

## الأمم المتحدة

استعراض شامل للإدارة الرشيدة والرقابة داخل الأمم المتحدة وصناديقها  
وبرامجها ووكالاتها المتخصصة

المجلد الثاني:

المبادئ والممارسات في مجالي الإدارة الرشيدة والرقابة

حزيران/يونيه ٢٠٠٦

## المحتويات

## الصفحة

٤١	المبادئ والممارسات في مجالى الإدارة الرشيدة والرقابة .....
٤١	١-٢ نظرة عامة .....
٤٢	٢-٢ بيانات إيضاحية ومصطلحات .....
٤٤	٣-٢ مدونة الأمم المتحدة لقواعد الإدارة الرشيدة .....
٤٩	٤-٢ أفضل الممارسات .....
التذييلات	
٥٣	٥-٢ التذييل ١: مبادئ الإدارة الرشيدة والرقابة الفعالة .....
٥٦	٦-٢ التذييل ٢: مسرد المصطلحات .....
٥٨	٧-٢ التذييل ٣: مصادر البحوث الخارجية المتعلقة بمبادئ أفضل الممارسات .....

## المبادئ والممارسات في مجالي الإدارة الرشيدة والرقابة نظرة عامة ١-٢

١ - يتضمن هذا المجلد الثاني ما يلي:

- بيانات إيضاحية ومصطلحات
- مدونة الأمم المتحدة لقواعد الإدارة الرشيدة
- أفضل الممارسات - مراعاة قواعد المدونة والتمسك بالمبادئ

ويحيل المجلد الثاني إلى ما يلي:

- التذييل ١: مبادئ الإدارة الرشيدة والرقابة
  - التذييل ٢: مسرد
  - التذييل ٣: مصادر البحث الخارجي في مبادئ أفضل الممارسات
- ٢ - في البداية، ثمّة قسم عن البيانات الإيضاحية والمصطلحات يفسر المفاهيم والمصطلحات المستعملة في جميع أجزاء هذا التقرير.
- ٣ - وبعد ذلك، ترد مدونة الأمم المتحدة لقواعد الإدارة الرشيدة، وتوصى كيانات الأمم المتحدة بالنظر فيها واعتمادها. ويُنتظر أن تكون المدونة أساساً للإجراءات التي يتخذها من تقع عليهم مسؤوليات الإدارة والرقابة، سواء فردياً أو جماعياً.
- ٤ - وهذه المدونة نتاج لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة والرقابة الواردة في التذييل ١، وقد خضعت لمزيد من التكييف بحيث تناسب منظومة الأمم المتحدة. وجرى اشتقاق هذه المبادئ بعد بحث مكثف لدراسة ممارسات الإدارة الرشيدة والرقابة في كل من القطاعين العام والخاص في جميع أنحاء العالم ومن واقع بيانات القيم التي ينبغي توافرها لتحقيق الفعالية في مجالي الإدارة والرقابة. وتعد هذه المبادئ قاعدة مرجعية لإجراء تحليل للثغرات ترد نتائجه في المجلدين الثالث (الإدارة الرشيدة) والرابع (الرقابة). وينبغي ألا يغرب عن البال أبداً أن هذه المبادئ خلاصة لأفضل الممارسات الخارجية وإن وردت بمصطلحات معينة تيسر المقارنة بينها وبين ممارسات الأمم المتحدة الحالية للتوصل إلى تحليل مقبول للثغرات.
- ٥ - وأخيراً، ثمّة مجموعة من أفضل الممارسات تمثل الأنشطة الشائعة الاتباع لتحقيق السلوك والأداء المناسبين بما يتماشى ومبادئ الإدارة الرشيدة والرقابة، ومن ثم تكون عوناً للكيانات التي تعتمد مدونة الأمم المتحدة لقواعد الإدارة الرشيدة.

## ٢-٢ بيانات إيضاحية ومصطلحات

- ٦ - تقديراً لتفرد الطابع الحكومي الدولي لكيانات الأمم المتحدة، ولصفتها الدولية، يسعى هذا التقرير إلى تحديد وتكييف مبادئ الممارسات الفضلى للإدارة الرشيدة والرقابة بما يناسب منظومة الأمم المتحدة بصورة جيدة. ومن هنا تأتي أهمية المصطلحات.
- ٧ - يُستعمل مصطلح "كيان" للإشارة إلى الوحدة التي تجري إدارتها. وهو بذلك يشير إلى الأمانة العامة أو أي صندوق أو برنامج أو وكالة متخصصة.
- ٨ - تشير عبارة "جمعية الدول الأعضاء" *Assembly of Member States* إلى الهيئة التي تمثل الدول الأعضاء. وبالنسبة إلى الأمانة العامة للأمم المتحدة، فالهيئة المثلثة هي الجمعية العامة، وبالنسبة إلى الوكالات المتخصصة، فالهيئة المثلثة هي مؤتمرها العام أو جمعية الدول الأعضاء.
- ٩ - تشير عبارة "هيئة الإدارة" *Governing Body* إلى الأشخاص الذين تعينهم جمعية الدول الأعضاء لتحمل مسؤولية توجيه الكيان وإدارته. فالجمعية العامة هي "هيئة إدارة" الأمانة العامة. و"المجالس التنفيذية" هي هيئات إدارة الصناديق والبرامج. أما هيئات إدارة الوكالات المتخصصة، فهي "المجالس" و"الهيئات التنفيذية" و"المجالس التنفيذية"، وما إليها.
- ١٠ - يشير مصطلح "اللجان" إلى الأشخاص، وهم في العادة خبراء في مجالاتهم، الذين تعينهم هيئة الإدارة، وتُسند إليهم بعض مهام الإدارة في شكل اختصاصات مكتوبة في ما يتعلق بالعضوية والمسؤوليات ومجالات الخبرة وعدد الاجتماعات المطلوب عقدها خلال سنة العمل في الكيان.
- ١١ - تشير عبارة "الإدارة التنفيذية" إلى المسؤول الإداري أو التنفيذي الأول وفريقه المؤلف من كبار المديرين.
- ١٢ - تشير عبارة "أصحاب المصلحة" إلى الأطراف التي قد تؤثر في الكيان أو تتأثر به، بما في ذلك المستفيدون من الخدمات والدول الأعضاء والإدارة التنفيذية وكل الموظفين والموردين.
- ١٣ - "الإدارة" أو "الحكم" ترجمة للمصطلح الانكليزي 'governance' المأخوذ من كلمة "govern" التي هي باللاتينية 'gubernare' وبالليونانية 'kubernan' وتعني "التوجيه" (to steer). فالإدارة هي التوجيه أو التنظيم، بمعنى الفعل نفسه أو الطريقة. وهيئة الإدارة هي التي توجه أو تقود الكيان. ومن مقتضيات الإدارة الرشيدة التوزيع الواضح للمسؤوليات بين هيئة الإدارة التي تضع السياسات والاستراتيجيات والميزانيات والخطط لتحقيق أهداف الكيان وفريق الإدارة الذي تقع عليه مسؤولية تنفيذ السياسات والاستراتيجيات والميزانيات

والخطط، التي توافق عليها هيئة الإدارة، من خلال تنفيذ أنشطة الكيان وعملياته. ويعد دور هيئة الإدارة دوراً فكرياً، بينما يعد دور الإدارة دوراً عملياً. وفي هذا السياق، فقد شهدت مبادئ الإدارة الرشيدة تطورات في ما يتعلق بكل من أعضاء هيئة إدارة الكيان والمديرين.

