

الفصل ٤ : دليل الحوكمة للشركاء



دليل

المحتويات

١	الفصل ٤ : دليل الحوكمة للشركاء
٢	هدف هذا الدليل
٣	ما هي وظيفة الحوكمة؟
٣	ملخّص
٤	المبادئ الأساسية لوظيفة الحوكمة
٥	مسار عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - ٤,١ : إنشاء مجلس
٦	الخطوة ٤,١,١ - كيفية إنشاء مجلس
٩	الخطوة ٤,١,٢ : واجبات الأعضاء
١١	الخطوة ٤,١,٣ : التعيينات
١٣	الخطوة ٤,١,٤ : جدول أعمال اجتماع المجلس
١٥	الخطوة ٤,١,٥ - تعيين اللجان ١
١٧	الخطوة ٤,١,٦ - تقييم أداء المجلس
١٨	مسار عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ٢,٤ - علاقات المجلس
١٩	الخطوة ٤,٢,١ - علاقات الهيئة الإدارية
٢١	الخطوة ٤,٢,٢ - علاقات إدارة المنظمة
٢٣	الخطوة ٤,٢,٣ - علاقات الجهات المعنية الرئيسة
٢٤	الخطوة ٤,٢,٤ - حلّ النزاعات
٢٥	مسار عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ٣,٤ - مسؤوليات المجلس
٢٦	الخطوة ٤,٣,١ - وضع المنظمة
٢٨	الخطوة ٤,٣,٢ - الإستراتيجية والرقابة التشغيلية
٣٠	الخطوة ٤,٣,٣ - المسؤوليات المتعلقة بالموارد البشرية
٣٣	الخطوة ٤,٣,٤ - المسؤوليات المالية
٣٥	الخطوة ٤,٣,٥ - الامتثال للسياسات والأنظمة
٣٧	الخطوة ٤,٣,٦ - تنفيذ السياسات ومراجعتها
٣٩	قائمة التحقق من الإمتثال في مجال الحوكمة
٤٥	المسرد
٤٨	المراجع
٤٩	ببليوغرافيا وقراءات موصى بها
٥١	الملحق أ: أداة تقييم اجتماع المجلس
٥٢	الملحق ب: أداة تقييم المجلس
٥٣	الملحق ج: الهيكل التنظيمي النموذجي
٥٤	الملحق د: شروط عمل اللجنة التنفيذية التابعة للمجلس
٥٦	الملحق هـ: شروط عمل لجنة المال والتدقيق
٥٨	الملحق و: قائمة التحقق من حوكمة الشركات

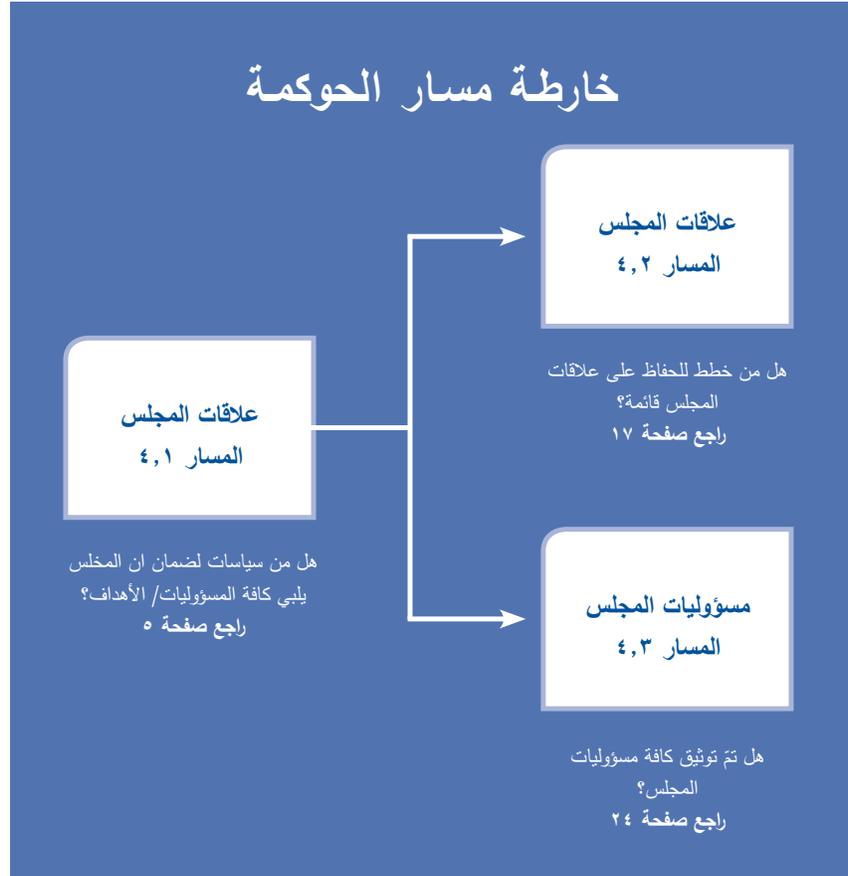
الفصل ٤ : دليل الحوكمة للشركاء



DAVID SNIER FOR CRS

في أديس أبابا، أثيوبيا، تشارك شابتان في
تدريب حول التوعية بشأن مرض السيدا من
خلال وكالة شريكة لمنظمة خدمات الإغاثة
الكاثوليكية، إرساليات مريم الطبيّة Medical
.Missionaries of Mary

خارطة مسار الحوكمة



هدف هذا الدليل

الحوكمة المؤسسية هي العملية التي يتم من خلالها توجيه المؤسسات والمنظمات ومراقبتها ومساءلتها. وتُعد الحوكمة بأنظمة وبنى فعالة تسهل عملية اتخاذ القرارات والمساءلة والرقابة والفعالية في المنظمة. وتُعد هذه الأنظمة والبنى التي الترويج للقيادة والتوجيه التشغيلي الأمين والجدير بالثقة والموثوق والشفاف والقابل للمساءلة والمسؤول والمركز. تُعد منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية بأن الحوكمة والإدارة المؤسسيين الجيدتين ضروريتان لتحقيق فعالية منظماتها الشريكة المحلية واستدامتها وتشكلان مكونات حيوية للإبقاء على توازن دينامي بين الحاجة الى النظام والمساواة في المجتمع، والانتاج والتأمين الفعالين للخدمات والسلع، والمساءلة في استخدام السلطة.

ما هي وظيفة الحوكمة؟

يتعين على المجلس أن يؤطر عملياته ضمن شروط الميثاق التأسيسي للهيئة الإدارية والنظام الأساسي وغيرها من الصكوك القانونية الأخرى المتعلقة بتأليفه وعمله.

يضطلع المجلس بالوظائف التالية:

- تأمين القيادة وتعزيز النزاهة والشفافية في علاقاته مع الجهات المعنية الداخلية والخارجية
- تحديد الأدوار والمسؤوليات الواضحة لكل من أعضاء المجلس التنفيذيين وغير التنفيذيين، مثل دورَي رئيس المجلس والمدير التنفيذي
- تحديد شروط عمل اللجان الدائمة والخاصة كآها
- الحرص على أن يضم المجلس في عضويته خليطاً جيداً من المهارات المحترفة، ما يضيف قيمة على عملياته
- تحديد النشاط الأساسي للمنظمة وتطوير خطة استراتيجية وتنفيذها، ورصد خطة المنظمة التشغيلية وخطة الأعمال وتقييمهما، والحرص على أن تبقى المنظمة دائماً تنافسية وقابلة للبقاء
- الإشراف على العمليات والتأكد من أن المنظمة تمتثل بشكل كامل لقوانين البلد والأنظمة المحلية ومدونة السلوك الخاصة بالمنظمة
- تقييم عمليات المجلس للتأكد من إضافة قيمة على نشاطه الأساسي ومن أن وقعه المؤسسي ينعكس في المجتمع الذي يخدمه
- التواصل بشكل دائم وفعال مع الجهات المعنية والسلطات والجهات المانحة من أجل انتهاز فرص جديدة والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة الأعمال وتعزيز المصلحة من أجل تأمين الاستدامة التقنية والتنظيمية والمالية

ملخص

تشير عبارة حوكمة بكل بساطة الى إطار يُحدّد من خلال الثقافة والممارسات القانونية والاقتصادية والمؤسسية ويتيح للمنظمات أن تعمل بشكل فعال في بيئة أعمال منظمة ومسؤولة وخاضعة للمساءلة.

المبادئ الأساسية لوظيفة الحوكمة

يُكمن الغرض من الحوكمة في التأكد من إدارة سلطة القرار في منظمة ما ونشاطها الأساسي بنزاهة وشفافية ومساءلة تجاه الهيئة الإدارية للمنظمة المالكة والجهات المعنية الداخلية والخارجية. والحوكمة تُمارس في إطار القوانين والأنظمة والممارسات الخاصة بالمنظمة (رسمية كانت أم غير رسمية) في سياق رؤية المنظمة ومهمتها ومبادئها التوجيهية. وتبقي الحوكمة على توازن واضح في القوى يعزّز العلاقات والإنصاف في عملية اتخاذ القرارات.

تسعى الحوكمة الى استحداث عملية فعّالة تضمن توفر ما يلي من خلال عمليات المجلس:

- تفكير استراتيجي
- توازن قوى ورقابة مؤسسية يتم تشاطرها داخل إطار النظام الأساسي للمجلس
- عملية ديمقراطية لاختيار أعضاء المجلس وانتخاب الرئيس وتشكيل لجان المجلس واختيار أعضاء فريق الإدارة العليا وتوظيفهم
- أنظمة وبنى لتعزيز عملية فعّالة تتيح تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وضعها المجلس
- بنية رقابة قائمة لضمان النزاهة والمساءلة تجاه الجهات المعنية ومالكي المنظمة
- وظيفة رقابة رسمية من قبل المجلس لضمان امتثال المنظمة للقوانين والأنظمة المحلية والصكوك التنظيمية للهيئة الإدارية لتعزيز الفعالية والمصداقية والتنافسية والقابلية للبقاء والاستدامة
- ممارسات حوكمة مناسبة وفعّالة ومحترمة بغية تعزيز عمليات قابلة للبقاء وخاضعة للمساءلة ومستدامة
- ثقافة المنظمة التي تروج للتعلم المستمر والابتكارات

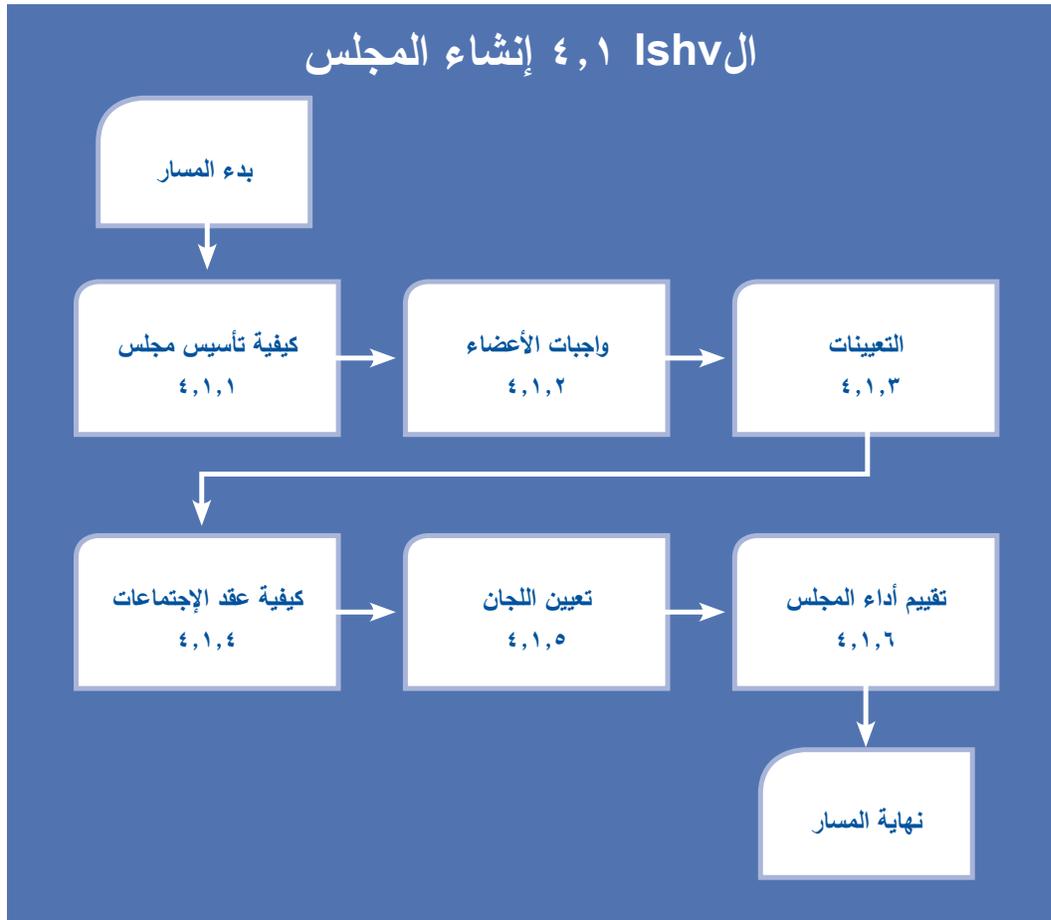
تهدف الحوكمة إلى التأكد من
أن قوة قرارات المنظمة وأعمالها
تُدار بنزاهة وشفافية ومساءلة.

