



ديوان المحاسبة

دليل أفضل الممارسات

سبتمبر ٢٠٠٩



مجالس الإدارة في المؤسسات الحكومية

سبتمبر ٢٠٠٩

دليل أفضل الممارسات



تمت المصادقة عليه من قبل
”معهد المديرين“ (مدراء)

جدول المحتويات

١	تمهيد
٣	مقدمة
٤	قائمة أفضل الممارسات العالمية
٥	١. الغرض
٦	١-١ أين تكمن أهمية مجلس الإدارة؟
٧	١-٢ ما هي مهام مجلس الإدارة؟
٨	١-٣ ما هي الأهداف التي تسعى مجالس الإدارة لتحقيقها؟
٩	٢. الهيكلية والتركيب
١٠	٢-١ ما هي مسؤوليات مجلس الإدارة؟
١١	٢-٢ ممن يتألف مجلس الإدارة؟
١٢	٢-٣ ما هي مهام رئيس مجلس الإدارة؟
١٢	٢-٤ ما هو دور عضو مجلس الإدارة؟
١٢	٢-٥ ما هي اللجان الفرعية التي يجب توافرها في المجلس؟
١٣	٣. القيم وأخلاقيات العمل
١٤	٣-١ ما المقصود بـ "قواعد السلوك"؟
١٤	٣-٢ ما المقصود بـ "سجل المصالح"؟
١٥	٣-٣ ما المقصود بـ "تعارض المصالح"؟
١٦	٣-٤ كيف تتم متابعة مسألة تعارض المصالح والنظر في مستجداتها؟
١٧	٤. قرارات ومعلومات مجلس الإدارة
١٨	٤-١ كم مرة ينبغي أن تتعقد اجتماعات مجالس الإدارة؟
١٨	٤-٢ كيف يمكن أن تخرج اجتماعات المجلس بنتائج فعالة؟
١٩	٤-٣ ما المعلومات التي يجب مناقشتها خلال اجتماعات المجلس؟
٢٠	٤-٤ من أين تنبع أهمية توثيق القرارات؟
٢١	٥. تقييم مجلس الإدارة
٢٢	٥-١ ما أهمية تقييم مجلس الإدارة؟
٢٢	٥-٢ كيف يمكن تقييم مجالس الإدارة؟
٢٣	٥-٣ كم مرة ينبغي تقييم مجلس الإدارة؟
٢٣	٥-٤ ما هي المعايير التي يجب اعتمادها في عملية التقييم؟
٢٤	٥-٥ كيف يمكن للآخرين أن يعرفوا ما قُمتُ بإنجازه؟
٢٥	ملاحق
٣١	مراجع

تمهيد

تضطلع مؤسسات الحكومة الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة بمسؤولية إدارة مليارات الدراهم من الأموال العامة سنوياً.

وقد كشفت الأزمة المالية -التي أَلقت بظلالها على العالم بأكمله- الحاجة إلى الإشراف الفعّال وتطبيق أفضل ممارسات الإدارة المالية على أعلى المستويات في أية مؤسسة، لضمان إنفاق الأموال العامة بطريقة حكيمة ورشيدة.

وأظهرت الأحداث الأخيرة المخاطر غير الضرورية التي يمكن أن تتعرض لها الشعوب والدول، نتيجة تطبيق مبادئ وممارسات ومعايير أخلاقية خاطئة.

ومن هنا تبرز أهمية وجود مجلس إدارة يمتلك الكفاءات والمهارات الضرورية، إذ باستطاعة مثل هذا المجلس أن يلعب دوراً محورياً في الحوكمة المؤسسية بما يضمن مصالح جميع الأطراف المعنية بالشكل الأمثل.

ومن هذا المنطلق، فإن هدف ”دليل أفضل الممارسات“ هو تزويد مؤسسات القطاع الحكومي المعنية بالإرشادات التي تساعد على تحسين الطريقة التي يُنفق بها المال العام، الأمر الذي يعزز ثقة الجمهور بأن الحكومة الاتحادية لا تدخر جهداً في سبيل حماية الأموال العامة.

ونحن في ”ديوان المحاسبة“ إذ نجدد التزامنا بالعمل دائماً على ضمان إنفاق الأموال العامة بطريقة فعّالة ومجدية، فإننا نحث كل مؤسسة على الاستفادة من هذا الدليل، لتحديد وتطبيق أفضل المبادئ والممارسات في كافة نشاطاتها.

الدكتور حارب سعيد العميمي

رئيس ديوان المحاسبة

مقدمة

من المعني بهذا الدليل الإرشادي؟

تم إعداد هذا الدليل استناداً إلى أفضل الممارسات العالمية، بهدف استخدامه من قبل مؤسسات الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة التي لها مجالس إدارة، باستثناء المؤسسات العامة الهادفة للربح والتي تقدم حصة من الأرباح للحكومة الاتحادية، وكذلك لا يشمل الوزارات.

ما المقصود بمجلس الإدارة؟

مجلس الإدارة هو مجموعة من الأشخاص الذين يتمتعون بمهارات مختلفة ويعملون معاً لضمان قيام المؤسسة المعنية بواجبها، وتحديد مسارها المستقبلي.

لقد تم إجراء العديد من الأبحاث حول فعالية مجالس الإدارة على مستوى العالم. وفي الآونة الأخيرة، أصبح أعضاء مجالس الإدارة مُطالبين أكثر بتحمل المسؤولية والالتزام بالسلوكيات الأخلاقية.

من أين يجب أن تبدأ؟

بصفتك عضواً جديداً في مجلس الإدارة، ينبغي عليك أن تكون على علم وإلمام بما هو مطلوب منك.