١٤ - و "الرقابة" نشاط رئيسي في سياق الإدارة الرشيدة. فمن مسؤولية جمعية الدول الأعضاء في الكيان الرقابة على هيئة الإدارة، ومن مسؤولية هيئة الإدارة الرقابة على فريق الإدارة، ومن مسؤولية كبار المديرين الرقابة على المستويات الإدارية الأدنى، وكذلك على الأنشطة التشغيلية للكيان.

- ويتمثل المبدأ الرئيسي للرقابة في تقسيم الواجبات بين الإدارة التنفيذية وهيئة أو هيئات الإدارة.

- وتتمثل أنشطة الرقابة في رصد أداء الكيان وتقييمه وتقديم التقارير عنه. وهي تشمل أيضاً المراجعة، الداخلية والخارجية، للنتائج المالية للكيان ولفعالية ضوابطه الداخلية وحالات الغش أو سوء ممارسة المهنة.

- وتُجرى الرقابة من خلال عمليات وإجراءات تضعها الإدارة التنفيذية للمنظمة وتوافق عليها هيئة الإدارة.

- وتكفل الرقابة مساءلة الإدارة عن أعمال التوجيه والتخطيط والرصد للسياسات والإجراءات، وعن الضوابط المالية، بالإضافة إلى متابعة وتنفيذ توصيات مراجعي الحسابات.

١٥ - ويمكن أن تنجز مسؤوليات الرقابة من خلال كيانات تابعة (من قبيل هيئة تنفيذية) أو لجان تابعة لهيئة الإدارة، ولكن لا ينبغي تفويضها بحيث يزول عن هيئة الإدارة التزام القيام بمسؤوليتها عن تقييم أداء المنظمة.

١٦ - ويرد في **المسرد في التذييل ٢** المزيد من المصطلحات والمختصرات المستعملة في جميع أجزاء هذا التقرير.

١٧ - **البحث الخارجي** - هناك العديد من مبادئ الإدارة الرشيدة والرقابة التي قد تكون قابلة للتطبيق على مستوى عالمي. وقد جرى بحث هذه المبادئ وتحديدها وتجميعها. وتوصي بها اللجنة التوجيهية على شكل مدونة لقواعد الإدارة الرشيدة للأمم المتحدة، لكي تنظر فيها كيانات الأمم المتحدة لكي تأخذ بها. وترد هذه المبادئ في التقرير. فهناك إجراءات تمارس عالمياً مراعاة هذه المبادئ وليلمس الآخرون مراعاتها. ويُشار إليها على أنها أفضل الممارسات وتستعمل لكي يتأتى لأعضاء هيئة إدارة الكيان وللمديرين أداء مسؤولياتهم ولكي يرى

الآخرون أنهم يؤدونها. وقد أخذت هذه الممارسات الفضلى من مصادر دولية، من كلا القطاعين العام والخاص، وترد خلاصتها ضمن القسم الخاص بأفضل الممارسات. وترد في التذييل ٣ تفاصيل مصادر البحث الخارجي لمبادئ أفضل الممارسات.

١٨ - اعتماد مدونة الأمم المتحدة لقواعد الإدارة الرشيدة - يمكن أيضا تقسيم أنظمة الإدارة الرشيدة عالميا إلى قسمين: نظام "امتثل وإلا" ونظام "امتثل أو علل". ففي النظام الأول، يجب امتثال المبادئ والممارسات المحددة، وإلا كان هناك شكل أو آخر من الجزاء التأديبي. أما في نظام "امتثل أو علل"، فإن هناك مبادئ وممارسات يوصى باعتمادها، فإذا رأت هيئة إدارة الكيان أن من الواجب عدم اعتمادها خدمة للمصالح العليا للكيان، كان لها أن تفعل ذلك، ولكنها تكون عندئذ ملزمة بتوضيح السبب في امتناعها هذا وتحديد الممارسة التي اعتمدها. ويكون التعليل في حد ذاته امتثالا.

١٩ - ومن الواضح أن نظام "امتثل وإلا" لا يمكن تطبيقه على الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها ووكالاتها المتخصصة. فهناك هيئات تشريعية وأغراض مختلفة ولا يمكن لحل واحد أن يصلح للجميع. ومن ثم فإن هذا التقرير يوصي جميع كيانات منظومة الأمم المتحدة بالنظر في مدونة الأمم المتحدة لقواعد الإدارة الرشيدة والأخذ بها على أساس "اعتماد أو علل". وينبغي لكيانات الأمم المتحدة أن تطبق مدونة القواعد بنوع من المرونة في سياق خصائصها الدولية الفريدة. وعندما ترى الهيئة التشريعية و/أو الإدارية بعد ذلك أن ممارسة بعينها ينبغي ألا تطبق، يجب عندئذ أن توضح السبب الذي يجعلها لا ترى أن من مصلحة الكيان العليا أن تفعل ذلك ثم تحدد الممارسة التي اعتمدها هي.

٢٠ - والغرض من المدونة أن تكون وثيقة حية تتطور بتطور الممارسة والخبرة. وينبغي أن تستعرض المدونة دوريا، وكلما دعت الحاجة، على ضوء التغيرات الجارية في عالم الإدارة الرشيدة الأوسع وما تكتسبه كيانات الأمم المتحدة من الخبرة في تطبيق المدونة. وعندما تنتهج كيانات الأمم المتحدة نهجا بديلة للتعاطي مع فرادى المبادئ الواردة في المدونة، فإن ذلك قد يقود إلى إطلالة عميقة مفيدة على مجالات ربما تكون بحاجة إلى المزيد من التطوير في المستقبل.

## ٣-٢ مدونة الأمم المتحدة لقواعد الإدارة الرشيدة

٢١ - خلص البحث والتحليل إلى أن مبادئ الإدارة الرشيدة والرقابة الواردة في التذييل ١ يمكن أن تُبوب على نحو مفيد تحت ستة مواضيع للإدارة الرشيدة، يركز آخرها بشكل محدد على أنشطة الرقابة. وقد جرى تكييف هذه المبادئ لتتلاءم مع واقع منظومة الأمم المتحدة ومصطلحاتها بغية وضع مدونة الأمم المتحدة لقواعد الإدارة الرشيدة، وهو ما يتضمنه هذا القسم من التقرير.

