****

قيادة مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان: دليل تعريفي



جدول المحتويات

[مسرد المصطلحات والاختصارات 2](#_Toc151670682)

[1. مقدمة 4](#_Toc151670683)

[2. طبيعة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان 5](#_Toc151670684)

[2.1. ما المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان؟ 5](#_Toc151670685)

[2.2. مبادئ باريس 6](#_Toc151670686)

[2.3. الخصائص الأساسية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان 7](#_Toc151670687)

[2.4.نماذج المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان 8](#_Toc151670688)

[3. القادة 9](#_Toc151670689)

[3.1. من القادة في المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان؟ 9](#_Toc151670690)

[3.2. المعايير القانونية لقادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان 10](#_Toc151670691)

[3.3. المتطلبات الخمسة الجوهرية لقادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان 11](#_Toc151670692)

[3.4. ما الذي لا يسع قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان جهله؟ 12](#_Toc151670693)

[4. الأدوار والمسؤوليات التي يضطلع بها قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان 14](#_Toc151670694)

[4.1. الأدوار والمسؤوليات القانونية والعامة 14](#_Toc151670695)

[4.2 الحوكمة 14](#_Toc151670696)

[4.3 التخطيط والتوجيه الاستراتيجي 15](#_Toc151670697)

[4.4 رسم السياسة العامة 16](#_Toc151670698)

[4.5 الإدارة 16](#_Toc151670699)

[4.6 الأدوار والمسؤوليات القانونية الأخرى 17](#_Toc151670700)

[5. تقسيم الأدوار والمسؤوليات 18](#_Toc151670701)

[5.1 رئيس المؤسسة 18](#_Toc151670702)

[5.2 القادة القانونيون الآخرون 19](#_Toc151670703)

[5.3 المفوضية 20](#_Toc151670704)

[5.4 كبير المسؤولين التنفيذيين 21](#_Toc151670705)

[5.5 الأعضاء الآخرون في فريق قيادة الموظفين 22](#_Toc151670706)

[5.6 توثيق تقسيم الأدوار والمسؤوليات 23](#_Toc151670707)

[6. خدمات منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ لقادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان 24](#_Toc151670708)

[7. المصادر 26](#_Toc151670709)

# مسرد المصطلحات والاختصارات

**المنتدى (APF)**: منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ

**كبير المفوضين:** أرفع منصب في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج المفوضية، وقد يكون لقبه الرسمي هو الرئيس، أو كبير المفوضين، ويُستخدم مصطلح "كبير المفوضين" استخدامًا عامًا في هذا الدليل.

**المفوضية**: هي الهيئة الإدارة بكل من فيها في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج المفوضية، وتتكون من كبير المفوضين والمفوضين الآخرين.

**المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج المفوضية:** هي مؤسسة وطنية معنية بحقوق الإنسان تتميز بوجود هيئة إدارة متعددة الأعضاء تتصرف بشكل جمعي أو جماعي ولها تفويض واسع النطاق بشأن تعزيز حقوق الإنسان وحمايتها.

**المفوض (المفوضون):** عضو (أعضاء) بهيئة الإدارة في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج المفوضية، بخلاف كبير المفوضين.

**قانون التأسيس:** يقصد به القانون الوطني الذي تتأسس بموجبه المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

**التحالف (GANHRI)**: التحالف العالمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان

**رئيس المؤسسة:** كبير المفوضين في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج المفوضية أو أمين المظالم في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج أمين المظالم.

**المؤسسة (المؤسسات) NHRI**: المؤسسة أو المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان.

**قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان:** كبير المفوضين والمفوضون في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج المفوضية أو أمين المظالم، ونائب أمين المظالم، أينما وُجدوا، في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج أمين المظالم، إلى جانب كبير المسؤولين التنفيذيين وكبار الموظفين الآخرين.

**أمين المظالم:** أعلى منصب في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج أمين المظالم، وقد يكون لقبه الرسمي هو أمين المظالم أو أمين العدالة ويُستخدم مصطلح "أمين المظالم" استخدامًا عامًا في هذا الدليل.

**المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج أمين المظالم**: هي مؤسسة وطنية معنية بحقوق الإنسان تعتمد على عضو واحد متفرغ تفرغًا كاملا ويدعمه عدد كبير من الموظفين، ويتولون في المقام الأول التحقيقات في الشكاوى أو في مواقف انتهاكات حقوق الإنسان.

**مبادئ باريس:** المبادئ التي تتعلق بفئة المؤسسات الوطنية، ومرفقة بقرار مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان رقم 1992/ 54 وقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 48/ 134.

**اللجنة الفرعية المعنية بالاعتماد (SCA)**: اللجنة الفرعية المعنية بالاعتماد التابعة للتحالف العالمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان

**SEO**: كبير المسؤولين التنفيذيين.

**كبير المسؤولين التنفيذيين:** هو أرفع منصب في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، ويسمى غالبًا المدير التنفيذي أو المدير العام أو الأمين العام أو الأمين.

**كبار الموظفين**: المديرون أو رؤساء وحدات الموظفين.

**فريق قيادة الموظفين**: كبير المسؤولين التنفيذيين وكبار الموظفين الآخرين.

**كبار القادة**: كبير المفوضين والمفوضون الآخرون في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج المفوضية، وأمين المظالم والوكلاء في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج أمين المظالم.

**UN:** منظمة الأمم المتحدة

# مقدمة

المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان هي جهات مستقلة تأسست بموجب القانون المعمول به في البلد الموجودة بها لتعزيز حقوق الإنسان وحمايتها. وهي مؤسسات تابعة للدولة، وليس منظمات أهلية. وتتولى التحقيق في انتهاكات حقوق الإنسان وإعداد التقارير بشأنها، والمساعدة في تشكيل القوانين والسياسات والممارسات لحماية حقوق الإنسان وتعزيزها، ورفع الوعي بقضايا حقوق الإنسان والتوعية والتثقيف بشأن قانون حقوق الإنسان والتزاماته. وهي تعمل لتحقيق التغيير في المواقف لتهيئة وإنشاء مجتمعات عادلة وشمولية تستند إلى حقوق الإنسان. وهي تتعاون مع النظام الدولي لحقوق الإنسان ومع غيرها من المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان لتعزيز قانون حقوق الإنسان وممارستها على الصعيد الوطني والدولي. وتعد القيادة القوية والمستقلة والفعالة عاملًا رئيسيًا في تحقيق المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان لولايتها المكلفة بها.

ونتيجة لطبيعتها الفريدة، فإن قيادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان مهمة محورية. ومن الممكن أن يواجه القادة الجدد للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان تحديات في فهم أدوارهم ومسؤولياتهم الجديدة وفهم التعقيد الذي يكتنف عمل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. وإن قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان المتمرسين أيضًا يواجهون بصفة منتظمة قضايا وتحديات جديدة في عملهم. ويعد هذا الدليل الموجز مصدرًا للمعرفة لمساعدة القادة في مواجهة هذه التحديات.

ويصف الدليل بإيجاز طبيعة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ومتطلبات قيادتها. كما يوضح الأدوار والمسؤوليات التي يضطلع بها العديد من فئات القادة - ممن يترأسون المؤسسة والآخرون المعينون في مناصب قانونية داخل المؤسسة وكبير المسؤولين التنفيذيين وكبار الموظفين الآخرين الذين يتصرفون منفردين أو مجتمعين. وهؤلاء هم جميعًا قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان الذين يؤدون أدوارًا مهمة في توجيه وإدارة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وعملياتها وضمان كفاءتها وفعاليتها.

 وحسبما تقتضي الضرورة، يتناول الدليل بصفة عامة الأدوار والمسؤوليات التي يضطلع بها قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. ولكل مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان قانون وسياسات وإجراءات خاصة بها. وتختلف المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان اختلافًا كبيرًا عن بعضها بعض. ولا يمكن لهذا الدليل الموجز أن يشتمل على جميع أوجه الاختلاف بين المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. ولذلك، فإن هذا الدليل يتعامل مع ما هو عام ومعتاد بين المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. وفي نهاية كل قسم، توجد مجموعة من الأسئلة للقادة تهدف لتوجيه انتباههم للموقف المحدد للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان التي يوجد بها القائد. وبهذه الطريقة، يسعى الدليل إلى تمكين القادة من التوصل لفهم أفضل للممارسة العامة بين المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وفهم الممارسة المحددة لمؤسستهم الوطنية المعنية بحقوق الإنسان.

وفي نهاية الدليل، يوضح القسم 7 قائمة مصادر لقراءتها والرجوع إليها لمزيد من المعلومات. ويشتمل الدليل، قدر الإمكان، على رابط شبكي لتمكين الوصول السريع والسهل للمصدر المعني. وهذه القائمة ليست شاملة ولكنها تضم تلك المصادر الأكثر تحديدًا لقيادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، وبالتالي الأكثر فائدة بشكل مباشر لقادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. وتشمل القائمة جميع الأدلة للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان والصادرة عن منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ والاتحادات الإقليمية التابعة للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. وتوفر هذه الأدلة مقدمات تفصيلية لعالم المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ولمجالات عملها ونشاطها. وهي تكمّل هذا الدليل الإرشادي الموجز لمن يرغبون في إلقاء نظرة متعمقة في الجوانب المحددة للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وقيادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

وفي إعداد هذا الدليل، يستمر منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ في عمله لتعزيز قدرات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وفعاليتها في تعزيز حقوق الإنسان وحمايتها. ويسعى لدعم قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في الأدوار المهمة والصعبة التي قبلوا الاضطلاع بها. كما أن منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ يدعم قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في الخدمات المحددة مثل تقييم القدرات والحوارات رفيعة المستوى وبرامج توعية التي ينفذها الرؤساء. ويوفر القسم 6 من هذا الدليل الإرشادي معلومات لقادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان حول هذه الخدمات.

#  طبيعة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان[[1]](#footnote-2)

* المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان هي مؤسسات قانونية رسمية مستقلة تؤسسها الدولة بموجب القانون لتعزيز حقوق الإنسان وحمايتها.
* تُؤسَّس تلك المؤسسات بموجب الدستور أو بناءً على قرار من البرلمان يضمن استقلالها عن التوجه السياسي والتدخل السياسي، الحكومي وغير الحكومي على حد سواء.
* يجب أن تلتزم تلك المؤسسات بالحد الأدنى من المعايير الدولية بشأن المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وبمبادئ باريس.

## 2.1. ما المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان؟

المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان هي مؤسسات رسمية من الدولة وجزء من هيكل الحوكمة الرسمي للدولة. وهي تُؤسس بموجب القانون، إما طبقًا لدستور الدولة وإما طبقًا لقانون يصدره البرلمان. وتتولى التحقيق في انتهاكات حقوق الإنسان وإعداد التقارير بشأنها، والمساعدة في تشكيل القوانين والسياسات والممارسات لحماية حقوق الإنسان وتعزيزها، ورفع الوعي بقضايا حقوق الإنسان والتوعية والتثقيف بشأن قانون والتزامات حقوق الإنسان. وهي تعمل لتحقيق التغيير في المواقف لتهيئة وإنشاء مجتمعات عادلة وشمولية تستند إلى حقوق الإنسان. وهي تتعاون مع النظام الدولي لحقوق الإنسان ومع غيرها من المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان لتعزيز قانون حقوق الإنسان والممارسة بشأنها على الصعيد الوطني والدولي.

وعلى الرغم من أن المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان مؤسسات رسمية للدولة، تختلف تلك المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان عن المؤسسات الأخرى للدولة. ولها وضعها الخاص ووظائفها وأدوارها الخاصة. وهي ليست المؤسسات الوحيدة المعنية بمسؤوليات حقوق الإنسان في الدولة؛ حيث تضطلع البرلمانات والحكومات والمحاكم أيضًا بأدوار أساسية في تعزيز حقوق الإنسان وحمايتها. ومع ذلك، تُؤسس المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان لغرض محدد يتمثل في تعزيز حقوق الإنسان وحمايتها، وفي أدائها لذلك الدور، يُطلب منها التصرف باستقلالية عن جميع التوجهات أو التأثيرات الخارجية، باستثناء توجيهات المحاكم التي تتعلق بتفسير القانون والالتزام به.

تتسم المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بأنها مختلفة عن المنظمات الأهلية. فباعتبارها مؤسسات تابعة للدولة، لها جوانب قوة لا تتمتع بها المنظمات الأهلية. ولها سلطة أكبر من سلطة المنظمات الأهلية؛ حيث تستمد تلك السلطة من وضعها الرسمي. كما تتمتع بصلاحيات تحقيقية أقوى من تلك التي تتمتع بها المنظمات الأهلية، ويشمل ذلك عادة صلاحيات الحصول على المستندات واستدعاء الشهود ودخول المنشآت، مثل السجون ومراكز الاحتجاز. وغالبًا ما يكون لديها موارد أكبر من موارد المنظمات الأهلية. ومع ذلك، فهي لا تتمتع بالحرية التي تتمتع بها المنظمات الأهلية. فهي لا تؤسس فقط بموجب القانون بل تتقيد بالقانون. ويمكنها الإدلاء بالأحاديث والخطابات والتصرف فقط في حدود القانون الذي يؤسسها.