مسار عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - ٤,١ : إنشاء مجلس

وصف المسار

يجب أن يستند إنشاء مجلس إدارة المنظمة وبنيته الى سياسة تؤمّن مزيجًا مناسبًا من المهارات لتأمين السعة والعمق المناسبين لجهة المعرفة والتجربة بغية تلبية مسؤوليات المجلس وأهدافه. يرد في ما يلي ملخّص للمسائل ذات الصلة التي يجب النظر فيها لدى تأليف المجلس ووضع بنيته وهي معروضة على شكل توصيات خاصة بالسياسات

تدقّق العمل



الخطوة ٤,١,١ - كيفية إنشاء مجلس

إسم الخطوة	كيفية إنشاء مجلس
رقم الخطوة	٤,١,١
الدور التنظيمي	الهيئة الإدارية
المدخلات	غير متوقّرة
المخرجات	غير متوقّرة
نقاط الدمج	غير متوقّرة
ملخص	يتألف المجلس من أعضاء تعيّنهم الهيئة الإدارية، على أن يلبّوا الشروط المسبقة/المعايير كافة

الوصف:

تعيين أعضاء المجلس:

- تُعيّن أعضاء المجلس لجنةً مفوّضة من قبل الهيئة الإدارية^٧
- يسبق التعيين عملية تسمية إستناداً الى معايير تحدّدتها اللجنة المفوّضة
- يقدم المرشحون المحتملون كلّهم سيرة ذاتية الى اللجنة المفوّضة لدراستها
- تنظّم اللجنة المفوّضة مقابلة مع المرشحين المحتملين كلّهم للتأكد من مؤهلاتهم وتقرّغهم ورغبتهم في أن يكونوا أعضاء المجلس

مؤهلات أعضاء المجلس:

- يجب أن تتوفّر المؤهلات التالية في أعضاء المجلس جميعاً:
- اهتمام بدعم القضية المشتركة للمجلس أو موقع اهتمامه
 - تمثيل مجموعة اجتماعية مشتركة يتمّ تعيينها في المجلس بحكم مناصب أعضائها
 - التمتع بالنزاهة الأخلاقية استناداً الى سجلهم السابق في مجال الأداء والالتزام
 - التمتع بالمستوى المحدّد الأدنى للتعليم، باستثناء مستوى التعليم الأدنى المسموح به في المناطق من البلد التي تكون فيها مستويات محو الأمية منخفضة
 - تأمين مستوى محدّد من المهارات الضرورية لشغل هذا المنصب
 - التمتع بالمستوى المحدّد من الخبرة داخل المنظمة

^٧ الهيئة الإدارية هي مؤسسة تملك المنظمة أو تحكمها. في بعض الحالات، قد تشير هذه العبارة الى الكنيسة أو في حالات أخرى الى مؤسسي المنظمة.

توجّهات المجلس وتطويره:

- من الموصى به أن يتم توجيه أعضاء المجلس كافة المعيّنين حديثاً بشكل مناسب بشأن مسؤولياتهم والواجبات المتوقعة منهم. بالإضافة الى ذلك، يجب أن يتوفّر بناء مستمرّ لقدرات المجلس للتأكد من أنّ أعضاء المجلس يكتسبون المهارات اللازمة لتأدية مهامهم. ترد أدناه الجوانب الهامة التي يجب التنبيه إليها.

كتب التعيين:

- يصدر كتاب تعيين لأعضاء المجلس كافةً يشير بوضوح الى واجباتهم ومسؤولياتهم
- تكون الهيئة الإدارية أو سلطة التعيين التي فوّضتها الهيئة الإدارية مسؤولة عن إصدار هذه الكتب.

قبول أعضاء المجلس بهذه الكتب:

- يوقع أعضاء المجلس كلّهم المعيّنون حديثاً على نسخة من كتاب التعيين ويعيدونها لتأكيد قبولهم التعيين أو رفضه
- تُرفع نسخة عن قبول كل عضو من أعضاء المجلس تعيينه أو رفضه التعيين الى سلطة التعيين لاتخاذ الاجراءات اللازمة

التوجيه:

- بعد التعيين، يجب إطلاع أعضاء المجلس كلّهم المعيّنين حديثاً على عمل المجلس
- بعد ذلك، يؤمّن أعضاء المجلس الخارجون مذكرة تسليم المهام بحلول الاجتماع الثاني للمجلس الجديد أو في خلاله
- تضطلع سلطة التعيين بمهمة توجيه الأعضاء المعيّنين حديثاً، ومن الأفضل أن يتم ذلك قبل انتخاب رئيس المجلس وغيره من شاغلي المناصب

تدريب المجلس:

- يجب تدريب أعضاء المجلس كلّهم المعيّنين حديثاً على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأساسية والتخطيط الاستراتيجي ومسائل الحوكمة، الى جانب أحدث التوجّهات والتطوّرات في قطاعات البرامج ذات الصلة
- يزوّد هذا التدريب أيضاً الأعضاء بمهارات تتعلّق بكيفية الإضطلاع بفعالية بأدوارهم ومسؤولياتهم

تأليف المجلس:

- يكون المجلس متوازناً، مع الأخذ بالاعتبار عوامل مثل العمر والنوع الاجتماعي والمهنة وتمثيل الجهات المعنية
- يكون المجلس متوازناً لتأمين تمثيل مهن متنوعة مرتبطة ببرامج المنظمة الرئيسية، مثل الأخصائيين الزراعيين والمهندسين والأطباء والممرّضين ورجال

على أعضاء المجلس المعيّنين حديثاً كلّهم أن يكونوا موحّين بشكل جيّد ويعرفون واجباتهم ومسؤولياتهم.

الدين والإداريين والمحاسبين والمحامين والإدارة في المناطق والسلطات المحلية
وقادة المجتمع

- يتراوح العمر الأدنى والأقصى لأعضاء المجلس بين ٢٥ و ٦٥ سنة على التوالي، مع الأخذ بالاعتبار القدرات الجسدية والفكرية لكل فرد
- مع مراعاة ما سبق، تؤخذ كفاءة كل فرد بالاعتبار عند اختيار أعضاء المجلس كلهم
- تتمثل الهيئة الإدارية في المجلس كما هو ضروري، بصفتها جهة معنية رئيسية
- يمكن أن تكون الوزارة المسؤولة عن قطاع البرامج ممثلة في المجلس من قبل عضو بحكم منصبه

حجم المجلس:

- يتراوح حجم المجلس ما بين ٣ و ٧ أعضاء يتمنعون بسلطة التصويت. يكون حجم الأعضاء بحكم منصبهم كما هو ضروري
- يتألف المجلس، بحده الأدنى، من رئيس ونائب رئيس وأمين سرّ وأمين صندوق وأعضاء
- من المستحسن أن يكون العدد مفردًا لتفادي تعادل الأصوات أثناء التصويت

الخطوة ٢، ١، ٤: واجبات الأعضاء

إسم الخطوة	واجبات الأعضاء
رقم الخطوة	٤، ١، ٢
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يضطلع أعضاء المجلس بموجبات متعددة ويحترمون قواعد محددة



الوصف:

واجبات أعضاء المجلس:

- حضور الاجتماعات كلها
- تأمين دعم تقني للمجلس
- تقديم مساهمات مهنية في أثناء المداورات
- المشاركة في لجان المجلس متى أمكن
- التعبير عن حاجات الأشخاص الذين تخدمهم المنظمة

أطلق سكان ماو، في جمهورية الدومينيكان، حديثاً حملة للمساعدة على حلّ نزاعات في مجتمعهم. ومنذ أن ألقوا فريقهم انخفضت وتيرة الاعتداءات العنيفة بشكل كبير.

ولاية أعضاء المجلس:

- يخدم أعضاء المجلس ولايات من ٣ سنوات، على أن يكون الحد الأقصى ولايتين
- يبقى الأعضاء الذين تمّ تعيينهم بحكم منصبهم في المجلس طالما أنهم يشغلون منصبهم

إنهاء العضوية في المجلس:

- يتوقّر حكم لإنهاء العضوية في المجلس
- يؤدي أي غياب غير مبّرر عن المجلس لأكثر من ٣ اجتماعات متتالية الى تحقيق لتسهيل اتخاذ قرار حول إنهاء العضوية
- يمكن إنهاء العضوية قبل نهاية ولاية عضو ما في حال اتّضح أنه أساء التصرف أو انتهك أيًا من أنظمة مجلس الأمناء و/أو المنظمة
- يتم إنهاء العضوية بشكل مرحلي لكي لا يجد المجلس نفسه في أي وقت من الأوقات بأعضاء جدد فحسب
- يمكن أن يستقيل عضو في المجلس من منصبه شرط أن يقدّم إشعارًا مناسبًا كما هو منصوص عليه في النظام الأساسي للمجلس

إعادة تعيين أعضاء المجلس:

- تُبذل الجهود من أجل التأكد من أنّ المداورة و/أو ترتيبات تجديد مرحلية تتم وفق النظام الأساسي للمجلس
- تحرص الهيئة الإدارية على إعادة تعيين بعض أعضاء المجلس لأغراض الاستمرارية

تعويضات أعضاء المجلس:

- يخدم أعضاء المجلس على أساس طوعي كمساهمة منهم لمجتمعاتهم
- تؤمن المنظمة مرطبات في أثناء الاجتماعات كلها كما هو مناسب
- متى أمكن، يجب تسديد نفقات انتقال الأعضاء إذا كانت نفقات سفر منطقية

نزاهة أعضاء المجلس:

- يتمتع كل عضو من أعضاء المجلس بالنزاهة الأخلاقية والمهنية طيلة ولايته
- يعمل الأعضاء تحقيقًا للمصلحة الفضلى للمنظمة في الأوقات كلها التي يشغلون فيها منصبهم ويتقادون أي قرار يؤدي الى تضارب المصالح

ولاية المجلس:

- يجب تحديد ولاية المجلس بشكل واضح في الميثاق التأسيسي للمنظمة وخططها الاستراتيجية ووثائق السياسات الداخلية ذات الصلة كلها

الخطوة ٤,١,٣: التعيينات

التعيينات	إسم الخطوة
٤,١,٣	رقم الخطوة
أعضاء المجلس	الدور التنظيمي
غير متوفرة	المدخلات
غير متوفرة	المخرجات
غير متوفرة	نقاط الدمج / التكامل
الى جانب مسؤوليات أعضاء المجلس كلهم، يخضع الأعضاء الذين تم اختيارهم لشغل منصب مرموق للمزيد من الموجبات والمعايير	ملخص

الوصف:

واجبات رئيس المجلس:

- يعقد اجتماعات المجلس كلها ويرأسها (في حال غيابه، ينوب عنه نائب الرئيس)
- يؤمن التوجيه والقيادة الإيجابية والاستباقية
- يتصرف كناطق باسم المنظمة
- يؤمن التغذية الراجعة والمساءلة الى مجلس الأمناء التابع للمنظمة
- يوقع على حساب المنظمة المصرفي المعين
- يوافق على الحضور وسجلات المداولات نيابة عن المجلس

مؤهلات رئيس المجلس:

تعيّن الهيئة الإدارية الرئيس من بين أعضاء المجلس. تشمل مؤهلات رئيس المجلس ما يلي:

- أن يتمتع بالنزاهة الأخلاقية استناداً الى سجل أدائه والتزامه السابق
- أن يتمتع بالمستوى الأدنى المحدد للتعليم أو ما يعادله
- أن يتمتع بمستوى معين من الخبرة في وظيفة إدارية عليا في منظمة ما أو أن يظهر جدارة في الإدارة
- أن يتمتع بمهارات جيدة لجهة التعاطي مع الآخرين وقدرة على العمل مع أشخاص من خلفيات مختلفة

واجبات نائب رئيس المجلس:

- ينوب نائب الرئيس عن رئيس المجلس ويقوم بالمهام التي يتولاها الرئيس في غيابه. يجب انتخاب نائب رئيس المجلس من بين أعضاء المجلس في خلال الاجتماع الأول الذي يلي إنشاء المجلس.

واجبات أمين سرّ المجلس:

يضطلع المدير التنفيذي للمجلس بمهام أمين سرّ المجلس ويكون عضواً لا يتمتع بحق التصويت. بصفته أمين السرّ، يؤمن المدير التنفيذي خدماته بصفة فخرية. تشمل مهامه ومسؤولياته ما يلي:

- يدعو الى اجتماعات المجلس ويعدّ جدول أعمالها بالتشاور مع الرئيس
- يرسل الى أعضاء المجلس دعوات لحضور الاجتماع مع جدول الأعمال وغيرها من الوثائق ذات الصلة بالاجتماع ويؤمّن المتابعة للحصول على تأكيدات
- يتولّى صياغة محاضر اجتماعات المجلس كلّها، يوزّع مسودّة المحضر للحصول على موافقة المجلس، ويوثّق النسخة الأخيرة الموافق عليها من محاضر الاجتماعات
- يحتفظ بسجلات عن مداوات المجلس كلّها وقراراته
- يحرص على التنفيذ الصحيح لقرارات المجلس
- يعدّ تقارير لعرضها على المجلس

واجبات أمين صندوق المجلس:

يجب أن يكون له خلفيّة في الماليّة أو المحاسبة و/أو الإدارة

تشمل مسؤولياته ما يلي:

- يستلم التقارير الماليّة كلّها المتعلقة بالمنظمة ويعرضها على المجلس
- يرأس لجنة المال والتدقيق التابعة للمجلس
- يسدي النصح الى المجلس بشأن المسائل الماليّة
- يدقّق في حسابات المنظمة مسبقاً ويوضح للمجلس المسائل الماليّة، لا سيما تلك التي تتعلّق بنفقات رأس المال
- متى كان للمنظمة قسم مالي هام، يكون دوره استلام التقارير الماليّة السنويّة وعرضها على المجلس للموافقة

الخطوة ٤, ١, ٤: جدول أعمال اجتماع المجلس

إسم الخطوة	جدول أعمال اجتماع المجلس
رقم الخطوة	٤, ١, ٤
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوقّرة
المخرجات	غير متوقّرة
نقاط الدمج	غير متوقّرة
ملخص	تتبع اجتماعات المجلس المحدّد موعدها بشكل منتظم جدول أعمال محدد للحرص على مناقشة المسائل كلّها و/أو إتمامها

الوصف:

الدعوة:

- يدعو الرئيس الى عقد اجتماعات المجلس كلّها عبر أمين السرّ
- في غياب الرئيس، يمكن أن يدعو نائب الرئيس الى عقد الاجتماع
- يُحدّد جدول إجتماعات المجلس كافةً بشكل سنوي أو في بداية السنة الماليّة أو السنة التقويميّة
- يقوم أمين السر، بعد استشارة الرئيس، بإرسال دعوات رسميّة الى الاجتماع الى أعضاء المجلس كلها قبل ١٤ يومًا على الأقلّ من موعد الاجتماع
- إن تعدّر حضور الرئيس ونائبه الاجتماع، يتم تأجيله

التواتر:

- تتعدّد اجتماعات المجلس كافةً على أساس فصلي على الأقلّ أو متى كان ذلك ضروريًا بين الأوقات المحدّدة
- يكون نصاب الاجتماعات كلها ٥٠٪ + ١ على الأقل، ويضمّ العدد الرئيس أو نائب الرئيس أو عضواً آخر تمّ تعيينه لترؤس الاجتماع ويُستثنى أي من الأشخاص الموجودين من غير الأعضاء في المجلس^٧
- يمكن الدعوة الى عقد اجتماعات خاصة لمناقشة مسائل طارئة شرط إخطار الأعضاء بذلك قبل يومين على الأقلّ

يكون لكلّ اجتماع للمجلس جدول أعمال منظمّ يمكن أن يضمّ إحدى المعلومات التالية أو كلّها:

- مناداة أسماء الأعضاء كلهم
- قراءة محضر الاجتماع السابق والموافقة عليه
- مسائل برزت في محضر الاجتماع السابق
- تقارير حول أعمال المنظّمة، وفق الطلب
- جدول أعمال موضوعي للمداولات

^٧ يُعتبر أعضاء المجلس حاضرين في أثناء الاجتماعات في حين يُعتبر غير الأعضاء موجودين.