٢٢ - ومن المهم التأكيد أن المدونة وإن وردت في شكل هذه المواضيع الستة، فإنه لا ينبغي النظر فيها كل على حدة أو بحسب المواضيع وحدها. فهي مواضيع مترابطة، ولأغراض ترشيد الإدارة، لا بد من تناولها ككل. والمواضيع الستة هي كما يلي:

- ١ - الاستراتيجية، والمهمة، والتخطيط، وهيئة الإدارة - ويتناول هذا الموضوع واجب هيئة الإدارة في العمل بصدق على تحقيق هدف الكيان عن طريق التخطيط والتقييم وتحديد التوجه العام.
- ٢ - هياكل هيئة الإدارة واللجان - ويركز هذا الموضوع على تشكيل هيئة الإدارة وتفويض بعض أنشطتها الإدارية دون تخليها عن مسؤولياتها.
- ٣ - إدارة الموارد البشرية - ويركز هذا الموضوع على سياسات وممارسات الموارد البشرية الرئيسية لهيئة الإدارة وإدارة الكيان.
- ٤ - الشفافية والإفصاح - ويتعلق هذا الموضوع بإطار وسياق المساءلة بالنسبة لهيئة الإدارة ولأعضائها وللإدارة التنفيذية للكيان.
- ٥ - البيئة الأخلاقية - ويحدد هذا الموضوع طرائق الإدارة المسؤولة والسلوك الأخلاقي على جميع مستويات الكيان.
- ٦ - مراجعة الحسابات والمخاطر والامتثال - ويركز هذا الموضوع على مهمة مراجعة الشؤون المالية والعمليات، وإدارة المخاطر، والضوابط الداخلية للكيان، وامتثال الكيان لجميع القواعد والسياسات والأنظمة والقوانين السارية التي يخضع لها.

٢٣ - وفي ما يلي مدونة الأمم المتحدة المقترحة لقواعد الإدارة الرشيدة:

#### ١ - الإدارة الرشيدة - الاستراتيجية والمهمة والتخطيط وهيئة الإدارة

١-١ يكون لكل كيان تابع للأمم المتحدة هيئة إدارة<sup>(١)</sup> تعينها جمعية ممثلي دولها الأعضاء، وتعتمد الهيئة ممارسات إدارية رشيدة انطلاقاً من مبادئ الإنصاف والمساءلة والشفافية والمسؤولية. ويتصرف الأفراد الذين يشكلون هيئة إدارة الكيان التابع للأمم المتحدة بحسن نية وعناية ومهارة ومثابرة. والجمعية العامة هي هيئة إدارة الأمانة العامة.

(١) "الهيئات التنفيذية" هي هيئات إدارة الصناديق والبرامج. أما هيئات إدارة الوكالات المتخصصة، فهي "المجالس" و"الهيئات التنفيذية"، و"المجالس التنفيذية" وما إليها.

- ٢-١ يتمثل دور هيئة إدارة الكيان التابع للأمم المتحدة (كيان الأمم المتحدة) في تحديد التوجه الاستراتيجي للكيان، وتخصيص الموارد بفعالية وكفاءة والرصد الفعال لإدارة الكيان وتشغيله.
- ٣-١ يكون لهيئة إدارة كل كيان تابع للأمم المتحدة خطة استراتيجية تعكس الطريقة التي سيسعى بها الكيان إلى تحقيق غرضه على نحو يتسم بالكفاءة والفعالية والاستدامة.
- ٤-١ تتضمن بيانات سياسة كيان الأمم المتحدة وبلاغاته وممارسات اتخاذ القرار فيه وممارسات عمله تحديد هدف الكيان، وأصحاب المصلحة فيه (من قبيل ممثلي الدول الأعضاء وغيرهم)، وهامش المخاطر الذي يسمح به الكيان، ومؤشراته الرئيسية للأداء.
- ٥-١ ينبغي أن تتكون لجان الخبراء التابعة لهيئة الإدارة من أعضاء مستقلين عن إدارة الكيان وعن ممثلي الدول الأعضاء.

## ٢ - الإدارة الرشيدة - هياكل هيئة الإدارة واللجان

- ١-٢ تقوم هيئة إدارة كيان الأمم المتحدة، توخياً للكفاءة والفعالية، بتعيين لجان ذات صلاحيات ومستويات محددة من السلطة، بحيث تتوافر لأعضائها الخبرة التقنية و/أو الإدارية اللازمة لتقديم توصيات إلى هيئة الإدارة أو للتصرف باسمها (مثلاً لجنة الميزانية والشؤون المالية، ولجنة الأخلاقيات، ولجنة الموارد البشرية، ولجنة مراجعة الحسابات، واللجان التقنية الأخرى).
- ٢-٢ عندما تفوض هيئة إدارة كيان الأمم المتحدة السلطة، فإنها لا تتخلى بذلك عن مسؤوليتها النهائية عن الأعمال التي تقوم بها أي لجنة أو تغفلها في ما يتعلق بمسائل من قبيل تخصيص الموارد وإدارة المخاطر والضوابط الداخلية والأجور والتقارير المالية.
- ٣-٢ يكون لهيئة إدارة كيان الأمم المتحدة ولجانها تلقي مشورة الخبراء بمعزل عن الإدارة وعن ممثلي الدول الأعضاء في الكيان.
- ٤-٢ ينبغي أن تتم الترشيحات والتعيينات المتعلقة بلجان هيئة الإدارة على أساس إجراءات ومعايير رسمية شفافة متفق عليها من هيئة إدارة الكيان وجمعية دولها الأعضاء.

- ٥-٢ يجب أن تتناوب بانتظام بنسبة كبيرة من أعضاء هيئة إدارة الكيان وأعضاء لجانته (مثلا الثلث)، بحسب فترات ومعايير تناوب توافق عليها هيئة الإدارة نفسها وجمعية الدول الأعضاء.
- ٦-٣ وتكون هيئة الإدارة مسؤولة عن تعيين المسؤول التنفيذي الأول لكيان الأمم المتحدة وفق إجراءات رسمية وشفافة.

### ٣ - الإدارة الرشيدة - إدارة الموارد البشرية

- ١-٣ تعكس صلاحيات هيئة إدارة كيان الأمم المتحدة ولجانته وإدارته التنفيذية المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق هدف الكيان وتنفيذ توجهاته الاستراتيجية، بما في ذلك ما يلزم من معارف ومهارات تقنية خاصة.
- ٢-٣ تضمن هيئة إدارة كيان الأمم المتحدة أن تحظى سياسات وممارسات الأجور لأعضاء لجان الخبراء المستقلين ولأعضاء الإدارة التنفيذية بالدعم اللازم من مصادر تمويل الكيان، مع الإفصاح التام عن كل شيء بما يتفق وثقافة الكيان وأداء الأفراد.
- ٣-٣ يجب أن يكون لكل من هيئة إدارة الكيان ولجانته وإدارته التنفيذية خطط محددة للخلافة.

### ٤ - الإدارة الرشيدة - الشفافية والإفصاح

- ١-٤ ينبغي أن تقوم إدارة كيان الأمم المتحدة بالإفصاح لهيئة إدارة الكيان ولجانته المعنية في حينه عن جميع المسائل ذات الأهمية المتعلقة بالكيان، بما في ذلك وضعه المالي وأدائه.
- ٢-٤ ينبغي أن تقوم هيئة إدارة الكيان التابع للأمم المتحدة بالإفصاح في حينه لجمعية الدول الأعضاء وأصحاب المصلحة الآخرين المعنيين عن جميع المسائل ذات الأهمية.
- ٣-٤ يتعين على هيئة إدارة الكيان التابع للأمم المتحدة وأعضاء لجانته وإدارته التنفيذية أن يفصحوا حسبما يلزم عن جميع المسائل المالية والمصالح، سواء الشخصية أو المتعلقة بأطراف ذات صلة، التي قد ينشأ عنها تضارب في المصلحة.
- ٤-٤ ينبغي أن تتحلى هيئة إدارة الكيان التابع للأمم المتحدة ولجانته وإدارته التنفيذية بالترهفة في تسيير أنشطتها.
- ٥-٤ ينبغي لهيئة إدارة الكيان التابع للأمم المتحدة أن توجه أدائه وتعد تقريراً عن ذلك سنوياً بطريقة التقييم المتيسر.