وعادة ما تُمنح المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان الاختصاصات التالية، إلى جانب منحها الصلاحيات القانونية الضرورية لتنفيذ هذه الاختصاصات:

* مراقبة موقف ووضع حقوق الإنسان في البلد المعني وإجراءات الدولة حيال ذلك.
* تقديم المشورة للدولة فيما يتعلق بالقوانين والسياسات والبرامج والإجراءات لكي يمكن للدولة الوفاء بما عليها من التزامات حقوق الإنسان الدولية والوطنية.
* تلقي الشكاوى بشأن انتهاكات حقوق الإنسان والتحقيق فيها والبت فيها.
* تعزيز الوعي بحقوق الإنسان وفهمها خلال البرامج التثقيفية الموجهة لجميع شرائح المجتمع.
* الاشتراك مع المجتمع الدولي المعني بحقوق الإنسان لإثارة القضايا الملحة والدعوة لتوصيات يمكن إعدادها وتقديمها إلى الدولة الموجود بها المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

## 2.2. مبادئ باريس

تمثل مبادئ باريس الحد الأدنى للمعايير الدولية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان.[[2]](#footnote-3) وهي ليست تطلعية - بشأن ما يحسن أن تكون عليه المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان - لكنها إلزامية - ما يجب أن تكون عليه المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، إذا كان لها أن تكون مؤسسات شرعية ذات مصداقية وكفاءة في تعزيز حقوق الإنسان وحمايتها. ويتم ترتيبها في أربعة أقسام:

* الاختصاص والمسؤوليات.
* التشكيل وضمان الاستقلالية والتعددية.
* طرق العمل.
* المبادئ الإضافية بشأن وضع المفوضيات ذات الاختصاص شبه القضائي.

لقد كانت مبادئ باريس موضوع الملاحظات العامة التي أعدها على مدار سنوات عديدة اللجنة الفرعية المعنية بالاعتماد التابعة للتحالف العالمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان.[[3]](#footnote-4) وتتسم الملاحظات العامة بأنها بيانات رسمية تفسيرية تساعد في فهم مبادئ باريس وتنفيذها.[[4]](#footnote-5) وهي "مجموعة مهمة من أحكام القضاء لإعطاء معنى لمحتوى المبادئ ونطاقها".[[5]](#footnote-6)

على الرغم من القيود المفروضة خلال مبادئ باريس، فقد ثبت أنها نقطة بدء جوهرية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان على مستوى العالم. وهي الأساس الذي تصدر اللجنة الفرعية المعنية بالاعتماد بناءً عليه اعتمادها للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. ويتم اعتماد للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان التي تمتثل امتثالًا ا تامًا لمبادئ باريس في الفئة (أ)، أما التي تمتثل امتثالًا جزئيًا فيتم اعتمادها في الفئة (ب). وتحظى المؤسسات في الفئة (أ) بالاعتراف والاحترام على الصعيد الوطني والدولي باعتبارها مؤسسات شرعية ورسمية خبيرة في مجال حقوق الإنسان، ولذا يمكنها أن تشارك مشاركة تامة في محافل ومنابر الأمم المتحدة. أما المؤسسات في الفئة (ب)، فلا تنال ذلك المستوى من الاعتراف والقبول، ولها وصول محدود لمحافل ومنابر الأمم المتحدة. ويمكن للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في أي وقت أن تتقدم بطلب للحصول على الاعتماد وللجنة الفرعية المعنية بالاعتماد أن تقرر ما إذا كان ينبغي اعتمادها في الفئة (أ) أو الفئة (ب). وتخضع المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان المصنفة في الفئة (أ) لدورة مدتها خمس سنوات لمراجعة اعتمادها. وينبغي لها أيضًا أن تبلغ اللجنة الفرعية المعنية بالاعتماد بأي تغيير جوهري في وضعها يحدث في أي وقت، وبناءً على ذلك الإبلاغ أو بمبادرة منها، يجوز للجنة الفرعية المعنية بالاعتماد إجراء مراجعة خاصة. ولا تخضع المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في الفئة (ب) في الوقت الحالي للمراجعة المنتظمة. ومع ذلك، يجوز للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في الفئة (ب) أن تتقدم بطلب في أي وقت لمراجعة الفئة لتمكينها من الترقية إلى الفئة (أ) إذا استوفت جميع المتطلبات المنصوص عليها في مبادئ باريس. عند الانتهاء من كل مراجعة، تنشر اللجنة الفرعية المعنية بالاعتماد تعليقاتها حول وضع المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وترفع أي شكاوى لديها بشأن قانون المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أو وضعها أو العمل المتعلق بمبادئ باريس.[[6]](#footnote-7)

## 2.3. الخصائص الأساسية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان

 المتطلب الأول والأهم للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان هو **الاستقلالية**. وعلى الرغم من أن المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان مؤسسات تابعة للدولة، ينبغي أن تكون مستقلة وأن تتصرف بشكل مستقل عن جميع المؤسسات والمنظمات الأخرى، الحكومية وغير الحكومية. وللاستقلالية خمسة محاور تتطلبها مبادئ باريس، ومحور سادس هو الأهم من هذه المحاور كلها:

* الاستقلالية القانونية - التأسيس بموجب الدستور أو مرسوم تشريعي[[7]](#footnote-8)
* الاستقلالية التشغيلية - الاستقلالية لتحديد أولوياتها وبرامجها ومشاريعها، أي جميع جوانب عملياتها التشغيلية، مع مراعاة عدم الإخلال بالقانون وبحسب الموارد المتاحة.
* الاستقلالية في السياسات - الاستقلالية لتحديد سياساتها ونتائجها واستنتاجاتها وتوصياتها في أثناء أداء عملها.
* الاستقلالية المالية - الاستقلالية لمراقبة ميزانياتها بمجرد تخصيصها والاستقلالية لتخصيص الموارد المالية والموارد الأخرى حسبما يتراءى لها ووفقًا لأولوياتها.
* الأعضاء المستقلون - ضمان الاستقلالية خلال عملية تعيين واختيار تتسم بالوضوح والشفافية وتسير على أساس التنافس.
* التفكير المستقل - سمة من السمات الشخصية واتجاه وطريقة تفكير وتَوجُّه وقرار من جانب أعضاء المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وموظفيها في التحرر من التأثر بالحكومة وبالآخرين والتحرر من الإحساس بالدفاع عن الحكومة الحالية أو النظام السياسي الحالي، أو الوقوع تحت وطأة شكل ما من أشكال الالتزام تجاه الحكومة أو الموالاة لها.

من الأهمية بمكان الامتثال التام للمتطلبات الرسمية لمبادئ باريس، بيد أنه ليس كافيًا لضمان استقلالية المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. فالتفكير المستقل فقط في جميع أنحاء المؤسسة هو الذي سوف يضمن الاستقلالية الحقيقية.

ورد أيضًا في مبادئ باريس قائمة بالخصائص الأساسية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان:

* **التعددية** لتوفير تمثيل للمجتمع كله بين أعضائها وموظفيها.
* **الولاية** واسعة النطاق للتعامل مع جميع حقوق الإنسان.
* **الاختصاصات** واسعة النطاق، ومنها التحقيق والبحث والتحليل القانوني والتثقيف بشأن حقوق الإنسان والدفاع عنها ومناصرتها.
* **الصلاحيات** الملائمة، ويشمل ذلك عادة صلاحيات للحصول على المستندات واستدعاء الشهود ودخول المنشآت، مثل السجون ومراكز الاحتجاز.
* **الموارد** الملائمة، ويشمل ذلك الموظفين والموارد المالية، والمنشآت وتقنيات المعلومات والاتصالات، والانتقالات والمواد التعليمية، وأنشطة بناء قدرات الموظفين والمؤسسات.
* ترتيبات **العمل التعاوني** مع جميع الجهات الفاعلة ذات الصلة، مثل الحكومة والبرلمان والمحاكم والمجتمع المدني والشركات الأوساط الأكاديمية.
* **المشاركة الدولية** مع النظام الدولي لحقوق الإنسان، والمؤسسات الأخرى الوطنية المعنية بحقوق الإنسان، والاتحادات العالمية والإقليمية التابعة لها، والمجتمع المدني الدولي.

علاوة على ذلك، هناك سمتان إضافيتان مشتمل عليهما ضمنًا:

* **سهولة الوصول**، خاصة للأفراد والجماعات الذين يواجهون انتهاكات لحقوق الإنسان والمعرضون لخطر مواجهة انتهاكات حقوق الإنسان، مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والجغرافية والإجرائية.
* **المساءلة** - المساءلة القانونية الناشئة عن كونها مؤسسات للدولة تُؤسس بموجب القانون، والمساءلة الأخلاقية باعتبارها منظمة معنية بحقوق الإنسان.

ويتسم متطلب التعددية المنصوص عليه في مبادئ باريس بأهميته في ضمان أن تعكس كل مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان المجتمعَ الذي تخدمه. وهذا المتطلب مهم خاصةً للسيدات لأن السيدات لم يحظين بالتمثيل الكافي في مؤسسات الدولة خاصة في أدوار اتخاذ القرارات والإدارة. ويجب أن تسعى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان لضمان وجود المرأة ضمن صفوف كبار القادة، وتعيينها في مناصب الإدارة العليا ضمن موظفيها.

تمثل مبادئ باريس الحد الأدنى للمعايير الدولية. ويمكن للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان أن تتجاوز متطلبات مبادئ باريس، ويكون ذلك، على سبيل المثال، بقدر أكبر من الاستقلالية وولايات أوسع نطاقًا في مجال حقوق الإنسان وصلاحيات أقوى وموارد أفضل، وهلم جرًا. ومع ذلك، فإن الامتثال الكامل لمبادئ باريس هو الحد الأدنى المطلوب لكي تكون المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان مؤسسات شرعية تتمتع بالمصداقية والكفاءة.

## نماذج المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان

لا تحدد مبادئ باريس أي نموذج معين للهيكل التنظيمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. فهي توفر الإطار العام، لكنها تترك لكل دولة على حدة تأسيس مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان استنادًا إلى النموذج الأكثر ملاءمة لسياقها الوطنية.[[8]](#footnote-9) ويحدد قانون تأسيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان النموذج الملائم للمؤسسة. ففي منطقة أسيا والمحيط الهادئ، أُسست المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان استنادًا إلى نموذجين: نموذج المفوضية ونموذج أمين المظالم.

يتميز نموذج المفوضية بوجود جهة إدارية متعددة الأعضاء تتصرف بشكل جماعي أو جمعي ويكون لها ولاية أوسع نطاقًا لتعزيز حقوق الإنسان وحمايتها.[[9]](#footnote-10) وتُسمى الجهة الإدارية عمومًا بالمفوضية ويُسمى أعضاؤها مفوضين. ويرأسها مفوض يسمى الرئيس أو كبير المفوضين. وفي هذا الدليل، يُشار إلى رئيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان عمومًا بمصطلح "كبير المفوضين".

يعتمد نموذج أمين المظالم على عضو واحد متفرغ بدوام كامل ويدعمه عدد كبير من الموظفين. وللمنصب تسميات متعددة: أمين المظالم أو مسؤول المظالم أو المدعي العام المعني بإقامة العدل أو المُدافع العام عن الحقوق. وفي هذا الدليل الإرشادي، يُشار إلى رئيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان عمومًا بمصطلح "أمين المظالم". وتتولى هذه المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في المقام الأول إجراء التحقيقات في الشكاوى أو مواقف انتهاكات حقوق الإنسان.[[10]](#footnote-11)

لقد أُعد هذا الدليل للقادة في نوعي نموذج المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

**أسئلة للقادة**

* ما الاختصاصات التي تضطلع بها مؤسستك الوطنية لحقوق الإنسان بموجب قانون تأسيسها؟
* كيف تُقارن هذه الاختصاصات بالاختصاصات المعتادة للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان والمنصوص عليها في هذا القسم من الدليل؟
* هل تمتثل مؤسسة حقوق الإنسان الوطنية التي تنتمي إليها لمبادئ باريس؟ إذا كانت الإجابة بالنفي، ما أوجه القصور؟
* ما التوصيات التي تقدمت بها اللجنة الفرعية المعنية بالاعتمادات التابعة للتحالف العالمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان إلى مؤسسة حقوق الإنسان الوطنية التي تنتمي إليها في التقارير السابقة؟ هل قبلت المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان هذه التوصيات ونفذتها؟ إذا كانت الإجابة بالنفي، لمَ لا؟
* ما رؤية ورسالة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان التي تنتمي إليها؟ هل ورد النص عليها في الخطة الاستراتيجية؟

# القادة

* القادة في المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان هم كل من يضطلع بدور قيادي. ويشمل هؤلاء القادة رئيس المؤسسة وأصحاب المناصب القانونية الأخرى وكبير المسؤولين التنفيذيين والأعضاء الآخرين بفريق قيادة الموظفين.
* يحدد قانون تأسيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان المعايير الواجب الامتثال لها بشأن قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان.
* توجد خمسة متطلبات رئيسية يجب على قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان الوفاء بها: الاستقلالية، والنزاهة، والمعارف الفنية والخبرات، والتشارك.
* عندما يبدأ القادة الجدد بالمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان تعييناتهم، يحتاجون إلى أن يزوَّدوا بالمعلومات والمصادر المطلوبة لفهم المؤسسة وقانونها وسياساتها وإجراءاتها وخطط عملها وموظفيها.