الملحق ١ يحتوي على قائمة من ٢٠ سؤالاً حول المؤسسة، يجب على عضو مجلس الإدارة أن يقوم بتوجيهها إلى رئيس مجلس الإدارة والمدير العام.

قائمة أفضل الممارسات العالمية



إذا ما أرادت مؤسساتكم
تشكيل مجلس إدارة،
فيجب عليها تطبيق
البنود أعلاه.

إذا كان لدى مؤسستك مجلس إدارة، فيجب أن يكون لدى هذا المجلس ما يلي:

١. ميثاق عمل معتمد (أحكام المرجعية)
٢. مجموعة مناسبة من الأشخاص والمهارات والخبرات ذات الصلة بنشاط وعمل المؤسسة
٣. رئيس مجلس إدارة مستقل
٤. مجلس يتكون من مديرين غير تنفيذيين
٥. تعيين أشخاص في فترات مختلفة لضمان مواصلة بناء المعرفة المؤسسية
٦. تحديد عدد سنوات خدمة العضو في مجلس الإدارة
٧. آلية تأهيل وإرشاد لأعضاء مجلس الإدارة الجدد
٨. لجان فرعية للمجلس مثل لجنة التدقيق
٩. قواعد السلوك لأعضاء مجلس الإدارة
١٠. سجل مصالح أعضاء مجلس الإدارة
١١. إجراءات التعامل عند حصول تعارض في المصالح
١٢. جدول لاجتماعات المجلس المستقبلية
١٣. بنود جدول الأعمال الخطي لكل اجتماع من اجتماعات المجلس يتم توزيعها قبل انعقاد كل اجتماع
١٤. بنود جدول الأعمال تتعلق بصلب عملية إدارة المؤسسة
١٥. تقارير خطية تعدّها الإدارة حول بنود جدول الأعمال
١٦. محضر خطي لكل اجتماع من اجتماعات المجلس
١٧. سجل مدون لكل قرار من قرارات المجلس في المحضر
١٨. عملية تقييم دورية للوقوف على فعالية المجلس
١٩. تقرير سنوي حول أداء المؤسسة
٢٠. مراجعة سنوية لأداء المجلس

١. الغرض

- ١-١ أين تكمن أهمية مجلس الإدارة؟ ٦
- ١-٢ ما هي مهام مجلس الإدارة؟ ٧
- ١-٣ ما هي الأهداف التي تسعى مجالس الإدارة لتحقيقها؟ ٨

١ - أين تكمن أهمية مجلس الإدارة؟

يشرف المجلس على عملية إدارة عناصر الحوكمة المؤسسية



٢-١ ما هي مهام مجلس الإدارة؟

يضطلع مجلس الإدارة بأربع مهام أساسية:

التمثيل

- يمثل آراء الأطراف المعنية/ أصحاب العلاقة الرئيسيين.
- ضمان حصول الأطراف المعنية/ أصحاب العلاقة الرئيسيين (الوزراء والحكومة الاتحادية) على ما يريدونه وقت حاجتهم إليه.



صناعة القرارات والقيادة

- التركيز على المهمة طويلة الأجل بدلاً من الأهداف الحالية أو قصيرة الأجل.
- العمل على اتخاذ قرارات ذات أهمية بالغة بدلاً من اتخاذ قرارات ذات آثار بسيطة.

تحمل المسؤولية

- يتحمل مسؤولية الأطراف المعنية/ أصحاب العلاقة الرئيسيين وليس الموظفين فقط.
- يتحمل مسؤولية أداء المؤسسة.