## ٥ - الإدارة الرشيدة - البيئة الأخلاقية

- ١-٥ ينبغي أن تكفل الطريقة التي يُدار بها الكيان التابع للأمم المتحدة عمل الكيان بشكل مسؤول ومتجاوب مع أصحاب المصلحة فيه، بما في ذلك الدول الأعضاء والمستفيدون من أنشطته والجهات التي تقدم له التمويل، وأن تكفل رؤية الآخرين له على هذا النحو.
- ٢-٥ ينبغي أن يكون للكيان التابع للأمم المتحدة مدونة مكتوبة لقواعد السلوك تتضمن قيمه وإجراءات ملائمة للتحقيق والتأديب مع النص على فرض جزاءات معينة لمخالفة القواعد.
- ٣-٥ ينبغي أن تتوافر للكيان آليات تمكن من الإبلاغ عن المخالفات بصورة مسؤولة، وتشمل توفير الحماية المناسبة للمبلغين عن المخالفات.

## ٦ - الرقابة - مراجعة الحسابات وإدارة المخاطر والامتثال

- ١-٦ هيئة الإدارة هي المسؤولة في النهاية عن التأكد بنفسها من أن الإدارة تستند إلى إطار متين من الضوابط الداخلية، وإدارة المخاطر، والنظم والامتثال للقوانين، واللوائح التنظيمية، والمعايير المحاسبية المناسبة. وتدرج هذه المسؤوليات في بيانات هيئة إدارة الكيان التابع للأمم المتحدة ضمن التقرير السنوي أو تقرير فترة السنتين مع تبيان كيفية الاضطلاع بهذه المسؤوليات.
- ٢-٦ ينبغي أن تتوافر لكل هيئة من هيئات الإدارة للكيانات التابعة للأمم المتحدة لجنة لمراجعة الحسابات تضم خبراء مستقلين عن الإدارة وعن ممثلي الدول الأعضاء في الكيان ويكون لهم إلمام بالميدان المالي، ويكون أحدهم على الأقل محاسباً و/أو مراجع حسابات مؤهلاً. وينبغي أن توافق هيئة الإدارة على أعضاء اللجنة وتمدها بالصلاحيات المناسبة.
- ٣-٦ ينبغي أن تتوافر لكل كيان تابع للأمم المتحدة وحدة تختص بالمراجعة الداخلية للحسابات وتخضع لإشراف الإدارة التنفيذية للكيان ويكون من صلاحياتها مع ذلك رفع التقارير بصورة مستقلة إلى هيئة إدارة الكيان عن طريق لجنة مراجعة الحسابات، ويجب أن يشمل هذا الاختصاص صلاحيات ملائمة يكون من بينها اقتضاء إجراء استعراضات منتظمة للنوعية.
- ٤-٦ ينبغي أن تُعيّن الجهة التي تجري المراجعة الخارجية للحسابات جميعاً الدول الأعضاء في الكيان، عن طريق لجنة مراجعة الحسابات التابعة للكيان، وأن تكون هذه الجهة مسؤولة أمام الجمعية.

## ٤-٢ أفضل الممارسات

٢٤ - ينبغي لإظهار جدوى المساءلة أن تكون مدونة الأمم المتحدة لقواعد الإدارة الرشيدة، المبينة أعلاه، نافذة بالفعل على جميع مستويات الكيان. ويتسنى ذلك عن طريق العمل على تطبيق أفضل الممارسات. وبالتالي، فإن أفضل الممارسات تكون وسيلة للمساعدة على كفاءة تنفيذ مدونة قواعد الإدارة الرشيدة ومحاسبة المسؤولين عن أعمالهم. وقائمة أفضل الممارسات هذه ليست قائمة جامعة لأنشطة أو أعمال هيئة الإدارة، كما أن بعض الممارسات يمكن أن تعزز أكثر من مبدأ. وهي تُقدّم كنقطة انطلاق لهيئات الإدارة من أجل تقييم نهجها في الإدارة على ضوء أفضل الممارسات.

٢٥ - يتمثل أفضل الممارسات فيما يلي:

موضوع المبدأ	أفضل الممارسات
١ - الاستراتيجية والمهمة والتخطيط وهيئة الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يجب أن تقدم هيئة الإدارة التوجيه الاستراتيجي اللازم للكيان. وعليها أن تعين المسؤول التنفيذي الأول وترصد جهود الإدارة في مجال تنفيذ خطط هيئة الإدارة الرامية إلى تحقيق أهدافها وتطبيق مبادئها واستراتيجياتها.</li> <li>■ ينبغي أن تكفل هيئة الإدارة امتثال الكيان لكل ما يتصل بالعمل من القوانين واللوائح التنظيمية وأصول الإدارة والمبادئ الرقابية والممارسات الفضلى.</li> <li>■ يجب على هيئة الإدارة أن تكفل إجراء الاتصالات اللازمة بين الكيان وأصحاب المصلحة المعنيين من منطلق "ترجيح الجوهر على الشكل" مع تنفيذها من غير إبطاء.</li> <li>■ ينبغي لهيئة الإدارة تحديد هدف الكيان وتبيان قيمة وأصحاب المصلحة فيه بما يناسب أهداف الإدارة الرشيدة.</li> <li>■ ينبغي أن تحدد هيئة الإدارة درجات الأهمية النسبية وأن تحتفظ لنفسها بسلطات معينة وتفوض الأمور الأخرى بقرار مكتوب يُكسب اللجان الإدارية الفرعية و/أو الإدارة التنفيذية ما يلزم من الصلاحيات.</li> <li>■ يجب أن تحدد هيئة الإدارة أوجه المخاطر الرئيسية، وهامش المخاطرة المقبول ومدى الرغبة في المخاطرة، ومؤشرات الأداء الرئيسي لأنشطة الكيان، وكلها عوامل ينبغي رصدها بانتظام.</li> </ul>