• أي موضوع آخر

من المستحسن أن يبدأ اجتماع المجلس بالتداول بشأن أي موضوع جديد من أجل إيلاء انتباه مناسب له، مع الحرص على عقد اجتماعات قصيرة ومنتجة.

الوثائق:

تُرسل الوثائق كلها المتعلقة باجتماع محدد للمجلس الى أعضاء المجلس كلهم قبل أسبوعين على الأقل من تاريخ الاجتماع
يحرص أمين السرّ على حصول الأعضاء كلهن على الوثائق ضمن مهلة جيدة عبر القيام بالمتابعة اللازمة

السريّة:

يحرص أمين السرّ على إبقاء المداولات كلها التي تجري في خلال اجتماعات المجلس سرية من المتوقع أن يحترم أعضاء المجلس السرية كلها في الأوقات كلها

المدة:

لا ينبغي إجمالاً أن تتجاوز اجتماعات المجلس كلها مدة ٣ ساعات، إلا إن كان ذلك ضرورياً للغاية
تُغفى اجتماعات المجلس الخاصة من هذه القاعدة العامة

يلتزم أعضاء المجلس بتقييم إدارتهم للاجتماع وفق الملحق أ: أداة تقييم اجتماعات المجلس.

الخطوة ٤,١,٥ - تعيين اللجان

إسم الخطوة	جدول أعمال اجتماع المجلس
رقم الخطوة	٤,١,٥
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	سيكون من الضروري في بعض الأحيان تعيين مجموعات فرعية تُدعى لجان داخل المجلس للإضطلاع بمهام محددة

الوصف:

في بعض البرامج القطرية، يكون حجم المنظمة الشريكة المحلية صغيراً وتتألف بنيته من هيئة إدارية أو مجلس مؤسسين ومجلس إدارة وفريق تنفيذي فحسب. غير أن بنية المنظمة الشريكة المحلية، في برامج قطرية عديدة أخرى، متينة لدرجة أن مجلس الإدارة يضم لجاناً متعددة، كلجنة تنفيذية ولجنة برامج ولجنة المال والتدقيق ولجنة للموارد البشرية. في هذه الحالات، يوصى باعتماد البنى والوظائف التالية للجان المجلس.

تستند العضوية في لجان المجلس الى المؤهلات والخبرة والمهارات المطلوبة.

علاقات الإبلاغ:

- تتداول لجان المجلس كلها بمسائل تتعلق باختصاصاتها وترفع تقاريرها الى المجلس للحصول على الموافقة اللازمة قبل تنفيذ أي قرار
- يتداول المجلس بالتقارير التي ترفعها اللجان كافة ويوافق عليها أو يقترح تعديلات ضرورية قبل التنفيذ
- تتحصر الاستثناءات على ما سبق بالقرارات التي يتم تفويض لجان للقيام بها وتنفيذها، وفق ما يرد في شروط عملها

اللجان المحتملة ووصفها:

- لجنة تنفيذية
- تضم ما لا يقل عن ٣ أعضاء ولا يتخطى ٥ أعضاء بما فيهم الرئيس وأمين السرّ وأمين الصندوق/رئيس لجنة المال والمدير التنفيذي
- تمارس سلطة المجلس شرط الحصول على موافقة المجلس بكامله.
- تتصرف نيابة عن المجلس في الحالات الطارئة وفي الأوقات المرورية بين اجتماعات المجلس المحددة أوقاتها بانتظام
- لجنة برامج
- تحرص على الإضطلاع بالنشاط الأساسي للمنظمة بشكل فعال وفاعل



يسير بعض السكان المحليين
في قرية كرافيكافا قرب منزل
بنّته منظمة خدمات الإغاثة
الكاثوليكية. تُعتبر عملية إعادة
المشردين من جراء الحرب في
البوسنة-الهرسك صعبة ولا يزال
آلاف الأشخاص يعيشون في
مراكز جماعية.

- تتألف من عضوين من المجلس ورؤساء مختارين من أقسام متنوعة في المنظمة
- لجنة المال
- تضع أصنافاً شاملة من بنود التكاليف والواردات للتخطيط ووضع الميزانية
- تطوّر خطة استثمارية
- تراجع التقارير المالية المنتظمة الخاصة بالمنظمة وتحرص على دقتها وصدورها في الوقت المناسب
- تطوّر سياسات وخطوط توجيهية مالية تتماشى والمبادئ المحاسبية المقبولة عموماً
- تختار مدققين خارجيين وتعلن أهليتهم وترفع توصية الى المجلس بشأن تعيينهم
- لجنة الموارد البشرية
- تحدّد بنية الموظفين وخطة إدارة الموارد البشرية وتقدّم النصائح حول كيفية إدارة الموارد البشرية في المنظمة بأفضل شكل
- لجان خاصة
- متى كان ذلك ضرورياً، يمكن استحداث لجان خاصة للتصدي لمسائل لا تدخل في صلاحيات أيّ من لجان المجلس الأخرى
- يتمّ تحديد شروط عمل كلّ لجنة تمّ تأليفها بوضوح وتوضع في متناول الأشخاص المعنيين
- متى أنهت لجنة خاصة عملها كما فوضها المجلس، تختفي من الوجود

الخطوة ٤,١,٦ - تقييم أداء المجلس

إسم الخطوة	تقييم أداء المجلس
رقم الخطوة	٤,١,٦
الدور التنظيمي	الهيئة الإدارية
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يخضع المجلس وأعضاؤه لمراجعة الأداء

الوصف:

أداء المجلس الإجمالي:

- تجري الهيئة الإدارية أو سلطة التعيين تقييمًا سنويًا لأداء المجلس
- متى أمكن أو كان ضروريًا، يجري هكذا تقييم مستشار خارجي توظفه الهيئة الإدارية أو سلطة التعيين
- يستند التقييم إلى أداة حسنة التطوير لتقييم الأداء تستخدمها المؤسسات، كالأدوات التي تستخدمها حاليًا الحكومة. راجع الملحق ب: أداة تقييم المجلس

تقييم أعضاء المجلس:

- يخضع أعضاء المجلس كلهم لتقييم على أساس أداة تقييم الأداء التي يجب أن تدمج معايير خاصة بالأداء

تقييم الرئيس:

- تجري لجنة تابعة للهيئة الإدارية تقييم الرئيس
- يستند التقييم أيضًا إلى أداة لتقييم الأداء متفق عليها

الإفصاح عن إنجازات الحوكمة المؤسسية:

- تفصح اللجنة التنفيذية عن إنجازات حوكمة المنظمة إلى المجلس بشكل فصلي وإلى الجهات المعنية بشكل سنوي من خلال تقرير سنوي
- يرفع المجلس التقرير السنوي للمنظمة إلى الهيئة الإدارية في خلال اجتماعها السنوي
- يشمل التقرير السنوي فقرة عن الحوكمة وأداء المجلس

مسار عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ٢,٤ - علاقات المجلس

وصف المسار

من المهم أن يبقى المجلس على علاقة مع الجهات المعنية الرئيسة كآها، أي الهيئة الإدارية وإدارة المنظمة والحكومة المحلية وغيرها. ويُعتبر الوفاء بالموجبات والاضطلاع بالواجبات اللازمة للمحافظة على هذه العلاقات أساسياً لسلامة المنظمة.

تدفق العمل



الخطوة ٤,٢,١ - علاقات الهيئة الإدارية

إسم الخطوة	علاقات الهيئة الإدارية
رقم الخطوة	٤,٢,١
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يتعين على المجلس الوفاء بالموجبات من أجل الإبقاء على علاقات مع الهيئة الإدارية.

الوصف:

من الضروري أن يتوقّر تواصل سليم وعلاقات عمل بين المجلس والهيئة الإدارية. ولا بدّ من احترام هذه العلاقة والإبقاء عليها دائماً. تشمل الجوانب الرئيسية التي لا بد من التنبه إليها والتوصيات الخاصة بالسياسات ما يلي:

التعيين:

- تكون الهيئة الإدارية مسؤولة بشكل كامل عن تعيين أعضاء المجلس. يمكن أن تفوض هذه الوظيفة الى ممثل عن الهيئة الإدارية

التطوير:

- تشارك الهيئة الإدارية بشكل مباشر في توجيه أعضاء المجلس كهم وتطويرهم من خلال التدريب وغيره من الوسائل
- الإدارية المباشرة في توجيه أعضاء المجلس وتطويرهم وتأمين رقابة عامة على قراراتها وأنشطتها وضمان الملكية

التعويض:

- يضع المجلس مخططاً منطقياً للتعويض (للمناصب كلّها في المنظمة، بما في ذلك وظيفة المدير التنفيذي)، على أن توافق عليه الهيئة ذات الصلة التابعة للهيئة الإدارية

تعيين كبار الموظفين:

- يختار المجلس المدير التنفيذي ويعينه بالتشاور مع الهيئة الإدارية.
- يعين المجلس موظفي الإدارة العليا للمنظمة بالتشاور مع المدير التنفيذي.

إنضباط المدير التنفيذي:

- المدير التنفيذي مسؤول أمام المجلس.
- يضطلع المجلس بمسؤولية تأديب المدير التنفيذي ويطلع الهيئة الإدارية على القرارات التي تمّ اتخاذها.

يتعين على المجلس الوفاء بالموجبات من أجل الإبقاء على علاقات جيّدة مع الهيئة الإدارية.

- ترفع الهيئة الإدارية المسائل كلها المتعلقة بالمدير التنفيذي الى المجلس لاتخاذ التدابير المناسبة.

ألعاب المدير التنفيذي وتطويره المستمر :

- يحدّد المجلس أعباءً منطقية للمدير التنفيذي، آخذًا بالاعتبار مؤهلاته وخبرته وتوفّر الموارد.
- يجري المجلس أيضًا تقييمًا مشتركًا لحاجات التدريب مع المدير التنفيذي ويطوّر بشكل مشترك برنامجًا تدريبيًا للمدير التنفيذي حرصًا على تطويره الدائم

علاقات عامة:

- المجلس مسؤول، بالتشاور مع مجلس الأمناء، عن العلاقات العامة للمنظمة

المسؤولية الاجتماعية:

- بالتشاور مع الهيئة الإدارية، يضطلع المجلس بمسؤولية الإشراف على الأنشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- تخصص إدارة المنظمة أنشطة متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وتخطط لها بعد نيل موافقة المجلس.

يجب تعريف العلاقة بين الهيئة الإدارية والمجلس بشكل واضح ويجب أن تكون التفاصيل المتعلقة بها متوفرة للأشخاص المعنيين كلهم. ولا بدّ من أن يتضمّن التعريف ما يلي:

- خطوط توجيهية مرجعية عن واجبات كلّ من المجلس والهيئة الإدارية ومسؤولياتهما
- بنية الهيئة الإدارية والمجلس والعلاقات بينهما
- آليات حلّ النزاعات
- علاقة الإبلاغ بين المجلس والهيئة الإدارية في الاتجاهين
- طبيعة التقارير و/أو المسائل كلّها التي يجب رفعها الى الهيئة الإدارية/ استشارتها بشأنها ونطاقها ومضمونها

الخطوة ٤,٢,٢ - علاقات إدارة المنظمة

إسم الخطوة	علاقات إدارة المنظمة
رقم الخطوة	٤,٢,٢
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يجب أن يضطلع المجلس بموجباته من أجل المحافظة على علاقته بإدارة المنظمة

الوصف:

أدوار واضحة:

- يتم تحديد واجبات المجلس وإدارة المنظمة ومسؤولياتهما بشكل واضح وتوضع بتصريف الأشخاص المعنيين كلهم
- تطوّر إدارة المنظمة، بالتشاور مع المجلس، الخطط الإستراتيجية للمنظمة

صياغة السياسات وتنفيذها:

- المجلس مسؤول عن صياغة السياسات
- إدارة المنظمة مسؤولة عن تنفيذ السياسات

علاقات العمل:

- تحرص إدارة المنظمة على الحصول على الموافقة اللازمة من المجلس وتحيط المجلس علمًا بتنفيذ قرارات

التواصل:

- يقوم تواصل مستمر بين المجلس وإدارة المنظمة
- تُحدّد قنوات التواصل بشكل واضح وتبقى مفتوحة ويتم استخدامها بشكل مناسب
- يجري التواصل إجمالاً بين رئيس المجلس والمدير التنفيذي إلا إن تم تفويضه بشكل مختلف
- تقوم الهيئة الإدارية بتوجيه تواصلها مع الإدارة من خلال رئيس المجلس

تقييم أداء المدير التنفيذي:

- بالتنسيق مع لجنة الموارد البشرية، يضع المجلس مؤشرات أداء يتم تقييم أداء المدير التنفيذي إستناداً إليها

مجلس الإدارة- إدارة المنظمة:

- يتم تحديد واجبات المجلس وإدارة المنظمة ومسؤولياتهما بشكل واضح وتوضع بتصرف الأطراف المعنية كلها
- يلتزم مجلس المنظمة وإدارتها في الأوقات كلها بواجباتهما ومسؤولياتهما المحددة
- متى كانت الأمور غير واضحة، يمكن اللجوء الى الهيئة الإدارية لتسهيل التفسير من أجل فهم أفضل
- إن لم تنجح الآلية المشار اليها في النقطة أعلاه، يستعين مجلس المنظمة وإدارتها بموارد خارجية للمساعدة على حل الاختلاف

الخطوة ٤,٢,٣ - علاقات الجهات المعنية الرئيسية

إسم الخطوة	علاقات الجهات المعنية الرئيسية
رقم الخطوة	٤,٢,٣
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يجب أن يحترم المجلس موجباته من أجل الحفاظ على علاقاته بالوزارات

الوصف:

تتمثل الوزارات وغيرها من الجهات المعنية الرئيسية في المجلس بصفتها كعضو بحكم منصبها. تقوم المنظمة بما يلي:

- الحرص على إبلاغ الوزارات ذات الصلة بشكل منتظم
- احترام السياسات والأنظمة والمعايير الوطنية التي وضعتها الحكومة في أي وقت
- المشاركة بنشاط في أنشطة الحكومة، بما في ذلك خطط التنمية السنوية ومنتدى قطاعات البرامج

يقوم تواصل منتظم وفي الوقت المناسب بين المجلس والوزارات من أجل تسهيل التخطيط لأنشطة المنظمة وتنفيذها السليم.

