

وثيقة سياسات الحاكمة لجمعية النساء العربيات

حزيران 2009

قائمة محتويات السياسة

النهايات/النتائج

المحددات/ القيود التنفيذية الشمولية

- 2.1 معاملة الزبائن
- 2.2 معاملة الموظفين
- 2.3 التعويضات والمكتسبات
- 2.4 التخطيط المالي/ إعداد الميزانيات
- 2.5 الوضع المالي و النشاطات
- 2.6 النهايات / النتائج ذات التركيز على العقود
- 2.7 حماية الأصول
- 2.8 إحلال الرئيس التنفيذي البديل للطوارئ
- 2.9 الاتصالات والدعم للهيئة الإدارية
- 3.0 الإلتزامات الشمولية للحاكمية
- 3.1 نمط الحكم
- 3.2 الوصف الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية
- 3.3 وثيقة الشرف لأعضاء الهيئة الإدارية
- 3.4 جدول أعمال التخطيط
- 3.5 دور رئيس الهيئة الادارية
- 3.6 مبادئ لجنة الهيئة الإدارية
- 3.7 الهيكل التنظيمي للهيئة الإدارية
- 3.8 تكاليف الحاكمية
- 4.0 العلاقة الشمولية بين الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي
- 4.1 وحدة التحكم
- 4.2 مسؤولية المدير التنفيذي
- 4.3 التفويض للمدير التنفيذي
- 4.4 مراقبة أداء المدير التنفيذي
- 4.5 التعويضات والمكتسبات الخاصة بالمدير التنفيذي
- 4.6 الملحقات

القسم الأول: النتائج

النهايات / النتائج العامة

النساء يتمتعن بالمقدرة والأمان والصحة النفسية والشجاعة لإحداث تغيير فاعل في المجتمع.

من خلال الدعوة للسلطة التشريعية بشكل مباشر، وبتفاق مع الجمعيات غير الحكومية التي تعمل من أجل قضية المرأة:

- أ - يتم تمكين المرأة اقتصادياً وإجتماعياً بدون أي تمييز.
- ب- التأكيد على التأمين الصحي و الاقتصادي للمرأة.

من خلال التعليم:

- أ - تعي النساء والرجال ويفهمون تأثير حقوق النساء على توفير الصحة في العائلات والمجتمع.
- ب- تطالب النساء والرجال أن يراقب المجتمع تلك الحقوق.

تغيير عقلية النساء لتمكينهم من فهم حقوقهم

من خلال الدعم:

تتمتع النساء بوضع آمن ومضمون يمكنهم من إيلاء اهتمام أكثر بالأطفال، ونتاج مجتمع صحي.

القسم الثاني: القيود/ المحددات التنفيذية

السياسة الأولى: المحددات/ القيود التنفيذية العامة

لا يجوز للمدير التنفيذي السماح أو التسبب بأي وضع تنظيمي يكون:

- غير مشروع، أو يتم به انتهاك للممارسات التجارية أو غير أخلاقي.
- ينتهك حقوق المرأة.
- لا يمثل أفضل الممارسات التجارية.

السياسة الثانية: معاملة المستفيدين

لا يحق للمدير التنفيذي أن يتسبب أو يسمح بوجود أي تصرف أو ظرف غير آمن، أو مشين، أو يتداخل بشكل غير مبرر تجاه أي مستفيد، ويتضمن ذلك:

1. عدم استخدام نماذج الطلبات التي تطلب معلومات غير ضرورية.
2. عدم القيام بجمع واستعراض ، أو تخزين المعلومات التي تسمح بالوصول بشكل غير لائق أو غير مسموح بالإطلاع عليه.
3. عدم التمييز في تقديم الخدمات للمستفيدين.
4. عدم التسبب بأية إرباكات للمستفيدين بخصوص خدمات جمعية النساء العربيات.
5. عدم اهمال شكاوى المستفيدين عن كيفية معاملتهم من قبل جمعية النساء العربيات وأن يتم الإستماع لها.

6. عدم تعريض الجودة والإنتاجية للمخاطر والتي تنتج عن قلة المتابعة والمراقبة عند تنفيذ المشاريع.

السياسة الثالثة: معاملة الموظفين

لا يجوز للمدير التنفيذي التسبب أو السماح بمعاملة الموظفين أو المتطوعين بطريقة غير عادلة ، او غير لائقة، او غير منظمة أو غير واضحة.

ويتضمن ذلك بدون تحديد أن المدير التنفيذي يجب أن يقوم بالأدوار التالية:

1. عدم القيام بالعمل دون قواعد مكتوبة للأفراد، والتي بدورها:
 - توضح أدوار الموظفين.
 - تساعد الموظفين على التعامل مع الشكاوى بفعالية.
 - تحميهم من أوضاع خاطئة مثل المحسوبية أو التمييز بالمعاملة بين الموظفين لأسباب شخصية.
2. عدم ممارسة التمييز ضد أي موظف إذا صدر عنه أية معارضة تجاهه.
3. عدم منع الموظفين من تقديم الشكاوى للهيئة الإدارية في حال:
 - أ - إذا لم يستفد الموظف من إجراءات التظلم الداخلية.
 - ب - إذا ادعى الموظف بأن سياسة الهيئة الإدارية قد تم تجاوزها للإضرار به.
4. توعية الموظفين بحقوقهم و بالحماية التي توفرها لهم هذه السياسة حسب تفسيره.
5. وضع نظام لمكافأة الموظفين يحفز الموظفين نحو الجودة والإنتاجية.
6. أن لا يخفق في وضع الأمن الوظيفي الأمثل واستدامة الإنتاجية للأفراد وخاصة أثناء سريان المشروع.
7. لا يكون غامضاً في إدلاء معلومات حول المشروع بحيث تختلط الأمور على الموظفين والمستفيدين مما يصعب تحقيق النتائج التي يتعين تحقيقها.
8. لا يكون الأمن الوظيفي الأمثل واستدامة الإنتاجية للأفراد في مواجهة قصيرة الأجل لتمويل المشاريع

السياسة الرابعة: التعويضات والفوائد:

لا يجوز للمدير التنفيذي السماح بوجود خطر مالي أو وجود خطر على السلامة العامة من خلال التعويضات التي تقدمها جمعية النساء العربيات للموظفين.