أفضل الممارسات	موضوع المبدأ
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يجب على هيئة الإدارة أن تقيم وضعية الكيان بصورة متوازنة مفهومة لدى عرض تقاريرها على جمعية الدول الأعضاء. وينبغي لهذه التقارير أن تتناول النقاط الأساسية الهامة والشواغل الحقيقية التي تهم أصحاب المصلحة المعنيين.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ٢ - هيئة الإدارة وهيكل اللجان ينبغي لهيئة الإدارة أن تنشئ من اللجان ما يساعدها في الاضطلاع بواجباتها ومسئولياتها. ويجب أن تكون لهذه اللجان صلاحيات مكتوبة تحدد عضويتها وواجباتها ومسئولياتها ومسائلتها ودوريتها اجتماعاتها. وينبغي أن تتمتع هذه اللجان بالحرية في تلقي مشورة مهنية خارجية مستقلة كلما اقتضى الأمر ذلك.</li> <li>■ ينبغي أن يكون هناك إجراء متفق عليه يستطيع به أعضاء هيئة الإدارة الحصول على ما يلزمهم من المشورة المهنية المستقلة على نفقة الكيان.</li> <li>■ ينبغي أن يكون الخبراء والمستشارون الخارجيون على درجة عالية من الكفاءة والمصدقية وأن تتوفر لديهم المهارات والكفاءات والخبرات الضرورية لإبداء رأي مدروس، بمعزل عن الإدارة، في مسائل هامة من قبيل الاستراتيجية والأداء وتخصيص الموارد ومعايير السلوك وتقييم الأداء.</li> <li>■ ينبغي أن تكون إجراءات التعيين لعضوية هيئة الإدارة رسمية وشفافة وأن تضطلع بها الجمعية الحاكمة (Governing Assembly) بكامل هيئتها. وينبغي للجمعية الحاكمة مراعاة الحاجة إلى الجمع بين عناصر التقييم المناسب للأداء والتناوب المتعاقب والاستمرارية في عمل هيئة الإدارة.</li> <li>■ ينبغي ألا يتولى المسؤول التنفيذي الأول مهمة الرئاسة في الاجتماعات، نظرا للاختلاف الكبير بين الدورين.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ٣ - إدارة الموارد البشرية ينبغي أن تتوفر لهيئة الإدارة المهارات والمعرفة والكفاءات اللازمة لضمان فعاليتها.</li> <li>■ ينبغي أن تضع هيئة الإدارة برنامجا إرشاديا رسميا لتعريف الأعضاء الجدد بعمليات الكيان وبواجباتهم ومسئولياتهم.</li> <li>■ ينبغي أن تضع هيئة الإدارة خطة للخلافة، ولا سيما فيما يتعلق بالإدارة التنفيذية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ٤ - الشفافية والإفصاح ينبغي أن تعتمد هيئة الإدارة مبدأ أساسيا جامعا للإفصاح الكامل عن مكافآت أعضاء لجائها المستقلين وفريق الإدارة التنفيذية. وينبغي أن</li> </ul>	

- يُفصح كتابة خلال جميع الجلسات عن المصالح المالية، المباشرة وغير المباشرة، لأعضاء هيئات الإدارة واللجان وفريق الإدارة التنفيذية.
- تضطلع الإدارة بمسؤولية ضمان تزويد هيئة الإدارة بالمعلومات في الوقت المناسب قبل انعقاد جلسات الهيئة، وعلى كل عضو في الهيئة أن يتأكد بنفسه، من الناحية الموضوعية، من أنه تلقى جميع المعلومات والوقائع المناسبة قبل اتخاذ أي قرار.
- ينبغي أن تخضع كل لجنة لتقييم هيئة الإدارة من حيث أدائها وفعاليتها.
- ينبغي أن تقيّم هيئة الإدارة مدى مراعاة الكيان لمدونة الأمم المتحدة لقواعد الإدارة الرشيدة واعتماده أفضل الممارسات. وحيثما لا تُعتمد أفضل الممارسات، ينبغي تضمين البيان السنوي أو بيان السنتين شرحاً كاملاً لأسباب ذلك وللإجراءات المتبعة بالفعل.
- ينبغي أن يتوافر لهيئة الإدارة إجراء معتمد تطلع بموجبه على كل ما تراه مناسباً من معلومات الكيان وسجلاته ووثائقه.
- ينبغي أن تحدد هيئة الإدارة الإجراءات اللازمة للإبلاغ المبكر عن الأحداث الهامة التي اتفق على 'أهميتها'.

- 5 - البيئة الأخلاقية
  - ينبغي لهيئة الإدارة وضع مدونة بقواعد السلوك على أن يجري استعراضها وتحديثها بانتظام. وينبغي أن تتناول المدونة مسألة تضارب المصلحة، ولا سيما فيما يتعلق بأعضائها هي وفريق الإدارة التنفيذية.
  - ينبغي لهيئة الإدارة أن تكفل وجود إجراء سري (الإبلاغ عن المخالفات) لرصد الغش وسائر المخاطر.

- 6 - مراجعة الحسابات والمخاطر والامتثال\*
  - تضطلع هيئة الإدارة بما يرتبط بعملية إدارة المخاطر من مسؤولية عامة، غير أن الإدارة التنفيذية هي الجهة المسؤولة عن وضع وتنفيذ ورصد عملية إدارة المخاطر وعن دمجها في الأنشطة اليومية للكيان. ويمكن أن يكون من بين المخاطر المعنية المخاطر المادية، والمخاطر المتصلة بالموارد البشرية، والتكنولوجية، واستمرارية الأعمال، والتعافي من الكوارث، والائتمان، والأسواق، والامتثال.
  - تقع مسؤولية وضع نظام شامل للمراقبة الداخلية من أجل كفالة الحد من المخاطر على عاتق الإدارة.
  - ينبغي أن تقوم هيئة الإدارة على نحو منتظم باستعراض وتقييم فعالية نظم الكيان الداخلية لأغراض المراقبة ومراجعة الحسابات وإعداد

تقارير عن إجراءات إدارة المخاطر في المنظمة وعن تقييمها للضوابط الداخلية.

- ينبغي أن تقوم هيئة الإدارة بإنشاء لجنة لمراجعة الحسابات تتألف من أعضاء خارجيين ذوي إلمام بالمجال المالي، على أن يكون أحدهم على الأقل محاسباً مؤهلاً تتوافر لديه خبرة حديثة العهد. وينبغي تزويد لجنة مراجعة الحسابات بصلاحيات مكتوبة تتناول بصورة مناسبة شروط عضويتها وواجباتها وسلطتها وعنصري المساءلة ودورية الاجتماعات.
- ينبغي أن تتوافر للكيان وحدة اختصاص فعالة للمراجعة الداخلية للحسابات تتسجم صلاحياتها مع المعايير التي يضعها معهد المراجعة الداخلية للحسابات.
- ينبغي لدى تعيين رئيس المراجعة الداخلية للحسابات أو إنهاء خدمته الحصول على موافقة لجنة مراجعة الحسابات بناء على توصية من هيئة الإدارة.
- ينبغي أن تكفل هيئة الإدارة إسهام وحدة المراجعة الداخلية للحسابات في توافر عنصر ضمان مستقل يحسن من قدرة الإدارة على تسيير شؤون الكيان.
- ينبغي للجنة مراجعة الحسابات تزويد جمعية الدول الأعضاء ببيان كتابي لأغراض تعيين مراجعي الحسابات الخارجيين. وينبغي أن تكفل هيئة الإدارة تقييد مراجعي الحسابات الخارجيين بأعلى مستويات أخلاقيات العمل والسلوك المهني وتحليلهم بأعلى درجة من الاستقلالية.
- ينبغي لهيئة الإدارة، عن طريق لجنة مراجعة الحسابات، أن تشجع المراجعين الخارجيين والداخليين على التشاور فيما بينهم عند التخطيط لعمليات المراجعة.
- ينبغي أن تعتمد هيئة الإدارة المعايير الدولية للمحاسبة.

