonprofit Sector (1991), E.B. Knauft, Renee A. Berger, Sandra T. Gray, Independent Sector, Jossey-Bass Publishers.  
جوانب النجاح: تحقيق النجاح في القطاع اللا ربحي (1991)، كانوفت، ريني أ. برجر، ساندرات. جرای، القطاع المستقل، دار نشر جوسي-باس.
- Starting and Running a Nonprofit Organization, Second Edition (1996), Joan M. Hummel, Center for Nonprofit Management, University of St. Thomas, University of Minnesota Press.  
بداية و إدارة مؤسسة لا ربحية، الإصدار الثاني (1996)، جوان م. هامل، مركز الإدارة اللا ربحية، جامعة سانت توماس، دار نشر مينيسوتا.
- Strategic Planning: Selected Readings (1986), William Pfeiffer, University Associates, San Diego, CA.  
التخطيط الإستراتيجي: قراءات مختارة (1986)، وليام بيفيفير، اتحاد الجامعة، سان دييجو.
- The Board Members Book (1985), Brian O'Connell, The Foundation Center, New York, NY.  
كتاب أعضاء مجلس الإدارة (1985)، برين أوو كونيل، مركز المؤسسات، نيويورك.

### منظمات المساعدة اللا ربحية:

مصدر الإدارة

BoardSource

1828 L Street, NW, Suite 900

Washington, DC 20036-5114

1-800-883-6262

[www.boardsource.org](http://www.boardsource.org)

المجلس القومي للمؤسسات اللا ربحية.

National Council of Nonprofit Organizations

1001 Connecticut Ave., NW, Suite 900

Washington, DC 20036

202-833-5740

### مصادر من شبكة الإنترنت:

مركز المصادر اللا ربحية

Nonprofit Resources Center

<http://not-for-profit.org/index.html>

تاريخ العمل الإنساني

Chronicle of Philanthropy

<http://philanthropy.com>

ملحق:

استجابة لطلبات الأشخاص من رغبتهم في بداية مؤسسة لحماية الحيوان، قدمت إيفي دورا من جمعية الرفق بالحيوان في تسالونيكى، هذه النصيحة لمواطنيها في اليونان، نحن سعداء لسماحها لنا بمشاركتنا لك بهذا، و قد كتبت الآتي:

لقد سؤلت مؤخرا أن أقدم نصيحة لمن يرغب من الناس في بداية مؤسسة جديدة للرفق بالحيوان هنا في اليونان، و حيث أن الكثير من البلاد لها مشاكل شبيهة بمشكلاتنا(تكس الحيوانات الضالة، قلة القوانين، قلة التعليم الإنساني، مالكي الحيوانات الأليفة الغير المهملين)، هذه هي النصيحة الأساسية، التي أرسلتها إليهم.

أ) لا تبدأ في عمل مأوى إلا إذا كان لك دخلا ثابتا لتغطية التكاليف، نعم، تستطيع عمل الكثير بدون مأوى للحيوانات، نحن نستخدم منازل المتطوعين حتى تتعافى الحيوانات الملتقطة ثم نعيدها إلى أماكنها المعتادة.

ب) اعمل على إكتساب مساندة المسؤولين الرسميين و الإعلام، أعطهم الصورة الكاملة عن كل شيء ترغب في اشتراكهم به، كن مهذبا و "محترفا" عندما تتقابل معهم، فسيساعدك هذا كثيرا.

ت) ابحث عن محامي جيد، و محاسب جيد لمساعدتك في شكل تطوعي، يجب أن تكون سجلات مؤسستك مرتبة بقدر الإمكان، اطلب من محاميك أن يقدم لك كل التفاصيل عن القوانين المختصة بالحيوانات و اتبعها.

ث) يجب أن يكون هدفك الأول هو تعقيم الحيوانات الضالة و تعليم الناس، ضع في ذهنك دائما أن إنقاذ حيوان ضال مجروح سيساعد فقط حيوان واحد، أما تعقيم أنثى واحدة سينقذ المئات(صغارها و صغار صغارها... وهكذا)

ج) ابحث عن أطباء بيطريين يرغبون في مساعدتك، أطلب منهم أسعار مخفضة لأجل الحيوانات الضالة، اشرح أن هذا سوف سيكون دعابة جيدة لهم لأنك ستعطي أسمائهم و عناوينهم للمالكين الجدد لأي قط أو كلب تم تبنيه.

ح) المتطوعون هم روح المؤسسة، أشعرهم بالأهمية، اكتشف من؟، يصلح إلى ماذا؟، إشراف عليهم، لكن أعطهم مسؤوليات، إن أمكن حدد من المسئول، عن ماذا؟ لن تستطيع احتواء العمل كله بمفردك، هناك دائما الكثير من العمل عما نتوقع.

خ) لا تياس أو تستسلم أبدا. إن أنقذت حيوانا واحدا، سيكون أفضل من لا شيء.