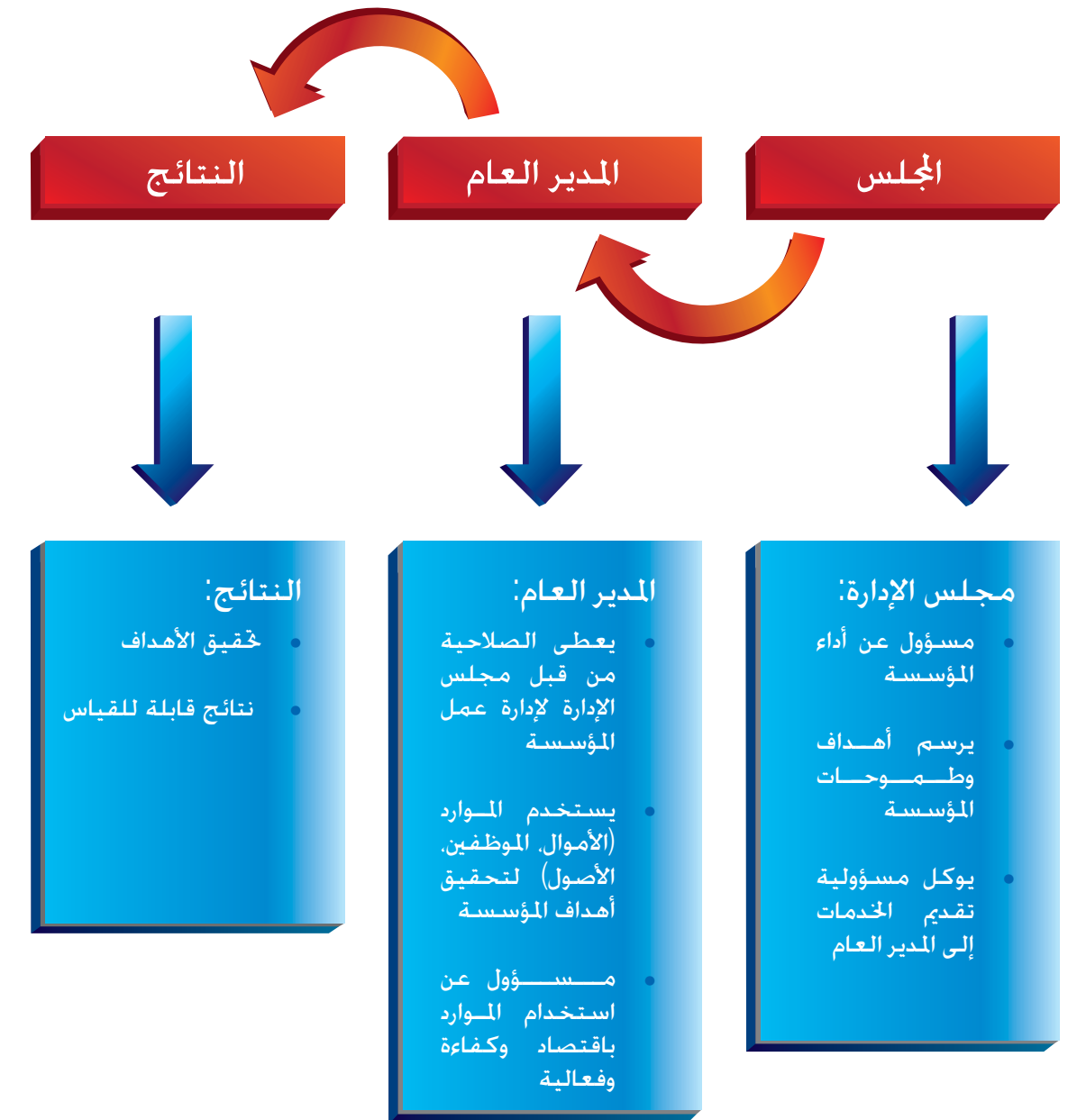
التواصل والإفصاح

- يجب أن يكون لدى مجلس الإدارة سياسة تواصل واضحة حول المعلومات التي يجب الإفصاح عنها، ومتى يجب الإفصاح عنها، وللمن يجب الإفصاح عنها.

٢. الهيكلية والتركيب

- ١٠ ١-٢ ما هي مسؤوليات مجلس الإدارة؟
- ١١ ٢-٢ ممن يتألف مجلس الإدارة؟
- ١٢ ٣-٢ ما هي مهام رئيس مجلس الإدارة؟
- ١٢ ٤-٢ ما هو دور عضو مجلس الإدارة؟
- ١٢ ٥-٢ ما هي اللجان الفرعية التي يجب توافرها في مجلس الإدارة؟

١- ٣ ما هي الأهداف التي تسعى مجالس الإدارة لتحقيقها؟



٢-١ ما هي مسؤوليات مجلس الإدارة؟

مسؤوليات مجلس الإدارة

- العمل بمقتضى صالح الأطراف المعنية/ أصحاب العلاقة الرئيسيين (الحكومة الاتحادية والجمهور)
- مراقبة ومراجعة وتوجيه استراتيجية المؤسسة والموازنات السنوية وخطط الأعمال، وخطط خلافة المناصب، وتحديد أهداف المؤسسة ومقاييس الأداء
- مراقبة فعالية تطبيق الحوكمة المؤسسية وإجراء التغييرات عندما يتطلب الأمر
- التأكد من توفر إدارة للمخاطر وأنظمة رقابة وتدقيق داخلي يتسم بالفعالية
- التأكد من قدرة المجلس على الوصول إلى المعلومات الدقيقة ذات الصلة في الوقت المناسب
- التأكد من سلامة النظم المالية
- التحلي بالخلق الرفيع ومعاملة الجميع بعدالة
- الحكم باستقلالية وموضوعية
- الالتزام بواجباته، والتصرف بما يحقق مصالح الأطراف الأخرى في جميع الأوقات
- مراقبة عملية التواصل والإفصاح
- مراقبة وإدارة أي تعارض محتمل في المصالح بين أعضاء المجلس والإدارة
- ضمان كفاءة التدقيق الخارجي المستقل، وإنجازه في الوقت المناسب
- التصرف فقط ضمن حدود صلاحياته واتخاذ القرارات المدروسة بشكل كافٍ
- تعيين وعزل ومتابعة أداء المدير العام (أو ما يعادله) وأعضاء الإدارة العليا
- التأكد من الالتزام بالقوانين والنظم

يجب أن يكون لدى مجلس الإدارة ميثاق عمل يدعى أحياناً بأحكام المرجعية والذي ينبغي أن يتضمن:



يجب أن تتم مراجعة ميثاق العمل بشكل دوري من قبل مجلس الإدارة للتأكد من مواكبته لآخر التطورات، ويجب أن يكون الميثاق متاحاً أمام الجميع، من خلال نشره على الموقع الإلكتروني التابع للمؤسسة، في قسم خاص بالحوكمة. ويمكن الاطلاع على الإطار العام لميثاق المجلس في الملحق ٢.