قد تبرز الحاجة الى إشراك الهيئة الإدارية في مسائل تشغيلية تتعلق بالوضع القانوني والعمل مع الجهات المعنية الخارجية.



DAVID SINDLER FOR CRS

يعود المستفيدون من منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية من اجتماع إلى قرية أجو في جنوب أثيوبيا. من خلال مشروع مدعوم من المنظمة، أصبحت هؤلاء النساء قادرات على توفير المال عبر تضافر جهودهن ومواردهن لبيع الحليب في مدينة نائية.

الخطوة ٤,٢,٤ - حلّ النزاعات

إسم الخطوة	حلّ النزاعات
رقم الخطوة	٤,٢,٤
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يجب الإفصاح فوراً عن أي تضارب للمصالح ويجب التعاطي معه وفق الخطوط التوجيهية المحددة

الوصف:

الإفصاح عن تضارب المصالح:

- يكشف أي عضو في المجلس لديه مصلحة مباشرة و/أو غير مباشرة في عقد ما و/أو عقد مقترح مع المنظمة عن طبيعة مصلحته للمجلس
- لا يحقّ لأي عضو يكشف عن هكذا مصلحة المشاركة في أي مداولات أو تصويت بشأن أي مسألة متعلقة بالعقد المعني. متى صوّت، يُعتبر صوته باطلاً ولاغياً
- يضع المجلس خطوطاً توجيهية توضح كيف يتعيّن على أعضاء المجلس وإدارة المنظمة الإفصاح عن أي تضارب في المصالح

يحرص المجلس على إقامة علاقات عامة جيدة مع الهيئات النازمة ذات الصلة.

يجب الإفصاح فوراً عن أي
تضارب للمصالح
ويجب التعاطي معه وفق
الخطوط التوجيهية
المحددة.

مسار عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ٤,٣ - مسؤوليات المجلس

وصف المسار

تقضي مجموعة المسؤوليات التي يضطلع بها مجلس منظمة ما بالحرص على إبقاء المنظمة على الطريق السليم واستمرارها بالعمل استناداً إليه. تشمل هذه المسؤوليات تحديد وضع المنظمة واستراتيجيتها والإشراف على بعض المجالات الوظيفية الرئيسية مثل المالية والموارد البشرية والامتثال.

تدقق العمل



الخطوة ٤,٣,١ - وضع المنظمة

إسم الخطوة	وضع المنظمة
رقم الخطوة	٤,٣,١
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يُعتبر المجلس مسؤولاً عن تحديد موقع المنظمة بالنسبة الى مسائل مثل النشاط الأساسي والوضع القانوني والبنية التنظيمية

تحديد النشاط الأساسي:

- يحدّد المجلس النشاط الأساسي للمنظمة ويوافق على أي مجالات جديدة لتوسيع/تطوير البرامج
- يتم تحديد النشاط الأساسي بأكبر قدر ممكن من الوضوح لتفادي أي ابتعاد محتمل عنه قد يفضي الى مسائل تنظيمية مع هيئات مثل مصلحة الواردات الوطنية

النشاط الأساسي مقابل أولويات أخرى:

- يجب ألا يقوم أي نزاع من أي نوع كان بين النشاط الأساسي وأي أنشطة أخرى قد تشارك فيها المنظمة، كإطلاق أنشطة مدرّة للدخل كمصدر إضافي للدخل وإدارتها

الوضع القانوني:

- للمنظمة وضع قانوني واضح
- من الموصى به أن تصاغ الصكوك القانونية المتعلقة بالملكية بشكل يتيح حماية استقلالية المنظمة وهويتها. وهذا قد يستحدث قنوات لنيل الدعم المالي من الحكومة وغيرها من الوكالات المانحة

الملكية والاستقلالية:

- تكون الهيئة الغدائية هي مالك المنظمة دوماً، في غياب أي نص صريح مغاير
- يجب التفاوض بدقة بشأن طبيعة العلاقة مع الحكومة ومداها ويجب أن يرد ذلك بشكل صريح
- يجب تحديد النشاط الأساسي للمنظمة بشكل واضح لعكس العلاقة بين المنظمة وهيئتها الإدارية
- تطوّر الهيئة الإدارية قدرتها على حسن إدارة أي دعم مالي تمنحه الحكومة وغيرها من الوكالات المانحة للمنظمة وعلى الخضوع للمساءلة

يجب أن يكون لكل منظمة وضع قانوني واضح.

البنية التنظيمية:

- تتمتع المنظمة ببنية تنظيمية واضحة تعكس الروابط والعلاقة الواضحة بين المجلس والهيئة الإدارية. يرد نموذج عن منظمة متينة في الملحق ج: نموذج عن هيكل تنظيمي.

الخطوة ٤,٣,٢ - الإستراتيجية والرقابة التشغيلية

إسم الخطوة	الإستراتيجية والرقابة التشغيلية
رقم الخطوة	٤,٣,٢
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يضطلع المجلس بمسؤولية الإشراف على استراتيجية المنظمة وقد يذهب حتى الى حد تعيين المدير التنفيذي

تعيين المدير التنفيذي:

- يعين المجلس، بالتشاور مع الهيئة الإدارية، المدير التنفيذي للمنظمة متى أمكن، يمكن اللجوء الى مستشار توظيف خارجي محترف للمساعدة في توظيف مدير تنفيذي. يختار المجلس هذا المستشار من خلال عملية عطاء تنافسية
- يقوم المجلس، بالتشاور مع مجلس الأمناء ذي الصلة، بتحديد مؤهلات المدير التنفيذي وتوصيفه الوظيفي
- يمثل المدير التنفيذي المنظمة في الاجتماعات التقنية كلها
- يحرص المدير التنفيذي على الامتثال للأنظمة والمعايير والخطوط التوجيهية الحكومية القائمة

الرؤية والمهمة والأهداف الإستراتيجية:

- يشارك المجلس بشكل كامل في تطوير الخطة الإستراتيجية للمنظمة وفي تصميم رؤيتها ومهمتها وقيمها الأساسية. ولا بد من استشارة الهيئة الإدارية لتحديد الرؤية بغية ضمان التناسق مع رؤية مجلس الأمناء
- تقوم إدارة المنظمة بتطوير الخطة الاستراتيجية للمنظمة من خلال عملية تشاركية تشمل مدخلات من الأقسام والدوائر كلها
- ترفع إدارة المنظمة الى المجلس الاستراتيجية التي جرت صياغتها لنيل موافقته
- ترتبط الخطط الاستراتيجية كلها بخطة تنفيذ واضحة تتجلى على شكل خطط تشغيلية أو خطة نشاط سنوية

تقييم أداء الإدارة:

- يجري المجلس تقييمًا لأداء إدارة المنظمة
- يضع خطوطًا توجيهية واضحة تفصل في أي ظروف تشارك الهيئة الإدارية في هذه العملية

تقارير الأداء:

- تتوفر خطوط توجيهية واضحة حول طبيعة التقارير التي يجب أن تعدّها إدارة المنظمة وتعرضها على المجلس وحول محتواها
- تكون إدارة المنظمة مسؤولة عن رفع تقارير منتظمة ودقيقة وفي الوقت المناسب الى المجلس حول أداء المنظمة
- يقيم المجلس التقارير كلها التي تمّ تقديمها ويقمّ المخاطر الملحوظة فيها

إدارة المخاطر:

- تُعتبر إدارة المنظمة مسؤولة عن إدارة مخاطر المنظمة
- يؤمّن المجلس القيادة اللازمة في مجال التعرّف الى مخاطر المنظمة المحتملة وتحليلها وتقييمها وإدارتها

الخطوة ٤,٣,٣ - المسؤوليات المتعلقة بالموارد البشرية

إسم الخطوة	المسؤوليات المتعلقة بالموارد البشرية
رقم الخطوة	٤,٣,٣
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوقّرة
المخرجات	غير متوقّرة
نقاط الدمج	غير متوقّرة
ملخّص	يحرص المجلس على إصدار سياسات عادلة في مجال الموارد البشرية وقد يُضطر الى إنشاء لجنة للموارد البشرية للاهتمام بالتفاصيل الصغيرة

الوصف:

تطبيق المسؤوليات العامة التالية للمجلس في مجال الموارد البشرية على المنظمات كلها، بغض النظر عن حجمها وبنيتها:

- يضطلع المجلس بمسؤولية الحثّ على الامتثال للقانون الوطني والمعايير التنظيمية وضمانها. يجب أن يتماشى النظام الأساسي الذي اعتمده المجلس مع القانون الوطني وقانون العمل المحلي وقانون الصحة والسلامة المهنيين
- يلتزم المجلس بإجراء تدقيق واحد على الأقل في السنة لتقييم سلامة العمليات كلها وأمنها. وإن لزم الأمر، يوظّف المجلس أخصائياً في مجال الصحة والسلامة المهنيين لإجراء التدقيق
- في كلّ اجتماع للمجلس، يتسلّم المجلس تقريراً خاصاً بالسلامة والأمن من المدير التنفيذي للمنظمة ويراجعه
- يتعهّد المجلس بتخصيص ما يكفي من الموارد المالية والبشرية والمادية لوظيفة الصحة والسلامة الخاصة بالمنظمة

المجلس مسؤول عن الامتثال
للقانون الوطني.

ينشئ المجلس لجنة للموارد البشرية للإضطلاع بمسؤوليات إضافية.

في ما يتعلّق بسياسات الموظفين، تكون لجنة الموارد البشرية مسؤولة عمّا يلي:

- تنفيذ التزام المنظمة بسلامة الموظفين وأمنهم وضمانه
- إنشاء بنية للموظفين وخطة لإدارة الموارد البشرية تقدّم النصح حول كيفية إدارة الموارد البشرية في المنظمة بأفضل طريقة، ومراجعتها بشكل سنوي من أجل تأمين مستويات التوظيف المثلى بغية الإضطلاع بالوظائف الأساسية للمنظمة
- الموافقة على معايير التفاوض ومضمون عقد التوظيف في المنظمة، بما في ذلك وضع الخطوط التوجيهية الخاصة بالأتعاب والتأكد من أن معدلات الرواتب المقترحة معقولة وأن عملية تحديد الأتعاب عادلة ومنصفة
- تحديد مؤشرات الأداء للمناصب كلها في المنظمة

- مراجعة خطة تطوير الموارد البشرية السنوية ووضع توصيات ذات صلة
- الحرص على امتثال الموظّفين غير الوطنيين لقوانين البلد
- مراجعة أدوات تقييم الموظفين المتوقّرة للتأكد من أنها محدّثة وموثوقة

تجري إدارة المنظمة تقييماً سنوياً للموظّفين يشمل الموظّفين كافة.

لجهة المدير التنفيذي، تضطلع لجنة الموارد البشرية بالمسؤوليات التالية:

- إجراء مقابلات مع المرشحين كافة لمنصب المدير التنفيذي ورفع طلب الى المجلس للتعين
- القيام، بشكل سنوي وبالتشاور مع المجلس، بمراجعة رزمة الأتعاب الخاصة بالمدير التنفيذي والإدارة
- مراجعة التوصيات التي تمّت صياغتها بالتشاور مع المدير التنفيذي لجهة أداء الموظفين وأتعابهم والموافقة عليها
- تحديد واجبات المدير التنفيذي ومسؤولياته بالتشاور مع المجلس (يمكن للمجلس الاستعانة بخدمات مستشار خارجي عبر عملية تنافسية ليساعد في تطوير واجبات المدير التنفيذي ومسؤولياته وفي تطوير عقود الأداء والتفاوض بشأنها)

في ما يتعلّق بالمناصب الرئيسية في المنظمة، تكون لجنة الموارد البشرية مسؤولة عما يلي:

- إجراء مقابلة مع المرشحين لمناصب الإدارة العليا والمناصب التقنيّة ورفع توصية الى المجلس لتعيينهم (يجب وضع توصيف وظيفي مناسب للمناصب الرفيعة كلّها في المنظمة حرصاً على إجراء التعيين بالشكل الصحيح من قبل السلطة ذات الصلة)
- الحرص على تطبيق المسار المتعلّق بمراجعة مخصّصات المدير وأعضاء اللجان
- وضع سياسة للموارد البشرية خاصة بالمنظمة والموافقة على تفويض الصلاحيات وغيرها من الإجراءات الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية
- تأمين المشورة والتوجيه للمدير التنفيذي لحلّ المسائل المتعلّقة بإدارة الموارد البشرية، كتطوير الموظّفين وانضباطهم
- النظر في المسائل الهامة المتعلّقة بإدارة الموارد البشرية كالتهيئة لتعاقب الإدارة وإدارة المعرفة
- وضع سياسات تهدف الى الترويج للإستمرارية داخل إدارة المنظمة، بما في ذلك خطة تعاقب تفصّل كيفية إدارة المناصب الرفيعة في المنظمة متى أصبحت شاغرة

في ما يتعلق بالتعويض، تكون لجنة الموارد البشرية مسؤولة عما يلي:

- وضع سياسة بشأن الأتعاب العادلة لتعزيز استبقاء الموظفين وتحفيزهم
- وضع خطوط توجيهية شاملة لمستويات التعويض/المكافأة، استنادًا إلى الموارد والقدرة على استحداث المداخل والسوق المحلية القائمة
- تحديد سلم أدنى للرواتب لكل مستوى من الموظفين
- تطوير استراتيجيات لتحفيز الموظفين من خلال منافع وعلاوات مالية وغير مالية لا ترتبط بالراتب/التعويض
- إجراء مراجعة منتظمة لبنية الرواتب ونظام التعويض

الخطوة ٤,٣,٤ - المسؤوليات المالية

إسم الخطوة	المسؤوليات المالية
رقم الخطوة	٤,٣,٤
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يؤدي المجلس دور الموافق الرفيع المستوى على مالية المنظمة ويحدد مواعيد تدقيق منتظمة حرصاً على الامتثال

الوصف:

تتمتع كل منظمة بلجنة مال وتدقيق فعالة تقوم بتحديد فئات شاملة من التكاليف وبنود الواردات للتخطيط ووضع الميزانية. تشمل مسؤولياتها ما يلي:

- مراجعة التحسينات التي يجري إدخالها على عمليات الرقابة الداخلية والإبلاغ المالي ورصدها والتوصية بها
- مراقبة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي للمنظمة
- تأمين مشورة مستقلة للمجلس حول مسائل تتعلق بمساءلة المنظمة ومسؤوليتها المالية
- البحث عن مدققين خارجيين واقتراح تعيينهم على المجلس
- التفاوض بشأن كلفة التدقيق ورفع توصية بهذا الخصوص الى المجلس
- مراجعة الميزانية المقترحة
- رصد تنفيذ سياسة المنظمة في مجال توريد المشتريات
- الاجتماع أربع مرات في السنة على الأقل

يجب أن يكون لكل منظمة لجنة مال وتدقيق فعالة.