ودون أن تحد من نطاق ما تقدم. فإنه يجب على المدير التنفيذي أن:

1. لا يقوم بتغيير التعويضات والمزايا الخاصة به ، باستثناء ما له من فوائد تتماشى مع باقي الموظفين الآخرين حسب العمل الأردني.
2. لا يقدم وعوداً مالية دائمة أو ضمانات للوظيفة اعتماداً على المشاريع قصيرة المدى.
3. لا يقدم التزامات للموظفين دون ضمان أن العائدات المتوقعة لأكثر من سنة واحدة في جميع المجالات وذلك لتفادي الخسائر في الإيرادات.

السياسة الخامسة: التخطيط المالي/ إعداد الميزانية:

عند القيام بالتخطيط المالي لأية سنة مالية أو أي جزء متبق من العام المالي، فيجب الأخذ بالإعتبار أولويات ونتائج الهيئة الإدارية وتجنب المخاطر المالية والإلتزام بخطة استراتيجية متعددة السنوات.

ودون أن تحد من نطاق ما تقدم. فإنه يجب على المدير التنفيذي أن:

1. لا يقوم بإعداد ميزانية دون إجراء عملية رسمية لتخطيط مستقبل الجمعية.
2. لا يقوم بإعداد ميزانية دون استخدام التقدير الدقيق للإيرادات والمصروفات، وتوضيح الخطط المفترضة.
3. لا يقوم بإعداد خطة نفقات تفوق المنح المالية المتوقع الحصول عليها في تلك السنة.
4. لا يقوم بإعداد خطة تنظيمية يمكن أن تخفض الاحتياطات المالية إلى ما دون (10.000) عشرة آلاف دينار أردني في أي وقت.
5. لا يقوم بالتخطيط بشكل يعرض الجمعية لمخاطر وظروف مالية غير متوقعة كما هو منصوص عليه في السياسة الثانية "الوضع المالي والأنشطة" بدون موافقة الهيئة الإدارية.
6. لا يقلل من الميزانية المخصصة لبناء القدرة للهيئة الإدارية كما هو مبين في السياسة رقم 3.8 "تكاليف الحاكمة".

السياسة السادسة: الوضع المالي والأنشطة:

فيما يتعلق بالوضع المالي والأنشطة اليومية، فإنه لا يجوز للمدير التنفيذي التسبب أو السماح بحدوث وضع مالي غير مستقر أو انفاق مبالغ مالية كبيرة على أشياء لا تؤدي إلى تحقيق نتائج سياسات الجمعية.

ودون أن تحد من نطاق ما تقدم. فإنه يجب على المدير التنفيذي أن:

1. لا ينفق أكثر من أموال الدعم الواردة في السنة المالية إلى حينه ولا يتسبب بمزيد من الديون ما لم يثبت امكانية تسديدها، إلا في حال إمكانية سداد الديون خلال 60 يوماً.
2. لا يستخدم أي من الاحتياطات طويلة المدى إلا في الحالات الطارئة وبموافقة الهيئة الإدارية .
3. لا يقوم بتحويل أرصدة المنح، إلا إذا كانت تلك الأرصدة قابلة للفصل خلال 30 يوماً.
4. لا يسمح بتأخير أو عدم تسوية الدفعات.
5. لا يسمح بتأخير سداد الديون مما يسيء إلى سمعة الجمعية في السوق أو في المجتمع المحلي.
6. لا يسمح بتأخير الدفعات المطلوبة للحكومة، أو تقديم الإقرارات بشكل غير دقيق.
7. لا يسمح بإصدار أمر شراء واحد تتجاوز قيمته (5000) خمسة آلاف دينار أردني، ولا يسمح كذلك بفصل طلبات الشراء لتفادي القيمة المذكورة.
8. لا يسمح بتأخير جمع المستحقات غير المحصلة إلى فترة طويلة دون بذل الجهد اللازم لجمعها.
9. لا يستخدم صندوق النثریات لمبالغ أكثر من (500) دينار أردني شهرياً.

السياسة السابعة: النتائج المركزة للمنح والعقود:

لا يمكن للمدير التنفيذي إجراء أية ترتيبات لأية منحة أو عقد إلا إذا كانت ترسخ تحقيق النتائج، أو تجنب الجمعية أوضاع غير مقبولة.

السياسة الثامنة: حماية الموجودات/الأصول:

لا يجوز للمدير التنفيذي أن يسمح بأن تكون موجودات جمعية النساء العربيات غير محمية، أو معرضة للخطر.

ودون أن تحد من نطاق ما تقدم. فإنه يجب على المدير التنفيذي أن:

1. لا يمارس العمل دون إجراء التأمين المناسب لحماية أملاك الجمعية وعدم تعرضها للخسائر البشرية، وعدم السماح بحدوث خسائر

لأعضاء الهيئة الإدارية أو الموظفين والجمعية.

