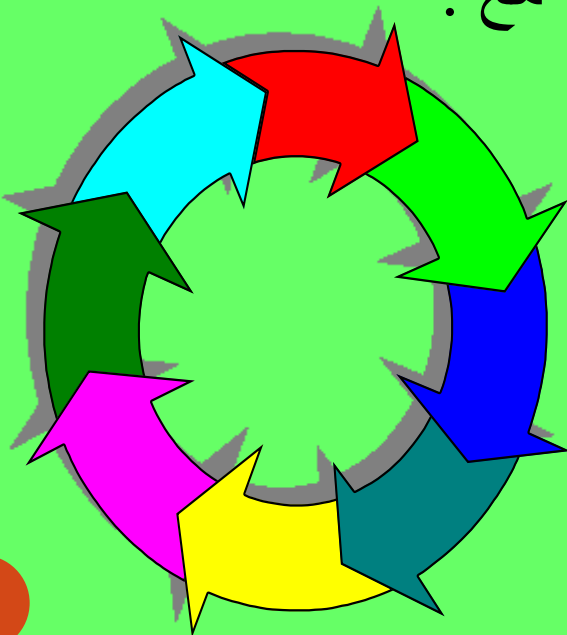


جمعية النساء العربيات

الجزء الأول
النظرية والتطبيق
لنموذج سياسة الحكم ®
بتسهيل من سو ستراتون – رضوان، CAE

الحكم / القيادة هو منهج

- هذه العملية تتطلب من الهيئة الإدارية التركيز على النتائج والصورة الكبيرة للجمعية.
- تقوم الهيئة الإدارية بتحديد التأثيرات المطلوب تحقيقها ومن ثم تراقب لضمان ما يتم انجازه.
- تعمل الهيئة الإدارية على العلاقات الرئيسية مع :
 - المالكين
 - المدير التنفيذي
 - بعضهم البعض



حددت الحاكمية حسب رؤيتها ما يلي:

- تقوم جمعية النساء العربيات بتحقيق ما ينبغي تحقيقه وتجنب الأوضاع غير المقبولة.
- تقوم حاكمية/قيادة الهيئة الادارية على الأسس التالية:
 - الرقابة والتوجيه من نقطة البداية
 - الرؤية الكبيرة، التركيز على الرؤية الخارجية.
 - المسؤولية الكاملة والالتزام للهيئة الإدارية (كوحدة واحدة).

توضيح مفاهيم سياسة الحكم

المالكون:

- هم الذين يملكون ويساندون قضايا الجمعية بشكل اخلاقي وليس بالضرورة بشكل قانوني.
- يهتم المالكون بالصورة الكبيرة ، والقيمة الاستراتيجية والتأثيرات بعيدة المدى للجمعية.
- لا يُعتبر جميع الممولين مالكين.
- لا يُعتبر جميع الموظفين مالكين.
- لا يُعتبر جميع أعضاء الهيئة الإدارية بمثابة أصحاب قضية للجمعية

العملاء - المستفيدون

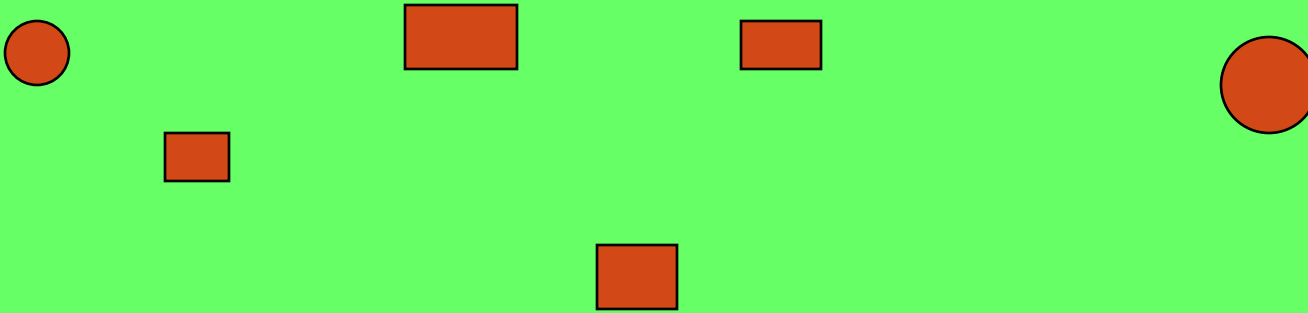
- هم الذين يسعون للحصول على بعض الفوائد أو الخدمات من الجمعية.
- عادة ما تكون تلك الفوائد قصيرة المدى