٢-٢ ممن يتألف مجلس الإدارة؟

- مجموعة مناسبة من الأشخاص والمهارات والخبرات ذات الصلة بنشاط المؤسسة
- رئيس مجلس إدارة مستقل
- مدبرون غير تنفيذيين
- أعضاء معيّنون خلال فترات مختلفة لضمان مواصلة بناء المعرفة المؤسسية
- تحديد عدد سنوات خدمة العضو في مجلس الإدارة

- لا يجب أن يكون لأي عضو نفوذ أكبر مقارنة ببقية الأعضاء.
- لا يتم تعيين المديرين غير التنفيذيين من قبل المؤسسة ولا يتمتعون بأية حقوق تقاعدية، ويتم تعيينهم فقط لفترة محددة حتى لا يفقدوا استقلاليتهم إذا ما استمروا في منصبهم لفترة طويلة .
- لا يعتبر المديرين التنفيذيين مستقلين لأنهم موظفون لدى المؤسسة.
- يجب أن يكون لدى بعض أعضاء مجلس الإدارة معرفة بمبادئ الإدارة القانونية والمحاسبية والمالية.
- يجب أن لا يكون لأعضاء مجلس الإدارة أية علاقات أو ظروف تؤثر على قراراتهم. (انظر القسم ٣، القيم وأخلاقيات العمل).
- ينبغي أن يكون لدى بعض أعضاء مجلس الإدارة معرفة وخبرة بالخدمات التي توفرها المؤسسة.
- لا يجب تعيين أعضاء مجلس الإدارة بناء على خبرتهم الإدارية، بل بناءً على فهمهم لطبيعة عمل المؤسسات.
- لا يجب أن يشغل منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام نفس الشخص.
- لا يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة، أعضاء في العديد من مجالس إدارة المؤسسات الحكومية، إذ لن يكون لديهم الوقت الكافي للقيام بعملهم بالشكل المطلوب.
- في معظم الحالات، لا يجب أن يتم تعيين مدير عام سابق عضواً في مجلس الإدارة قبل انقضاء فترة ٣ سنوات على تركه المؤسسة.

٣-٢ ما هي مهام رئيس مجلس الإدارة؟

- إرساء وتعزيز علاقات الاحترام والتعاون بين المجلس والمديرين
- الالتزام بالوقت المحدد لإنجاز المهمة بفعالية
- مساعدة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بمهامهم، ومتابعة أدائهم
- مراجعة التزام أعضاء مجلس الإدارة بالمواعيد بشكل منتظم
- مراجعة وإعداد التقارير حول أداء مجلس الإدارة

٤-٢ ما هو دور عضو مجلس الإدارة؟

- تخصيص الوقت اللازم لدراسة وفهم المستندات المقدمة له
- التمتع بالموضوعية والقدرة على التحليل، والتعقل في اتخاذ القرارات
- التعبير عن الآراء بحرية ونزاهة
- طرح أسئلة تتعلق بصلب القضايا
- استقلالية التفكير

يجب أن تكون لدى المؤسسة مجموعة إجراءات معينة تتيح لأعضاء مجلس الإدارة الجدد الحصول على المعلومات ذات الصلة والملخصات، كجزء من عملية التأهيل والإرشاد، بهدف مساعدتهم على أداء واجباتهم كأعضاء مجلس إدارة. ويشتمل الملحق ٣ على مثال على نوعية المعلومات التي يجب أن يحصل عليها عضو مجلس الإدارة الجديد.

٥-٢ ما هي اللجان الفرعية التي يجب توافرها في مجلس الإدارة؟

يجب على مجلس الإدارة تشكيل اللجان الفرعية التالية:

- لجنة تدقيق- تشمل مهامها مراقبة المخاطر، وأنظمة الرقابة، وعمليات التدقيق الخارجي والداخلي
- قد تكون هناك حاجة لتأسيس لجان أخرى ذات صلة بالمؤسسة، مثل لجنة مكافأة الإدارة التنفيذية، أو لجنة فنية خاصة بالمسائل التشغيلية
- العلاقة الرئيسية بين مجلس الإدارة و «ديوان المحاسبة» ستكون من خلال «لجنة التدقيق» التابعة للمؤسسة، وذلك نظراً لأن لجان التدقيق تتضمن عادة تأكيداً لأعمال المدققين الخارجيين.

٣. القيم وأخلاقيات العمل

- ١٤ ١-٣ ما المقصود بـ "قواعد السلوك"؟
- ١٤ ٢-٣ ما المقصود بـ "سجل المصالح"؟
- ١٥ ٣-٣ ما المقصود بـ "تعارض المصالح"؟
- ١٦ ٤-٣ كيف تتم متابعة مسألة تعارض المصالح والنظر في مستجداتها؟

٣-٣ ما المقصود بـ (تعارض المصالح)؟

ينشأ تعارض المصلحة عندما يكون عضو مجلس الإدارة متأثراً بمصلحة شخصية أثناء أدائه مهام المجلس الموكلة إليه. ولذلك ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة الإفصاح أمام المجلس عن علاقاتهم الأسرية أو أية ظروف قد تؤثر على استقلاليتهم.

أمثلة على تعارض المصالح

عضو مجلس إدارة:

- تم تعيينه في منصب إداري تنفيذه من قبل المؤسسة ولم يمضي ٣ سنوات على الأقل بين تركه للعمل في منصبه والانتقال إلى مجلس الإدارة.
- كان يعمل خلال السنوات الثلاث الماضية، مستشاراً أو استشارياً متخصصاً لدى المؤسسة.
- هو أحد موردي بعض المواد للمؤسسة (مثل آلات التصوير وغيرها من المعدات المكتبية).
- مرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمورد أو عميل (على سبيل المثال عمه صاحب الشركة التي تقوم بتوريد الحافلات إلى المؤسسة)

٣-١ ما المقصود بـ (قواعد السلوك)؟

يجب أن تكون لدى مجلس الإدارة "قواعد سلوك" تضمن نزاهة أعضاء مجلس الإدارة وقدرتهم على تحمل المسؤولية. ويجب أن تتضمن هذه القواعد معلومات حول قيم المؤسسة، وتعارض المصالح وأهمية السلوك الأخلاقي. وينبغي على جميع أعضاء مجلس الإدارة التوقيع على نسخة من وثيقة قواعد السلوك تفيد بموافقتهم على الالتزام بما جاء فيها. ويجب أن تكون وثيقة "قواعد السلوك" في متناول الجميع، كأن يتم نشرها على موقع الإنترنت في قسم الحوكمة المؤسسية. ويقدم الملحق ٤ الإطار العام لما ينبغي أن تتضمنه وثيقة قواعد السلوك.