2. لا يسمح للأفراد/الموظفين غير المؤتمنين بالتعامل بأموال جمعية النساء العربيات.

3. لا يسمح بعدم إجراء الصيانة الكافية لأملاك ومعدات الجمعية.

4. لا يعرض الجمعية أو الهيئة الإدارية أو الموظفين لمسؤولية مطالبات دون مبرر.

5. لا يسمح بشراء ما يلي:

(أ) ما يتضارب أو يتعارض مع مصالح الجمعية.

(ب) دون الحصول على مقارنة في الأسعار والنوعية (استقطاب عروض أسعار).

(ج) دون وجود أساليب صارمة لضمان التوافق بين الجودة والتكلفة.

6. لا يسمح بتعريض الملكية الفكرية والمعلومات والملفات الخاصة بالجمعية للقرصنة أو الفقدان أو السرقة، أو للضرر.

7. لا يقوم بإستلام أو صرف أو توزيع المنح بشكل لا يتناسب مع المعايير المثلى لمدققي الحسابات.

8. لا يقوم بإستثمار أو تشغيل رأس مال الجمعية بوسائل غير آمنة، أو لا تعود على الجمعية بالدخل بإستثناء ما هو ضروري لتسهيل المعاملات التنفيذية.

9. لا يُعرض الصورة العامة أو مصداقية الجمعية للخطر، وخاصة بأساليب التي من شأنها أن تعيق إنجاز مهام الجمعية، ومثال ذلك (تفجير الجهات المانحة الحالية أو غيرها من الشركاء الرئيسيين).

السياسة التاسعة: إحلال المدير التنفيذي البديل للطواريء:

حفاظاً على حماية الجمعية من فقدان الطاريء لخدمات المدير التنفيذي، يجب أن يكون للمدير التنفيذي ما لا يقل عن شخصين آخرين يتمتعان بإلمام كاف بالقضايا والمواقف الحرجة والعمليات المتعلقة بالهيئة الإدارية والمدير التنفيذي.

السياسة العاشرة: الاتصال والدعم للهيئة الإدارية:

يجب على المدير التنفيذي أن يوفر المعلومات والدعم للهيئة الإدارية أثناء ممارسة الهيئة الإدارية لعمله.

ودون أن تحد من نطاق ما تقدم. فإنه يجب على المدير التنفيذي أن:

1. لا يهمل تقديم بيانات الرقابة المطلوبة من قبل الهيئة الإدارية في الوقت المناسب وبدقة وبشكل متكامل ومفهوم كما هو مبين في المرفق (أ).
2. لا يسمح بعدم إعلام الهيئة الإدارية عن الاتجاهات ذات العلاقة، والتغطية الاعلامية السلبية المتوقعة والتهديدات أو الدعاوى القضائية المعقدة والتغييرات الخارجية والداخلية، والأوضاع المالية الحالية أو الموظفين.
3. لا يسمح بعدم إعلام الهيئة الإدارية بأن يكون على دراية باحتمالية عدم الامتثال لسياسات الهيئة الإدارية، وخاصة عندما يفسد سلوك الهيئة الإدارية علاقة العمل بين الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي.
4. لا يعارض تعلم الهيئة الإدارية أو حصوله ا على مجموعة واسعة من وجهات النظر المختصة عند الحاجة، وتقديم المعلومات الكاملة لإجراءات الهيئة الإدارية.
5. لا يقوم بعرض المعلومات في صيغة معقدة أكثر من اللازم أو بأسلوب مطول، أو بطريقة لا تحقق التمييز بين أشكال المعلومات المختلفة.
6. لا يسبب قيام الهيئة الإدارية الإدارة بممارسة العمل دون الدعم الرسمي له، سواء كان من خلال مسؤول أو لجنة الاتصالات.
7. لا يقوم بتشيتت الهيئة الإدارية من خلال اختصار الاتصالات الهامة لجمعية النساء العربيات إلى شرائح في الهيئة الإدارية.
8. لا يسمح بعدم معرفة الهيئة الإدارية باي معارضة حقيقية أو متوقعة لأي من سياسته في أقرب وقت ممكن.
9. لا يسمح بعدم توفر المعرفة الكافية للهيئة الإدارية للتعامل مع اية متطلبات قانونية أو تعاقدية تحتاج إلى موافقتها.

القسم الثالث: عملية الحكم

عنوان السياسة: الإلتزام بالحاكمة الشمولية

الغرض من الهيئة الإدارية بالنيابة عن أولئك الذين يعانون من عدم المساواة، والأشخاص الذين يهتمون بقضايا المرأة والمفكرين التقدميين في الأردن، (يشار إليهم فيما بعد بـ "المالكين") ، هو التأكد من أن جمعية النساء العربيات سوف:

(أ) تحقق النتائج المرجوة

(ب) وتتجنب المواقف/الأوضاع والاجراءات غير المقبولة.

السياسة الأولى: نمط الحاكمة

ستتولى الهيئة الإدارية عملية الحكم مع التركيز على:

(أ) الرؤية الخارجية الشمولية بدلا من الانشغال بالتفاصيل الداخلية.

(ب) تجنب التلاعب في القرارات وتشجيع التنوع في وجهات النظر.

(ج) القيادة الاستراتيجية أكثر من التفصيل الإداري.

(د) التمييز الواضح بين أدوار الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي.