تعبئة الموارد:

- تتعهد المنظمة بوضع خطة لتعبئة الموارد بالتشاور مع المجلس وتقوم بتعبئة الموارد من الحكومة والقطاع الخاص وشركاء التنمية وجهات مانحة أخرى

خطط الإستثمار:

- يوصى بأن تضع المنظمة خطة استثمار واضحة تحت قيادة مجلسها

التقارير المالية:

- تحرص إدارة المنظمة على أن ترفع المنظمة بشكل منتظم تقارير مالية دقيقة وفي الوقت المناسب
- تلبي التقارير المالية كلها المعايير المقبولة

تشمل مسؤوليات المجلس في مجال الرقابة المالية ما يلي:

- دعم تطوير سياسات وخطوط توجيهية مالية تماشيًا مع المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً، على أن يتم توثيقها وإبلاغها الى كل المستخدمين
- نشر التدريب في مجال النزاهة والقيادة
- إنشاء بنية واضحة حول فصل المهام والمسؤوليات لتعزيز المساءلة والشفافية الماليين
- مراجعة تنفيذ السياسات والخطوط التوجيهية المالية وتقييم هذا التنفيذ بانتظام

التدقيق المالي:

- يضع المجلس خطوطاً توجيهية واضحة لتوضيح الفصل ما بين وظيفة التدقيق المالي ووظيفة الإدارة بشكل عام
- يُعتبر مدقق داخلي مسؤولاً عن مراجعة أنظمة الرقابة الداخلية وإجراءاتها وتعزيزها الدائم
- يرفع المدقق الداخلي تقريراً حول العمليات المالية اليومية كما هو ضروري وكما تطلبه لجنة المال والتدقيق
- تجري المنظمة تدقيقاً شاملاً (أي في الأنظمة غير المالية كلها في المنظمة)
- يتم الاحتفاظ بدفاتر الحسابات وبدقق فيها خارجياً وبشكل سنوي مدقق خارجي يعينه المجلس
- يرفع المدقق الخارجي تقريره الى المجلس و/أو اللجنة التي فوضتها الهيئة الإدارية

الخطوة ٤,٣,٥ - الامتثال للسياسات والأنظمة

إسم الخطوة	الإمتثال للسياسات والأنظمة
رقم الخطوة	٤,٣,٥
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوقّرة
المخرجات	غير متوقّرة
نقاط الدمج	غير متوقّرة
ملخّص	يحرص المجلس على امتثال إدارة المنظمة للسياسات والإجراءات الداخلية القائمة كلّها

الميثاق التأسيسي:

- للمنظمة ميثاق تأسيسي قانوني يحترم النظام الأساسي القائم للهيئة الإدارية والقوانين والأنظمة المحليّة
- ترد طلبات الإعفاء كلّها من شروط الميثاق التأسيسي خطياً وتخضع للموافقة الخطيّة للمجلس
- تستحدث المنظمة مدونة سلوك يتمّ وضعها بالتشاور مع المجلس والموظّفين على المستويات كلّها وتتماشى مع الميثاق التأسيسي لمجلس الأمناء

الإمتثال للسياسات الداخلية:

- يحرص المجلس على التزام إدارة المنظمة بالسياسات والأنظمة الداخليّة القائمة كلّها
- يمكن إجراء تدقيق للأنظمة بشكل سنوي أو متى كان ذلك ضرورياً حرصاً على الامتثال

الهيئات المهنيّة:

تحرص إدارة المنظمة على تسجيل الموظفين المهنيين كلّهم في المنظمة لدى الهيئات الناظمة ذات الصلة

لمتطلّبات التنظيمية:

- تحرص إدارة المنظمة على امتثال المنظمة للمتطلّبات التنظيميّة القائمة وذات الصلة كلّها كرخص التشغيل والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وهيئة الواردات الوطنيّة والهيئة الناظمة لصندوق معاشات التقاعد، الخ.
- تطلق المنظمة حواراً مع الوكالات الناظمة ذات الصلة وتشجّع على مختلف المستويات، وفق طبيعة المسائل التي يجب التصدي لها



ينظم العاملون في كاريتاس
هابتي زيارات ميدانية في مدينة
حصلت فيها ٤٠ عائلة على
مواد بناء لكي يُعيدوا ترميم
منازلهم إثر الإعصارات الثلاثة
التي ضربت المنطقة في العام
٢٠٠٨.

النقابات العمالية:

يقوم مجلس المنظمة وإدارتها بما يلي:

- تأمين علاقات ودية ومليئة بالاحترام مع النقابات العمالية ذات الصلة كلها
- الاعتراف بحق الموظفين كافة بالانضمام الى نقابة عمالية يختارونها متى كان ذلك مناسباً
- إنشاء بيئة تمكينية للحوار والمفاوضات من أجل الترويج لعلاقات صناعية متناغمة

الوكالات الحكومية ذات الصلة:

- تحرص إدارة المنظمة على احترام المنظمة للسياسات والمعايير والخطوط التوجيهية والأنظمة الوطنية القائمة كلها التي وضعتها الوكالات الحكومية ذات الصلة
- للتأكد من أن المنظمة ترفع تقاريرها بانتظام الى الوزارات، تحدد الإدارة التاريخ والوقت اللذين يجب رفع هكذا تقارير فيهما الى الوزارات ذات الصلة

الاتفاقيات الدولية:

- تتأكد إدارة المنظمة من أن المنظمة تحترم الاتفاقيات والمعاهدات الدولية كلها المتعلقة بمختلف قطاعات البرامج والتي وقع عليها البلد
- يتم نشر وعي المجلس والإدارة بشكل كامل حول مضمون هذه الاتفاقيات الدولية وأهميتها

الاتفاقيات مع شركاء التنمية:

- يحرص مجلس المنظمة وإدارتها على التفاوض بدقة بشأن شروط العقود ومذكرات التفاهم وأحكامها كلها وغيرها من الاتفاقيات مع شركاء التنمية، لا سيما الوكالات المانحة، وعلى التدقيق فيها من خلال مراجعة يجريها القسم القانوني قبل توقيعها
- يحرص مجلس المنظمة وإدارتها على امتثال المنظمة لشروط هكذا اتفاقيات وأحكامها حسب الأصول

الخطوة ٤,٣,٦ - تنفيذ السياسات ومراجعتها

إسم الخطوة	تنفيذ السياسات ومراجعتها
رقم الخطوة	٤,٣,٦
الدور التنظيمي	أعضاء المجلس
المدخلات	غير متوفرة
المخرجات	غير متوفرة
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يراقب المجلس عملية استحداث سياسات وتعديلات جديدة عبر تطبيق الخطوط التوجيهية المتوفرة

مسؤولية الإدارة:

- يمكن أن يطلب المجلس مساعدة تقنية من أجل نشر هذه الخطوط التوجيهية الخاصة بالسياسات واعتمادها وتنفيذها
- تُعتبر إدارة المنظمة مسؤولة عن تنسيق تنفيذ هذه الخطوط التوجيهية الخاصة بالسياسات في منشأتها

تنفيذ السياسات ونشرها:

- تُنفذ هذه الخطوط التوجيهية الخاصة بالسياسات بالتشاور مع مجلس الأمناء وغيره من الجهات المعنية
- تُنشر هذه الخطوط التوجيهية الخاصة بالسياسات في أوساط الإدارة ومجلس الأمناء وغيرها من الجهات المعنية ذات الصلة عبر استخدام مجموعة كاملة من أنظمة المعلومات والاتصالات المتوفرة في كل منشأة

الرصد والتقييم:

- تطوّر المنظمة، بالتشاور مع المجلس، نظامًا للرصد والتقييم يهدف الى رصد التنفيذ الفعلي لهذه الخطوط التوجيهية الخاصة بالسياسات

مراجعة الخطوط التوجيهية الخاصة بالسياسات:

- يجب مراجعة الخطوط التوجيهية الخاصة بالسياسات بشكل دوري متى برزت الحاجة الى ذلك وإعادة النظر فيها متى كان ذلك ضروريًا، بالتشاور مع الهيئة الإدارية

التعديلات:

- عندما تعتمد منظمة ما هذه الخطوط التوجيهية الخاصة بالسياسات، تُقدّم أي إضافة أو تغيير أو تعديل على سياستها الخاصة بالحوكمة خطيًا وتخضع لموافقة المجلس بالتشاور مع الهيئة الإدارية

الموافقة على النشر والاعتماد:

- يعتمد نشر الخطوط التوجيهية العامة الخاصة بالسياسات هذه من قبل المنظمة واعتمادها وتنفيذها على موافقة مجلس المنظمة

قائمة التحقق من الإمتثال في مجال الحوكمة

تعرف منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي حوكمة الشركات على أنها «النظام الذي تُدار من خلاله شركات الأعمال وتُحكم. وتحدد بنية الحوكمة توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة، مثل المجلس والمدراء والمساهمين وغيرهم من الجهات المعنية وتحدد القواعد والإجراءات التي تتيح إتخاذ القرارات بشأن أعمال الشركة. ومن خلال القيام بذلك، تؤمن أيضاً الهيكلية التي يتم من خلالها تحديد أهداف الشركة ووسائل تحقيق هذه الأهداف ورصد الأداء».

تتمحور حوكمة الشركات حول توزيع الحقوق والمسؤوليات في جوانب النشاط التجاري كافة. وتُعتبر الأنظمة الخاضعة للمجلس وتوزيع الحقوق والمسؤوليات التي تحدد النمط والأهداف والتوقعات في أنحاء المنظمة كلها وصولاً إلى كل فرد شروطاً أساسية في مجال الحكم الرشيد^٧.

غالباً ما يُشار إلى الأشخاص المسؤولين عن الحوكمة في منظمة ما بمجلس الإدارة. ويقضي دور المجلس بتطوير استراتيجية وتنفيذها ولهذا السبب، تضم هيئة إدارية المزيج المناسب والمهارات الصحيحة والتصرفات المؤاتية^٨.

بد من معالجة مسائل الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال على أعلى مستويات المنظمة ويجب دمجها في مسارات الأعمال.

أساس حوكمة الشركات هو توزيع الحقوق والمسؤوليات في أوجه النشاط التجاري كافة.

تعتبر سلطات الحوكمة المختلفة والممارسات الفضلى المتنوعة عبر البلدان والسياقات أن المسائل التالية هي الأسس الرئيسية للحوكمة المؤسسية:

- إرساء أساس صلب للإدارة والرقابة
- هيكل مجلس الإدارة لإضافة قيمة على المنظمة
- الاعتراف بحقوق الجهات المعنية كلها وموجباتها وحمایتها
- الإستراتيجية والقيم
- الأداء المؤسسي والقابلية للبقاء والاستدامة المالية
- الإفصاح المتوازن وفي الوقت المناسب
- منح الأتعاب بشكل منصف ومسؤول
- تعزيز إجراءات الرقابة الداخلية
- تقييم أداء المجلس والإدارة

^٧ مجموعة الإمتثال والأخلاقيات Open Compliance and Ethics Group (٢٠١٠). دليل القياس والقياس المبني على المتر. نقل عن <http://www.oceg.org/view/MMG>. متوفر للأعضاء فحسب.

OCEG. (٢٠١٠). Measurement and Metrics Guide. Retrieved from <http://www.oceg.org/view/MMG>. Available only to premium members.

^٨ مقتبس من الاتحاد الدولي للمحاسبين (٢٠١٠) دليل مراقبة النوعية الدولية والتدقيق والمراجعة وغيرها من الضمانات والخدمات ذات الصلة. نيويورك: الاتحاد الدولي للمحاسبين. نقل عن: <http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurance-standards-board/> handbooks.

Adapted from International Federation of Accountants. (٢٠١٠). Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services. New York, NY: International Federation of Accountants. Retrieved from <http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurance-standards-board/handbooks>.

- الإعراف بالمخاطر المؤسسية وإدارتها
- المسؤولية الاجتماعية والبيئية
- الامتثال المؤسسي للقوانين والأنظمة
- التواصل المؤسسي

التالية أهداف مراجعة الإمتثال لمتطلبات الحوكمة:

- تحديد ما إذا توفر أشخاص مناسبون في المنظمة أُنيطت بهم مسؤولية الإشراف على الإتجاه الاستراتيجي للكيان
- تحديد ما إذا كان الكيان قد وضع مهمات وغايات يتشاطر بها مع الموظفين الذين يفهمونها
- التأكد من وجود تخطيط فعال لتحقيق الغايات المُعلن عنها
- التأكد من توفر عمليات رقابة فعالة لرصد أداء الكيان
- التأكد من وجود عمليات رقابة لرصد التقدم باتجاه تحقيق الغايات
- التأكد من أن الكيان يمثل للمتطلبات القانونية والتنظيمية

لوائح التحقق من حوكمة الشركات

التأكد/تقييم ما إذا كان تعيين مجلس إدارة المنظمة يتماشى والخطوط التوجيهية المنصوص عليها في النظام الأساسي/الميثاق التأسيسي للكيان. تقييم عملية تعيين المجلس والتأكد من أنها تُلبي المتطلبات الدنيا الأساسية للحكم الرشيد. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل للمنظمة مجلس إدارة؟ إن كان الجواب نعم، التحقق من أسماء الأعضاء ومؤهلاتهم
- هل يرفع المجلس تقاريره الى مجلس آخر أو هيئات أخرى؟ إن كان الجواب نعم، التأكد من استقلالية الأشخاص المسؤولين عن حوكمة مجلس الإدارة
- كيف يتم تعيين أعضاء المجلس؟
- هل للمنظمة أنظمة أو قواعد خاصة بالتعيين؟
- من المسؤول عن اختيار أعضاء المجلس؟ هل تتوفر لجنة بحث أو تسمية؟
- كيف تقيم المنظمة عملية التعيين للتأكد من أن أعضاء المجلس المعيّنين كلهم وفق الإجراء المرعي؟
- هل هناك مدة ولاية أو فترة تعيين محددة؟ إن كان الجواب نعم، هل تتوفر سياسات وإجراءات خاصة بإعادة التعيين؟

التأكد من أن المنظمة تحرص على تعيين أفراد يتمتعون بالمهارات والخبرة اللازمة فحسب كأعضاء في المجلس. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل للمنظمة متطلبات أساسية للمؤهلات الأكاديمية وغير الأكاديمية يتم استخدامها لتقييم المرشحين لعضوية المجلس؟
- هل تتوفر معايير قائمة للتعيين في منصب عضو مجلس؟