٣-٢ ما المقصود بـ "سجل المصالح"؟

سجل المصالح هو ملف لتدوين مصالح أعضاء مجلس الإدارة غير المتعلقة بالمؤسسة، ومنها على سبيل المثال، العضوية في مجالس إدارة أخرى، أو تولي مناصب إدارية في شركات أو مؤسسات تجارية مملوكة من قبل أعضاء مجلس الإدارة، وغيرها من المصالح المالية. ويتيح سجل المصالح مراجعة العلاقات والظروف التي يمكن أن تؤثر على استقلالية رأي عضو المجلس وتؤدي إلى تعارض في المصلحة.



٤. قرارات ومعلومات مجلس الإدارة

- ١-٤ كم مرة ينبغي أن تتنقّد
اجتماعات مجلس الإدارة؟ ١٨
- ٢-٤ كيف يمكن أن تخرج اجتماعات
المجلس بنتائج فعالة؟ ١٨
- ٣-٤ ما المعلومات التي يجب مناقشتها
خلال اجتماعات المجلس؟ ١٩
- ٤-٤ من أين تنبع أهمية توثيق القرارات؟ ٢٠

سؤال مطروح

هل تعارض المصالح يؤثر سلباً على أهلية عضو مجلس الإدارة؟

في بعض الحالات، وجود تعارض في المصلحة يُفقد الشخص أهليته كعضو في مجلس الإدارة ولا يمكنه الاستمرار في هذا المنصب. كأن يكون عضو مجلس الإدارة أحد مزودي السلع والخدمات للمؤسسة.

قد يقرر عضو مجلس الإدارة أيضاً إزالة تعارض المصلحة، من خلال التوقف، مثلاً، عن توريد أي من السلع والخدمات للمؤسسة.

وجود تعارض في المصلحة لا يعني بالضرورة أنه ليس بإمكان الشخص أن يكون عضواً في مجلس الإدارة. فعلى سبيل المثال، عندما يكون هناك تعارض في المصلحة متعلق بأحد قرارات مجلس الإدارة، يمكن اللجوء إلى الخيارات التالية:

- يغادر عضو مجلس الإدارة المعني قاعة الاجتماع خلال النقاشات ولا يقوم بالتصويت على القضية المطروحة.
- يبقى عضو مجلس الإدارة في قاعة الاجتماع ولكنه لا يشارك في النقاشات ولا يصوت على القضية المطروحة.
- يمكن لمجلس الإدارة إصدار قرار يتيح للعضو المعني التصويت، فقط عندما تُعتبر المصلحة المقصودة غير مهمة لدرجة أنها قد تؤثر على رأي العضو.

ويجب أن يتم تحديد احتمالات نشوء مثل هذا التعارض بدقة ووضوح كبيرين في مستند "قواعد السلوك". ويجب تدوين تفاصيل أي تعارض في المصالح بالنسبة لعضو المجلس في محاضر الاجتماعات، بما في ذلك طريقة معالجة هذا التعارض.

٣-٤ كيف تتم متابعة مسألة تعارض المصالح والنظر في مستجداتها؟

- يجب على أعضاء مجلس الإدارة إعداد تقارير حول تغيرات الظروف وإرسالها إلى الأشخاص المكلفين باستلام ومراجعة حالات تعارض المصالح، في أسرع وقت ممكن.
- من الضروري تحديث سجل المصالح بشكل مستمر. ومن بين الطرق التي تساعد على ذلك، التزام أعضاء مجلس الإدارة بتقديم تصريحات ربع سنوية.

٤-١ كم مرة يجب أن تنعقد اجتماعات مجالس الإدارة؟

يجب أن يتفق المجلس والإدارة على عدد الاجتماعات .
ينبغي أن يتم عقد الاجتماعات على الأقل بشكل ربع سنوي، لكن يمكن عقد اجتماعات أكثر أو أقل حسب ما يراه ملائماً.
يجب إعداد خطة للاجتماعات كل سنة، ويتم توزيعها مسبقاً على أعضاء المجلس والإدارة.

قاعدة

كلما ارتفع مستوى المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، ازدادت في المقابل الحاجة إلى المزيد من الاجتماعات ، من أجل الوقوف على المستجدات، ومعرفة كيفية إدارة المخاطر.



٤-٢ كيف يمكن أن تخرج اجتماعات مجلس الإدارة بنتائج فعالة؟

يمكن أن تكون اجتماعات مجلس الإدارة أكثر فعالية في حال:

- تم إعداد بنود جدول الأعمال بدقة
- تم توزيع أوراق العمل بشكل جيد قبل الاجتماع
- تمت مناقشة البنود المطروحة بصراحة وصدق
- تم توثيق القرارات والنقاشات والخلافات في محضر الاجتماع
- كانت محاضر الاجتماعات دقيقة وموقعة من قبل رئيس مجلس الإدارة ونائبه
- تم توفير إرشادات لأعضاء مجلس الإدارة حول كيفية الحصول على المعلومات
- تم توفير استشارات مهنية بواسطة أطراف خارجية مستقلة لأعضاء مجلس الإدارة كلما اقتضت الحاجة. وتتوفر بنود جدول أعمال مقترحة لاجتماع مجلس الإدارة في الملحق ٥.