## 3.1. من القادة في المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان؟

القيادة وظيفة مشتركة في أي مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان. حيث يتشارك في وظيفة القيادة كل من يتخذون القرارات الرئيسية ويؤدون عمل محامي الدفاع الرئيسي عن المؤسسة، ويديرونها ويشرفون عليها، ومن يتحملون المسؤولية عن أدائها. وبذلك، يشمل القادةُ كلًا من أصحاب المناصب القانونية وكبار الموظفين. وهذا لا يحكم القول إن جميع القادة يضطلعون بنفس الأدوار والمسؤوليات. وسوف يتشارك كل شخص في القيادة المؤسسية وفقًا لطبيعة المنصب الذي يشغله ووفقًا لما لديه من معارف فنية وخبرات.

وينص قانون تأسيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان على منصب قانوني واحد أو أكثر في المؤسسة. وتختلف تسميات هذه المناصب وطبيعتها من مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان إلى أخرى. وهناك أيضًا اختلافات كبيرة تنتج عما إذا كانت المؤسسة أُسست بناءً على نموذج المفوضية أو بناءً على نموذج أمين المظالم.

وفي المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج المفوضية، ينص قانون التأسيس على أن يترأس المؤسسة شخصٌ واحد. ويجوز أن يُسمى ذلك الشخص الرئيس أو كبير المفوضين. وإضافة إلى ذلك، سوف ينص القانون على عدد من المفوضين الآخرين. وتتكون المفوضية من رئيس المؤسسة والمفوضين الآخرين مجتمعين، وهي هيئة جماعية يترأسها رئيس المؤسسة ويتحملون مجتمعون المسؤوليةَ عن قيادة وعمليات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. وبصفة عامة، فإنهم يخضعون للمساءلة جميعًا أمام البرلمان عن أداء المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. وفي بعض المؤسسات، يتصرف رئيسُ المؤسسة بصفته رئيسًا تنفيذيًا، حيث يدير المؤسسة نيابة عن المفوضية. وفي بعض المؤسسات الأخرى، فإن ذلك الدور تتشاركه المفوضية بين جميع مسؤوليها.

وفي مؤسسات حقوق الإنسان الوطنية الخاضعة لنموذج أمين المظالم، ينص قانون التأسيس على أن يُعين شخصٌ واحد رئيسًا للمؤسسة. وعادة ما يُسمى ذلك الشخص أمين المظالم. وفي بعض المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج أمين المظالم، يمكن أن يُسمى الرئيس أمين حقوق الإنسان أو محامي الدفاع أو محامي الدفاع العام. ويتولى ذلك الشخص وحده المسؤولية عن قيادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وعملياتها. ويجوز أن يحدد القانون أيضًا مناصب النائب الذي يساعد رئيس المؤسسة. كما يجوز أن يمنح القانونُ هذه المناصب اختصاصات وصلاحيات محددة، غير أن النواب يتصرفون بصفة عامة نيابة عن رئيس المؤسسة في أي مجالات وبأي صلاحيات قد يفوض الرئيسُ النوابَ بها. ورئيس المؤسسة هو الرئيس التنفيذي ويكون مسؤولًا وحده عن إدارة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وعن أدائها.

وسواء استندت المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في تأسيسها على نموذج المفوضية أو على نموذج أمين المظالم، فعادة ما سيتولى كبير المسؤولين التنفيذيين بها رئاسة فريق الموظفين. ويخضع هذا المسؤول للمساءلة أمام رئيس المؤسسة شخصيًا أو أمام المفوضية كليةً، وذلك على حسب طبيعة المؤسسة وأحكام قانون التأسيس. ويقع على عاتق كبير المسؤولين التنفيذيين الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة.

وفي النهاية، يشارك كبار الموظفين الآخرون في الاضطلاع بدور القيادة. وهم مديرو وحدات الموظفين أو رؤساؤها الذين يتحملون المسؤولية عن عمل تلك الوحدات، وعن الإشراف على الموظفين في الوحدات والرقابة على ميزانيات الوحدات. وبالمشاركة مع كبير المسؤولين التنفيذيين، سوف يشكلون فريق قيادة الموظفين داخل المؤسسة.

ومن الأهمية بمكان الإقرار بأن القيادة يشارك فيها جميع من يشغلون هذه الأنواع من المناصب وذلك لتعظيم كفاءة وفعالية المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، ولضمان أن يحقق القادة إسهامًا كاملًا في عملهم. كما أن ذلك سيعزز من التشارك والاحترام المتبادل والدعم والمسؤولية المشتركة. فلا توجد مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان تعمل خلال شخص واحد فقط.

## 3.2. المعايير القانونية لقادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان

عادة ما يضع قانون تأسيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بعض المعايير لأصحاب المناصب القانونية. ومن الممكن أن تتعلق بعض المعايير بالسمات الشخصية للأفراد ومؤهلاتهم، وقد تتعلق معايير أخرى بالتشكيل الأوسع نطاقًا للمؤسسة ككل، وخصوصًا تعدديتها. ويكون لكل منصب وصفه الوظيفي ومعايير الاختيار المتعلقة به، وبعض المعايير تتعلق بالوظيفة المحددة وبعضها تكون معاييرًا عامة.

ويختلف قانون تأسيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان من مؤسسة لأخرى. وفي المعتاد تنص القوانين على بعض المعايير الموحدة التي ينبغي لقادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان الوفاء بها ليكونوا مؤهلين للتعيين بها:

1. القدرة على إنجاز مهام المنصب باستقلالية وحيادية.
2. معرفة واسعة أو مهارة عالية أو خبرة كبيرة في مجال أو أكثر مما يلي:

1. مبادئ حقوق الإنسان وما يتصل بها من القانون المحلي أو الوطني بشأن حقوق الإنسان.

2. تعزيز حقوق الإنسان وحمايتها.

3. الحوكمة السليمة والإدارة العامة.

(ج) إثبات الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

وإضافة إلى ذلك، فغالبًا ما ستنص قوانين المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج المفوضية على معايير لها صلة بتشكيل قيادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ككل. وفي معرض النظر في التعيينات، قد تدعو الحاجة إلى إعادة النظر في التشكيل العام للمفوضية لضمان أن المفوضية ككل تستوفي المتطلبات التالية:

 (أ) لديها المعرفة أو الخبرة في:

 (1) القانون الوطني لحقوق الإنسان والقانون الدولي لحقوق الإنسان.

(2) القضايا الاقتصادية وقضايا التوظيف والقضايا الاجتماعية الحالية.

(3) القضايا الثقافية وحاجات وتطلعات الأفراد ومختلف المجتمعات والمجموعات السكانية في المجتمع.

(4)القضايا المتنوعة الأخرى التي يحتمل أن تُثار أمام المفوضية.

 (ب) تتمتع بالمهارات أو الخبرة في:

(1) الدفاع عن حقوق الإنسان.

(2) التعليم العام.

(3) الحوكمة العامة والإدارة، والإدارة المالية.

(4) المجمع المدني والأوساط الأكاديمية والرعاية الاجتماعية وتنمية المجتمع والقانون.

(ج) تتميز بالتمثيل العادل للرجال والسيدات وبالتنوع في المجتمع، مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل منها الأصل العرقي والدين والثقافة واللغة.

## 3.3. المتطلبات الخمسة الجوهرية لقادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان

نظرًا للأهمية المحورية لمبدأ الاستقلالية في مبادئ باريس، فإن ***الاستقلالية*** هي المعيار الأهم لقائد المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. وينبغي أن يتحلى قائد المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بالاستقلالية وأن يكون مستقلًا في تفكيره ورأيه. وتتطلب الاستقلالية طريقة تفكير مستقلة تمكّن القائد من التفكير والتصرف دون خضوع بالولاء للحكومة أو سعي لكسب تأييدها أو دون خوف منها. ورغم ذلك، يصعب تقييم هذا الأمر في وقت التعيين. حيث ينبغي للشخص المحتمل تعيينه أن يكون قادرًا على إثبات خبرة فعلية في مدى قدرته على التفكير والتصرف باستقلالية دون خوف أو سعي لتأييدها. وأثناء فترة شغل قائد المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان لمنصبه، ينبغي ألا تكون له أي صلة أو انتماء لأي حزب سياسي أو حركة سياسية. وينبغي أن يتحلى بالاستقلالية فعليًا وألا يظهر منه غير التصرف باستقلالية دائمًا.

وثانيًا، ينبغي أن يكون جميع قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أن يكونوا على أعلى مستوى من ***النزاهة***. فقانون تأسيس المؤسسة غالبًا ما سينص على عدم أهلية أي شخص للتعيين إذا كان له سجل سابق من الإدانات الجنائية. فهذا جانب من جوانب النزاهة، بيد أن النزاهة أعم وأشمل من هذا بكثير. كما تتطلب النزاهةُ أمانةً وتجردًا من الفساد الفعلي أو المحتمل أو المُلاحَظ. فهي تتطلب التصرف دون خوف أو محاباة. وتتطلب حيادية. وتتطلب النزاهة ألا يتورط الشخص في تعارض أو تضارب فعلي أو مُدرك للمصالح، وألا تكون له مصلحة مالية في أي قرار يُتخذ، وألا تكون صلة قرابة عائلية أو صداقة أو انتساب لأي شخص يتورط في تحقيق، وأن يتجرد من المحاباة والمجاملة أو العداوة التي يمكن أن تؤثر على أي قرار داخلي فيما يخص تعيين الموظفين أو ترقيتهم أو خضوعهم للتأديب. كما تتضمن النزاهة أيضًا اتباع وتنفيذ نهج يخلو من التمييز في أثناء تنفيذ عمليات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، على أسس يحظرها القانون الوطني أو الدولي، ومنها التمييز على أساس العرق أو الأصل الإثني أو الجنس أو الهوية الجنسانية، أو الحالة الاجتماعية أو التوجه الجنسي أو الحمل أو الأصل الوطني أو الدين أو العمر أو الإعاقة أو غير ذلك.

 وضمن متطلبات النزاهة الواجب استيفاؤها، من الممكن أن يُطلب من قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان تحرير إقرار بشأن المصلحة في تعيينهم فيما يتعلق بشؤون مالية أو علاقات عمل أو عضويات مهمة. وينبغي تحديث محتوى هذا الإقرار بصورة سنوية. ويعد الإقرار وسيلة لضمان الشفافية والمساءلة فيما يتعلق بأداء المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان لمسؤولياتها واتخاذها للقرارات.

وإضافة إلى ذلك، ينبغي لقائد المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان فور تعيينه وقبل شغله لمنصبه أن يسعى لتحديد جميع أوجه التعارض والتضارب الممكنة في المصالح وأن يعمل على إزالتها ما استطاع إلى ذلك سبيلًا. وفي حال اكتشاف وجود تعارض في المصالح ولا يمكن إزالته، ينبغي الإقرار به صراحةً أمام القادة الآخرين في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وتسجيله رسميًا في سجلات المؤسسة وينبغي ألا يشارك الشخص المعني في أي قضية أو موضوع أو في أي قرار يكون له صلة بتعارض المصالح. وفي حال إذا ظهر تعارض في المصالح أو أصبح واضحًا بعد التعيين، ينبغي على الفور الإقرار به وتسجيله ومن تلك اللحظة ينبغي ألا يشارك الشخص المعني في أي قضية أو موضوع أو في أي قرار يكون له صلة بتعارض المصالح.

أما المعيار الثالث الرئيسي لقادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان فهو ***المعرفة الفنية*** في مجال حقوق الإنسان. وهذا المعيار معيار عام ينطبق على جميع قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. ويمكن أن تأتي المعرفة الفنية من المؤهلات الرسمية في مجال حقوق الإنسان ومن الخبرات، ومنها الخبرات الحياتية التي يعيشها شخص عانى من انتهاكات حقوق الإنسان أو شخص معرض لخطر الانتهاكات بشكل فردي أو بوصفه عضوًا في جماعة ما.

وليس لشخص أن يكون له معرفة فنية في جميع مجالات حقوق الإنسان. ومن المهام الأولى بعد تعيين أي قائد في منصبه تحديد الفرص الإضافية التي يحتاجها القائد الجديد ليكون كفئًا في مجالات حقوق الإنسان هذه التي تتعلق بالمنصب الذي عُين فيه القائد. وقد تشمل هذه الفرص تعليمًا أو تدريبًا رسميًا آخر، أو تعرضًا لمواقف فعلية فيها انتهاك لحقوق الإنسان أو خطر انتهاك لها، والتشاور مع ضحايا الانتهاك والمدافعين عن حقوق الإنسان والأكاديميين والخبراء الآخرين والتعلم منهم. وينبغي أن تُتاح لقادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان الفرص لمزيد من التعلم طوال فترة توليهم لمناصبهم، ليس فقط ليس فقط عند تعيينهم أول مرة.