ما هي سياسة الحاكمية®؟

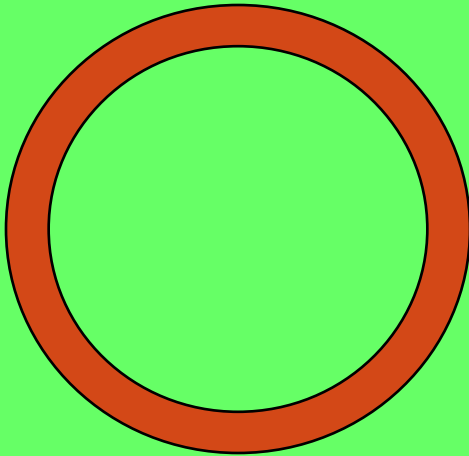
- سياسة الحاكمية/القيادة: هي مجموعة شاملة من المبادئ المتكاملة، وعند تطبيقها بشكل مستمر ترسخ مفهوم ملكية المنظمات للمالكين وليس للهيئة الادارية.
- لماذا يُعتبر المالكون مهمون؟
- المالكون هم الذين يعطون قيمة للمنظمات / الجمعيات التي تستخدم مواردها بشكل فعال.
- المالكون يقدرّون النتائج.
- عندما تحقق للمالكين ما يعكس قيمهم، فإنهم يستثمرون أكثر في المنظمة.

تطوير السياسة

- مثال: على اعتبار أن الاشكال الواردة أدناه هي قضايا الجمعية، ماذا يحدث لو بدأنا بالتعامل معها من الوسط؟



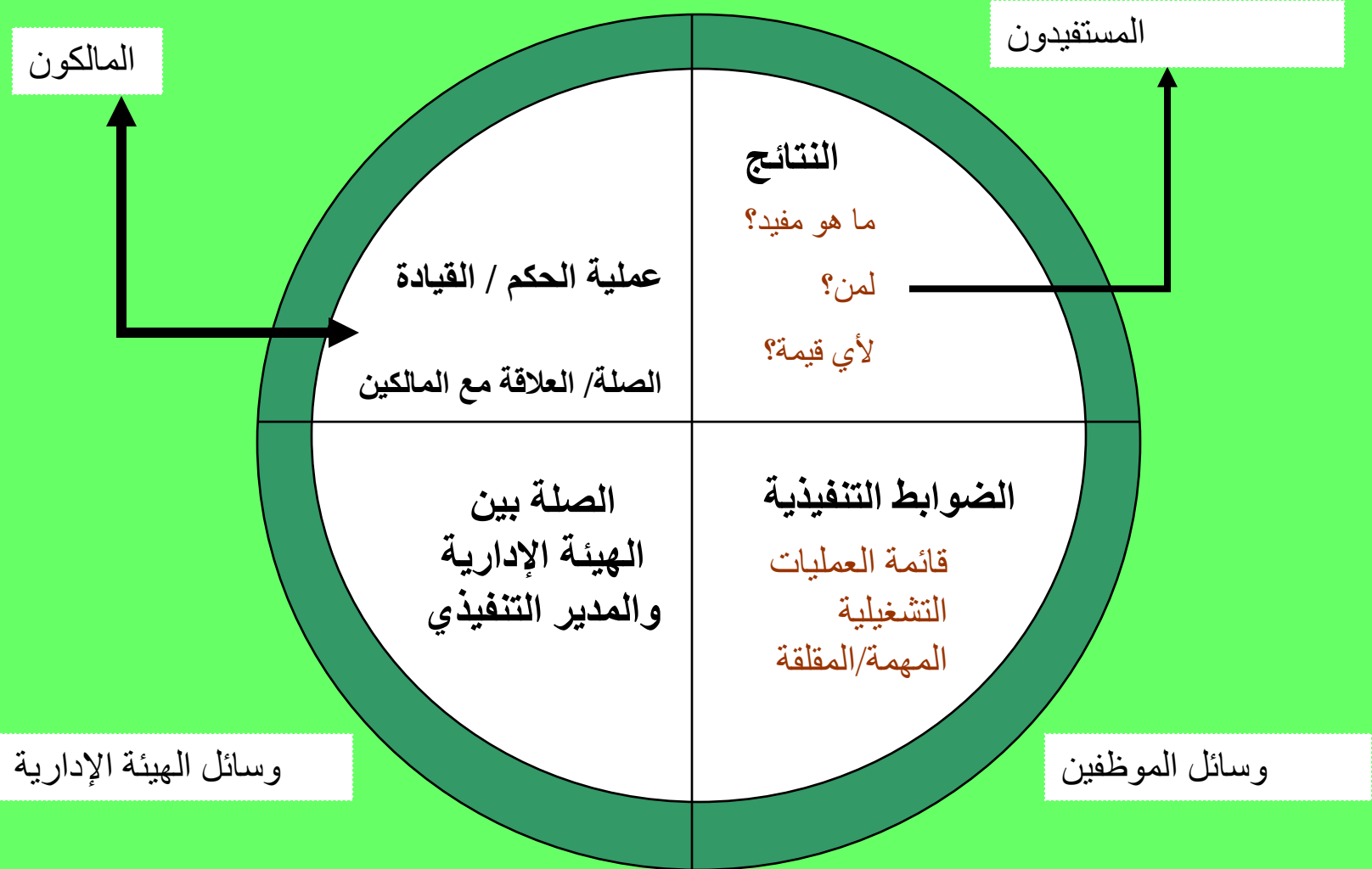
- يقتضي الترتيب المنطقي لتطوير السياسة البدء من النقاط الأشمل أو الأوسع ومن ثم معالجة النقاط الداخلية والتفاصيل. (التركيز على الصورة الأشمل)