٤-٣ ما المعلومات التي يجب مناقشتها خلال اجتماعات المجلس؟

من المهم أن يتفق المجلس والإدارة على نوع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة وصائبة. ويجب أن تظهر المعلومات التي يتم تقديمها إلى المجلس مدى التقدم الذي تم إحرازه في مقابل أهداف المؤسسة.

أمثلة

- الموازنة التقديرية مقابل الإنفاق الفعلي
- مدى التقدم الذي تم إحرازه على صعيد الأهداف المنشودة
- تطبيق الاستراتيجيات والخطط الرئيسية
- إدارة المخاطر الرئيسية
- تنفيذ القوانين والسياسات الرئيسية

يجب أن تحدد أوراق العمل المقدمة إلى المجلس، كافة الإجراءات التي يجري تنفيذها، وبالتحديد إذا لم تواكب الإنجازات مستوى التوقعات.

يجب على المجلس التأكد من أن المعلومات التي يتلقاها مترابطة وموضوعية وتعكس الواقع الحالي.

المعلومات يجب أن:

- تقدم شرحاً واضحاً للمسائل الفنية وانعكاساتها
- تكون ذات طبيعة عالية المستوى (لا ينبغي أن تنخرط المجالس في إدارة العمليات)
- تمت صياغتها بطريقة عادلة ومتوازنة

يجب أن تتوفر المشورة المتخصصة حول المسائل القانونية والمالية، لا سيما إذا كان من المحتمل أن تترتب مسؤوليات قانونية أو مالية كبيرة على قرارات المجلس.

٤-٤ من أين تتبع أهمية توثيق القرارات؟

من المهم أن يحتفظ المجلس بسجل خطي لكافة قرارات اجتماعاته، حيث سيفيد ذلك في:

- تمكين الإدارة من فهم المهام الموكلة إليها من قبل المجلس بوضوح.
- متابعة سير العمل والتأكد من تنفيذ القرارات في الوقت المناسب.
- إبلاغ المدققين بالقرارات الرئيسية، وخاصة في الحالات التي يمكن أن تظهر فيها مشكلات تستوجب التحقيق.

عندما تقدم الإدارة العليا لأعضاء مجلس الإدارة خيارات بديلة بخصوص عمل معين، فينبغي أن توضح الآثار المحتملة المتعلقة بمجالات مثل القوانين، والمالية وتحقيق الأهداف.

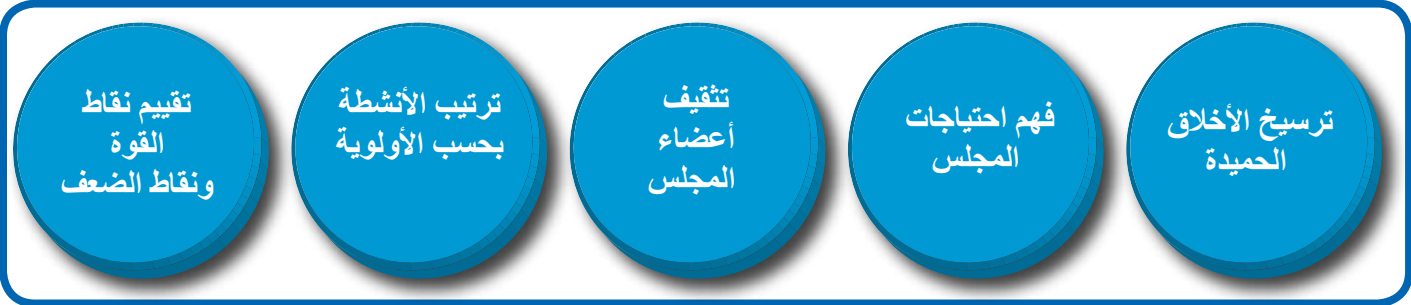
يجب أن تكون قرارات المجلس مدونة بوضوح في محاضر الجلسات، مع مبرراتها، وعندما لا يكون هناك إجماع في المجلس حول قرار ما، فيجب أن يُسجل ذلك في محضر الاجتماع.

٥. تقييم مجلس الإدارة

- ١-٥ ما أهمية تقييم مجلس الإدارة؟ ٢٢
- ٢-٥ كيف يمكن تقييم مجالس الإدارة؟ ٢٢
- ٣-٥ كم مرة ينبغي تقييم مجلس الإدارة؟ ٢٣
- ٤-٥ ما هي المعايير التي يجب اعتمادها في عملية التقييم؟ ٢٣
- ٥-٥ كيف يمكن للآخرين أن يعرفوا ما قُمتُ بإنجازه؟ ٢٤

٥-١ ما أهمية تقييم مجلس الإدارة؟

أهداف التقييم



٥-٢ كيف يمكن تقييم مجالس الإدارة؟

الأساليب الممكنة

- تقييم ذاتي.
- لجنة فرعية في المجلس
- جهة استشارية خارجية

قاعدة

لا ينبغي أن تقوم الإدارة التنفيذية بتقييم المجلس



٥-٣ كم مرة ينبغي تقييم مجلس الإدارة؟

- سنوياً
 - في الظروف الاستثنائية، على سبيل المثال، عندما يكون أداء المؤسسة غير مرضٍ
- يجب أن يتم تقييم أداء كل فرد من أعضاء المجلس، وكذلك الأداء العام للمجلس.