وينبغي تمكين قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، خاصة القادة الجدد، لتبادل الآراء والتجارب مع القادة العاملين في المؤسسات الوطنية الأخرى المعنية بحقوق الإنسان الذين يضطلعون بأدوار ومسؤوليات مشابهة ومع القادة العاملين في منظمة الأمم المتحدة والوكالات والهيئات الدولية الأخرى المعنية بحقوق الإنسان والجهات التابعة للأمم المتحدة والتي تضطلع بولايات في مجال حقوق الإنسان. وتمثل الشبكات الدولية والإقليمية لمؤسسات حقوق الإنسان الوطنية بصفة عامة وقادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بصفة خاصة مصادر دعم كبير لقادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان يمكن الاستفادة منه خاصة عندما يكون قائد المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان حديث التعيين في منصبه أو عندما يواجه موقفًا أو مشكلة لم يسبق له مواجهتها. ويحتاج كل شخص الدعم والمشورة من وقت لآخر، وينبغي أن يحرص قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان على التعلم طوال حياتهم. ولذا، لا مجال لأي حرج في التعلم من القادة الآخرين.

وعلى الرغم من أن جميع القادة متعلمون، فكل قائد للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بحاجة إلى بعض ***الخبرة*** السابقة التي لها صلة بالمنصب الذي يعين فيه القائد. فمناصب القيادة هي أرفع المناصب في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. ولهذا السبب، يحتاج من يترأسون مجالًا محددًا لحقوق الإنسان إلى الخبرة في ذلك المجال. أما من يضطلعون بمسؤوليات وظيفية، في الإدارة أو في السياسة أو البحث أو في التحقيق أو الصلح، على سبيل المثال، فيحتاجون إلى الخبرة في الوظيفة المناسبة. وقد لا تكون لديهم الخبرة على مستوى مشابه من الأقدمية ولكن ينبغي أن تكون خبرتهم كافيةً لتكون أساسًا يمكن الانطلاق منه في التعلم وتطوير المهارات.

خامسًا، ينبغي لقادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ممارسة ***روح التشارك*** في عملهم. فالتشارك له أهمية خاصة في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج المفوضية حيث يقع على عاتق رئيس المؤسسة والمفوضين الآخرين تحمل المسؤولية عن المؤسسة، فالمفوضية تتكون منهم جميعًا. ودون روح التشارك بين الأعضاء، لن تكون هذه المؤسسات قادرة على العمل بكفاءة. فروح التشارك لها أهمية محورية في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج أمين المظالم. وقد يُخول أمين المظالم وحده السلطة الكاملة داخل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بيد أن الآخرين، مثل النواب وكبار الموظفين، يتشاركون في المسؤولية عن عمل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. ولا يجوز لأمين المظالم أن يفعل كل شيء بمفرده، لكنه يحتاج إلى أن يعمل بوصفه رئيسًا لفريق إذا كان للمؤسسة أن تنجح.

ويتطلب الأمر التحلي بروح التشارك بين قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ككل، بما يشمل كبار القادة وكبار الموظفين على حد سواء، وبين هاتين المجموعتين الفرعيتين بشكل منفصل، أي بين كبار القادة وبين كبار الموظفين. وفي السياقين، ينبغي أن يكون العمل بروح الفريق هو أساس أسلوب العمل المتبع. وهذا يتطلب مستويات عليا من الثقة والرؤية المشتركة والمساءلة المشتركة بين قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. وهذه المتطلبات غير موجودة بطبيعة الحال ولكن ينبغي وضعها بطريقة واعية وتعزيزها ودعمها. فالرؤية المشتركة يتم إعدادها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. وتؤدي تلك العملية إلى خطة متفق عليها للمنظمة ككل يلتزم بها جميع القادة والموظفين خلال مشاركتهم في العملية ذاتها. ويمكن لعملية التخطيط أيضًا أن تبني الثقة ويمكن أن يكون نتاجها، وهو الخطة الاستراتيجية، الآلية للمساءلة المشتركة.

## 3.4. ما الذي لا يسع قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان جهله؟

قد يكون الانضمام إلى مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان بمنصب قائد جديد أمرًا صعبًا مليئًا بالتحديات. وقد تكون المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان موجودة وتعمل منذ سنوات طويلة، قد تصل في بعض الأحيان إلى عقود من الزمان، ولديها استراتيجيات وسياسات وبرامج وإجراءات تشغيلية مدروسة بعناية وملف تعريفي عام. وتخضع كل هذه الأمور للمراجعة والتغيير على يد القادة الجدد، بحسب الاقتضاء، ولكن قد يرغب القادة الجدد في البدء بفهم الوضع السائد في المؤسسة في وقت انضمامهم إليها.

وسيسعى القادة الجدد لمعرفة العديد من الأمور منها، على سبيل المثال وليس الحصر:

* إطار العمل القانوني المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان فيما يتعلق بدورها وولايتها، من ذلك قانون تأسيسها.
* المعايير القانونية لحقوق الإنسان والمنصوص عليها في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان ومعاهدات حقوق الإنسان التي تكون الدولة طرفًا بها.
* إطار العمل الدولي لحقوق الإنسان بالمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، من ذلك مبادئ باريس وقرارات مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة والجمعية العامة التي تتعامل مع المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ودور المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان فيما يتعلق بمجلس حقوق الإنسان، وجهات معاهدة حقوق الإنسان والإجراءات الخاصة والمراجعة الدورية العالمية، إلى جانب الاتحادات الإقليمية والعالمية التابعة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، ومنها منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ والتحالف العالمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان[[11]](#footnote-12)
* جميع التقارير الصادرة حول امتثال المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بمبادئ باريس التي أصدرتها اللجنة الفرعية المعنية بالاعتماد التابعة للتحالف العالمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان.
* الخطط الاستراتيجية والتشغيلية الحالية للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وأولياتها وبرامجها والعمل السابق المستمد من المبادرات السابقة للمؤسسة، والشكاوى الرئيسية والتحقيقات أمام المؤسسة، والقضايا الأخرى التي ربما تكون قد نمت إلى عِلم المؤسسة.
* هيكل التعيين بالوظائف ومسؤوليات موظفي المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، ومنها التسلسل الإداري الداخلي ومسؤوليات المناصب الرئيسية والتزاماتها.
* السياسات والإجراءات الإدارية والمالية وسياسات وإجراءات الأفراد، ومن ذلك ما يتعلق بتعميم مراعاة الفوارق بين الجنسين وتعيين السيدات داخل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.
* المسؤوليات الإعلامية لقادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، بما في ذلك مدى استفادتهم من برنامج التدريب الإعلامي.

وينبغي أن يكون لدى المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان مجموعة من المستندات الرئيسية الجاهزة لتقديمها إلى كل قائد جديد للمؤسسة. وينبغي تحديث معلومات القادة بمجرد تحديث هذه المستندات.

**أسئلة للقادة**

* من القادة في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان التي تنتمي إليها؟
* ما المعايير التي ينص عليها قانون تأسيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان التي تنتمي إليها بشأن الأهلية للتعيين بالمؤسسة؟
* إضافة إلى المتطلبات الخمسة الأساسية الواجب على قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان استيفاؤها والمنصوص عليها في هذا القسم من الدليل، ما المتطلبات الأخرى التي تراها ضرورية؟
* ما معايير تعيينات كبار الموظفين في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان التي تنتمي إليها؟
* ما أنواع المصالح التي قد تثير تعارضًا مع دور والتزامات قائد المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان فيها؟
* ما المعلومات والمصادر التي تلقيتَها عندما بدأت في العمل في مؤسستك الوطنية لحقوق الإنسان؟ ما الذي يحصل عليه القادة الجدد في مؤسستك الوطنية لحقوق الإنسان في الوقت الحالي في وقت تعيينهم؟ ما المعلومات والمصادر الإضافية التي يطلبونها؟
* ما المعلومات والمصادر الأخرى التي تحتاجها لتكون قادرًا على الاضطلاع بأدوارك ومسؤولياتك بكفاءة أكثر؟

# الأدوار والمسؤوليات التي يضطلع بها قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان

* تنص القوانين التأسيسية لمؤسسات حقوق الإنسان الوطنية على الأدوار والمسؤوليات القانونية لقادة مؤسسات حقوق الإنسان الوطنية
* يضطلع قادة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بأدوار ومسؤوليات عامة تشترك فيها جميع المؤسسات، وتنشأ عمومًا عن الأدوار والمسؤوليات القانونية
* الحوكمة هي مسؤولية القادة الأرفع مستوى في مؤسسات حقوق الإنسان الوطنية
* يتشارك في التخطيط والتوجيه الاستراتيجي جميع قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، حيث ينبغي لهم إشراك جميع موظفي المؤسسة في وضع رؤية المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ورسالتها واستراتيجياتها وأولوياتها
* وضع السياسات وظيفة مشتركة بين قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، حيث تتوزع المسؤولية بموجب أهمية مجال السياسة المعني.
* يقع على عاتق القيادات العليا في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان المسؤولية النهائية للإدارة. فهم يضعون التوجيهات ويقدمون إطار العمل الإداري. أما الإدارة اليومية فهي مسؤولية كبير المسؤولين التنفيذيين مع كبار الموظفين الآخرين في فريق قيادة الموظفين.
* يضطلع قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أيضًا بأدوار محددة ورد النص عليها في قانون تأسيس كل مؤسسة.
* يتشارك جميع قيادات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في المسؤولية عن تعميم مراعاة الفوارق بين الجنسين في جميع مجالات عمل المؤسسة.

## 4.1. الأدوار والمسؤوليات القانونية والعامة

ينص قانون تأسيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان على الاختصاصات والصلاحيات الرئيسية للمؤسسة. ويمثل القانون عمومًا مصدر الأدوار والمسؤوليات المحددة لقادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. وهذه الأدوار والمسؤوليات هي الأدوار والمسؤوليات القانونية الواجب على القائد الاضطلاع بها. ولأن محتوى قانون التأسيس يختلف من مؤسسة إلى أخرى، قد توجد اختلافات في الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات المحددة. ومع ذلك، تندرج الأدوار والمسؤوليات ضمن عدد من المجالات العامة التي توجد في جميع القوانين. وهذه الأدوار والمسؤوليات أدوار ومسؤوليات عامة لقادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. وهي تنشأ بصفة عامة عن الأدوار والمسؤوليات القانونية. ويركز هذا الجزء من الدليل الإرشادي على الأدوار والمسؤوليات العامة.

## الحوكمة

تشتمل الحوكمة على إطار للقواعد والعلاقات والأنظمة والعمليات التي تتم خلالها وبواسطتها ممارسة السلطة، وتتم خلالها وبواسطتها الرقابة على المؤسسة وتشغيلها، وتشتمل على الآليات التي تتم بناءً عليها مساءلة المؤسسة والعاملين بها. فالأخلاقيات وإدارة المخاطر والامتثال والإدارة كلها عناصر ومقومات للحوكمة.[[12]](#footnote-13) ويُنص في قانون تأسيس كل مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان على التزامات الحوكمة الواجبة عليها وينص عليها أيضًا في القوانين الأخرى التي تسري عمومًا على مؤسسات الدولة، مثل القوانين التي تتعامل مع التدقيق المالي والتعيين بالوظائف العامة والتقييم والتقارير.

الحوكمة مسؤولية القادة الأعلى مستوى للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان - أعضاء المفوضية مجتمعين في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج المفوضية أو أمين المظالم وحده في مؤسسة ذات نموذج أمين المظالم. ولا يمكن لهؤلاء القادة تفويض غيرهم بالمسؤولية النهائية الواجبة عليهم عن الحوكمة. ويجب عليهم أن يضمنوا أن تعمل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ضمن إطار القانون المعمول به، وأنها تفي بمسؤولياتها وتستوفي التزامات المساءلة الواجبة عليها. ويجب عليهم أن يضمنوا أن تلتزم المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وجميع قادتها وموظفيها بأعلى المعايير الأخلاقية للنزاهة والأمانة والشفافية. فهم رعاة القيم في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

وتشمل مسؤوليات الحوكمة التي تضطلع بها القيادات العليا بالمؤسسة:

* التصرف بما يتسق مع قانون تأسيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ورؤيتها ورسالتها وأهدافها ووظائفها.
* الامتثال للمعايير الأخلاقية العالية مع التحلي بروح التفاني في خدمة الجمهور.
* مراقبة وتعزيز الأداء والتشجيع على الأداء المتميز.
* حماية وصون نزاهة تقديم التقارير في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.
* ضمان تعميم مراعاة القضايا المتعلقة بالفوارق بين الجنسين والآراء المتعلقة بتمايز الجنسين في جميع مجالات عمل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وفي سياساتها وإجراءاتها داخل المؤسسة.
* دعم وتعزيز العلاقات البناءة مع الجهات المعنية داخل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان لتشجيعها على المشاركة مع المؤسسة.
* وضع أسس قوية للإدارة والإشراف والمعايير والعمل بكفاءة وفعالية.
* ضمان المساءلة والشفافية.
* حماية سمعة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.
* الإقرار بالمخاطر ومواجهتها.
* التصرف بحرص وحكمة وبطريقة مسؤولة ماليًا.
* التصرف بأمانة ونزاهة وبحسن نية ودون مخالفة لمصالح المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.
* ممارسة المسؤولية ليكونوا صاحب عمل يتبع الممارسة السليمة.
* إعداد تقارير بشكل علني بشأن أداء المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وبشأن استخدامها للموارد المالية والموارد البشرية والموارد الأخرى.[[13]](#footnote-14)

## التخطيط والتوجيه الاستراتيجي

تشمل مسؤولياتُ الحوكمة التخطيطَ والتوجيه الاستراتيجي ولكن المسؤوليات هنا يتشارك كبير المسؤولين التنفيذيين وفريق قيادة الموظفين. وبصفة عامة، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي يتولى إدارتها كبير المسؤولين التنفيذيين، ويكون المنتج، أي الخطة الاستراتيجية، مسؤولية المفوضية في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج المفوضية، ومسؤولية أمين المظالم في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج أمين المظالم، حسبما يكون ملائمًا. ويكون لهم السلطة لاعتماد الخطة الاستراتيجية المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ككل، وبعد ذلك مراقبة تنفيذها وتقديم تقرير بشأن ذلك التنفيذ.