النموذج القائم على المبادئ

- نموذج سياسة الحكم ® هو نظام للمنطق يقوم على عشرة مبادئ سنأتي على ذكرها لاحقاً.
- العمليات والإجراءات والتوصيات هي استنتاجات منطقية تابعة للمبادئ.
- كل ما يتوافق مع المبادئ يتماشى مع النموذج.

نموذج سياسة الحكم ®



مبادئ نموذج سياسة الحكم ①

يقوم نموذج سياسة الحكم على المبادئ التالية:

1. الملكية
2. موقع الحاكمية/ القيادة
3. أهمية الهيئة الإدارية
4. السياسات المبنية على النتائج
5. سياسات وسائل الهيئة الإدارية
6. سياسات الضوابط التنفيذية
7. أحجام السياسة
8. التفويض للإدارة
9. اي تفسير معقول
10. المراقبة

1. الملكية

- تربط الهيئة الإدارية سلطتها ومسؤوليتها مع مالكين الجمعية الاخلاقيين.
- "المالكون" ليس جميعهم أصحاب المصلحة ، ولكن من له مصلحة في مستقبل المجتمع.
- علاقة الهيئة الادارية هي علاقة الخادم – القائد للجمعية ولأجل الجمعية.
- من "يمتلك" جمعية النساء العربيات؟