٥-٤ ما هي المعايير التي يجب اعتمادها في عملية التقييم؟

- معايير بسيطة قدر الإمكان
- استخدام نسب بسيطة من ١ إلى ٥ لتقييم الأداء، وكذلك تضمين خيار (لا أعرف)

تقييم أداء عضو المجلس	تقييم الأداء العام للمجلس
- الحضور والمشاركة في الاجتماعات - رأي الأطراف المعنية/ أصحاب العلاقة الرئيسيين - رغبة العضو في طرح الأسئلة، وتقديم الاقتراحات، ومواجهة التحديات	- تناسق الاستراتيجية والأهداف - الإدارة العليا في المؤسسة - النتائج المالية - تحقيق الأهداف - إدارة المخاطر - كفاءة الاجتماعات - الالتزام بمبادئ الحوكمة - حجم العمل



٥-٥ كيف يمكن للآخرين أن يعرفوا ما قُمتَ بإنجازه؟

لتعزيز مستويات الشفافية وتحمل المسؤولية العامة، يجدر بالمؤسسة تقديم معلومات حول ما تم إنجازه، ويشمل ذلك تقارير سنوية للأداء.

أسئلة يجب على المجلس طرحها عند إعداد تقرير الأداء:

- هل نقدم معلومات وافية حول ما تم تحقيقه، وما علينا أن نفعله؟
- هل توفر المعلومات في الوقت المناسب يلبي احتياجات الجمهور؟
- هل نحن حريصون على أن تكون المعلومات متوفرة وواضحة؟

يعتبر عرض التقارير على الجمهور أحد الممارسات الجيدة. ويمكن على سبيل المثال، نشر تقرير سنوي على الموقع الإلكتروني للمؤسسة.



ما يحتاج أن يعرفه عضو المجلس

٢٠. سؤالاً يجب أن يطرحها عضو المجلس على المؤسسة

١. لماذا نحن هنا؟ (ما هي رسالتنا)؟
٢. ما هي أهدافنا؟
٣. ما هي خططنا الرئيسية؟
٤. من هم عملاؤنا؟
٥. ما هي المهام التي أوكناها إلى المدير العام والإدارة التنفيذية؟
٦. ما هي المسؤوليات الملقاة على عاتقنا؟
٧. ما هي معاييرنا الرئيسية للنجاح؟
٨. هل نملك الموارد التي تتيح لنا تقديم خدماتنا؟
٩. ما هي أكبر المخاطر التي تواجهنا، وكيف نقوم بإدارتها؟
١٠. هل هناك ميثاق عمل (أحكام مرجعية) للمجلس، وهل هناك ميثاق عمل لكل لجنة من اللجان الفرعية؟
١١. ما الفترة التي ساشغل فيها عضوية المجلس؟
١٢. ما الجهة التي ألجأ إليها من أجل التدريب والمشورة والمعلومات، لكي أمارس عملي بكفاءة؟
١٣. هل هناك «قواعد سلوك للمجلس، وللمؤسسة أيضاً»؟
١٤. هل هناك سجل للمصالح لأعضاء مجلس الإدارة؟
١٥. هل هناك إجراءات بخصوص تعارض المصالح في المجلس؟
١٦. كيف أعرف أنه تم تنفيذ الإجراءات التي أقرها في المجلس؟
١٧. كيف أعرف أن المؤسسة تعمل بكفاءة عالية، وما هي الخطوات التي يمكنني اتخاذها في حال كانت المؤسسة لا تعمل بكفاءة عالية؟
١٨. كيف أعرف أن المؤسسة تعمل بشكل قانوني؟
١٩. كيف أتأكد من أننا - كمجلس - نعمل بكفاءة عالية؟
٢٠. ما هي المعلومات والخبرات ذات الصلة التي سأقدمها للمؤسسة؟

مثال عن ميثاق عمل المجلس أو (أحكام المرجعية)

الغاية من الميثاق

دور وهيكمل ومسؤوليات المجلس، حسب مقتضيات الحكومة الاتحادية

المصادقة على الميثاق

الجهة التي تصادق على الميثاق، قد تكون مثلاً، الحكومة الاتحادية بالتشاور مع المجلس

الولاية القانونية للمجلس

القوانين الاتحادية ذات الصلة المطبقة في إنشاء المجلس

الغاية من المجلس

أهداف المجلس ضرورية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة
مراجعة المسؤوليات القانونية

الأدوار والمسؤوليات

مهام المجلس

تفويض الصلاحيات للآخرين (بمن فيهم المدير العام)

العضوية والمدة

الحد الأدنى والحد الأقصى لعدد المديرين غير التنفيذيين

نصاب المجلس اللازم ليكون القرار نافذاً

التأكد من أنه ليس للأعضاء مصالح قد تتعارض مع مهمتهم في المجلس

المدة القصوى لشغل عضوية المجلس

ثقافة المجلس

السلوكيات والمبادئ والقيم التي تشملها عادة قواعد السلوك

القرارات وإعداد التقارير

كيف يتم تدوين قرارات المجلس

كم عدد أعضاء المجلس اللازم حضورهم كي يكون القرار نافذاً (أو ما يسمى النصاب القانوني).

مراجعة الميثاق

كم مرة تتم مراجعة الميثاق (عادةً سنوياً)

نشر الميثاق

أين يمكن للجمهور الاطلاع على الميثاق

- ميثاق المجلس
- خطاب التعيين (المعروف في بعض الأحيان باسم صك التعيين)
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- الخطة الاستراتيجية للمؤسسة
- قواعد سلوك المجلس
- معلومات حول أعضاء المجلس الآخرين
- اللجان التابعة للمجلس وأحكام المرجعية الخاصة بهم
- التقارير السنوية للمؤسسة لفترة الثلاث سنوات الماضية، بما في ذلك البيانات المالية وآراء المدققين
- فرص التدريب والتطوير المتاحة لأعضاء المجلس
- تقارير تقييم المجلس
- السيرة الذاتية للمدير العام وأعضاء الإدارة التنفيذية
- محاضر اجتماعات المجلس للعام الماضي على الأقل
- تقرير الموازنة الحالية في مقابل الإيرادات والنفقات الفعلية
- ميثاق لجنة التدقيق، ومحاضر الاجتماعات خلال العام الماضي على الأقل
- ميثاق التدقيق الداخلي، وخطة التدقيق الداخلي، وتقارير التدقيق الداخلي لآخر ٣ سنوات، والسيرة الذاتية لرئيس فريق التدقيق الداخلي، وتقرير عن أحدث تقييم جودة مستقل لدائرة التدقيق الداخلي
- قائمة بكافة العقود الحالية بين المؤسسة والموردين
- قوانين ذات صلة
- تقارير التدقيق الخارجي