تقييم تركيبة مجلس الإدارة والتأكد من أنها تناسب إدارة المنظمة. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- ما هي تركيبة المجلس؟ هل يضمّ المجلس الخليط المناسب من الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين؟
- ما هو حجم المجلس؟ ما هو عدد الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين؟
- كيف تتأكد المنظمة من أن الهيئة الإدارية ليست كبيرة الحجم ولا صغيرة الحجم بالنسبة إلى المنظمة ذات الصلة؟^٧

التأكد من أنّ للمجلس واجبات ومسؤوليات واضحة للإضطلاع بدوره. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل أنّ مسؤوليات أعضاء المجلس حسنة التحديد؟ هل يفهم أعضاء المجلس مسؤولياتهم؟ هل أن واجبات الرئيس وأمين السرّ محددة بشكل جيّد ومبلّغ عنها بوضوح؟
- هل أنّ أدوار المسؤولين عن الحوكمة أو أعضاء المجلس محددة جيّداً ومبلّغ عنها بوضوح؟
- هل تتوفر بنية شفافة وواضحة للمسؤوليات تميّز بين ما يمكن المجلس القيام به وما يمكن أن يقوم به المدراء والموظفون؟
- هل للأشخاص المكلفين بالحوكمة شروط عمل واضحة؟
- هل أعضاء المجلس مدربون ومطلعون على مسؤولياتهم؟
- هل يتم تدريب هؤلاء الأعضاء؟ ما درجة انتظام التدريب؟

تقييم إدارة اجتماعات المجلس في المنظمة ومسارها وتوثيقها وفعاليتها. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- كيف يضطلع الأشخاص المسؤولون عن الحوكمة أو مجلس الإدارة بعملهم داخل المنظمة؟ هل يضطلع المجلس بمهامه من خلال الاجتماعات؟ إن كان الجواب لا، حدّد الأساليب التي يتبعها للقيام بعمله
 - هل من إجراءات قائمة لتنظيم الاجتماعات؟ إن كان الجواب نعم، وثّق الإجراءات كلها وتأكد من المسار والممارسات
 - إن كانت إجراءات تنظيم الاجتماعات محددة، هل تغطّي وضع جدول الأعمال وتواتر الاجتماعات وعملية التبليغ عن الاجتماعات وتوثيق الاجتماعات (محضر) ومسائل السريّة؟
 - هل يدعو رئيس المجلس إلى الاجتماعات من خلال أمين السرّ؟ إن كان الجواب نعم، هل أن تواتر الاجتماعات مناسب؟
 - هل يتم توزيع جدول أعمال الاجتماعات في الوقت المناسب؟
 - هل يتم تسجيل قرارات المجلس وتنفيذها؟
- (مقتبس من الاتحاد الدولي للمحاسبين (٢٠١٠) دليل مراقبة النوعية الدولية والتدقيق والمراجعة وغيرها من الضمانات والخدمات ذات الصلة)

^٧ مجلس النوعية والقيادة. (٢٠٠٣). دليل تطوير مجلس إدارة ودعمه. نقلًا عن: <http://www.thecouncil.org/tools.aspx>
Council on Quality and Leadership. (٢٠٠٣). Guide to Developing and Supporting a Board of Directors. Retrieved from <http://www.thecouncil.org/tools.aspx>

التنبت من دور المنظمة في محاربة الحكم السيء. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل للمنظمة سياسات مستقلة لمحاربة الغش والفساد وإطلاق صفارات الإنذار؟
إن كان الجواب نعم، هل أن هذه السياسات معروفة من قبل الأعضاء المكلفين بالحوكمة كلهم ومن قبل موظفي المنظمة؟
- هل يرصد الأشخاص المكلفون بتنفيذ إجراءات الحوكمة الغش وممارسات الحكم السيء في المنظمة؟ إن كان الجواب نعم، كيف تجري الرقابة؟
- هل للمجلس خطوط توجيهية أخلاقية لعملياته؟ إن كان الجواب نعم، كيف يتم اتباع هذه الخطوط التوجيهية؟
- هل يراجع المجلس الخطوط التوجيهية الأخلاقية بشكل منتظم؟ إن كان الجواب نعم، ما مدى تواتر هذه المراجعة ومن المسؤول عنها؟

التأكد من أن أداء المجلس خاضع للرصد وأن آليات الرصد مناسبة. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل يخضع أداء المجلس ولجانه للمراجعة؟ إن كان الجواب نعم، هل للمنظمة إجراءات أو خطوط توجيهية لمراجعة أداء الحوكمة؟
- هل للمنظمة مؤشرات أداء تم وضعها للمسؤولين عن حوكمتها؟
- هل يجري إعداد تقارير تفصل أهداف المجلس ولجانه الفرعية للسنة والتقدم المحرز باتجاه تحقيقها؟
- من يقيم الحوكمة في المنظمة؟
- ما مدى تواتر عمليات تقييم الحوكمة؟
- هل للمنظمة مراجعون خارجيون وداخليون كمدققين خارجيين أو داخليين أو لجنة لمراجعة التدقيق؟ هل يُعدون تقارير منتظمة وفي الوقت المحدد؟
- هل تجري المنظمة مراجعة للتأكد من أن أعضاء المجلس لم يفقدوا فعاليتهم؟
- مراجعة عملية رصد أداء المجلس وفعاليتته

تقييم فعالية ممارسات الحوكمة لتطوير سياسات تنظيمية. الحصول على أجوبة على الأسئلة التالية:

- هل للمنظمة بيان مهمة؟
- هل أن المهمة مُصاغة بوضوح واقتضاب؟
- هل تتماشى المهمة والقوانين والأنظمة وقيم المنظمة؟
- هل وضعت الإدارة غايات تشغيلية للمنظمة؟
- هل تدعم هذه الغايات التشغيلية المهمة؟
- هل يمكن قياس الغايات التشغيلية؟
- هل تم تقسيم الغايات الى غايات فرعية للوحدات التشغيلية؟

التأكد من دور المنظمة في تنفيذ هذه السياسات. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل في المنظمة مسؤولون عن الامتثال أو مدققون داخليون؟ إن كان الجواب نعم، هل يرفعون تقارير بنتائج عملهم الى لجنة التدقيق؟
- هل يتم تنفيذ توصيات المسؤول عن الامتثال أو المدققين الداخليين أو المدققين الخارجيين و/أو لجنة التدقيق؟ هل تضطلع لجنة التدقيق بمسؤولية التأكد من تنفيذ التوصيات الخاصة بالتدقيق؟
- هل يؤدي المجلس دورًا في مجال إدارة المخاطر أو يوكل هذا الدور الى هيئة أخرى، ك لجنة فرعية مسؤولة عن إدارة المخاطر؟

الإمتثال للبيئة القانونية

تشكل القوانين والأنظمة المرعية الإجراء الإطار القانوني والتنظيمي للمنظمة. وتشمل هذه القوانين والأحكام الأنظمة الداخلية للمنظمات غير الحكومية وقانون الشركات وغيرها من الأنظمة. وقد يؤدي عدم الامتثال للقوانين والأنظمة الى غرامات ومقاضاة أو غيرها من التبعات على المنظمة.

يضطلع الأشخاص المكلفون بحوكمة المنظمة بمسؤولية التأكد من أنها تعمل ضمن أحكام القوانين والأنظمة.

هذه هي أهداف هذه المراجعة:

- الحصول على أدلة مناسبة وكافية تتعلق بالامتثال لأحكام هذه القوانين والأنظمة التي تُعتبر ذات أثر مباشر على عمل المنظمة
- إجراء مراجعات محددة للإمتثال لتحديد أمثلة عن عدم الامتثال للقوانين والأنظمة
- اختبار الردّ السريع على عدم الامتثال أو عدم الامتثال المشتبّه به للقوانين والأنظمة

قائمة التحقق من المراجعة القانونية

يجب أن تؤمن المراجعة فهمًا عامًا للكيان وبيئته تماشيًا مع ما يلي:

مراجعة للتأكد من التسجيل القانوني:

- التأكد من التسجيل القانوني للمنظمة. هل للمنظمة شهادة تسجيل؟
- الحصول على الشهادات القانونية كلها وتراخيص العمل وفحص الوضع القانوني
- التأكد من متطلبات التسجيل القانوني الأخرى ك رخصة العمل والشهادات من السلطات الناظمة وغيرها
- الحصول على نسخ عن شهادات التسجيل والتأكد من أن الكيان يلبي متطلبات التسجيل كلها

٧ كاستوف راي (٢٠٠٣). إستمارات المراقبة الداخلية لحكومة الشركات. نفلًا عن www.auditnet.org/docs/ICQs/CorporateGovernance.doc

Ray, Kastuv. (٢٠٠٣). Corporate Governance Internal Control Questionnaires." Retrieved from www.auditnet.org/docs/ICQs/CorporateGovernance.doc



يعيش السكان الأصليون في
المكسيك صراعاً كبيراً إذ
يُشكك في حقوقهم بالأرض
وُستنفذ غاباتهم بسبب قطع
الأشجار ويواجهون نسبة سوء
تغذية مرتفعة وشحاً في المواد
الغذائية.

مراجعة لإثبات عدم الامتثال للقوانين والأنظمة:

- معرفة ما إذا كانت منظمات ناظمة أو وزارات تجري تحقيقات، ذلك أنها قد تشكل إشارة عن عدم الإمتثال
- البحث عن أموال مدفوعة مقابل خدمات غير محددة وأموال مدفوعة بشكل غير اعتيادي لأي هيئة ناظمة. فهذا قد يشكل أدلة عن غرامات لعدم الإمتثال
- البحث عن أي تعليقات إعلامية غير مؤاتية بشأن المنظمة. فهذا قد يشير الى عدم الإمتثال.

التأكد من وجود قوانين وأنظمة داخلية كمواد ومذكرات وشراكة وميثاق تأسيسي وقواعد وأنظمة وغيرها من الأنظمة التي تحكم العمليات:

- الحصول على نسخ عن القوانين والأنظمة الداخلية والتأكد من أنها تكفي لتأدية دور الأنظمة الداخلية
- التأكد من متطلبات الكيان لجهة الإبلاغ، كعمليات إعداد معلومات تُرفع الى الحكومة في إطار المتطلبات القانونية، وتقارير، وغيرها من المتطلبات الدورية
- فحص متطلبات الإبلاغ كلها للتأكد من امتثال المنظمة لمتطلبات الإبلاغ

مراجعة الوضع القانوني للمنظمة:

- هل للمنظمة قضايا قانونية مرفوعة ضدها؟ إن كان الجواب نعم، تأكد من المسؤوليات القانونية التي قد تنجم عن ذلك
- هل للمنظمة محامون يهتمون بالقضايا القانونية؟

للحصول على أدلة عن دور المجلس في الإمتثال للقوانين والأنظمة:

- البحث عن أدلة حول رصد المتطلبات القانونية والتأكد من أن إجراءات التشغيل مصممة لتلبية المتطلبات
- التأكد من عمل نظام الرقابة الداخلية المناسب الذي تم إنشاؤه للتأكد من الامتثال للقوانين والأنظمة
- التأكد من تطوير قوانين وأنظمة داخلية لسير العمل المنتظم والأخلاقيات في المنظمة
- التأكد من تدريب الموظفين ووعيهم للأنظمة والقوانين الداخلية
- التأكد من رصد القوانين والأنظمة الداخلية
- التأكد من لجوء المنظمة الى خدمات مستشار قانوني.

مقتبس من الاتحاد الدولي للمحاسبين (٢٠١٠) دليل مراقبة النوعية الدولية والتدقيق والمراجعة وغيرها من الضمانات والخدمات ذات الصلة)

المسرد

يرد في ما يلي مسرد بالمصطلحات التي جرى استخدامها في هذه الوثيقة. قد يغير مستخدمو الخطوط التوجيهية هذه من تفسير هذه العبارات لكي تتماشى وحاجاتهم الخاصة، شرط ألا يشوهوا معناها كما هو وارد في هذه الوثيقة.

مساءلة

الاعتراف بالمسؤولية عن الأعمال والقرارات والسياسات في إطار واجبات الفرد ومسؤولياته وتحملها. تشمل واجب الإبلاغ والتفسير وتقديم الإجابات على التبعات الناتجة عن عمله.

سلطة

إدعاء الشرعية في ممارسة سلطة يملكها فرد جزاء واجباته ومسؤولياته وتبنيها والحق بها. وتشمل القدرة على اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر وتكليف آخرين القيام ببعض الأمور.

معتقدات وقيم

المبادئ الكامنة وراء ما تعتقد مؤسسة أنه أخلاقي وصحيح. تشكل أساس مؤسسة ما وتوجه تصرف موظفيها وطبيعة الأنشطة التي تضطلع بها

مجلس

الهيئة الحاكمة المسؤولة عن الإشراف على العمليات، كمجلس الإدارة أو مجلس المدراء

عضو مجلس

عضو في مجلس الإدارة أو مجلس المدراء

أعضاء مجلس

الرئيس وأي من الأفراد الآخرين الذين تم تعيينهم من قبل سلطة التعيين ذات الصلة ليكونوا أعضاء المجلس لمدة محددة

مدونة سلوك

معياري للتصرف الأخلاقي متوقع من المجلس أو مفروض من قبله

تضارب مصالح

وضع يجد فيه شخص في موقع ثقة نفسه أمام مصالح مهنية أو شخصية متضاربة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرته على القيام بمهامه بشكل حيادي ويصب في مصلحة رب عمله. يقوم تضارب للمصالح حتى وإن لم ينتج عنه عمل غير أخلاقي أو غير مناسب.

إفصاح

تأمين معلومات وتقارير مساءلة دقيقة وفي الوقت المناسب، إما طوعاً أو تماشياً مع أنظمة قانونية أو قواعد مكان العمل. تشمل هذه التقارير تعاميم الإدارة وبيانات مالية سنوية ومؤقتة.

تنوع

خلافات ووجهات نظر متعارضة لأعضاء المجلس عند التداول بشأن قضايا

موجب العناية

واجب أعضاء المجلس الالتزام بمعيار عناية منطقي متوقَّع من آخرين في منصب مماثل عند ممارسة سلطاتهم والإعفاء من موجباتهم ومسؤولياتهم. هذا يعني أنه عليهم أن يتصرفوا بنية حسنة في الأوقات كلها، بما يصبّ في مصلحة المنظمة، من خلال ممارسة العناية اللازمة التي يمارسها أي شخص حذر في ظروف مماثلة.