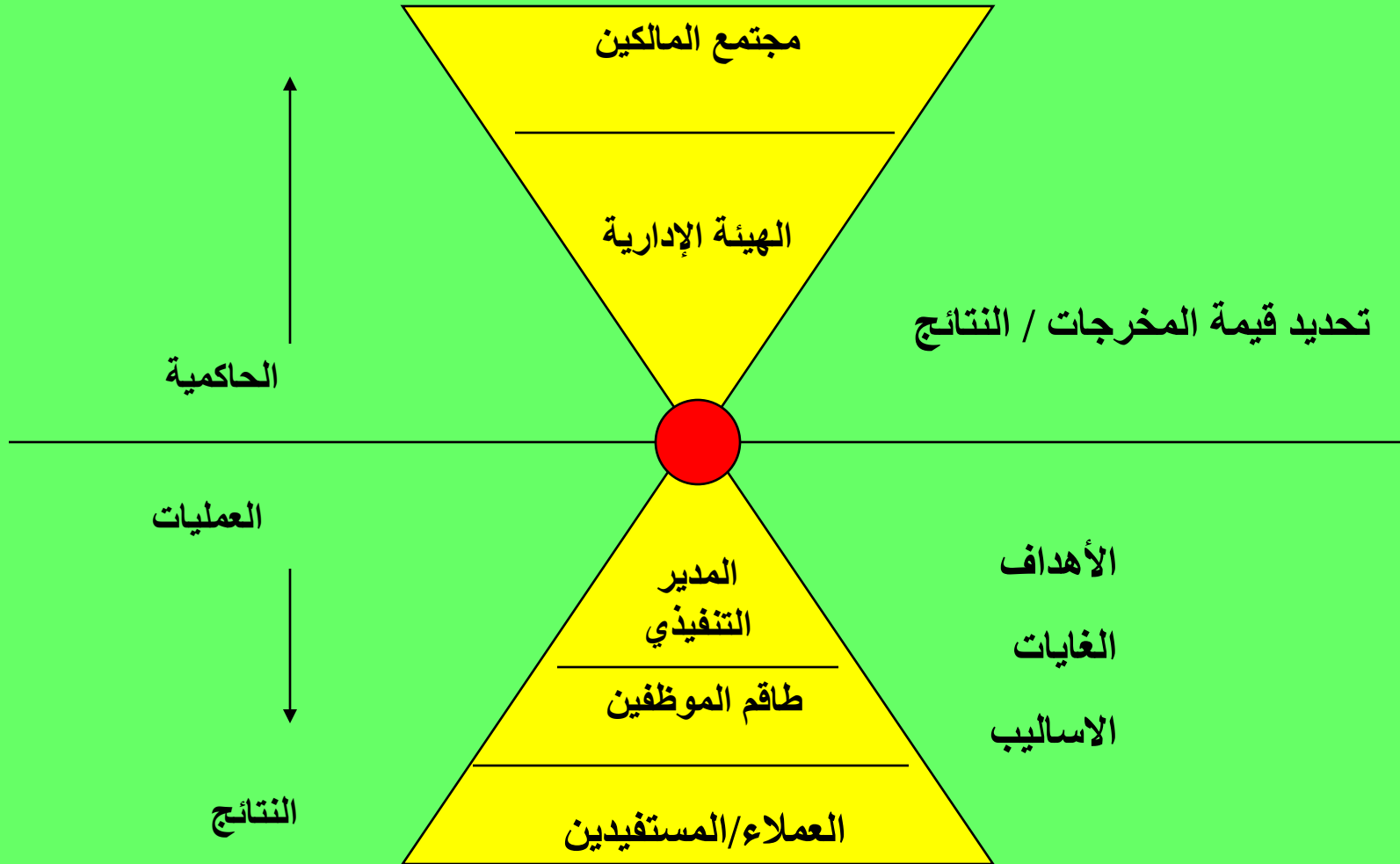
المفهوم الأساسي لسياسة الحاكمة

• الحاكمة هي امتداد للملكية ، وليست إمتداد للإدارة.

أي: تنازلية من المالكين الى الهيئة وليست تصاعدية من المدير التنفيذي للهيئة

2. موقع الحاكمية

الهيئة الإدارية هي سلطة القيادة، تقوم بتمكين الآخرين بشكل مناسب



(مفاهيم مستعارة من شركة سوزان موجزن و براون دوج للإستشارات)

3. هيئة (سلطة) الهيئة الإدارية

- سلطة الهيئة الإدارية هي سلطة المجموعة.
 - ✓ أعضاء الهيئة الإدارية، مثل الملاحق التي تساهم في أداء الوحدة الواحدة وتتكلم بصوت واحد.
 - ✓ من المهم للغاية الحفاظ على الوحدة الواحدة بشكل سليم.
- تقوم الهيئة الإدارية بالتواصل مع المنظمات الداخلية من خلال صوت واحد والذي يتم تحديده من خلال موافقة رسمية من الهيئة

تمرين عملي (لعبة الليغو)

1. يجب على المدير التنفيذي أن يطلب إذنًا لكل حركة يقوم بها في اللعبة.