وتشمل الخطة الاستراتيجية رؤية المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ورسالتها وغاياتها وأهدافها واستراتيجياتها وأولوياتها. وتشمل أيضًا أداءها ومؤشراتها لكي يمكن قياس النجاح وتقديم التقارير بشأنه. وينبغي أن تحدد تلك الخطة المجموعات التي سوف تحظى باهتمام خاص من المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بسبب خبرتها مع انتهاكات حقوق الإنسان أو مخاطر التعرض لانتهاكات حقوق الإنسان. وينبغي إيلاء اهتمام خاص لموقف ورؤى السيدات، وينبغي أن تضمن الخطة تعميم مراعاة الفرق بين الجنسين في جميع مجالات عمل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

وإن التخطيط الاستراتيجي، وهو العملية التي يتم خلالها إعداد الخطة الاستراتيجية، ينبغي أن يكون ممارسة واسعة النطاق واستشارية يمكن أن يسهم فيها كل عضو من قادة وموظفي المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. وبتلك الطريقة، تعكس الخطةُ النهائية رؤيةَ المؤسسة بأكملها، ويلتزم بها كل شخص في المؤسسة.

وتتنوع دورات التخطيط الاستراتيجي من مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان إلى أخرى. كما تتأثر تلك الدورات بتوقيت التعيينات بالمؤسسة. وفي بعض مؤسسات حقوق الإنسان الوطنية ذات نموذج المفوضية، يُعين المفوضون جميعًا في الوقت نفسه، باعتبارهم مجموعة واحدهم. وفي بعض المؤسسات الأخرى، يُعين المفوضون لفترات متداخلة بحيث يتقاعد البعض وتُجرى التعيينات الجديدة بصورة مستمرة. وفي مؤسسات حقوق الإنسان الوطنية ذات نموذج المفوضية التي يُعين فيها المفوضون في الوقت نفسه وفي المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج أمين المظالم، قد يكون ملائمًا إعداد خطة استراتيجية جديدة واعتمادها مبكرًا في فترة ولاية كل مجموعة قيادية جديدة طوال فترة ولاية تلك المجموعة. وفي مؤسسات حقوق الإنسان الوطنية ذات نموذج المفوضية التي يُعين فيها مفوضون جدد بصورة مستمرة للانضمام إلى فريق قيادي حالي بالمؤسسة، قد يكون من الملائم أن يُناقش مع المفوض مدى جودة إسهام المفوض في أولويات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان للجزء المتبقي من الخطة الاستراتيجية، وبعد ذلك يمكنهم المساعدة في تشكيل الخطة الاستراتيجية اللاحقة.

## رسم السياسة العامة

تتولى المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان رسم السياسة العامة بشأن العديد من القضايا ضمن العديد من المجالات. ويمكن أن تتعلق السياسة بمواضيع حقوق الإنسان ومواقفها وقضاياها المهمة، وبالاستراتيجيات والبرامج والأنشطة، وبالإجراءات وبالإدارة، بما في ذلك الإدارة المالية وإدارة شؤون الأفراد. وينبغي ضمان تعميم مراعاة الفوارق بين الجنسين في رسم السياسة العامة.

ويعتبر رسم السياسة العامة وظيفة مشتركة بين قيادات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. ويتولى كبار القادة وكبير المفوضين والمفوضون الآخرون أو أمين المظالم، وضع السياسة العامة واتخاذ أهم القرارات المتعلقة بالسياسة. أما فريق كبار الموظفين فلهم بصفة عامة السلطة لتحديد عدد أقل من المسائل السياسية ضمن إطار السياسة العامة التي تُوضع من الجهة العليا. وأهم المتطلبات هو الوضوح بشأن من الشخص الذي ينبغي أن يتخذ قرارات السياسة. أما عن أي وظائف مشتركة، فإن المشكلات يمكن أن تظهر عندما يوجد لبس بشأن توزيع المسؤولية.

وينبغي مراجعة السياسات بصورة دورية، وذلك بحسب جدول منتظم، لضمان استمرارية صلتها وملاءمتها لسياق مستمر التغير. وتمكّن عملية المراجعة النظر فيما إذا كانت السياسة التي تجري مراجعتها يعتريها جوانب قصور أو فجوات أو تداخلات أو محتوى غير ضروري أو غير لائق وما إذا كانت تتطلب تعديلًا من عدمه. وينبغي للمفوضين أو أمين المظالم الإشراف على جدول المراجعة ليضمنوا أن تكون السياسات وثيقة الصلة وملائمة دائمًا. ومع ذلك، فإن المراجعة الفعلية لسياسة بعينها قد يتولى إجراؤها كبار الموظفين نيابة عن المفوضين أو عن أمين المظالم.

## الإدارة

تحتاج المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان إلى أن تُدار بطريقة سليمة. وتحتاج الإدارة إلى ضمان الكفاءة، أي ضمان كفاءة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في تحقيق أهدافها في تعزيز حقوق الإنسان وحمايتها ما استطاعت إلى ذلك سبيلًا. كما تحتاج الإدارة إلى ضمان الفعالية، أي مدى فعالية المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في استخدام ما لديها من موارد محدودة بأكبر قدر ممكن من الحرص والتنظيم لتحقيق أقصى مردود.

ويقع على عاتق مفوضي المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أو أمين المظالم المسؤولية النهائية عن الإدارة. ومع ذلك، فتلك المسؤولية ليست مسؤولية عن الإدارة اليومية. فينبغي أن ينحصر تركيزهم في إعداد واعتماد الخطة الاستراتيجية والتنفيذ السنوي أو الخطط التشغيلية ضمن إطار الخطة الاستراتيجية، ثم مراقبة التنفيذ وتقديم التقارير بشأنه. كما أن الإدارة اليومية هي مسؤولية كبير المسؤولين التنفيذيين وغيره من كبار الموظفين في فريق قيادة الموظفين. فهم يتولون إدارة المؤسسة بموجب خطط وسياسات استراتيجية وتشغيلية يوافق عليها كبار القادة.

## الأدوار والمسؤوليات القانونية الأخرى

يضطلع قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بأدوار محددة ورد النص عليها في قانون تأسيس المؤسسة. وأحيانًا يكون لهذه الأدوار صلة بمجالات محددة لحقوق الإنسان، على سبيل المثال، المساواة وعدم التمييز أو بحقوق الإنسان المتعلقة بمجموعات سكانية محددة، منهم الأطفال أو السيدات على سبيل المثال. وفي بعض الأحيان، تكون الأدوار المحددة لها صلة بالإدارة، مثل تقديم التقارير بشأن الأنشطة، والرقابة المالية والتدقيق. وتُفرض معظم المسؤوليات القانونية المحددة على القيادة العليا - كبير المفوضين وغيره من المفوضين أو أمين المظالم. ومع ذلك، فمن الممكن أن ينص القانون أيضًا على مسؤوليات محددة يضطلع بها كبير المسؤولين التنفيذيين. ويحتاج جميع قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان إلى الإلمام بمسؤولياتهم القانونية وضمان وفائهم بتلك المسؤوليات. وينبغي لكل مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان أن توفر قائمة بالمسؤوليات القانونية لكل قائد لتمكين الوضوح والمساءلة عن الامتثال.

**أسئلة للقادة**

* ما الذي ينص عليه قانون تأسيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان التي تنتمي إليها بشأن أدوار ومسؤوليات قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان؟
* ما الأدوار والمسؤوليات التي تضطلع أنت بها بموجب القانون؟
* كيف تمارس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان التي تنتمي إليها مسؤولياتها عن الحوكمة؟ في حال إذا كانت المؤسسة بنظام المفوضية، هل تتخذ المفوضية ككل جميع قرارات الحوكمة أو بعضها؟ إذا كان الأمر كذلك، أي هذه القرارات؟
* متى تمت الموافقة على الخطة الاستراتيجية الحالية لمؤسستك الوطنية لحقوق الإنسان؟ ما العملية التي جرى خلالها إعداد تلك الخطة الاستراتيجية والموافقة عليها؟ متى ستبدأ عملية التخطيط للخطة الاستراتيجية التالية؟
* هل تضطلع وحدك بمسؤوليات عن رسم السياسة العامة؟ في أي مجالات حقوق الإنسان؟
* كيف تفهم ما يخصك من مسؤوليات الإدارة داخل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان؟
* ما الذي تفهمه من مصطلح "تعميم مراعاة الفوارق بين الجنسين"؟ هل لمؤسستك الوطنية لحقوق الإنسان سياسة لتعميم مراعاة الفوارق بين الجنسين؟ من المسؤول عن قيادة تعميم مراعاة الفوارق بين الجنسين في مؤسستك الوطنية لحقوق الإنسان؟ كيف يمكنك أن تعزز تعميم مراعاة الفوارق بين الجنسين داخل مؤسستك الوطنية لحقوق الإنسان؟

# تقسيم الأدوار والمسؤوليات

* الرئيس أو كبير المفوضين هو رئيس المؤسسة في مؤسسة ذات نموذج المفوضية، أو أمين المظالم هو رئيس المؤسسة في مؤسسة ذات نموذج أمين المظالم. ورئيس المؤسسة هو القائد الأعلى المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان على المستوى الداخلي وهو الواجهة العامة لصورة المؤسسة على المستوى الخارجي.
* القادة القانونيون الآخرون هم القادة الذين يتولون مناصب محددة يُنص على تسميتها في قانون التأسيس. ويمكن تعيينهم بمسؤوليات عامة أو يمكنهم الاضطلاع بمسؤوليات عامة تُسند إليهم بموجب القانون. ويمكنهم الاضطلاع بمسؤوليات محددة يكلفها بهم رئيس المؤسسة.
* وفي المؤسسة ذات نموذج المفوضية، يجتمع كبير المفوضين وجميع المفوضين الآخرين باعتبارهم هيئة جماعية، وهي المفوضية. والمفوضية هي الجهة العليا لاتخاذ القرارات في المؤسسة.
* منصب كبير المسؤولين التنفيذيين هو أعلى منصب وظيفي في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. وهذا المنصب هو محور المؤسسة، حيث يقع في موقع الوسط بين كبار القادة وبين الموظفين.
* يتولى كبير المسؤولين التنفيذيين قيادة الموظفين، حيث يعمل عن قرب أكثر مع المديرين والمسؤولين الذين يخضعون إداريًا بشكل مباشر إلى كبير المسؤولين التنفيذيين. وهم جميعًا يشكلون فريق قيادة الموظفين.
* يحتاج تقسيم الأدوار والمسؤوليات ضمن مجموعة القيادة العليا، بين تلك المجموعة وكبير المسؤولين التنفيذيين، وبين كبير المسؤولين التنفيذيين والقادة الآخرين للموظفين، إلى أن يكون تقسيمًا واضحًا وموثقًا.

## رئيس المؤسسة

الرئيس أو كبير المفوضين هو رئيس المؤسسة في مؤسسة ذات نموذج المفوضية، أو أمين المظالم هو رئيس المؤسسة في مؤسسة ذات نموذج أمين المظالم. ورئيس المؤسسة هو القائد الأعلى المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان على المستوى الداخلي وهو الواجهة العامة لصورة المؤسسة على المستوى الخارجي.

 وفي مؤسسة ذات نموذج المفوضية، فإن رئيس المؤسسة عادة ما يؤدي ما يلي:

* يعقد اجتماعات المفوضية ويترأسها.
* يضع جدول أعمال اجتماعات المفوضية.
* يكون المتحدث الرئيسي الناطق بلسان المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ككل.
* يكون نقطة الاتصال الرئيسية للمؤسسة مع الحكومة والبرلمان.
* يراقب الشراكات الخارجية للمؤسسة، من ذلك الشراكات مع منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الأكاديمية.
* هو الشخص الذي يخضع كبير المسؤولين التنفيذيين إليه إداريًا، حتى في حال إذا كان كبير المسؤولين التنفيذيين يخضع للمساءلة رسميًا أمام المفوضية بكل من فيها.
* يتولى الإشراف عن كثب على موظفي المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وعلى الميزانية.
* هو الشخص الذي يضمن أن تعمل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وفقًا لأعلى معايير النزاهة والإنصاف والمساواة، مع التزام قوي بالعمل لتعميم مراعاة الفوارق بين الجنسين في سياساتها وإجراءاتها.