السلوك المهني

يحدد هذا القسم معايير السلوك المهني المتوقع من أعضاء المجلس، بما في ذلك الالتزام بالعدل والحياد والنزاهة، والعمل من أجل المصلحة العامة.

القرارات الأخلاقية

لكي يتمكن أعضاء المجلس من اتخاذ قرارات أخلاقية، ينبغي أن يتأكدوا من أن جميع القرارات أو التصرفات، قانونية ومتفقة مع السياسة العامة للحكومة الاتحادية، وكذلك التحقق مما إذا كان أي عضو مجلس أو موظف يستفيد منها بشكل شخصي على حساب المؤسسة.

العدالة والإنصاف

يجب على أعضاء المجلس النظر في جميع الحقائق ذات الصلة عند البت في مسألة ما، والتعامل معها بحيادية. ويجب على أعضاء المجلس ألا يظهروا أي تحامل على أي من الموظفين أو العملاء.

تعارض المصالح

ربما يؤدي تعارض المصالح إلى اتخاذ قرارات قد لا تكون في مصلحة المؤسسة. وينبغي أن يكون لدى المجلس سجل خاص بتعارض المصالح، سواء حقيقية أو متوقعة، ويشمل كل التفاصيل حول كيفية التعامل مع كل حالة.

إستخدام المعلومات الرسمية والموارد العامة

لا ينبغي لأعضاء المجلس الكشف عن المعلومات السرية عن المؤسسة دون موافقة رسمية. ويجب ألا تُستخدم المعدات المكتبية وغيرها من الموارد المقدمة إلى المجلس لأغراض خاصة.

قبول الهدايا والمكافآت

يجب على أعضاء المجلس عدم قبول هدايا أو مكافآت من موظفين أو موردين أو عملاء، ترمي إلى التأثير، أو يُشك في أنها ستؤثر على قراراتهم أو سلوكهم. كما ينبغي على أعضاء المجلس الإبلاغ عن أي حادثة رشوة.

يجب أن تتضمن بنود جدول أعمال المجلس تاريخ وموعد الاجتماع، ومكان انعقاده ومدته.

يجب تزويد أعضاء المجلس بتقارير عن الاجتماعات قبل انعقادها. وينبغي أن تتم الموافقة على البنود الإضافية بشكل استثنائي من قبل الرئيس قبل الجلسة.

النشاط

- بدء الاجتماع
- الترحيب
- الاعتذارات
- محاضر من جلسات سابقة
- بنود من اجتماعات سابقة
- تقرير المدير العام
- تقرير لجنة التدقيق
- تقارير من لجان فرعية أخرى تابعة للمجلس
- تقارير من كل قسم رئيسي في المؤسسة (مالية، موارد بشرية، تقنية المعلومات، إلخ)
- تقارير عن المشاريع الكبرى
- تقرير أداء المؤسسة حول ما تم إنجازه من تقدم في ضوء الأهداف
- تقارير مخاطر المؤسسة
- أية أعمال أخرى
- الموافقة على خطط العمل الصادرة عن الاجتماع
- تفاصيل الاجتماع المقبل
- إنهاء الاجتماع

مكتب نيو ساوث ويلز للرقابة، أون بورد: دليل لأفضل ممارسات إدارة القطاع العام والمجالس الاستشارية، ١٩٩٨

مجلس حوكمة الشركات لبورصة أستراليا، مبادئ الحوكمة الجيدة للشركات وتوصيات أفضل الممارسات- الطبعة الثانية، ٢٠٠٨

تقرير كادبوري، الجانب المالي لحوكمة الشركات، ١٩٩٢.

وزارة التجارة والصناعة في المملكة المتحدة، دراسة دور وفعالية المديرين غير التنفيذيين (تقرير هيغز)، ٢٠٠٣

سلطة الخدمات المالية في المملكة المتحدة، القانون الموحد لحوكمة الشركات، ٢٠٠٣

الاتحاد الدولي للمحاسبين، الدراسة ١٣ للاتحاد الدولي للمحاسبين- الحوكمة في القطاع العام، ٢٠٠١

المفوضية المستقلة للحوكمة الجيدة في الخدمات العامة (المملكة المتحدة)، معيار الحوكمة الجيدة للخدمات العامة، ٢٠٠٤

معهد المحاسبين القانونيين في إنكلترا وويلز، إرشادات الرقابة الداخلية (دليل تيرنبول)، ١٩٩٩

مكتب الإدارة المالية بخزانة نيو ساوث ويلز. إطار عمل السياسة الخارجية: إرشادات مجالس الشركات الحكومية، نوفمبر ٢٠٠٧

الوحدة الاستشارية لمراقبة الشركات في وزارة الخزانة النيوزيلندية (CCMAU)، دليل توقعات المالكين للمشاريع المملوكة للدولة، ٢٠٠٧

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات، ٢٠٠٤

”المعايير الأسترالية“، المعيار الأسترالي ٨٠٠٠-٢٠٠٣، مبادئ الحوكمة الجيدة، ٢٠٠٣