2. يمكنك التحدث فقط مع المستوى الذي أعلى منك مباشرة أو الذي بعدك مباشرة عند التركيب.

المفاهيم الهيكلية

4. السياسات المبنية على النتائج

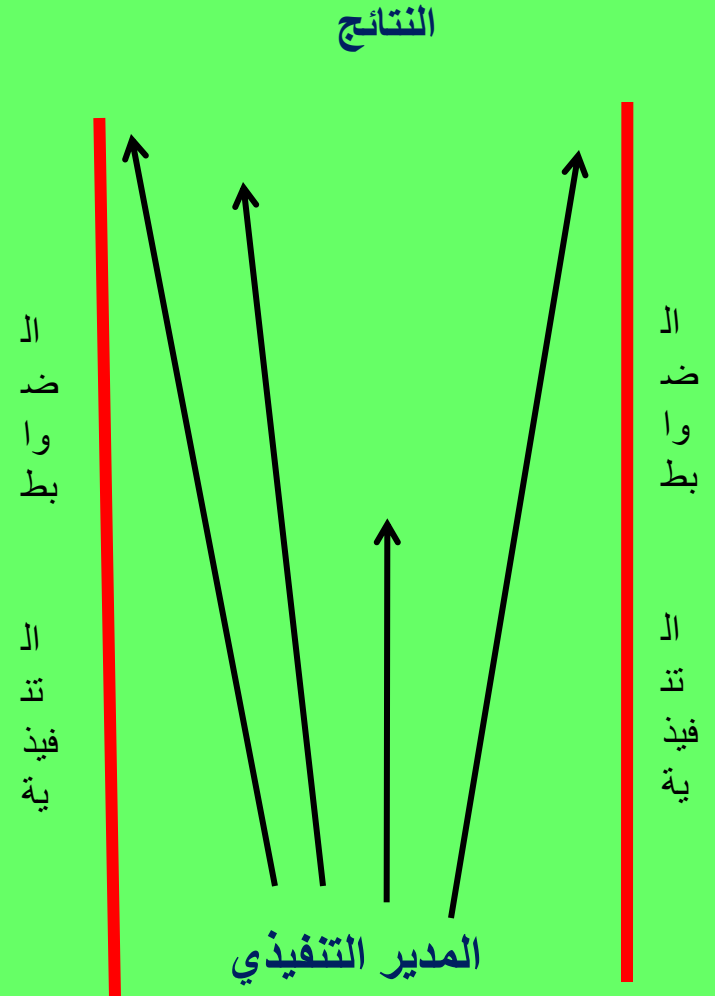
- تحدد الهيئة الإدارية التأثير الذي يرغب المالكون برؤيتها ،
نتيجة لوجود جمعية النساء العربيات، وعند ذلك يجب
الأخذ بعين الاعتبار الإجابة على الأسئلة التالية:
 - ما هي النتائج المفيدة؟
 - من هي الفئة المستفيدة من تحقيق النتائج؟
 - ما هي الكلفة؟
- تكون النتائج دائما للمستفيدين وليس لجمعية النساء العربيات.

5. سياسات وسائل الهيئة الإدارية

- تقوم الهيئة الإدارية وبشكل موثق بتحديد قواعدها الخاصة بالإنخراط بالعمل، فيما بين أعضاء الهيئة، واللجان التابعة لها وكذلك مع المدير التنفيذي للجمعية.
- سياسات عملية الحكم، يجب تحديد ما يلي:
 - ما الذي سنركز عليه، وما هي الكيفية التي ستتم بها ممارسة عملية الحكم؟
 - كيف سنحافظ على الهيئة الإدارية بكامل وحدتها؟
 - كيف سيتم الربط مع المالكين؟
- سياسات العلاقة بين الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي.
 - ما هي الأعمال التي سنفوض المدير التنفيذي بها؟
 - كيف يمكننا أن نبقي المدير التنفيذي مسؤولاً وملتزماً بتنفيذ سياساتنا؟

6. سياسات الضوابط / المحددات التنفيذية

تقوم الهيئة الإدارية بصياغة
القرارات التشغيلية باستخدام
صيغة النفي



صياغة السياسة باستعمال “صيغة النفي”



- صياغة الضوابط التنفيذية باستعمال ما لا يجب فعله.
- تحديد المستوى الأدنى لما هو غير مقبول
- إتاحة الفرصة للحلول الخلاقة
- تمكين الموظفين لإستخدام وتفعيل الخبرة التشغيلية.