(هـ) إصدار القرارات الجماعية بدلا من القرارات الفردية.

(و) المستقبل وليس على الماضي أو الحاضر، إلغاء حزمة التقاليد القديمة غير الصحية.

(ز) روح المبادرة بدلا من التفاعل.

(ح) تحقيق النتائج الجيدة لعموم المستفيدين أفضل من التصويت بسبب ولاء الشخص لترويج الحلول.

يجب على الهيئة الإدارية أن تقوم بتقريب وجهات النظر المتباينة المأخوذة بعين الإعتبار في صنع القرارات، ومع ذلك يجب عليها توحيد الموقف في التعامل معها والتحدث عنها بصوت واحد.

وتبعاً لذلك ستقوم الهيئة الإدارية بما يلي:

1. غرس الشعور بالمسؤولية الجماعية والتصرف ككتلة واحدة.

2. التوجيه والرقابة وإلهام الجمعية من خلال السياسة التي تمثل القيمة الأساسية (الجوهرية) لجمعية النساء العربيات.

3. الإلتزام بعمل كل ما يلزم للحكم بشكل متميز، وينطبق الإلتزام على حضور الاجتماعات والتحضير لها وصياغة مبادئ السياسة واحترام القواعد وضمنان بناء القدرات في مجال الحاكمة

* وفقاً لهذا الإلتزام، ستسمح الهيئة الإدارية لنفسها بمعالجة أي موضوع بعد الإجابة على الأسئلة التالية:

أ. ما هي طبيعة هذه المسألة؟

ب. ما هي القيمة التي تلفت الاهتمام؟

ج. هل هذه مسألة مشتركة؟

د. من المعني بهذه المسألة؟ هل هي الهيئة الإدارية أم المدير التنفيذي؟

هـ. هل قامت الهيئة الإدارية بالتعامل مع هذه المسألة من خلال سياستها؟ إذا كان الأمر كذلك، ما رأي الهيئة الإدارية بشأن هذه

المسألة؟ وكيف تتصل هذه المسألة بالجمعية؟ وإذا كانت الهيئة الإدارية قد عالجت هذه المسألة سابقاً، هل ترغب الهيئة بإعادة معالجتها بشكل مختلف؟

و. إذا كانت المسألة أقل من مستوى الهيئة الإدارية بعدة مستويات، ما هي أفضل طريقة لمعالجتها لكي تبقى

ضمن إطار سياسة الهيئة الإدارية الحالية؟

4. توجيه الأعضاء الجدد ومتابعة تعليمها الذاتي لإدامة وبناء القدرات في مجال الحاكمية

5. عدم السماح لأي شخص كان بعرقلة أو خلق الأعذار لعدم الوفاء بالتزاماتها.

6. القيام بالرقابة الذاتية ومناقشة أدائها في كل اجتماع لضمان أنها تتبع السياسات التي وضعتها، وذلك بناءً على برنامج الرقابة المذكور في المرفق (أ)

السياسة الثانية: الوصف الوظيفي للهيئة الإدارية:

باعتبار أن الهيئة الإدارية موكلة عن المالكين، فإن عمل الهيئة الإدارية هو ضمان الأداء التنظيمي المناسب للجمعية

وبناءً عليه، فإن المسؤولية المباشرة للهيئة هي إنشاء ما يلي:

1. الرابط بين الملكية والجهاز التنفيذي للجمعية، ويتضمن ذلك:

أ. بذل جهود كبيرة في بناء القدرات مع الشركاء الرئيسيين للملكية من خلال رئيس الهيئة الإدارية، وبناء علاقات عامة إيجابية عندما تتوفر الفرص الكبيرة.

ب. إنشاء العلاقات الإستراتيجية عالية المستوى مع مجموعات الملكية والتي بدورها تدعم جهود المدير التنفيذي.

ج. إنشاء علاقات ربط بالمالكين عند استكشاف أفكار حيوية للحفاظ على استقرار مستقبل الجمعية.

2. تعتمد سياسات الحكم المكتوبة التي تعالج أكبر المستويات لكافة القرارات والأوضاع التنظيمية، على أساس القيم المشتركة للملكية. وتتضمن السياسات المكتوبة ما يلي:

أ. النتائج/النهائيات: التي تحدد التأثيرات التي نعمل على خلقها لدى المستفيدين، ومدى تكلفتها على الجمعية.

* أولوية القيم هي: إحداث التغيير من خلال بذل الجهود المركزة، والعمل بالتعاون مع المنظمات غير الحكومية المحلية والإقليمية والدولية، وإيجاد الحلول النوعية.

ب. المحددات/القيود التنفيذية: وهي التي تعرف الحدود التشغيلية للإدارة التنفيذية. وفي هذا السياق فإن السياسات ترسم إطاراً للحد من المخاطر والأخلاقيات التي يجب على المدير التنفيذي العمل ضمنها.

ج. عملية الحكم/الحاكمية: التي تعرف تصورات الهيئة الإدارية ومراقبتها لنفسها.

د. صلة المدير التنفيذي بالهيئة الإدارية: والتي حددها التفويض الممنوح المدير التنفيذي والمسؤولية تجاه هذا التفويض وكيفية تطبيق الرقابة على التفويض.

3. ضمان أداء المدير التنفيذي.