تمكين

تطوير قدرة الأفراد عبر تزويدهم بالمهارات والمعلومات الضرورية وتفويض الواجبات والمسؤوليات للسماح لهم بالتصرف

تقييم

عملية قياس أداء منظمة وموظفيها عبر مقارنتها بمعايير قياس محدّدة ومرغوب فيها تستند الى قيم المنظمة ومعاييرها وأهدافها وغاياتها.

علاقة تنفيذية

العلاقة بين مجلس المدراء والرئيس ومجلس الأمناء
حوكمة: بنية وعملية لتوجيه القرارات المتعلقة بإدارة شؤون مؤسسة ورصدها

هيئة إدارية

مالك مؤسسة، كالأبرشية ومؤتمر الأساقفة وغيره

ملكية فكرية

ابتكارات غير ملموسة للفكر مثل الموسيقى والأعمال الأدبية والفنية والاختراعات والشعارات والأسماء والرسوم والتصاميم التي تُستخدم في التجارة، بما في ذلك حقوق المؤلف والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والحقوق ذات الصلة

مهمّة

السبب الكامن وراء وجود مؤسسة أو شركة

سياسة

خطة عمل موضوعة عن قصد من قبل المجلس لتوجيه القرارات وتحقيق نتائج منطقية. وفي حين القانون يلزم القيام بتصرف ما أو يحظره، توجّه السياسة الأعمال باتجاه تلك التي من المحتمل أن تؤدي الى النتيجة المرغوبة

استباقي

قدرة فرد على استباق الأمور واعتبار وضع ما فرصة، بغض النظر عن درجة التهديد التي تظهر، والتأثير على النظام بشكل بناء بدل من التجاوب معه فحسب

إجراء

مجموعة من الخطوط التوجيهية التي تطورها منظمة وتحدد كيف تُفسر السياسات الداخلية وتُنفذ وتُطبق لضمان الحصول على النتائج المرغوبة بغض النظر عن الظروف.

بروتوكول

شروط عمل ومعايير محددة للقيام بأنشطة محددة في مؤسسة ما

حذر

احتراس في طريقة التصرف لجهة الأداء التنظيمي أو الفردي

قيادة استراتيجية

كيف تنوي مؤسسة ما تحقيق غاياتها وأهدافها عندما تنتهز فرصًا وتتصدى لتحديات تبرز

المراجع

جمعية الصحة المسيحية في كينيا، (٢٠٠٨). كتيب عن سياسة الحوكمة للمستشفيات. نيروبي، كينيا

Christian Health Association of Kenya. (2008). Governance Policy Manual for Hospitals. Nairobi, Kenya.

الاتحاد الدولي للمحاسبين (٢٠١٠) دليل مراقبة النوعية الدولية، التدقيق والمراجعة وغيرها من الضمانات والخدمات ذات الصلة. نيويورك. نقلًا عن:

<http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurance-standards-board/handbooks>

International Federation of Accountants. (2010). Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services. New York, NY: International Federation of Accountants.

Retrieved from <http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurance-standards-board/handbooks>.

مجموعة الإمتثال والأخلاقيات Open Compliance and Ethics Group (٢٠١٠). دليل القياس والقياس المبني على المتر. نقلًا عن <http://www.oceg.org/view/MMG>. متوفر للأعضاء فحسب.

OCEG. (2010). Measurement and Metrics Guide. Retrieved from <http://www.oceg.org/view/MMG>. Available only to premium members. Retrieved from <http://www.oceg.org/view/MMG>.

بيبيوغرافيا وقراءات موصى بها

أدرياجا ر. (٢٠٠٧) المجلس غير الربحي يجيب: دليل عملي لأعضاء المجلس والرؤساء التنفيذيين (الطبعة الثانية). سان فرانسيسكو. س.آي. جون ويلي وأبناؤه
Adriaga, R. (2007). The nonprofit board answer: A practical guide for board members and chief executives (2nd edition). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

كارفر ج. (٢٠٠٦) المجالس التي تحدث فرقاً: تصميم جديد للقيادة في المنظمات غير الربحية والعامية. سان فرانسيسكو. س.آي. جون ويلي وأبناؤه
Carver, J. (2006). Boards that make the difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

شيت. آر. بي. و راين و. بي. و تايلور بي. إي. (٢٠٠٥). الحوكمة كقيادة: إعادة تأطير عمل المجالس غير الربحية. هوبوكن. ن. جي. جون ويلي وأبناؤه
Chait, R. P., Ryan, W. P., & Taylor, B. E. (2005). Governance as leadership: Reframing the work of nonprofit boards. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

الاتحاد الدولي للمحاسبين (٢٠١٠): دليل مراقبة النوعية الدولية والتدقيق والمراجعة وغيرها من الضمانات والخدمات ذات الصلة. طبعة ٢٠١٠، ٥٤٥ فيفت أفنيو، الطابق ١٤، نيويورك، ١٠٠١٧، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية
.International Federation of Accountants (IFAC) 2010: Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services. 2010 Edition, 545 Fifth Avenue, 14th Floor, New York, 10017, New York, USA.

مؤسسة التمويل الدولية. رزمة موارد تدريب قيادة المجلس. نقلاً عن: <http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/content/leadershiptoolkit>
International Finance Corporation. (n.d.) Board leadership training resources toolkit. Retrieved December 29, 2010 from <http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/content/leadershiptoolkit>

مؤسسة التمويل الدولية. منتدى حوكمة الشركات العالمي. ٢٩ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠: www.gcgf.org
International Finance Corporation. (n.d.) Global corporate governance forum. Retrieved December 29, 2010 from <http://www.gcgf.org>

ليمان ف. دي. و لييمان، ل. ك. (٢٠٠٦). حوكمة الشركات: أفضل الممارسات. هوبوكن. ن. جي. جون ويلي وأبناؤه
Lipman, F. D., & Lipman, L. K. (2006). Corporate governance: Best practices. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (٢٠٠٤). مبادئ المنظمة لحوكمة الشركات. باريس، فرنسا.
Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). OECD principles of corporate governance. Paris, France: OECD.

سولومون، ج. (٢٠٠٤). حوكمة الشركات والمساءلة (الطبعة الثانية). ويست سوسيكس. أنكلترا.
جون ويلي وأبناؤه

Solomon, J. (2004). Corporate governance and accountability (2nd edition).
West Sussex, England: John Wiley & Sons.

فرييسندروب س. و دي لا بيزا ل. و بيرري س.بي. و سلتزر ج.ب. و أونيل م. و رايمان س.
..... أ. بوكسبوم (٢٠١٠) الأنظمة الصحية تتحرك. متوفر على الموقع التالي:

www.msh.org/resource-center/health-systems-in-action.cfm

Vriesendorp, S., de la Peza, L., Perry, C. P., Seltzer, J. B., O Neil, M., Reimann,
S.,...Buxbaum, A. (2010). Health systems in action. Available at <http://www.msh.org/resource-center/health-systems-in-action.cfm>

الملحق أ: أداة تقييم اجتماع المجلس

أداة تقييم اجتماع المجلس			
اقتراحات التحسين	بحاجة الى تحسين	جيد	
			١. جدول الأعمال واضح ومدعوم بالوثائق الضرورية وموزع قبل الاجتماع
			٢. كان أعضاء المجلس كلهم مستعدين لمناقشة المواد التي أرسلت مسبقاً
			٣. كانت التقارير واضحة وتضم المعلومات اللازمة
			٤. تفادينا الدخول في تفاصيل إدارية/خاصة بالإدارة
			٥. تم التعبير عن آراء متنوعة وتم التداول بالمسائل بطريقة محترمة
			٦. وجّه الرئيس الاجتماع بشكل فعّال
			٧. شارك الأعضاء بمسؤولية
			٨. تمّ تحديد الخطوات التالية وتمّ توزيع المسؤوليات
			٩. حضر كل أعضاء المجلس الاجتماع
			١٠. بدأ الاجتماع وانتهى في الوقت المحدد
			١١. كان مكان الاجتماع مؤاتياً للعمل
			١٢. استمتعنا بوجودنا مع بعضنا البعض

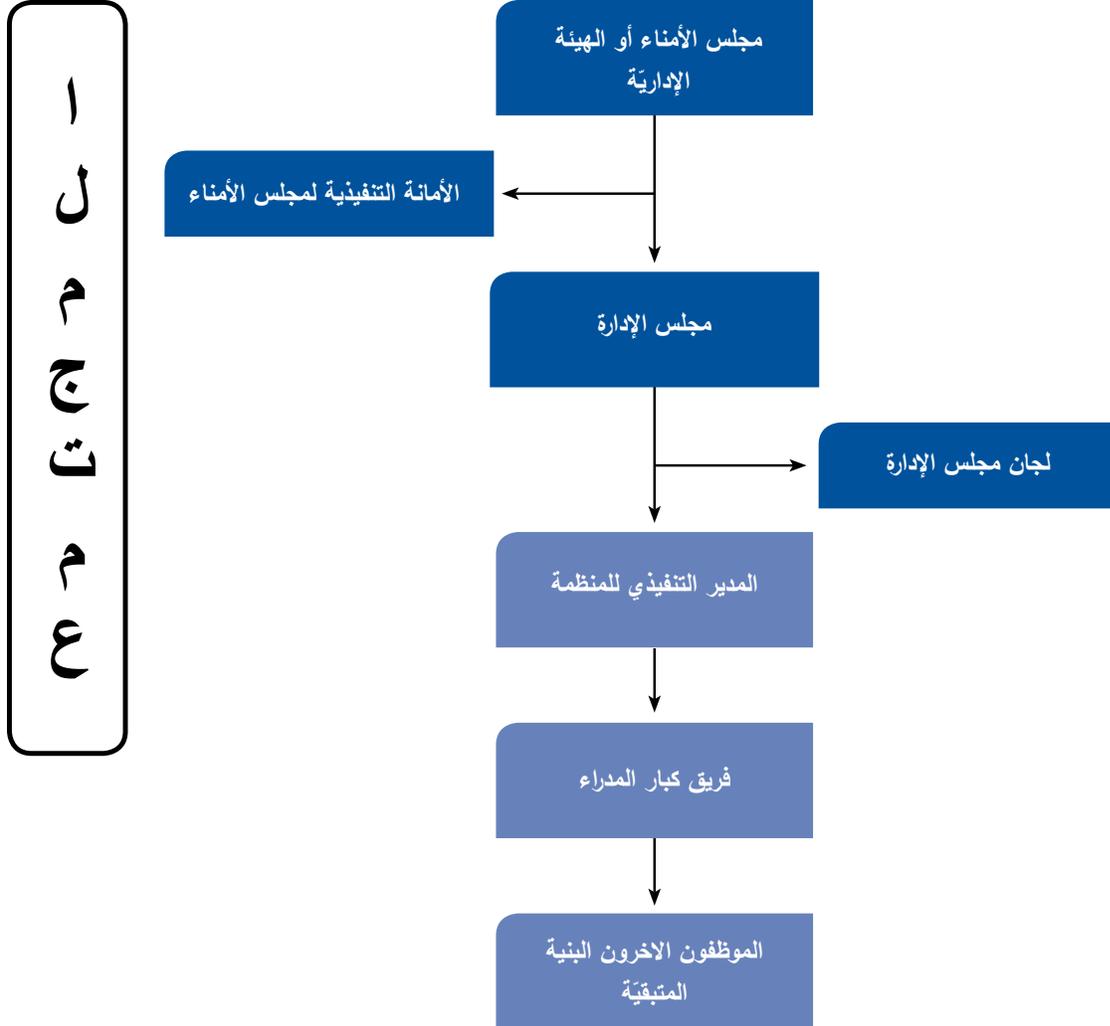
الملحق ب: أداة تقييم المجلس

على سلم من ١ الى ٥، قيم مجلسك بالنسبة الى المسائل التالي
(٥: جيد جداً، ٤: جيد، ٣: وسط، ٢: لا بأس، ١- سيء، وأخيراً غير متوفّر)
النتيجة الاجمالية الفضلى المحتملة: ١٠٠

١	٢	٣	٤	٥	المؤشر	
					أدوار المجلس والموظفين محدّدة بشكل جيد ومُحترمة	١
					يشارك المجلس بشكل كامل في وضع الرؤية والخطة الاستراتيجية	٢
					لكل عضو في المجلس توصيف وظيفي محدّث وقد وقّع عليه	٣
					يضع المجلس أهدافاً لجمع الأموال ويشارك في استحداث الموارد	٤
					تضمن عملية التعيين في المجلس أن العضوية متنوعة بشكل مناسب	٥
					يحصل أعضاء المجلس على توجيه أولي وتدريب مستمر، بما في ذلك الإرشاد	٦
					يراجع المجلس بشكل منتظم الوثائق الخاصة بالسياسات	٧
					للمجلس إجراء محدد يتيح له التعاطي مع المسائل الطارئة بين الاجتماعات	٨
					للمجلس سياسة خاصة بالحضور وبرنامج سنوية للاجتماعات	٩
					للاجتماعات جدول أعمال خطّي ومواد يتم توزيعها قبل الاجتماع	١٠
					يتبع المجلس مسارا يتيح له إدارة النزاعات	١١
					يجري التدقيق أو المراجعة المالية بشكل سنوي	١٢
					يشارك المجلس في الإبلاغ الدقيق عن البرامج والموارد المالية	١٣
					يتبع المجلس مسارا لمراجعة أداء الموظفين بانتظام	١٤
					للمجلس سياسات شاملة خاصة بالموظفين جرت مراجعتها من قبل لجنة الموارد البشرية	١٥
					يشعر كل عضو في المجلس بالاهتمام بعمل المجلس	١٦
					يخصّص المجلس الوقت بشكل منتظم لفهم العلاقات مع الهيئات المهنية والناظمة	١٧
					يحرص المجلس على توفّر المهارات والخبرة المهنية اللازمة في المجلس	١٨
					المجلس دائم الإطلاع على الخطوط التوجيهية والأنظمة الوطنية ويتابعها	١٩
					يشارك المجلس بشكل استباقي في التشاور مع المجتمع وينقل بشكل صحيح مخاوف المجتمع الى مجلس الأمناء	٢٠

حدّد ما بين ٣ و ٥ نقاط تعتقد أنه يتعيّن على المجلس تركيز انتباهه عليها في السنة المقبلة. نوّح الدقّة قدر الإمكان.

الملحق ج: الهيكل التنظيمي النموذجي





يتوقع المستفيدون من مبادرة
كاسافا Great Lake
Cassava Initiative
الحصول على بذور شجرة
الكاسافا من جمهورية كونغو
الديمقراطية.