7. حجم السياسة

- عمل الهيئة الإدارية هو البقاء على أوسع مستويات السياسات.
- إذا كانت الهيئة الإدارية بحاجة الى أن تقول شيئاً أكثر من ذلك ، يمكنها صياغة سياسة أصغر أيضاً ضمن إطار الهيئة.
- يجب عدم عمل سياسات جديدة عند إمكانية قبول أي تفسير معقول من المدير التنفيذي.

➤ يأتي انتظام السياسات من توافقها بالنسبة للحجم.

○ السياسات الشاملة:

- ✓ سياسات المستوى الثاني توضح مفاهيم السياسة الشاملة بشكل اكبر.
- ✓ سياسات المستوى الثالث توضح مفاهيم سياسات المستوى الثاني بشكل اكبر.

العلاقة مع المدير التنفيذي

8. التفويض بمهام الإدارة

- عندما تقوم الهيئة الإدارية بتفويض مهام إدارية للمدير التنفيذي، فإنها بذلك تمنحه السلطة الحصرية والمسؤولية، حيث أن المدير التنفيذي يعتبر الرابط الوحيد بين الحاكمية والإدارة.
- يعتبر المدير التنفيذي هو الموظف الوحيد لدى الهيئة الإدارية.

9. أية تفسيرات معقولة

- عند تفويض المزيد من القرارات – ما بعد القرارات المسجلة لدى سياسات الهيئة الإدارية – فإن الهيئة الإدارية تمنح المدير التنفيذي الحق في استخدام أي تفسير للنتائج والضوابط التنفيذية طالما انها "معقولة".
- يحق هيئة الإدارة توضيح وتفسير سياسة "وسائل الهيئة الإدارية".

10. المراقبة / الرقابة

- تقوم الهيئة الإدارية بمراقبة الأداء التنظيمي من خلال تقييم منهجي عادل إذا تم :
 - تحقيق التفسير المنطقي لنتائج سياساتها.
 - تجنب التفسير المنطقي للقيود التنفيذية.
- وهذا ما يشكل تقييم أداء المدير التنفيذي.

الهيكـل التنظيمي السليم

- تتمحور العلاقة بين الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي حول مسؤوليات المسمى الوظيفي له كمدير تنفيذي، وليس كمهام فردية.
- تتمحور اهتمامات الهيئة الإدارية حول مجمل الأداء التنظيمي والذي يبقي المدير التنفيذي مسؤولاً.
- يكون المدير التنفيذي مسؤولاً أمام الهيئة الإدارية بالكامل ، وليس أمام الأفراد في الهيئة

نواتج عمل الهيئة الإدارية في سياسة الحاكمة (R)

- علاقة الملكية
- تطوير السياسة
- ✓ في استكشاف والتعرف على القضايا ذات الصلة من وجهات النظر المختلفة و من بيانات البحث.
- ✓ ثم بعد ذلك صياغة سياسة واضحة.
- ضمان أداء المدير التنفيذي وفقا لتوجيهات السياسة.
- ✓ المراقبة / الرصد
- ✓ التقييم الذاتي
- نزاهة الهيئة الإدارية التي لا تُضعف مسؤولية المدير التنفيذي.