\* في كثير من الأحيان، يُفوض جزء كبير من المسؤولية عن هذا المبدأ إلى لجنة مراجعة الحسابات. وقد أدرج في التذييل ٣ من المجلد الرابع، كتوجيه إضافي، نموذج للاختصاصات المتعلقة بتشكيل لجنة مراجعة الحسابات وصلاتها وأنشطتها.

## ٥-٢ التذييل ١

## مبادئ الإدارة الرشيدة والرقابة الفعالة

من استعراض مدونات ومعايير الإدارة ومبادئها التوجيهية في أنحاء العالم أمكن تحديد عدد من أفضل الممارسات المقبولة عموماً لإصدار هذه المجموعة من مبادئ الإدارة الرشيدة والرقابة الفعالة (التي استخدمت لتحليل الثغرات المقارنة لممارسات الأمم المتحدة الحالية الواردة في المجلدين الثالث والرابع). وتشكل هذه المبادئ أيضاً أساساً لمدونة الأمم المتحدة للإدارة في القسم ٢-٣ من المجلد الثالث، بعد اعتمادها لمنظومة الأمم المتحدة.

## ١ - الإدارة - الاستراتيجية والمهمة والتخطيط ومجلس الإدارة

١-١ يضطلع مجلس إدارة تعيينه جمعية الدول الأعضاء، باعتماد ممارسات الإدارة استناداً إلى مبادئ النزاهة، والمساءلة، والشفافية والمسؤولية. ويؤدي الأفراد الذين يتألف منهم مجلس الإدارة مهامهم على النحو الذي أفضل مصلحة للمنظمة.

٢-١ ينبغي أن يشمل دور مجلس الإدارة تحديد التوجه الاستراتيجي للكيان والحفاظ عليه، وتخصيص الموارد على نحو يتسم بالفعالية والكفاءة، والرصد الفعال لإدارة وتشغيل الكيان.

٣-١ ينبغي أن تكون لدى مجلس الإدارة خطة استراتيجية تعكس الطريقة التي سيحقق الكيان غرضه بواسطتها بكفاءة وفعالية وبصورة مستدامة.

٤-١ ينبغي تحديد غرض الكيان، وأصحاب المصلحة فيه، ودرجة تحمله للمخاطر ومؤشرات أدائه الرئيسية وإيرادها في بياناته المتعلقة بالسياسة العامة، ومراسلاته، وعملية اتخاذ القرار فيه وممارسات عمله.

٥-١ ينبغي أن يتألف مجلس الإدارة ولجانه من أعضاء مستقلين عن الإدارة وأصحاب المصلحة الرئيسيين.

## ٢ - الإدارة - هيكل ولجان الإدارة

١-٢ سعياً لتحقيق الكفاءة والفعالية يحق هيئة الإدارة أن تعين لجاناً، باختصاصات ومستويات سلطة محددة، يتمتع أعضاؤها بالخبرة اللازمة لتقديم توصيات إلى هيئة الإدارة أو التصرف بالنيابة عنها.

- ٢-٢ عندما تقوم هيئة الإدارة بتفويض السلطة، فلا يحق لها أن تتصل من مسؤوليتها النهائية عما اتخذته لجنة ما من إجراءات أو ما أغفلت القيام به، فيما يتعلق بمسائل مثل تخصيص الموارد، وإدارة المخاطر، والضوابط الداخلية، والأجور وتقديم التقارير المالية.
- ٣-٢ وينبغي أن تتاح لهيئة الإدارة ولجانها إمكانية الحصول على مشورة مستقلة.
- ٤-٢ ينبغي أن تجري الترشيحات والتعيينات لعضوية هيئة الإدارة واللجان وفقاً لإجراءات رسمية شفافة ومعايير متفق عليها.
- ٥-٢ ينبغي أن تكون نسبة كبيرة من أعضاء هيئة الإدارة واللجان قابلة لإعادة التعيين على أساس تناوب متفق عليه.
- ٦-٢ تكون هيئة الإدارة مسؤولة عن تعيين كبير الموظفين التنفيذيين على نحو منفصل عن رئيس الهيئة من خلال عملية رسمية وشفافة.

### ٣ - الإدارة - إدارة الموارد البشرية

- ١-٣ ينبغي أن تعكس كفاءات هيئة الإدارة ولجانها والإدارة التنفيذية المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق غرض الكيان وتنفيذ توجهه الاستراتيجي.
- ٢-٣ وينبغي لهيئة الإدارة أو إحدى اللجان التابعة لها كفاءة أن تحظى سياسات وممارسات تعويضات أعضاء هيئة الإدارة واللجان والإدارة التنفيذية بدعم ممولي الكيان، وأن تخضع للتصريح العلني تماما، وأن تتسق مع ثقافة الكيان وأداء الأفراد.
- ٣-٣ وينبغي أن يكون لدى كل من هيئة الإدارة ولجانها والإدارة التنفيذية خطط لإجراءات التعاقب.

### ٤ - الإدارة - الشفافية والكشف

- ١-٤ ينبغي للإدارة أن تقدم لهيئة الإدارة واللجان المختصة في الوقت المناسب، كشفاً بجميع المسائل الهامة المتعلقة بالكيان، بما في ذلك حالته المالية وأدائه.
- ٢-٤ ينبغي لهيئة الإدارة أن تقدم لجمعية الدول الأعضاء ولأصحاب المصلحة في الكيان كشفاً عن جميع المسائل الهامة في حينها.
- ٣-٤ يتعين على أعضاء هيئة الإدارة واللجان والإدارة التنفيذية الكشف عن جميع الشؤون والمصالح المالية ذات الصلة بأشخاصهم وبالأطراف المرتبطين بهم والتي قد تتسبب في أي ضروب من ضروب تنازع المصالح.

٤-٤ ينبغي لكل من هيئة الإدارة واللجان والإدارة التنفيذية أن تبرهن على النزاهة عند تنفيذ أنشطتها.

٥-٤ ينبغي لهيئة الإدارة أن تقوم سنويا بإجراء تقييم ميسر لأدائها وبالإبلاغ عنه.

## ٥ - الإدارة - البيئة الأخلاقية

١-٥ ينبغي أن تكفل الطريقة التي يدار بها الكيان أن يتصرف على نحو مسؤول ومستجيب لأصحاب المصلحة وأن يظهر بهذا المظهر.

٢-٥ ينبغي أن تكون للكيان مدونة مكتوبة لقواعد السلوك تعكس قيمه وإجراءات التحقيق والتأديب المناسبة مشفوعة بجزاءات توقع عند أي مخالفة لأحكام المدونة.

٣-٥ ينبغي إنشاء آليات تسمح بالإبلاغ عن المخالفات على نحو مسؤول، بما في ذلك توفير حماية مناسبة للمبلغين.

## ٦ - الرقابة - المراجعة وإدارة المخاطر والامتثال

١-٦ تقع على عاتق هيئة الإدارة المسؤولية النهائية المتمثلة في أن تطمئن إلى أن لدى الإدارة إطارا متينا من الضوابط الداخلية، وأنظمة إدارة المخاطر، والامتثال للقوانين والنظم والمعايير المحاسبية المناسبة. وينبغي توضيح هذه المسؤوليات في بيانات تصدرها هيئة الإدارة في التقرير السنوي للكيان تظهر كيفية النهوض بها.