السياسة الثالثة: مدونة مهام أعضاء الهيئة الإدارية:

تلتزم الهيئة الإدارية نفسها وأعضائها بممارسة السلوك القانوني، والعملية، والأخلاقي، بما في ذلك حسن استخدام السلطة، واللباقة عند التصرف كأعضاء للهيئة الادارية. وبناءا على ذلك:

1. يجب أن يتمتع الأعضاء بالولاء للملكية، عند صنع القرار. وعدم صنع قرارات فردية لولاءات الموظفين أو الأعضاء الآخرين أو المنظمات الأخرى أو لحساب أية مصالح شخصية.
2. يجب على الأعضاء تجنب تضارب المصالح فيما يتعلق بالقرارات التي تفيد الأعضاء بشكل شخصي. وبالتالي:
 - أ. أن لا يكون هناك تعامل شخصي أو تجاري بين أحد الأعضاء والجمعية.
 - ب. عندما ترغب الهيئة الإدارية باتخاذ قرار في قضية أو مسألة معينة ترتبط بشكل يستحيل الفصل فيه مع تضارب المصالح لأحد الاعضاء، فينبغي على ذلك العضو عدم حضور الاجتماع وعدم التصويت فيما يتعلق بتلك القضية وبدون أي تعليق.
 - ج. لن يستغل أعضاء الهيئة الإدارية موقعهم الوظيفي للحصول على عمل في الجمعية لأنفسهم، أو لأفراد أسرهم، أو معارفهم. حيث ينبغي عليهم الاستقالة أو لا من الهيئة الإدارية ثم التقدم للوظيفة.
3. لا يجوز لأعضاء الهيئة الإدارية محاولة ممارسة السلطة الفردية على الجمعية. ويترتب على ذلك ما يلي:
 - أ- يجب على أعضاء الهيئة الادارية الذين يتعاملون بشكل مباشر مع المدير التنفيذي أو موظفي الجمعية تمييز الفجوة في السلطة الفردية الا في حالات التفويض الموثق/ الصريح من الهيئة الادارية.
 - ب- يجب على أعضاء الهيئة الادارية الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الجمهور والصحافة و الجهات الأخرى أن يدركوا عدم قدرة أي عضو من الهيئة الإدارية من التحدث بالنيابة عن الهيئة الا في حالات التفويض الموثق/ الصريح من الهيئة الادارية.
 - ج- يجب على اعضاء الهيئة الادارية عدم اطلاق الاحكام الفردية على أداء الموظفين التابعين للمدير التنفيذي الا في حالات المشاركة في اجتماعات الهيئة والتشاور حول مدى تحقيق المدير التنفيذي للتفسير المنطقي لسياسة الهيئة الادارية.
4. يجب على أعضاء الهيئة الادارية احترام السرية الملائمة للقضايا الحساسة.
5. يجب على اعضاء الهيئة الادارية تجهيز أنفسهم جيدا للاجتماعات التشاورية للهيئة.

السياسة الرابعة: تخطيط جدول الأعمال

ستقوم الهيئة الإدارية بإنشاء ومتابعة جدول الأعمال السنوي والذي بدوره يؤدي الى:

- أ- استكمال تقييم السياسات سنويا وضمان الإستدامة المستقبلية لجمعية النساء العربيات.
- ب- تحسين أداء الهيئة الادارية بشكل مستمر من خلال التثقيف وإثراء المداولات التي تدعم السياسة الحالية لها.
- ج- اعادة البحث عن القيم ذات الأهمية الكامنة التي تدعم السياسة الحالية.

1. تكون الدورة السنوية من شهر تشرين أول لغاية شهر أيلول بحيث يستند التخطيط التشغيلي والميزانية على أساس تحقيق الهيئة الإدارية للنتائج في سنة واحدة.

2. تبدأ الدورة في شهر آب مع تطوير الهيئة الإدارية لجدول أعمالها للعام الذي يليه. وبناءا عليه:

أ - تقرر الهيئة الإدارية ما هو الموضوع أو القضية التي ترغب في بحثها، ثم تحدد ما تحتاج تعلمه لتكون قادرة على صياغة سياسة واضحة بعد ذلك البحث.

ب- في حال إذا ترتب على التعلم تكاليف مادية فينبغي على الهيئة الادارية تحديد الميزانية المقررة ذلك لكي يتم تضمينها في ميزانية الجمعية.

3. تعتمد الهيئة الإدارية بنود جدول الأعمال الموافق عليها في معالجة المسائل التنفيذية، وذلك من أجل أن يكون منتجاً والحفاظ على أقصى قدر ممكن من الوقت للهيئة الإدارية للقيام بإعدادها وليس التدخل في العمل المفوض للمدير التنفيذي.

4. يتم إدراج مراقبة أداء المدير التنفيذي على جدول الاعمال إذا أظهرت تقارير المراقبة انتهاك السياسة، أو إذا اعتقد أي عضو من اعضاء الهيئة الادارية بعدم الالتزام بالسياسة.

5. يتم تقرير مكافأة المدير التنفيذي بعد استعراض ومراجعة التقارير التي وردت في العام الماضي خلال شهر حزيران.