توجهات
الهيئة الإدارية:
النهايات والضوابط
التنفيذية

المدير التنفيذي-الرؤية:
الصورة المحتملة
لنوع التشغيل
التنظيمي للوصول
الى تحقيق الرؤية

تفسيرات
المدير التنفيذي

تقرير المراقبة

البيانات

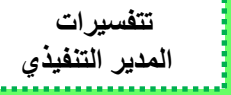
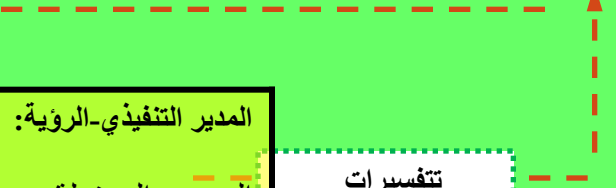
الأهداف:
أوضاع محددة لتحقيق
النتائج الحالية أو المستقبلية

الاستراتيجيات:
أفكار واسعة حول النتائج
تنص على أن الغاية من
شأنها أن توجد الظروف
المناسبة لتحقيقها

الأساليب:
الخطوات الفعلية أو
الإجراءات اللازمة
لتحقيق الإستراتيجيات

النتائج:
المخرجات الناتجة
عن تطبيق الأساليب

التعليم / التثقيف التشغيلي
للمعلومات فقط



تمرين عملي

لعبة اختبار الأطباق

تطبيقات سياسة الحكم®

كيف يمكن لهذا النموذج أن يغير الطريقة التي نمارس بها أعمالنا؟

أهمية الإنضباط والإلتزام

- الإلتزام بالسياسات التي يتم تحديدها من قبل الهيئة الادارية
- احترام المبادئ
- احترام الاجراءات

السياسة توجه كل شيء

- **السياسة:** يجب أن تكون واضحة و مختصرة، وهي تصريحات مكتوبة/ موثقة حول القيم ووجهات النظر ، وهي توجه كل القرارات الحالية والمستقبلية.
 - عند اتخاذ أي قرار تجاه قضية معينة يجب أن نأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
 - الأسئلة الخمسة هي:
 - ما هي طبيعة هذه القضية؟
 - هل هي قضية مشتركة؟
 - بمن ترتبط هذه القضية؟
 - ماذا كان حديثنا حولها مسبقاً؟
 - هل نحن بحاجة لتغيير ما قلناه سابقاً؟
 - معالجة قضايا جديدة على مستوى أوسع بحيث تصبح السياسة سباقاً بالتغيير لحالات مماثلة، بدلا من أن تكون عبارة عن رد الفعل لوضع أو قضية معينة.
- يجب التوقف عندما يمكن أن نتقبل أي تفسير معقول لكلماتنا (سياستنا).**

التفويض

- أيا كان ما تفوضه الهيئة الإدارية للمدير التنفيذي فإنه يتم إلغاؤه من مسؤوليات الهيئة الإدارية ولكن لا يُلغى من التزاماتها.
- المسؤولية تكون بسيطة، مباشرة، رقابة ذاتية لتحقيق النتيجة.
- المسائلة تكون تراكمية تصاعدية لمسؤولية عمل الآخرين مع الشخص ذاته

المراقبة/ الرقابة

- المراقبة هي وظيفة مهمة وحيوية في الحاكمة الرشيدة و لها تأثيرات على المدير التنفيذي.
- المراقبة هي أداة تقييم للهيئة الإدارية وأداة للإدارة لتتبع فاعلية العمل.
- مثال :
- “فيما يتعلق بالتفاعل مع العملاء الحاليين أو المحتملين فإنه لا يجوز للمدير التنفيذي أن يسبب أو يسمح بوجود ظروف أو إجراءات أو قرارات تعتبر غير آمنة ، أو مذلة ، أو لا مبرر لها“
- ما الذي تعتبره تفسيراً معقولاً لهذا التصريح/ البيان؟
- مهما هي البيانات أو الحقائق التي يمكن تتبعها لإثبات أوضاع "غير مأمونة أو مذلة ، أو لا مبرر لها؟"

التعليم

- تصبح الهيئة الإدارية منظمة قادرة على التعلم.
- في كل اجتماع، سوف تقومون باستكشاف شيء ما عن المستقبل مبني على موضوع أعطيتموه الأولوية.
- إن استكشاف نقطة ما حول قضية مستقبلية معينة سيساعد الهيئة الادارية على وضع سياسات نتائج أفضل.