٢-٦ ينبغي أن تتألف لجنة مراجعة الحسابات من خبراء مستقلين ملمين بالشؤون المالية على أن يكون أحدهم على الأقل محاسبا و/أو مراجعا ماليا مؤهلا. وينبغي لهيئة الإدارة أن تقر تشكيل العضوية وأن تكفل للأعضاء الصلاحيات المناسبة.

٣-٦ ينبغي أن تخضع وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات التي تتسم بالكفاءة المهنية والاختصاص للمساءلة أمام الإدارة التنفيذية على أن ترفع أيضا تقارير مستقلة إلى هيئة الإدارة عن طريق لجنة المراجعة وينبغي تزويدها بصلاحيات مناسبة أو بميثاق يلزمها بإجراء استعراضات منتظمة للجودة.

٤-٦ تُعين هيئة خارجية لمراجعة الحسابات تخضع للمساءلة أمام جمعية الدول الأعضاء في الكيان من خلال لجنة مراجعة الحسابات بالكيان.

## ٦-٢ التذييل ٢

## مسرد المصطلحات

فيما يلي قائمة أو مسرد بالمصطلحات لمساعدة القارئ على التعامل مع لغة الإدارة. والكثير من المصطلحات متشابهة، ولكنها قد تنطوي على فوارق في المعنى تبعاً لسياق معالجة الموضوع. ومن بين هذه المصطلحات:

- لجنة
- خبير مستقل
- المراجعة الداخلية للحسابات
- البيانات المالية
- التقرير السنوي
- بيان الرقابة الداخلية
- الاستراتيجية
- إدارة المخاطر
- التعويضات
- المساءلة
- مدونة قواعد السلوك

وفيما يلي شرح لمعاني هذه المصطلحات يبرز النقاط الرئيسية فيما يتعلق بتأويلها المحتمل في السياق المستخدم لدى الأمم المتحدة:

المصطلح	التعريف - السياق المستخدم لدى الأمم المتحدة
لجنة <sup>(٧)</sup>	مجموعة من الأفراد يعينون أو يختارون لأداء مهمة ما. ويمكن أن تكون المهمة إجراء تحقيق أو تقديم توصيات أو اتخاذ إجراءات.
خبير مستقل <sup>(٨)</sup>	مستشار تقتصر ارتباطاته المهنية أو الأسرية أو المالية الهامة بالمنظمة أو إدارتها التنفيذية على خبرته.
المراجعة الداخلية للحسابات <sup>(٩)</sup>	فحص مستقل للسجلات المحاسبية وغيرها من الأدلة المتصلة بتسيير الأعمال بغرض دعم التعبير عن رأي خبير محايد عن موثوقية البيانات المالية المقدمة.
البيانات المالية <sup>(١٠)</sup>	عرض المعلومات المالية، بما يشمل الميزانية العمومية، وبيانات الإيرادات وبيانات التدفقات النقدية، أو أي بيان داعم يرمي إلى تصوير الحالة المالية للكيان في لحظة زمنية معينة والنتائج التي حققها من العمليات المنفذة في فترة انتهت آنذاك. وتسمى أيضا اصطلاحا بالتقارير المالية.
التقرير السنوي <sup>(١١)</sup>	تقرير يصدر في كل عام لتزويد المانحين الفعليين والمحتملين بمعلومات عن إيرادات المنظمة ونفقاتها وبرامجها والتقدم المحرز في عملها.
بيان المراقبة الداخلية <sup>(١٢)</sup>	بيان بشأن الإجراءات التي تتخذها المنظمة من أجل زيادة كفاءتها وكفالة تنفيذ سياساتها وصون أصولها المالية.
الاستراتيجية <sup>(١٣)</sup>	المنهج الذي ستستخدمه المنظمة لتقديم الخدمات وتنفيذ الأنشطة من أجل تحقيق أهدافها.
إدارة المخاطر <sup>(١٤)</sup>	مصطلح عام يصف عملية تحليل المخاطر من جميع جوانب الإدارة والعمليات ووضع الاستراتيجيات اللازمة للحد من التعرض لهذه المخاطر.
التعويضات <sup>(١٥)</sup>	جميع المرتبات والأجور وغيرها من الأموال التي يتقاضاها العضو مقابل الواجبات التي يؤديها من أجل جهة عمل مشاركة ولكنها لا تشمل رد نفقات السفر أو الانتقال.
المساءلة <sup>(١٦)</sup>	المسؤولية عن تقديم مبررات لإنفاق الأموال واتخاذ القرارات والاضطلاع بالأنشطة من جانب فرد أو منظمة.
مدونة قواعد السلوك <sup>(١٧)</sup>	مدونة دليل ومرجع مركزي للسلوكيات السليمة التي يجب أن يتحلى بها جميع الموظفين. والغرض منه توضيح رسالة المنظمة وقيمتها ومبادئها وربط ذلك كله بمعايير للسلوك المهني.

## ٧-٢ التذييل ٣

## مصادر البحوث الخارجية المتعلقة بمبادئ أفضل الممارسات

## مصادر البحوث الخارجية وأفضل الممارسات

لأغراض هذا الاستعراض، اختيرت المصادر المرجعية لمبادئ وممارسات الإدارة الرشيدة والرقابة الفعالة من مواقع متعددة من شتى أرجاء العالم ومن القطاعين العام والخاص على السواء. وترد قائمة بالمصادر في نهاية هذا التذييل.

وإلى جانب مساهمات الفريق الفني للمشروع، استمدت مواد متعلقة بالمبادئ من الجهات التالية:

## اللجنة التوجيهية المستقلة

تتألف هذه الهيئة من خبراء في الإدارة والرقابة من عدد من المواقع الجغرافية من بينهم خبراء من القطاعين العام والخاص ومن المنظمات الدولية والوطنية. والمناطق الممتلئة فيها هي: البرازيل، وجنوب أفريقيا، والمملكة المتحدة، وموريشيوس، والهند، واليابان.

## فريق الخبراء الخارجيين التابع لشركة برايز ووترهاوز كوبرز - التمثيل

تشاورت شركة برايز ووترهاوز كوبرز مع فريق الخبراء الدولي التابع لها. وكانت الخصائص الرئيسية لهذا الفريق ما يلي:

- الجمع بين خليط من الخبراء الخارجيين (٥) والخبراء الداخليين الآخرين (٣)
- اختيار الخبراء من مناطق عدة - من بينها جنوب أفريقيا، وتراينيا، وهولندا، والولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وسويسرا، وكندا.
- الجمع بين عدة مهارات، منها أساتذة جامعيون وخبراء في المحاسبة ومراجعة الحسابات ومتخصصون في شؤون الإدارة والسياسة الدولية والقانون الدولي والتجارة والمراجعة الداخلية للحسابات.

## الفريق المخصص التابع للجنة الإدارية الرفيعة المستوى للأمم المتحدة

قامت اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة للأمم المتحدة بتعيين فريق مخصص من ممثلين عن الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها ووكالاتها المتخصصة. وقدم هذا الفريق أيضا تعليقات ومساهمات لوضع المبادئ، ثم ساهم في تحديد بعض الثغرات خلال عملية تحليل الثغرات.