6. عادة ما تتبع جداول أعمال الاجتماعات الشكل التالي:

1. المصادقة على جدول الأعمال الماضي.
2. اعتماد جدول الأعمال الحالي. ويتضمن:
 - أ - الجهاز التنفيذي
 - ب - الهيئة الادارية
3. التواصل مع المالكين، ويتضمن:
 - أ - الاتصالات مع المالكين.
 - ب - التواصل مع البيئة الخارجية. (استناداً على الخطة السنوية الخاصة بالهيئة الإدارية).
4. تعليم الهيئة الإدارية حول بناء القدرات في مجال الحاكمية أو إصدار جدول الأعمال السنوي
5. مناقشة السياسة
- استناداً على خطة العمل السنوية للهيئة
6. ضمان حسن أداء المدير التنفيذي. ويتضمن ذلك:
 - أ - استلام تقارير المراقبة، التصويت على الالتزام بالسياسة.
 - ب - مخاوف تنفيذية جديدة
 - ج - مهام المراقبة التالية
 - د - التقييم الذاتي للهيئة الإدارية بناء على بنود سياسات الهيئة، (بناءً على جدول المراقبة)
7. الإعلانات
8. التأجيل

السياسة الخامسة: مبادئ لجنة الهيئة الإدارية

عند تعيين لجنة الهيئة الإدارية، فإنه يتم تخصيصها لتعزيز عمل الهيئة الإدارية ودون تدخل أو تفويض من الهيئة للمدير التنفيذي.

تبعاً لذلك:

1. تقوم لجان الهيئة الإدارية بمساعدتها للقيام بمهامها، وليس بمساعدة أو تقديم المشورة للموظفين.
2. لا يجوز للجان الهيئة التحدث أو التصرف بالنيابة عن الهيئة إلا في حالة أعطيت لها هذه الصلاحية رسمياً لأغراض معينة وبوقت زمني محدد. هذه السلطة والتوقعات ستكون منصوبة بعناية لكي لا تتعارض مع السلطة المفوضة إلى المدير التنفيذي.
3. لن تستطيع لجان الهيئة ممارسة السلطة على الموظفين.
4. على لجان الهيئة تجنب المبالغة في تحديد الأجزاء التنظيمية بدلاً من الأجزاء نفسها. وبالتالي، فإن اللجنة التي ساعدت الهيئة في وضع السياسة لن يتم استخدامها لمراقبة أداء الجمعية على نفس الموضوع.
5. سوف تستخدم اللجان عادة بشكل مُقتصد في حالات محدودة، وضمن قدرة خاصة.

السياسة السادسة: هيكل لجنة الهيئة الإدارية

يطلق على اللجنة لجنة الهيئة الإدارية إذا كان المسؤول عن وجودها والمفوض عنها من نفس الهيئة الإدارية، وبصرف النظر عما إذا كان أعضاء الهيئة من المشاركين في اللجنة. إن لجان الهيئة هي تلك الوحيدة التي ترد في هذه السياسة. ما لم ينص على خلاف ذلك، وينتهي وجودها باكتمال مهمتها.

لغاية نهاية شهر أيار 2009، لا وجود للجان الهيئة الإدارية. وإذا تم تشكيل لجان الهيئة الإدارية، فإنها تتدرج هنا مع تحديد صلاحياتها والهدف والمعلومات الخاصة بها، وكم عدد من الهيئات الإدارية أو الأعضاء سوف يخدم هذه اللجنة، وبأي وقت يضمن استمراريتها.

السياسة السابعة: تكاليف الحاكمية

إن سوء الإدارة يكلف أكثر من تأهيل الإدارة بشكل جيد، لذلك سوف تستثمر الهيئة الإدارية بقدرة الحاكمية.
تبعاً لذلك :

1. يجب أن تكون المهارات والأساليب والدعم كافية لتتسم الحاكمية بالتميز.
 - أ. سيتم استخدام عملية التدريب وإعادة التدريب وبكثرة لتوجيه الأعضاء الجدد والمرشحين للعضوية، بالإضافة إلى مواصلة وزيادة المهارات وفهم العضو الحالي لقضايا ونشاطات الجمعية.
 - ب. إن المراقبة الخارجية سوف تكون مرتبة بحيث يمكن للهيئة الإدارية أن تمارس السيطرة بثقة على الأداء التنظيمي. وهذا يشمل، على سبيل المثال لا الحصر، مراجعة الحسابات المالية.
 - ج. سوف يتم استخدام آليات التواصل حسب الحاجة لضمان قدرة الهيئة الإدارية على الاستماع الى وجهات نظر المالكين والقيم.
2. سيتم تحمل التكاليف المعقولة، ولكن ليس على حساب تعريض التطوير والصيانة الفائقة للخطر. وستقوم الهيئة بوضع الميزانية في شهر تشرين أول من كل سنة لضمان إدراجها في الميزانية العامة ، وسوف تشمل علاوات على ما يلي :
 - أ. التدريب ، بما في ذلك حضور المؤتمرات وورش العمل.
 - ب. التدقيق وطرف ثالث لمراقبة الأداء التنظيمي.

ج. استطلاعات الرأي، تركيز المجموعات، تحليل الآراء، وتكاليف الاجتماع.

القسم الرابع : العلاقة بين الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي

عنوان السياسة: إتصال إدارة الحاكمية الشمولية

الهيئة الإدارية هي المسؤول الرسمي الوحيد لصلته مع العمليات التنفيذية للجمعية وإنجازاتها ، ويتم تنفيذ الأعمال من خلال المدير التنفيذي.

السياسة الأولى: وحدة التحكم

يتم الموافقة على وحدة التحكم رسمياً فقط من قبل الهيئة الإدارية، وتنضوي تحت مسؤولية المدير التنفيذي.

تبعاً لذلك :

1. إن القرارات أو التعليمات الصادرة عن الأفراد وأعضاء الهيئة والموظفين، أو اللجان ليست ملزمة للمدير التنفيذي.
2. في حالة أن أعضاء الهيئة لإدارية أو اللجان قامت بطلب معلومات أو مساعدة من دون إذن الهيئة، فإنه باستطاعة المدير التنفيذي ومن وجهة نظره رفض هذه الطلبات حيث أنها تتطلب، الوقت والجهد للموظفين أو تكلفة عالية، أو تسبب عرقلة العمل.