إضافة إلى هذه الأدوار المعتادة، يمكن لرئيس المؤسسة أن يؤدي أدوارًا محددة ورد النص عليها في قانون تأسيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أو بموجب قرار من المفوضية. وتتنوع هذه الأدوار من مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان إلى مؤسسة أخرى. وبموجب قانون التأسيس أو قرارات المفوضية، يمكن أن يُعين رئيس المؤسسة:

* ليكون رئيسًا تنفيذيًا للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.
* ليوزع مجالات العمل أو البرامج المحددة أو المشاريع على المفوضين الآخرين.
* ليجيز جميع النفقات.
* ليجيز جميع التصريحات العامة.

في القوانين التأسيسية الأخرى، تمارس المفوضية ككل هذه الصلاحيات.

ويضطلع كبير المفوضين، بوصفه رئيسًا لمؤسسة متعددة الأعضاء، بالدور الضمني لتكوين إجماع بين المجموعة. وهذه مسؤولية كبيرة وصعبة، ذلك أن كفاءة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان غالبًا ما تعتمد على مدى الإجماع الداخلي بين المفوضين فيما يتعلق بسياسات المؤسسة وبرامجها وعملياتها.

ففي مؤسسة ذات نموذج أمين المظالم، يتمتع أمين المظالم بجميع سلطة المؤسسة بموجب قانون التأسيس. ويقرر أمين المظالم كيف يتم تشغيل المؤسسة وما ينبغي أن تؤديه من عمل.

## القادة القانونيون الآخرون

القادة القانونيون الآخرون هم القادة الذين يتولون مناصب محددة يُنص على تسميتها في قانون التأسيس. وفي المؤسسات ذات نموذج المفوضية، فالقادة القانونيون الآخرون هم المفوضون الآخرون. أما في المؤسسات ذات نموذج أمين المظالم، فقد يكونوا نواب أمناء المظالم.

ويمكن أن يُعين القادة القانونيون الآخرون في وظائف عامة أو قد يُعين بعضهم بوظائف تخصصية، مع الاضطلاع بمسؤوليات قانونية محددة عن مجالات معينة لحقوق الإنسان (مثل حقوق الأطفال أو حقوق السكان الأصليين أو التمييز على أساس الجنس أو العِرق) أو في وظائف معينة لحقوق الإنسان (مثل التحقيقات أو التقاضي أو التعليم) أو في مناطق معينة من البلاد (مثل المناطق النائية أو مناطق السكان الأصلية أو جماعات الأقلية). وحتى إذا كان قانون التأسيس ينص على الوظائف ذات المجالات العامة، فمن الممكن لكبير المفوضين أو المفوضية مجتمعين أو أمين المظالم تخصيص مجالات مسؤولية محددة إلى القادة القانونيين الأفراد. في حال إذا أُسند للقادة الأفراد، بموجب القانون أو التوزيع الداخلي، مجالات مسؤولية فردية، فإنهم يتولون العمل في تلك المجالات نيابة عن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. وفي المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج المفوضية، ستحتاج المفوضية إلى تحديد نطاق مسؤوليات المفوضين الأفراد - ما يمكِّنهم أن يتخذوا القرار بشأنه منفردين ضمن حدود مجالات مسؤولياتهم وما يحتاج إلى أن يُحال إلى المفوضية ككل لاتخاذ القرار فيه.

وسواء أكان المفوضون، في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج المفوضية، يعملون بوظائف عامة أو تخصصية، فإنهم يضطلعون بأدوار داخل المفوضية بوصفها جهة اعتبارية. وهم أعضاء متساوون فيما بينهم داخل المفوضية ويتشاركون في مسؤوليات مشتركة عن إعداد رؤية المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وخططها الاستراتيجية والتشغيلية وعن مراقبة وتقييم عمل المؤسسة وتقديم التقارير بشأنه. كما يتشاركون في المسؤولية عن الإسهام في الإجماع داخل المفوضية ذاتها وداخل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ككل. وهذا يعني أنهم يتحملون المسؤولية عن الحضور في الاجتماعات التي تعقدها المفوضية والمشاركة فيها بشكل كامل وقبول قرارات المفوضية ودعمها.

ويمكن للمفوضين أداء وظائف معينة نيابة عن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، ومنها، على سبيل المثال:

* تعزيز الصورة العامة الخارجية للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان خلال الخطابات والمقابلات الإعلامية والعروض التقديمية.
* توجيه إعداد أو كتابة تقارير رفيعة المستوى أو أي مواد أو مستندات مقدمة بشأن السياسة أو الإسهام فيها للاستغلال في الأغراض الخارجية.
* تولي قيادة الفعاليات الخارجية الرئيسية نيابة عن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.
* بناء العلاقات الاستراتيجية مع الشركاء الخارجيين، ومنهم منظمات المجتمع المدني والخبراء الأكاديميين.
* دعم تطوير البرامج.
* قيادة المشاريع والأنشطة.
* الإشراف على الشكاوى والتحقيقات.
* الإسهام في التقارير.

في المؤسسات ذات نموذج أمين المظالم، من الممكن أن يكون أمين المظالم هو المنصب الوحيد الذي يُؤسس بموجب القانون. وفي بعض الأحيان، من الممكن أن ينص القانون أيضًا على نائب واحد أو أكثر لأمين المظالم، ولكن هؤلاء المسؤولين تابعون لأمين المظالم، ويقتصر دورهم عادةً على دعم أمين المظالم. ومن الناحية العملية، فإن أمين المظالم سوف يسند في المعتاد مجالات مسؤولية محددة إلى أي نائب، وسوف يتولى ذلك الشخص القيادة في مجالات العمل هذه. ومن المهم لأمين المظالم أن يحدد نطاق مسؤوليات كل نائب- ما يمكن للنائب أن يتخذ القرار بشأنه منفردًا ضمن حدود مجالات مسؤولياته وما يحتاج الأمر إلى إحالته إلى أمين المظالم لاتخاذ القرار فيه.

## المفوضية

وفي المؤسسة ذات نموذج المفوضية، يجتمع جميع المفوضين باعتبارهم هيئة جماعية، وهي المفوضية. والمفوضية هي الجهة العليا لاتخاذ القرارات في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. المفوضية

* تحدد المفوضيةُ الاستراتيجية والعمليات والسياسة والأولويات.
* تراقب الأداء وتتولى تقييمه وتعد التقارير بشأنه.
* تتولى توزيع الموارد بموجب الخطط والأولويات الاستراتيجية والتشغيلية.
* تتخذ قرارات إدارة رفيعة المستوى وتراقب تنفيذها.
* تتلقى تقارير من كبير المسؤولين التنفيذيين والتقييمات والتقارير الداخلية والخارجية الأخرى.
* تتولى تقييم المخاطر وتتصدى لها.
* تراقب تنفيذ المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان لسياساتها وإجراءاتها التي تتعلق بتعيين الموظفين والعمليات، بما في ذلك ما يتعلق بتعميم مراعاة الفوارق بين الجنسين.
* تفوض بالاختصاصات والصلاحيات بالقدر المناسب إلى المفوضين الأفراد والموظفين.
* تؤدي المسؤوليات الأخرى التي تُكلف بها بموجب القانون.

ينبغي لجميع أعضاء المفوضية، سواءً أكانوا عاملين بدوام كامل أو بدوام جزئي، أن يحضروا اجتماعات المفوضية وأن يشاركوا فيها مشاركة كاملة. وينبغي أن تتسم المناقشة في الاجتماعات بالحرية والصراحة والاحترام. وينبغي أن يسعى أعضاء المفوضية لتحقيق الإجماع، ولكن في حال إذا لم يكن تحقيق ذلك الإجماع ممكنًا، ينبغي إجراء تصويت واعتماد إصدار القرار بالأغلبية.[[14]](#footnote-15) ويتشارك المفوضون في مسؤولية جماعية عن قرارات المفوضية، سواءً أتم اعتماد إصدارها بالإجماع أو عن طريق التصويت. ويلتزم جميع المفوضين بقرارات المفوضية وينبغي لهم أن يدعموا تلك القرارات دعمًا علنيًا حسبما تقتضي الضرورة. وينبغي أن تُعامل بعض المناقشات في اجتماعات المفوضية على أنها سرية خارج المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، من ذلك على سبيل المثال ما يتعلق بالأشخاص المعرضين للخطر أو المحتمل تعرضهم للخطر أو ما يتعلق بالمعلومات الشخصية السرية التي تخص الموظفين.

وفي كل اجتماع للمفوضية، ينبغي أن يعلن المفوضون عن أي حالات فعلية أو ممكنة أو مدركة لتعارض المصالح فيما يخص أي بند مدرج في جدول أعمال الاجتماع، وأن يسحبوا ذلك البند بعدها من المناقشة. وفي حال ظهور تعارض فعلي أو مدرك أو محتمل في المصالح أثناء فترة الاجتماع، ينبغي للمفوض المعني أن يقر على الفور بالتعارض في المصالح وأن ينسحب من أي مناقشة أخرى للأمر المعني. وينبغي تسجيل جميع إقرار تعارض المصالح في محضر اجتماع المفوضية، إلى جانب تسجيل إقرار بأن المفوض المعني انسحب من مناقشة أي أمر يتعلق بتعارض المصالح.

## كبير المسؤولين التنفيذيين

كبير المسؤولين التنفيذيين هو أعلى منصب وظيفي في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. ويخضع كبير المسؤولين عادة بشكل مباشر إلى رئيس المؤسسة. ومن الممكن أن يخضع المنصب إلى المفوض في مؤسسة لها نموذج المفوضية. ويخضع جميع الموظفين بعد ذلك إلى كبير المسؤولين التنفيذيين بشكل مباشر أو غير مباشر خلال هيكل التوظيف المعني في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

ومنصب كبير المسؤولين التنفيذيين هو محور المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، حيث يقع في موقع الوسط بين كبار القادة وبين الموظفين. وكبار القادة أصحاب مناصب قانونية بولايات مستقلة وأدوار ومسؤوليات قانونية، ويخضعون للمساءلة المباشرة علنيًا أمام البرلمان. ويكون الموظفون عمومًا موظفين عموميين أو في وظائف تعادل الموظفين العموميين، يعملون ضمن هيكل هرمي وفقًا لقواعد وإجراءات الخدمة المدنية أو التوظيف المماثل لها. وينبغي لكبير المسؤولين التنفيذيين الوفاء بمتطلبات وتوقعات ومطالب من هم أعلى منه ومن هم دونه. ولذا، فإن هذا المنصب قد يكون أصعب المناصب وأكثرها تعقيدًا داخل مؤسسة وطنية حقوق الإنسان. ولن يقدِّر كبار القادة ولا الموظفون هذه الصعوبة الناشئة. لكي يتميز كبير المسؤولين التنفيذيين بالكفاءة، يحتاج إلى دعم كلٍ من كبار القادة بالمؤسسة ودعم قادة الموظفين الآخرين ودعم الموظفين عمومًا.

يتمثل أهم دور لكبير المسؤولين التنفيذيين في أن يكون المستشار الرئيسي لكبار القادة والمنفِّذ لعملهم. ويحتاج كبير المسؤولين التنفيذيين إلى أن يكون ملمًا بسياق حقوق الإنسان في البلد المعني وبعمل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان لكي يكون قادرًا على تقديم المشورة إلى كبار القادة. وهذا لا يعني وجوب المعرفة التفصيلية بكل شيء؛ فهذا أمر غير ممكن تحقيقه. رغم ذلك، يتطلب منه أن يتمتع بفهم مناسب وعام لسياق حقوق الإنسان وسياق القانون الدولي لحقوق الإنسان. ويتعين على كبير المسؤولين التنفيذيين، باعتباره المُنفِّذ، أن يتميز بالمعرفة الفنية والخبرة الإدارية على مستوى الإدارة العليا. ويتطلب الأمر منه ذلك ليكون قادرًا على تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وسياستها وقراراتها الأخرى. كما يتعين على كبير المسؤولين التنفيذيين إدارة ومراقبة تنفيذ سياسات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وإجراءاتها وإعداد التقارير بشأن تنفيذ تلك السياسات والإجراءات التي تؤثر على التوظيف والموارد، بما في ذلك ما يتعلق بالمساواة بين الجنسين وتعميم مراعاة الفوارق بين الجنسين. ويمثل هذان الدوران، أي دور المستشار ودور المُنفِّذ، المحاور الأساسية للدور المحوري الذي يؤديه كبير المسؤولين التنفيذيين داخل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

ويتولى كبير المسؤولين التنفيذيين إدارة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان نيابة عن رئيس المؤسسة وذلك في مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج المفوضية، وفي المفوضية معًا. ويحدد كبار القادة التوجيهات والاستراتيجية والأولويات ويوزعون الموارد ثم يتولى كبير المسؤولين التنفيذيين تفعيلها وتنفيذها جميعًا. علمًا بأن كبير المسؤولين التنفيذيين ليس مسؤولًا عن الإدارة اليومية. ويمكن أن تظهر صعوبات يشارك فيها كبار القادة مشاركة كاملة في الإدارة اليومية. على سبيل المثال، قد يلتبس الأمر على الموظفين إذا تلقوا تعليمات من كبار القادة وأيضًا من مشرفيهم المباشرين. فمن الممكن ألا يعرفوا تحديدًا من الذي ينبغي عليهم تنفيذ تعليماته، وما التعليمات الواجب عليهم تنفيذها في حالة التعارض، وأمام من يمكن مساءلتهم. ونتيجة ذلك، تنهار تمامًا سلطات التوجيه والإشراف والمساءلة، وتصبح عمليات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان غير واضحة المعالم، مع إيقاف تنفيذ بعض الأنشطة أو بدئها دون إنجازها، أو تنفيذها بشكل مختلف وتنفيذها أحيانًا بشكل غير متسق. وينبغي دعم كبير المسؤولين التنفيذيين لتأسيس سلطات واضحة للتوجيه والإشراف والمساءلة والحفاظ عليها على مستوى هيكل التوظيف.