## الدمج في مبادئ

عزز أعضاء الأفرقة المذكورة أعلاه عملية تفسير المواد الخارجية المستعرضة للإدارة وأضافوا مناظير جغرافية وثقافية لضمان قوة النتائج وعالميتها.

وبوجه عام، فإن المبادئ التي أفرزتها هذه العملية في هذا التقرير لم تستمد برمتها من مصدر وحيد، بل هي نتاج مجمع للمساهمات المستمدة من هذه المصادر المختلفة.

## المصادر الخارجية

يتضمن الجدول أدناه موجزا لمصادر البحوث التي أجريت.

القطاع الخاص	القطاع العام	البلد/المنظمة
مجلس إدارة مؤسسات سوق الأوراق المالية الأسترالية (آذار/مارس ٢٠٠٣)	ورقات التوجيه الإداري للقطاع العام ١-٨ (٢٠٠٣) تقرير يوهريغ (تموز/يوليه ٢٠٠٣)	أستراليا
فرقة العمل - مدونة إدارة الشركات (آذار/مارس ٢٠٠٤)		بنغلاديش
معهد المحاسبين القانونيين في كندا - سلسلة من ٢٠ سؤالاً حول الإدارة والمسائل ذات الصلة (٢٠٠٣) الهيئة الكندية لإدارة السندات المالية - ممارسات إدارة الشركات ومبادئها التوجيهية (نيسان/أبريل ٢٠٠٥) سوق تورنتو للأوراق المالية - المبادئ التوجيهية لممارسات الكشف الجيدة	اللجنة الملكية المعنية بإدارة وأنماط سلوك القطاع العام. معهد الإدارة - القواعد الجديدة لتصريف مهام المجلس ... للمؤسسات الإنمائية المتعددة الأطراف (شباط/فبراير ٢٠٠٤)	كندا
تقرير بوتون (أيلول/سبتمبر ٢٠٠٢)	تقرير باربييه (شباط/فبراير ٢٠٠٣) القانون الأساسي المتعلق بالقوانين المالية (٢٠٠١)	فرنسا
مدونة إدارة الشركات الألمانية، بصيغتها المعدلة (حزيران/يونيه ٢٠٠٢)	وزارة الداخلية - تحديث الدولة الألمانية (٢٠٠٥)	ألمانيا
مجلس سوق السندات المالية - تقرير اللجنة عن إدارة الشركات (٢٠٠٠)	مركز الشؤون العامة - الخدمات العامة لدولة الهند (نيسان/أبريل ٢٠٠٢) المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية - رؤية عام ٢٠٢٠ للإدارة في الهند الدراسة الاستقصائية للأنظمة الإدارية في العالم - تقييم الإدارة في الهند (٢٠٠١)	الهند
سوق طوكيو للأوراق المالية - مبادئ إدارة الشركات منتدى إدارة الشركات - قام بتنقيح ١٤ مبداء صحيفة H Itami - تنقيح القانون التجاري وإصلاح إدارة الشركات اليابانية (٢٠٠٢)	المجلس الوطني لأخلاقيات الخدمات العامة - توجيهات	اليابان
مدونة كينغ لممارسات وسلوك الشركات (آذار/مارس ٢٠٠٢)	قانون المالية العامة والإدارة العامة - لوائح الخزانة (١٩٩٩)	جنوب أفريقيا

القطاع الخاص	القطاع العام	البلد/المنظمة
المدونة الموحدة لإدارة الشركات (تموز/يوليه ٢٠٠٣)	وزارة الخزانة البريطانية - إدارة الشركات في إدارات الحكومة المركزية (تموز/يوليه ٢٠٠٥) معايير الإدارة الرشيدة للخدمات العامة (كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤) وزارة الخزانة البريطانية - الكتاب البرتقالي (تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٤) المكتب الوطني لمراجعة الحسابات بالملكة المتحدة - مراجعة الحسابات الرسمية في الاتحاد الأوروبي (كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥)	المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية
معهد المراجعة الداخلية للحسابات - إدارة الشركات والمجلس، ما هو الأفضل؟ (١٩٩٧) معهد المراجعة الداخلية للحسابات - لجان مراجعة الحسابات، ما هو الأفضل؟ سوق نيويورك للأوراق المالية - قواعد إدارة الشركات، الفرع 303A (تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤)	تقرير مقدم إلى الكونغرس - تعزيز الشفافية والإدارة والمساءلة في المنظمات الخيرية (٢٠٠٥) المراقب المالي العام - وضع إطار لتعزيز الإدارة والرقابة في المؤسسات التي ترعاها الدولة (٢٠٠٤) مكتب الإدارة والميزانية - التنقيحات المدخلة على تعميم مكتب الإدارة والميزانية رقم A-123، مسؤولية الإدارة عن المراقبة الداخلية (٢٠٠٤)	الولايات المتحدة الأمريكية
تعزيز إدارة الشركات في المنظمات المصرفية (شباط/فبراير ٢٠٠٦)		لجنة بازل
	شؤون الإدارة في القرن الحادي والعشرين (١٩٩٨)	أمانة الكمنولث
	اتحاد المحاسبين لشرق ووسط وجنوب أفريقيا - الإدارة في القطاع العام (حزيران/يونيه ٢٠٠٢)	اتحاد محاسبين شرق ووسط وجنوب أفريقيا
الأمر التوجيهي المقترح المتعلق بالحسابات السنوية... والحسابات الموحدة (تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٤) دراسة مقارنة لمدونة إدارة الشركات ذات الصلة بالاتحاد الأوروبي ودوله الأعضاء (كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢) منتدى الإدارة - شرح مبدأ 'امتثل أو وضع' (آذار/مارس ٢٠٠٦)	النظام المالي للاتحاد الأوروبي (حزيران/يونيه ٢٠٠٢) ميثاق دائرة المراجعة الداخلية للحسابات (تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٠) الإدارة الأوروبية - ورقة بيضاء (تموز/يوليه ٢٠٠١)	الاتحاد الأوروبي
إدارة للمؤسسات - تحقيق التوازن الصحيح (شباط/فبراير ٢٠٠٤) توجيهات بشأن إعداد مشروع الكشف لمدونة قواعد سلوك المديرين التنفيذيين للمؤسسات (شباط/فبراير ٢٠٠٦)		اتحاد المحاسبين الدولي
مبادئ إدارة الشركات (٢٠٠٤)	الدراسة ١٣ - الإدارة في القطاع العام (آب/أغسطس ٢٠٠١)	منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي
الإطار المتكامل لإدارة المخاطر في المؤسسات (أيلول/سبتمبر ٢٠٠٤)		لجنة تريداوي

القطاع الخاص	القطاع العام	البلد/المنظمة
إعداد التقارير بشأن أفضل ممارسات إدارة الشركات (كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥) المراجعة الداخلية للحسابات في دراسة استقصائية للمراقبة (كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦)	شركة برايس واترهاوس كوبرز والمكتب الوطني لمراجعة الحسابات بالملكة المتحدة - شروط منح جائزة بناء الثقة في القطاع العام	شركة برايس واترهاوس كوبرز (PwC)
بوب غاريت - "أول ما يتعفن في السمكة رأسها" (١٩٩٦) هيدريك وستراغلز - إدارة الشركات في دراسة استقصائية لأوروبا (كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥)		جهات أخرى