إنشاء جدول الأعمال السنوي

- طرح وتبادل الأفكار لإستكشاف مواضيع تؤدي الى النهايات المرغوبة.
- اختيار القضايا ذات الأولوية ، ثم مناقشة ما يلي :
 - ما هي طبيعة هذه القضية؟
 - من أي إطار نريد استكشاف هذه القضية؟
 - ما الذي نحتاج معرفته من البيئة الخارجية؟
 - من الذي نريد التحدث إليه؟
 - كيف ينبغي لنا أن نتواصل مع المجتمع حول هذه القضية؟
 - ما الذي نحتاج معرفته من البيئة الداخلية؟
 - ما هي البيانات التي من الممكن أن تكون مفيدة؟

التخطيط المستمر لجدول الأعمال السنوي

- التخطيط للتقويم السنوي مع تجهيز مجموعة من المعلومات.
- بعد عرض كل مجموعة معلومات، يتم طرح الأسئلة ومناقشة:
 - ✓ ما سمعناه في هذا التقرير/المحادثة، ما هي الآثار المترتبة على هذه المعلومات بالنسبة لنا كمنظمة؟
 - ✓ إذا رغبتنا بتطوير سياسة بناءً على ما تم مناقشته اليوم ، ما هي العناصر التي من شأنها معالجة ما نريد؟

الربط

- كيف تستمع للهيئة الإدارية “للمالكين”؟
- تفعيل الاهتمام بالملكية يمكن أن يجلب المزيد من التبرعات والمتطوعين للجمعية.
- يجب على الهيئة الادارية المشاركة في بعض مشاريع الربط مع المالكين سنويا لضمان ارتباط المنظمة بالمالكين.

نموذج مقترح لجدول أعمال اجتماع الهيئة الادارية

مناقشة السياسة

- استناداً على خطة العمل السنوية

ضمان سير الأداء التشغيلي

- استلام تقارير المراقبة
- تحديات المراقبة
- المراقبة المستقبلية
- مخاوف تنفيذية مستقبلية
- التقييم الذاتي للهيئة الإدارية حسب السياسة

الإعلانات

جدول أعمال الاجتماع المقبل

فض الاجتماع / التأجيل

الموافقة على جدول الأعمال

جدول أعمال معتمد

- النشاطات التنفيذية (المدير التنفيذي)
- الهيئة الإدارية

صلة الملكية

- التواصل مع البيئة الخارجية
- استناداً على الخطة السنوية لعمل الهيئة

تأهيل الهيئة الإدارية

- استناداً على خطة العمل السنوية

ملاحظات حول اجتماعات الهيئة الادارية

- الموافقة على الأجندة
- تنظيم بنود الأجندة
- تجميع البنود؛ الخطوات التنفيذية، الأمور الروتينية. هذه النقاط لاحتاج الى نقاش، جميع البنود يجب أن تكون مرتبة ومكتوبة قبل الاجتماع وتقرأ قبل الاجتماع
- الارتباط مع المالكين
- الموقع المستقبلي للمنظمة
- التعلّم (مناقشة موضوع مهم لمستقبل المنظمة تم تحديده مسبقا في الخطة السنوية)
- تطوير السياسات
- ضمان التنفيذ الناجح
- تقارير المتابعة
- شؤون تنفيذية (متابعة الانجاز المتحقق مع الخطة الاستراتيجية، تقرير الموظفين، إدارة المشاريع، أمور تنفيذية أخرى)
- تقييم أداء الهيئة الادارية الذاتي
- إعلان عدد من الأخبار
- فض الاجتماع

تمرين – إعادة عرض الإجراءات

أحد أعضاء الهيئة الإدارية لديه مشروع خاص حيث إنها تريد من المدير التنفيذي أن يقوم بإنجازها. كيف ينبغي على الهيئة الإدارية أن تستجيب لذلك؟

- ما هي طبيعة هذه القضية؟
- لمن يعود التعامل مع هذه القضية؟ الهيئة الإدارية أم المدير التنفيذي؟
- ماذا قلنا في السياسة؟
- هل قلنا ما يكفي؟
- ماذا ستكون استجابتنا كهيئة إدارية؟

شكرا لاهتمامكم