السياسة الثانية: مسؤولية المدير التنفيذي

المدير التنفيذي هو الرابط للهيئة الإدارية في الإنجاز وتحقيق الاهداف، ولذلك تعتبر جميع السلطات ومسؤوليات الموظفين، وكل ما يتعلق بالهيئة الإدارية من مسؤوليات المدير التنفيذي.

تبعاً لذلك :

1. أن لا تصدر أية تعليمات من قبل الهيئة الإدارية للأشخاص الذين تعود مرجعيتهم ادارياً بصورة مباشرة أو غير مباشرة الى المدير التنفيذي.
2. تقوم الهيئة الإدارية بتقييم المدير التنفيذي فقط وليس الموظفين، سواء كان التقييم بشكل رسمي أو غير رسمي.
3. أن تقوم الهيئة الإدارية بالإطلاع على أداء المدير التنفيذي بشكل يطابق الأداء التنظيمي، حيث أن ذلك الإنجاز التنظيمي للنهايات المذكورة وتجنّب الهيئة للطرق المحظورة.. كل ذلك يعكس نجاح المدير التنفيذي.
4. يجوز للهيئة الإدارية تغيير أهدافها والقيود والسياسات التنفيذية ، وبالتالي تحويل الحدود بين الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي. وبذلك فإن الهيئة الإدارية تغير خط الاختيار الممنوح للمدير التنفيذي. ولكن ما دامت الاهداف في مكانها، فإن الهيئة الإدارية ستقوم باحترام ودعم خيارات المدير التنفيذي

السياسة الثالثة: التفويض للمدير التنفيذي

ستقوم الهيئة الإدارية بإيعاز سياسات موثقة للمدير التنفيذي التي تنص على النهايات التنظيمية بأن يتم تحقيقها، ووصف الحالات التنظيمية والإجراءات التي ينبغي تجنبها، والسماح للمدير التنفيذي باستخدام أي تفسير معقول لهذه السياسات.

تبعاً لذلك :

1. سوف تقوم الهيئة الإدارية بوضع سياسات و الإيعاز للمدير التنفيذي بتحقيق نتائج معينة لبعض المستفيدين وبكلفة محددة. هذه السياسات سيتم تطويرها بشكل منظم وواسع، وأعلى من المستوى العام، وسوف يطلق عليها نهايات السياسات.
2. ستقوم الهيئة الإدارية بوضع السياسات التي تحد من حرية تصرف المدير التنفيذي ، وقد تشمل اختيار الوسائل التنظيمية. وهذه السياسات سيتم تطويرها بشكل منظم وواسع، وأعلى من المستوى العام، وسيطلق عليها سياسات الضوابط التنفيذية.
3. ما دام المدير التنفيذي يستخدم أي تفسير معقول للنتائج المرسومة الهيئة الإدارية وسياسات الضوابط التنفيذية، فإنه مخول في وضع المزيد من السياسات، اتخاذ جميع القرارات، اتخاذ جميع الإجراءات، ووضع جميع الممارسات وتطوير جميع الأنشطة.
4. يجوز للهيئة الإدارية تغيير أهدافها أو سياسات الضوابط التنفيذية فبالإتالي يتم تحويل الحدود بين الهيئة الإدارية ومجالات المدير التنفيذي. وبذلك ، فإن الهيئة الإدارية تغير حدود وخيارات المدير التنفيذي. ولكن ما دام التفويض سارياً، فإن الهيئة الإدارية سوف تحترم وتؤيد خيارات المدير التنفيذي.

السياسة الرابعة: رصد أداء المدير التنفيذي

ستقوم الهيئة الإدارية برصد أداء المدير التنفيذي بشكل منظم وضمن النواتج المتوقعة لعمله مقابل إيجاد سياسة ضمن معايير ثابتة في النهايات وبمحددات الجهاز التنفيذي.

تبعاً لذلك :

1. عملية المراقبة هي مجرد تحديد الدرجة التي تلتقي بها سياسات الهيئة الإدارية. والبيانات التي لا تنطبق عليها م ما ذكر لن يتم النظر فيها كبيانات مراقبة/رصد.
2. ستقوم الهيئة الإدارية بالحصول على بيانات المراقبة من جانب واحد أو أكثر عن طريق ثلاث وسائل:
 - (أ) التقرير الداخلي، الذي يبين امتثال المدير التنفيذي بنقل المعلومات للهيئة الإدارية
 - (ب) التقارير الخارجية، التي يتوفر فيها طرف ثالث خارجي تم اختياره حسب تقييم وسياسات الهيئة الإدارية، و
 - (ج) التفتيش المباشر من قبل الهيئة الإدارية، والتي عينت عضو أو أعضاء من الهيئة لتقييم الأداء حسب معايير معينة للسياسة.
3. في كل حالة من الحالات، الامتثال الصحيح يجب أن يكون أي تفسير معقول من المدير التنفيذي لسياسات الهيئة الإدارية والتي يتم رصدها.

4. في جميع السياسات التي يتم توجيهها للمدير التنفيذي تتم مراقبتها في أي وقت وبأي طريقة. ولكن عادة ما تعتمد على جدول روتيني، لاحقاً جدول الرصد في الملحق (أ).