ويُخول كبيرُ المسؤولين التنفيذيين اختصاصات وصلاحيات معينة من قبل المفوضية في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج المفوضية أو من قبل أمين المظالم في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ذات نموذج أمين المظالم، وذلك لتمكين كبير المسؤولين التنفيذيين من أداء المسؤوليات المسندة إلى المنصب المعين به. ويجوز أن تشتمل مهام التخويل هذه على:

 السلطة، ضمن الحدود المعينة وتحت إشراف ومراقبة من المفوضية أو أمين المظالم، لأداء ما يلي:

* تعيين المسؤولين والموظفين وتكليفهم بالمهام وإدارة شؤونهم.
* الموافقة على النفقات وتغييرها، وإبرام عقود الخدمات، وتأجير العقارات، وشطب الأصول والالتزامات، وتنفيذ الاستثمارات.
* إعداد السياسات والعمليات ضمن معايير المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.
* وضع برامج العمل السنوية والميزانيات والموارد ذات الصلة بها.
* توجيه ومراقبة عمليات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، خاصة فيما يتعلق بتنسيق العمليات التشغيلية وإدارة المؤسسات، وضمان الامتثال لوظائفها القانونية.
* التأكد من أن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان تنفذ سياساتها وإجراءاتها التي تؤثر على المرأة، بما في ذلك المساواة بين الجنسين وتعميم مراعاة الفروق بين الجنسين، والسياسات والإجراءات الأخرى بشأن الإنصاف وعدم التمييز.
* التأكد من الامتثال للمتطلبات المالية والإدارية للخدمة المدنية.
* الاتفاق على نطاق خطة المراجعة السنوية والتأكيد عليها، واستلام تقرير المراجعة الخارجية ومراجعته والاستجابة له، وإبداء التوصيات إلى كبار القادة فيما يتعلق بتقرير المراجعة.
* مراجعة وصياغة البيانات المالية السنوية والتوصية باعتمادها.
* مساعدة المفوضين أو أمين المظالم فيما يتعلق بسير برامجهم في تخطيط وتنسيق وظائف التواصل، والبحث، والتحريات، والتعامل مع الشكاوى والتثقيف.
* تقديم المشورة إلى المفوضية أو أمين المظالم بشأن عمليات وإدارة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

## الأعضاء الآخرون في فريق قيادة الموظفين

يتولى كبير المسؤولين التنفيذيين قيادة الموظفين، حيث يعمل عن قرب أكثر مع المديرين والمسؤولين الذين يخضعون إداريًا بشكل مباشر إلى كبير المسؤولين التنفيذيين. وهم جميعًا يشكلون فريق قيادة الموظفين. وهؤلاء هم الأشخاص الذين سيعتمد عليهم كبير المسؤولين التنفيذيين بشكل أكبر لتقديم المشورة التي سيدلي بها كبير المسؤولين التنفيذيين إلى كبار القادة، ولتنفيذ قرارات كبار القادة. يمثل كبير المسؤولين التنفيذيين والمديرون والمسؤولون جزءًا من قيادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، وذلك نظرًا لأهميتهم في عمل المؤسسة.

وسوف يتغير هيكل الموظفين الفعلي من مؤسسة إلى أخرى، وذلك نتيجة الاحتياجات المحددة للمؤسسة وقوانين وممارسات الخدمة المدنية والقوانين والممارسات ذات الصلة في البلد المعني. وسوف يكون سياق حقوق الإنسان أيضًا وثيق الصلة، على سبيل المثال، في اتخاذ القرار بشأن ما إذا كانت الوحدات التخصصية مطلوبة للتعامل مع قضايا محددة لحقوق الإنسان أو جماعات سكانية أو مناطق سكانية. ويجب على كبير المسؤولين التنفيذيين وقادة الموظفين الآخرين مراجعة الهيكل التنظيمي باستمرار وتقديم المشورة لكبار القادة بشأن التغييرات اللازمة لتمكين الموظفين من أداء بعمل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بأكبر قدر من الكفاءة.

ويتولى فريق قيادة الموظفين والأفراد من قادة الموظفين عادة المسؤولية عما يلي:

* قيادة الموظفين وتحفيزهم وتطوير أدائهم.
* إدارة الموارد.
* تقديم المشورة إلى كبار القادة بشأن إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية.
* ضمان التنفيذ الاستراتيجي للخطط.
* وضع معايير أداء الموظفين والمحافظة عليها.
* تطوير وتنفيذ العمليات والأنظمة والبنية التحتية وطرق العمل لإدارة المنظمة.
* ضمان وفاء المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بمسؤولياتها باعتبارها جهة عمل موثوقة.
* إدارة الموارد المالية للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان والموارد البشرية والموارد الأخرى لها.
* إجراء عمليات التقييم وتقديم تقارير الأداء.

وفي تنفيذ هذه المسؤوليات، من الممكن أن يُخول الموظفون في فريق القيادة اختصاصات وصلاحيات من جانب المفوضية أو من جانب أمين المظالم أو من جانب كبير المسؤولين التنفيذيين.

## توثيق تقسيم الأدوار والمسؤوليات

يحتاج تقسيم الأدوار والمسؤوليات ضمن مجموعة القيادة العليا، بين تلك المجموعة وكبير المسؤولين التنفيذيين، وبين كبير المسؤولين التنفيذيين والقادة الآخرين للموظفين، إلى أن يكون تقسيمًا واضحًا وموثقًا. وتلك هي الطريقة المثلى لضمان أن يكون التقسيم معروفًا تمامًا ويمكن الوصول إليه في أي وقت. وهي أيضًا وسيلة مناسبة لتوضيح توقعات مختلف فئات القادة. وقد أعدت بعض مؤسسات حقوق الإنسان الوطنية وأصدرت أدلة تعريفية وكتيبات لقادة مؤسسات حقوق الإنسان الوطنية تناقش أنواع القضايا الواردة في هذا الدليل وتدرج أدوار القادة ومسؤولياتهم. كما تدرج بعض هذه الأدلة المسؤوليات الخاصة لمختلف القادة وتشتمل على بروتوكول للمفوضين. كما أعد منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ دليل "الممارسات التشغيلية المقبولة" لكبار المسؤولين التنفيذيين. ويمكن لهذه الكتيبات والأدلة الإرشادية أن تساعد مؤسسات حقوق الإنسان الوطنية الأخرى في إعداد أدلة مشابهة تحدد الأدوار والمسؤوليات.[[15]](#footnote-16)

**أسئلة للقادة**

* ما الأدوار والمسؤوليات التي يضطلع بها كلٌ من رئيس المؤسسة وأصحاب المناصب القانونية الأخرى وكبير المسؤولين التنفيذيين وقادة الموظفين الآخرين في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان التي تنتمي إليها؟
* هل ترى أنه ينبغي أن تُجرى أي تغييرات في هذا التقسيم للأدوار والمسؤوليات بين قادة مؤسستك؟ ما التغييرات التي تقترحها؟
* هل توجد وثيقة تحدد العديد من الأدوار والمسؤوليات الواجبة على العديد من القادة في مؤسستك؟ وفي حال وجودها، ما مدى حداثتها؟ هل تحتاج إلى إجراء المراجعة عليها؟ ومتى ينبغي تنفيذ ذلك؟
* هل توجد وثيقة تحدد العديد من الأدوار والمسؤوليات الواجبة على العديد من القادة في مؤسستك؟ ما الذي يمكنك فعله لتعزيز إعداد وإصدار تلك الوثيقة؟
1. **خدمات منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ لقادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان**

يمثل تقديم الخدمات إلى قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان واحدة من الوظائف الرئيسية لمنتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ. وتساعد هذه الخدمات القادة في بناء المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان التي تلتزم التزامًا صارمًا بتعزيز حقوق الإنسان وحمايتها، وتلتزم التزامًا تامًا بمبادئ باريس، وتستمر وتعزز ثقافة الاستقلالية وتتولى قيادة الحوارات الضرورية وتعرض المبادرات. ويُشتمل على تقديم الخدمات إلى قادة مؤسسات حقوق الإنسان الوطنية تحت عنوان "النتيجة 2" من الخطة الاستراتيجية للفترة من 2022 - 2027 لمنتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، وعلى وجه التحديد النتيجة 2.2 "تبرهن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان على القيادة في تصرفاتها الداخلية والخارجية".[[16]](#footnote-17) وتهدف هذه النتيجة الفرعية إلى دعم وتمكين مؤسسات حقوق الإنسان الوطنية في أن تتولى القيادة في تعزيز حقوق الإنسان وحمايتها.

تأتي خدمات منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ لقادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ضمن ستة برامج رئيسية.

**برنامج منتدى منطقة آسيا والمحيط الهادئ للتوعية بتضامن القادة**: تم بدء العمل عليه في بداية جائحة كوفيد 19.[[17]](#footnote-18) ويتضمن مكالمات منتظمة لدعم القادة الأعضاء في منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ أثناء خوضهم التحديات التي أظهرتها الجائحة والتحديات الأخرى. ويوفر البرنامج فرصًا لمناقشة عمل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وأولوياتها. لقد أتاحت المكالمات "منبرًا" للمشورة وأدت إلى حصول المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان على خدمات أخرى لمنتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ. ولقد كانت المكالمات التي أجريت افتراضيًا وسيلة مهمة للتواصل والمحافظة على العلاقة المؤسسية والشخصية مع الرؤساء وأعضاء المفوضية في الوقت الذي لم يكن فيه من الممكن السفر دوليًا أثناء الفترة من عام 2020 - 2021. وبسبب قيمة تلك المكالمات، استمرت منذ إعادة فتح الحدود وإعادة السماح بالسفر الدولي. وتستمر الخدمة الافتراضية باعتبارها خدمة تُقدم إلى قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان حيث تبين أهميتها البالغة.

يتيح برنامج "**مقدمة إلى منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ"** للقادة حديثي التعيين في بأعضاء منتدى منطقة آسيا والمحيط الهادئ الحصول على معلومات موجزة وتبادل الخبرات بشأن دور المنتدى وخدماته. كما يتيح فرصة مشابهة لقادة مؤسسات حقوق الإنسان الوطنية للانضمام للمنتدى. كما أن "مقدمة في منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ" جلسة تعريفية مدتها ساعتان تُقدم افتراضيًا. وقد أتاح هذا البرنامج لقادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان فهمًا أكبر لماهية منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ وخدماته وبرامجه وللقضايا مثل عملية الاعتماد في التحالف العالمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. وقد انتقل بمؤسسات حقوق الإنسان الوطنية إلى تبني برامج أخرى للمنتدى، منها على سبيل المثال برنامج **"الحوار رفيع المستوى".**

أما عن **"سلسلة الحوار الافتراضي لمنتدى منطقة آسيا والمحيط الهادئ**" فهي تجمع كبار القادة في المؤسسات الأعضاء بالمنتدى بصورة منتظمة لمشاركة عملهم في تعزيز حقوق الإنسان وحمايتها. وكل حوار عبارة عن فعالية افتراضية مدتها تسعون (90) دقيقة يتشارك في استضافتها كلٌ من منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ ومؤسسة وطنية لحقوق الإنسان. ويحدد موضوع الحوار رئيس مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان. وقد اشتملت الموضوعات السابقة على مراقبة مراكز الاحتجاز أثناء الجائحة، والنهوض بالفئات الضعيفة أثناء الجائحة، وحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، والتمييز في التوظيف والمساواة في الأجور، ودور مؤسسات حقوق الإنسان الوطنية فيما يتعلق بتغير المناخ.

يوفر برنامج "الحوار رفيع المستوى" حوارات يتولى تيسيره منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ للقادة حديثي التعيين في مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان. وهذه المناقشات رفيعة المستوى تتسم بالشمولية والسرية تُجرى على مدار عدة أيام مع خبراء المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وأقرانهم. ويمكنها أن تغطي العديد من المواضيع، منها القضايا التخصصية والاستراتيجية والتشغيلية، إلى جانب مناقشة مسؤوليات الحوكمة التي يضطلع بها القادة على المستوى الفردي والجماعي. ويتوفر فيديو مختصر لمنتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ حول "الحوار رفيع المستوى" على الرابط التالي:<https://youtu.be/0NQTgBJRWpQ>.