الملحق د: شروط عمل اللجنة التنفيذية التابعة للمجلس

١. تعيين اللجنة التنفيذية:

يمكن أن يعين المجلس لجنة تنفيذية لتحقيق الأهداف المحددة في شروط العمل هذه وأن يفوضها واجبات ومسؤوليات محددة في ما يلي. ترفع اللجنة التنفيذية تقاريرها الى المجلس كما هو ملحوظ أدناه.

٢. الغرض

يمكن أن تمارس اللجنة التنفيذية سلطة المجلس في إدارة شؤون المنظمة متى كان المجلس غير مجتمع.

٣. التأليف

تتألف اللجنة التنفيذية من ٥ أعضاء، بمن فيهم رئيس المجلس. يرأس رئيس المجلس اللجنة أو يفوض هذه السلطة الى عضو آخر. يؤدي المدير التنفيذي مهام أمين سر اللجنة.

٤. الواجبات والمسؤوليات

للجنة الواجبات المحددة التالية:

- تمارس صلاحيات المجلس المتعلقة بالموافقة على عمل مؤسسي للمنظمة يتطلب موافقة المجلس بنفسه أو إعطاء الإذن للقيام به أو القبول به في ظروف يستحيل فيها تنظيم اجتماع للمجلس أو يكون ذلك غير عملي وبعد الحصول على تفويض مناسب من المجلس
- تؤمن منتدى لإدارة المنظمة للحصول على تعليقات بشكل غير رسمي على سياسة المجلس ومسائل التخطيط المتعلقة بإدارة المنظمة قبل عرضها على المجلس أو لجانه ونيل الموافقة
- تراجع عمليات انتقائية خاصة بالموارد البشرية تشمل موظفين رفيعي المستوى وتوافق عليها، لا سيما قرارات تتعلق بالتوظيف وإنهاء الخدمات والترقية
- تراجع تغييرات تتعلق بالتزام المنظمة وسياسات التوقيع الخاصة بها وتوافق عليها
- ترفع تقارير الى المجلس تتعلق بمسائل ناتجة عن أداء الواجبات

٥. الاجتماعات

تجتمع اللجنة في الأوقات التي تحددها أو بناءً على تبليغ من الرئيس.

٦. القرارات

يحتفظ المدير التنفيذي/أمين السرّ بسجل يضم محاضر اجتماعات اللجنة كلها. يتعين تقديم محضر كل اجتماع للجنة أو ملخص عنها في الاجتماع التالي للمجلس.

الملحق هـ: شروط عمل لجنة المال والتدقيق

تراجع لجنة المال والتدقيق التحسينات التي يتم إدخالها على عمليات الرقابة الداخلية والإبلاغ المالي وترصدها وتوصي بها كما تشرف على عمليات التدقيق المالي الداخلي والخارجي. وتؤمن مشورة مستقلة إلى المدير التنفيذي والمجلس بشأن مسائل تتعلق بالمساءلة والمسؤولية الماليين.

تشمل شروط عمل اللجنة ما يلي:

الإبلاغ المالي

تراقب عمليات الإبلاغ المالي للمنظمة نيابةً عن المجلس وترفع تقارير بشأن نتائج أنشطتها إلى المجلس

تقييم الرقابة المحاسبية والمالية والداخلية

تناقش مع المجلس والمدققين الخارجيين مدى ملاءمة الرقابة المحاسبية والمالية وفعاليتها، وتراجع مع المدقق الخارجي أي مشاكل أو صعوبات خاصة بالتدقيق ورد الإدارة عليها

إطار إدارة المخاطر

تؤمن تقارير منتظمة إلى المجلس بشأن أهم المخاطر التي تواجهها المنظمة واستراتيجيات التخفيف من حدتها والممارسات ذات الصلة التي اعتمدها الإدارة

تعيين مدققين خارجيين

تتقدم بتوصيات من المجلس بشأن اختيار المدققين الخارجيين وأدائهم وحلّ الخلافات بين الإدارة والمدقق لجهة الإبلاغ المالي. لا توصي اللجنة بتوظيف مدققين خارجيين لإجراء خدمات لا تتعلق بالتدقيق/الضمان قد تؤثر على استقلاليتهم

تقييم التدقيق الخارجي

تناقش إجراءات شركة التدقيق الداخلي لمراقبة النوعية مع المدققين الخارجيين، مرةً في السنة على الأقل، وأي مسائل أخرى حدّتها كيانات أخرى وتتعلق بهذه الإجراءات

استقلالية المدققين الخارجيين

تراجع استقلالية المدققين الخارجيين وتقييمها

نطاق التدقيق الخارجي

تناقش النطاق الإجمالي للتدقيق الخارجي مع المدققين الخارجيين، بما في ذلك مجالات الخطر التي جرى تحديدها وأي إجراءات إضافية متفق عليها. تراجع اللجنة أيضاً أتعاب المدقق الخارجي للتأكد من إمكانية إجراء تدقيق فعال وشامل وكامل مقابل الأتعاب المتفق عليها

تعيين مدقق داخلي ومراقبته

تعيّن مدققًا داخليًا وتراجع أداءه، تراجع النطاق الإجمالي لأنشطة التدقيق الداخلي وخططها السنوية وميزانياتها، تراجع تقارير التدقيق الداخلي الرئيسة كلها، تبقى على اتصال مباشر مع المدقق الداخلي الذي يرفع تقاريره الى كل من اللجنة والمدير التنفيذي

التواصل مع أصحاب المصلحة

تراجع التقرير المالي السنوي والتدقيق السنوي وأي من المسائل الأخرى التي يجب إبلاغها الى اللجنة من قبل مدققين خارجيين بموجب مبادئ التدقيق المقبولة عمومًا، تراجع كتب التمثيل كلها التي وقّعتها الإدارة للتأكد من أن المعلومات المؤمنة كاملة ومناسبة، تضع إجراءات لاستلام شكاوى تصل الى الشركة وتتعلق بالمحاسبة والرقابة المحاسبية الداخلية أو مسائل التدقيق بالإضافة الى رسائل غير موقّعة يرسلها موظفون في المنظمة حول مخاوف تتعلّق بمسائل خاصة بالمحاسبة أو التدقيق يمكن التشكيك فيها وتعالجها

أداء اللجنة

تقيّم أداءها مرةً في السنة على الأقل لمعرفة ما إذا كانت تعمل بشكل فعّال تماشيًا مع أفضل الممارسات الحالية

الإفصاح

يجب أن تزود المؤسسة المدققين برسالة تمثيل تفصّل وقائع الأحداث الهامة كلها

المتابعة والإنهاء

تطوّر الإدارة خطة عمل تصحيحية وتؤمن اللجنة المتابعة لهذه المسألة حرصًا على إنهاؤها.



تستجيب المنظمة إلى الحاجة
الضرورية للاجئين السودانيين
في تشاد الذين فرّوا من النزاع
المتصاعد في دارفور، في شرق
السودان.

الملحق و: قائمة التحقق من حوكمة الشركات

التأكد/تقييم ما إذا كان تعيين أعضاء مجلس المنظمة يتماشى والخطوط التوجيهية المنصوص عليها في النظام الأساسي/الميثاق التأسيسي للكيان. تقييم عملية تعيين المجلس والتأكد من أنها تلبي المتطلبات الدنيا الأساسية للحكم الرشيد. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل للمنظمة مجلس إدارة يراقب عملياتها؟ إن كان الجواب نعم، التحقق من أسماء الأعضاء ومؤهلاتهم متى أمكن
- هل يرفع المجلس تقاريره الى مجلس آخر أو هيئات أخرى؟ إن كان الجواب نعم، التأكد من استقلالية الأشخاص المسؤولين عن الحوكمة أو واجبات المجلس
- كيف يتم تعيين أعضاء المجلس؟
- هل للمنظمة أنظمة أو قواعد خاصة بالتعيين؟
- من المسؤول عن اختيار أعضاء المجلس؟ هل تتوفر لجنة بحث أو تسمية؟
- كيف تقيم المنظمة عملية التعيين للتأكد من أن أعضاء المجلس كلهم معيّنون وفق الإجراء المرعي؟
- هل هناك مدة ولاية أو فترة تعيين محددة؟ إن كان الجواب نعم، هل تتوفر سياسات وإجراءات خاصة بإعادة التعيين؟

التأكد من أن المنظمة تحرص على تعيين أفراد يتمتعون بالمهارات الصحيحة فحسب كأعضاء في المجلس. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل للمنظمة متطلبات أساسية للمؤهلات الأكاديمية وغير الأكاديمية يتم استخدامها لتقييم المرشحين لعضوية المجلس؟
- هل تتوفر معايير قائمة للتعيين في منصب عضو مجلس؟
- تقييم تأليف مجلس الإدارة والتأكد من أنها تناسب إدارة المنظمة.
- مما يتألف المجلس؟ هل يضم المجلس الخليط المناسب من الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين؟
- ما هو حجم المجلس؟ ما هو عدد الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين؟
- كيف تتأكد المنظمة من أن الهيئة الإدارية ليست كبيرة الحجم ولا صغيرة الحجم بالنسبة الى المنظمة ذات الصلة؟

التأكد من أن للمجلس واجبات ومسؤوليات واضحة للإضطلاع بدوره. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل أن مسؤوليات أعضاء المجلس حسنة التحديد؟ هل يفهم أعضاء المجلس مسؤولياتهم؟
- هل أن واجبات الرئيس وأمين السرّ محددة بشكل جيد ومبّغ عنها الى الأعضاء كلهم؟
- هل أن أدوار المسؤولين عن الحوكمة أو أعضاء المجلس محددة جيداً ومبّغ

عنها الى الأعضاء كلهم؟

- هل تتوفر بنية شفافة وواضحة للمسؤوليات تميز بين ما يمكن المجلس القيام به وما يمكن أن يقوم به المدراء والموظفون؟
- هل للأشخاص المكلفين بالحوكمة شروط عمل واضحة؟
- هل أعضاء المجلس مدربين ومطلعين على مسؤولياتهم؟
- هل يتم تدريب هؤلاء الأعضاء؟ ما درجة انتظام التدريب؟

تقييم إدارة اجتماعات المجلس في المنظمة ومساورها وتوثيقها وفعاليتها. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- كيف يضطلع الأشخاص المسؤولون عن الحوكمة أو واجبات المجلس بعملهم داخل المنظمة؟ هل يضطلع المجلس بمهامه من خلال الاجتماعات؟ إن كان الجواب لا، حدّد الأساليب التي يتبعها للقيام بعمله
- هل من إجراءات قائمة لتنظيم الاجتماعات؟ إن كان الجواب نعم، وثّق المسار والإجراءات
- إن كانت إجراءات تنظيم الاجتماعات محددة، هل تغطّي وضع جدول الأعمال وتواتر الاجتماعات وعملية التبليغ عن الاجتماعات ومحاضر الاجتماعات ومسائل السريّة؟
- هل يدعو رئيس المجلس الى الاجتماعات من خلال أمين السرّ؟
- هل أن تواتر الاجتماعات مناسب؟
- هل يتمّ وضع جدول أعمال للاجتماعات وتوزيعه قبلها؟
- هل يتمّ الإبلاغ بشكل مناسب عن الاجتماعات؟
- هل يتمّ تسجيل قرارات المجلس وتنفيذها؟

التنثبات من دور المنظمة في محاربة الحكم السيء. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل للمنظمة سياسات مستقلة لمحاربة الغشّ والفساد وإطلاق صفارات الإنذار؟ إن كان الجواب نعم، هل أن هذه السياسات معروفة من قبل موظفي المنظمة كلهم؟
- هل تتوفر إجراءات يستخدمها الأشخاص المكلفون بالحوكمة لرصد الغشّ وممارسات الحكم السيء في المنظمة؟ إن كان الجواب نعم، كيف تُنفذ؟
- هل للمجلس خطوط توجيهية أخلاقية لعملياته؟ إن كان الجواب نعم، كيف يتمّ تنفيذها؟
- هل يراجع المجلس الخطوط التوجيهية الأخلاقية بشكل منتظم؟ إن كان الجواب نعم، ما مدى تواتر هذه المراجعة ومن المسؤول عنها؟

التأكد من أن أداء المجلس خاضع للرصد وأن آليات الرصد مناسبة. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل يخضع أداء المجلس ولجانه للمراجعة؟ إن كان الجواب نعم، هل للمنظمة إجراءات أو خطوط توجيهية لمراجعة الحوكمة؟
- هل للمنظمة مؤشرات أداء تم وضعها للمسؤولين عن الحوكمة؟

- هل يجري إعداد تقارير تفصّل أهداف المجلس/لجانه الفرعية للسنة والتقدّم المُحرز باتجاه تحقيقها؟
- من يهتم بتقييم الحوكمة في المنظمة؟
- ما مدى تواتر عمليات تقييم الحوكمة؟
- هل تجري المنظمة مراجعة خارجية وداخلية كالتدقيق الخارجي والتدقيق الداخلي وهل لها لجنة لمراجعة التدقيق؟ هل تعدّ المنظمة تقريرًا منتظمًا وفي الوقت المحدد؟
- هل تجري المنظمة مراجعة للتأكد من أن أعضاء المجلس لم يفقدوا فعاليتهم؟
- توثيق كل عملية تم الإضطاع بها لمراجعة حوكمة المنظمة ورفع تقرير عن فعاليتها.

تقييم فعالية ممارسات الحوكمة لتطوير سياسات المنظمة. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل للمنظمة بيان مهمّة؟
- هل أن المهمة مُصاغة بوضوح واقتضاب؟
- هل تتماشى المهمّة والقوانين والأنظمة وقيم المنظمة؟
- هل وضعت الإدارة غايات تشغيلية للمنظمة؟
- هل تدعم هذه الغايات التشغيلية المهمّة؟
- هل يمكن قياس الغايات التشغيلية؟
- هل تم تقسيم الغايات الى غايات فرعية للوحدات التشغيلية؟

التأكد من دور المجلس في تنفيذ هذه السياسات. الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل في المنظمة مسؤولون عن الامتثال أو مدققون داخليون؟ إن كان الجواب نعم، هل يرفعون تقارير بنتائج عملهم الى لجنة التدقيق؟
- هل يتم تنفيذ توصيات المسؤول عن الامتثال أو المدققين الداخليين أو المدققين الخارجيين و/أو لجنة التدقيق؟ هل تضطلع لجنة التدقيق بمسؤوليّة التأكد من تنفيذ التوصيات الخاصّة بالتدقيق؟
- هل يؤدي المجلس دورًا في مجال إدارة المخاطر أو يوكل هذا الدور الى هيئة أخرى، كلجنة فرعية مثلاً؟