السياسة الخامسة: تعويضات وفوائد المدير التنفيذي

أن تتفاوض الهيئة الإدارية مع المدير التنفيذي على العقد الذي ينص على تعويضات وفوائد للمدير التنفيذي.

أن يتم تقرير مكافأة للمدير التنفيذي خلال شهر كانون الأول، بعد استعراض ورصد التقارير التي وردت في العام الماضي وبعد التشاور مع الهيئة العامة.

الملحق أ

جدول المراقبة من خلال سياسة الحاكمة

السياسة	التكرار	الطريقة	المستحقة في تاريخ 15 من شهر
1.0	سنوي	داخلي	النتائج/النهايات
2.0	سنوي	داخلي	القيود التنفيذية الشمولية
2.1	سنوي	داخلي	معاملة الزبائن
2.2	سنوي	داخلي	معاملة الموظفين
2.3	سنوي	داخلي	التعويضات والمكسبات
2.4	سنوي	داخلي	التخطيط المالي/عمل الميزانيات
2.5	الربع 2، الربع 4 سنوي	داخلي خارجي	الوضع المالي والنشاطات
2.6	سنوي	داخلي	النهايات/النتائج ذات التركيز على العقود
2.7	سنوي	داخلي	حماية الأصول
2.8	سنوي	داخلي	إحلال الرئيس التنفيذي البديل للطوارئ
2.9	شبه سنوي	تفتيش مباشر	الاتصالات والدعم للهيئة الإدارية
3.0	سنوي	تفتيش مباشر	الإلتزامات الشمولية للحاكمة
3.1	سنوي	تفتيش مباشر	نمط الإدارة
3.2	سنوي	تفتيش مباشر	الوصف الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية
3.3	سنوي	تفتيش مباشر	وثيقة الشرف لأعضاء الهيئة الإدارية
3.4	سنوي	تفتيش مباشر	جدول أعمال التخطيط
3.5	سنوي	تفتيش مباشر	دور رئيس الهيئة الإدارية
3.6	سنوي	تفتيش مباشر	مبادئ لجنة الهيئة الإدارية
3.7	سنوي	تفتيش مباشر	الهيكل التنظيمي للهيئة الإدارية
3.8	سنوي	تفتيش مباشر	تكاليف الحاكمة
4.0	سنوي	تفتيش مباشر	العلاقة الشمولية بين الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي
4.1	سنوي	تفتيش مباشر	وحدة التحكم
4.2	سنوي	تفتيش مباشر	مسؤولية المدير التنفيذي
4.3	سنوي	تفتيش مباشر	التفويض للمدير التنفيذي
4.4	سنوي	تفتيش مباشر	مراقبة أداء المدير التنفيذي
4.5	سنوي	تفتيش مباشر	التعويضات والمكسبات الخاصة بالمدير التنفيذي

الملحق ب
المقيم:

أرسل إلى رئيس الهيئة الإدارية بواسطة:

(استمارة) تقييم القيود/الضوابط التنفيذية لسياسة الحكم

أداة يتم استخدامها من قبل أفراد أعضاء الهيئة الإدارية عند تقييم تقارير المراقبة الداخلية المعنية بالربط بين الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي

السياسة التي يتم رصدها:
(أضف السياسة الفعلية)

1. هل تم تسليم التقرير في تاريخه؟ نعم لا
2. هل حدد التقرير توضيح المدير التنفيذي أو تعريف عملي للسياسة؟ نعم لا
3. هل هذا التوضيح/التفسير يبرر أو نعم لا
هو دليل مقدم ليشرح لما هذا التفسير معقول؟
4. هل أنا مقتنع أن التفسير مبرر ومعقول؟ نعم لا
5. هل يعالج التفسير جميع جوانب هذه السياسة؟ نعم لا
6. هل تظهر البيانات تفسير وإمتثال نعم لا
المدير التنفيذي لسياستنا

مزيداً من التعليقات بشأن تطوير السياسة:
هل هناك أي نقاط تقلقك بشأن هذه السياسة لم يتم معالجتها بوضوح عن طريق السياسة الحالية؟ ما هي القيمة التي تشغل إهتمامك؟

2. ما هي لغة السياسة التي تجدها مدرجة لمعالجة ما يقلقك؟

الملحق ج

أداة المراقبة لإمتثال الهيئة الإدارية

أكمل استمارة التقييم وأعدّها لرئيس الهيئة الإدارية بواسطة:

سياسة وسائل الهيئة الإدارية التي يجري رصدها: (أضف السياسة)

استعرض جميع أقسام السياسة المدرجة وقم بتقييم درجة امتثالنا لهذه السياسة:

قم بوضع إشارة إلى كل بند إذا كنت تعتقد أن نعم / لا هل امتثالنا صارم لهذه السياسة كما ذكر؟

إذا كنت تشير إلى أن الهيئة الإدارية ليست بدرجة الامتثال الصارم لهذه السياسة على النحو المذكور، يرجى بيان دليل على أننا لسنا بدرجة الامتثال؟

كيف يمكننا أن نفكر في تحسين الهياكل التي يتعين علينا التقيد التام بها؟

4. ما الذي نحتاجه لتعلمه أو لمناقشته من أجل أن نتعايش مع سياساتنا بشكل متكامل؟

5. هل ما زالت هذه السياسة على نفس درجة الامتثال لنموذج سياسة الحاكمية من حيث المحتوى والشكل؟

نعم لا

الملحق د

تاريخ تغييرات السياسة

التاريخ	# السياسة	الإجراء المتخذ