برنامج **تقييم القدرات** هو مبادرة لمنتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ لبناء مؤسسات وطنية قوية وفعالة في مجال حقوق الإنسان.[[18]](#footnote-19)  وهو يدعم أعضاء منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ والأعضاء المحتملين لتحديد ما لديهم من قدرات وتحديد القدرات التي يحتاجون إلى تنميتها لإنجاز ولايتهم المتمثلة في تعزيز حقوق الإنسان وحمايتها على الصعيد الوطني.  وهو مشروع مشترك لمنتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب المفوض السامي لحقوق الإنسان. ويُجرى كل تقييم للقدرات بناءً على دعوة من قيادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان ويستند إلى عملية تقييم ذاتي تعتمد على خبرات ورؤى العاملين داخل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، بما في ذلك قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وجميع الموظفين. وهي عملية استشرافية تحدد القدرات الحالية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان والقدرات التي تحتاج إلى تطوير أو تعزيز خلال فترة السنوات الخمس التالية. ويؤدي كل تقييم للقدرات إلى تقديم تقرير إلى المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان يحلل القدرات الحالية والاحتياجات المستقبلية من القدرات ويقترح استراتيجيات لتعزيز المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، ولتطوير قدرات الموظفين بشكل فردي وجماعي، ولجعل العمليات الداخلية للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان أكثر فعالية وأكثر كفاءة. ويوفر منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ الدعم المستمر بعد التقييم بناءً على طلب المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. ويتوفر فيديو عن منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ حول تقييم القدرات على الرابط التالي: <https://youtu.be/rxPsPYThlsw>.

برنامج **مراجعة تقييم القدرات** هو مبادرة أخرى لمنتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ لاكتساب خبرات ورؤى قادة وموظفي المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بعد عدة سنوات من تقييم القدرات وكذلك لمراجعة التقدم المحرز بشأن التوصيات التي اعتمدتها المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في تقييم القدرات. ويتولى تيسير عملية المراجعة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وأمانة منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ. ويتوفر فيديو تعريفي من منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ عن عملية مراجعة تقييم القدرات على الرابط التالي: <https://youtu.be/N9GiIWo1Gjw>.

# المصادر

**المعايير الدولية بشأن المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان**

يمكن الاطلاع على المبادئ التي تتعلق بوضع المؤسسات الدولية (مبادئ باريس)، والمرفقة بقرار مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان 54/ 1992 وقرار الجمعية العمومية للأمم المتحدة 48/ 134 على الرابط التالي: <https://ganhri.org/paris-principles/>

تتوفر الملاحظات العامة للجنة الفرعية المعنية بالاعتماد التابعة للتحالف العالمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، على الرابط التالي: <https://ganhri.org/accreditation/general-observations/>

**أدلة منتدى آسيا والمحيط الهادئ بشأن المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان**

لقد أصدر منتدى آسيا والمحيط الهادئ سلسلة من الأدلة العملية لمؤسسات حقوق الإنسان الوطنية، حيث تتعامل مع تلك المؤسسات والنظام الدولي عمومًا، والقضايا المحددة لحقوق الإنسان التي تتناولها تلك المؤسسات والوظائف المحددة لها. ويمكن الاطلاع على جميع الأدلة على الموقع الإلكتروني لمنتدى آسيا والمحيط الهادئ على الرابط التالي: [https://www.asiapacificforum.net/resources/country:all/type:manual-full/issue:all/skill:all/?keywords=](https://www.asiapacificforum.net/resources/country%3Aall/type%3Amanual-full/issue%3Aall/skill%3Aall/?keywords=).

 وتتوفر الأدلة التالية في الوقت الحالي.

***الأدلة العامة***

[دليل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان](https://www.asiapacificforum.net/resources/manual-on-nhris/)

[حقوق الإنسان الدولية والآليات الدولية لحقوق الإنسان:دليل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان](https://www.asiapacificforum.net/resources/manual-on-international-human-rights-system/)

***القضايا المحددة لحقوق الإنسان***

[دليل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بشأن الاستجابة لآثار كوفيد-19 فيما يتعلق بالمثليات والمثليين ومزدوجي الميل الجنسي ومغايري الهوية الجنسية وحاملي صفات الجنسين](https://www.asiapacificforum.net/resources/nhri-guide-responding-covid-19-impacts-lgbti-people/)

[آثار كوفيد-19 على السيدات والفتيات](https://www.asiapacificforum.net/resources/impact-covid-19-women-and-girls/)

[حقوق الإنسان والعجز:دليل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان](https://www.asiapacificforum.net/resources/human-rights-and-disability-manual-nhris/)

[تنفيذ الأدلة بخصوص خطة العمل الإقليمية لمنتدى آسيا والمحيط الهادئ بشأن المدافعين عن حقوق الإنسان](https://www.asiapacificforum.net/resources/implementation-guidelines-apf-regional-action-plan-human-rights-defenders-rap/)

[إعلان الأمم المتحدة المتعلق بحقوق الشعوب الأصلية:دليل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان](https://www.asiapacificforum.net/resources/undrip-guide-for-nhris/)

[تعزيز وحماية حقوق العمال المهاجرين: دليل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان](https://www.asiapacificforum.net/resources/manual-on-migrant-workers/)

[تعزيز حقوق الإنسان وحمايتها:التوجه الجنسي والهوية الجنسانية وخصائص الجنس](https://www.asiapacificforum.net/resources/manual-sogi-and-sex-charactersitics/)

[منع التعذيب:دليل عملي لمؤسسات حقوق الإنسان الوطنية](https://www.asiapacificforum.net/resources/preventing-torture-operational-guide-national-human-rights-institutions/)

[تعزيز حقوق الإنسان وحمايتها للسيدات والفتيات:دليل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان](https://www.asiapacificforum.net/resources/manual-on-women-and-girls/)

***الوظائف الفردية المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان***

[دليل تقييم القدرات للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان](https://www.asiapacificforum.net/resources/capacity-assessment-manual/)

[التثقيف بشأن حقوق الإنسان: دليل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان](https://www.asiapacificforum.net/resources/human-rights-education-manual/)

[تيسير التحقق من حالة المساواة بين الجنسين بمؤسسة وطنية لحقوق الإنسان: مجموعة أدوات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان](https://www.asiapacificforum.net/resources/facilitating-nhri-gender-audit-toolkit-national-human-rights-institutions-asia-pacific/)

[إرشادات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بشأن تعميم مراعاة حقوق الإنسان للسيدات والفتيات في عملنا اليومي](https://www.asiapacificforum.net/resources/nhri-guidelines-mainstreaming-rights-women/)

[إجراء تحقيقات تتسم بالكفاءة والفعالية: دليل إرشادي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان](https://www.asiapacificforum.net/resources/guide-to-effective-investigations/)

[كتيب وسائط الإعلام بشأن المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان](https://www.asiapacificforum.net/resources/media-handbook-nhris/)

[الدفاع عن الكرامة:دليل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بشأن مراقبة الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية](https://www.asiapacificforum.net/resources/manual-on-monitoring-esc-rights/)

**Error! Hyperlink reference not valid.Error! Hyperlink reference not valid.**

[التحقيقات الوطنية في الأنماط المنهجية لانتهاكات حقوق الإنسان](https://www.asiapacificforum.net/resources/manual-conducting-a-national-inquiry/)

**إرشادات منتدى آسيا والمحيط الهادئ بشأن المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان**

الإرشادات بشأن تعميم مراعاة حقوق الإنسان للسيدات والفتيات في عملنا اليومي <https://asiapacificforum.net/resources/nhri-guidelines-mainstreaming-rights-women/>

 إرشادات تعميم مراعاة الفوارق بين الجنسين للمدربين <https://asiapacificforum.net/resources/apf-gender-mainstreaming-guidelines-trainers/>

 إرشادات تعميم مراعاة التوجه الجنسي والهوية الجنسانية وخصائص الجنس في العمل <https://asiapacificforum.net/resources/guidelines-mainstreaming-sexual-orientation-gender-identity-and-sex-characteristics-work/>

 دليل منتدى آسيا والمحيط الهادئ بشأن الممارسة التنفيذية السليمة

**أدلة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان لقادة المؤسسة**

أصدرت بعض مؤسسات المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان الأدلة الإرشادية الخاصة بها لقادتها، وتتعامل مع أدوار ومسؤوليات قادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. وقد فعل ذلك المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في ماليزيا ونيوزيلندا على سبيل المثال. ويمكن طلب نسخ من هذه الأدلة الإرشادية من مؤسسات حقوق الإنسان الوطنية ذاتها.

**ملحوظة**

التسميات المستخدمة وعرض المواد في هذا الإصدار لا يتضمن التعبير عن أي رأي أيًا كان من جانب منتدى آسيا والمحيط الهادئ بشأن الوضع القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة أو لسلطاتها، أو بشأن ترسيم حدودها.

*قيادة مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان: دليل تعريفي*

 © حقوق التأليف محفوظة لمنتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ - يناير/كانون الثاني 2023

ولا يُصرح بأي إعادة إصدار دون موافقة خطية مسبقة من منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ.



1. هذا القسم من الدليل مستمد من *دليل منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ بشأن المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان على الرابط التالي:* <https://www.asiapacificforum.net/resources/manual-on-nhris/>. ويتوفر الدليل على الموقع الإلكتروني لمنتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ باللغة الإنجليزية والعربية والروسية. وقد ترجمته منظماتٌ أخرى إلى لغات أخرى. [↑](#footnote-ref-2)
2. المبادئ التي تتعلق بفئة ووضع المؤسسات الوطنية، ومرفقة بقرار مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان رقم 1992/ 54 وقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 48/ 134، ومتاحة على الرابط التالي:<https://ganhri.org/paris-principles/>. [↑](#footnote-ref-3)
3. كانت تسمى سابقًا اللجنة التنسيقية الدولية للمؤسسات الوطنية لتعزيز حقوق الإنسان وحمايتها. [↑](#footnote-ref-4)
4. *الملاحظات العامة* للجنة الفرعية المعنية بالاعتماد التابعة للتحالف العالمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، الصادرة في جنيف في مايو/أيار 2013 والمعدلة في فبراير/شباط 2018، متاحة على الرابط التالي:<https://ganhri.org/accreditation/general-observations/>. [↑](#footnote-ref-5)
5. الملاحظات العامة للجنة الفرعية المعنية بالاعتماد التابعة للتحالف العالمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، الصادرة في جنيف في فبراير/شباط 2018 فقرة المقدمة رقم 4، متاحة على الرابط التالي:<https://ganhri.org/accreditation/general-observations/>. [↑](#footnote-ref-6)
6. يُرجى الاطلاع على الرابط التالي:<https://ganhri.org/accreditation/>. [↑](#footnote-ref-7)
7. حيث يتم تأسيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في الدستور، ويكون لها في المعتاد قانون لتنفيذ الأحكام والبنود الدستورية. ويُشار في هذا الدليل الإرشادي إلى القانون الذي يتعلق بتأسيس المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بمصطلح "قانون التأسيس". [↑](#footnote-ref-8)
8. يُرجى الرجوع إلى دليل منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ في الفصل 4 صفحة 29 وما بعدها على الرابط التالي: <https://www.asiapacificforum.net/resources/manual-on-nhris/>. [↑](#footnote-ref-9)
9. منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ - دليل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان صفحة 30 على الرابط التالي: <https://www.asiapacificforum.net/resources/manual-on-nhris/>. [↑](#footnote-ref-10)
10. منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ - دليل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان صفحة 31 على الرابط التالي: <https://www.asiapacificforum.net/resources/manual-on-nhris/>. [↑](#footnote-ref-11)
11. يمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات حول هذا الموضوع وهي متوفرة في دليل منتدى المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ حول حقوق الإنسان الدولية والنظام الدولي لحقوق الإنسان على الرابط التالي: [حقوق الإنسان الدولية والنظام الدولي لحقوق الإنسان: دليل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان](http://www.asiapacificforum.net/resources/manual-on-international-human-rights-system/). [↑](#footnote-ref-12)
12. يُرجى الاطلاع على معهد الحوكمة بأستراليا على الرابط التالي: <https://www.governanceinstitute.com.au/resources/what-is-governance/>. [↑](#footnote-ref-13)
13. مستمد من *دليل مفوض* لجنة حقوق الإنسان في نيوزيلندا لعام 2008. [↑](#footnote-ref-14)
14. تتطلب بعض القوانين التأسيسية أغلبية خاصة، مثل الثلثين، لاتخاذ قرارات المفوضية في حال إذا لم يكن ممكنًا تحقيق الإجماع. وتتخذ المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان قراراتها بناءً على تصويت بأغلبية بسيطة. [↑](#footnote-ref-15)
15. يُرجى الرجوع إلى القسم 7 من هذا الدليل تحت عنوان "المصادر". [↑](#footnote-ref-16)
16. يُرجى الاطلاع على الخطة الاستراتيجية لمنتدى منطقة آسيا والمحيط الهادئ 2022 -2027 على الرابط التالي:<https://www.asiapacificforum.net/resources/apf-strategic-plan-2022-27/>. [↑](#footnote-ref-17)
17. يُرجى الاطلاع على<https://www.asiapacificforum.net/news/supporting-nhri-leadership-during-covid/>. [↑](#footnote-ref-18)
18. يُرجى الاطلاع على الرابط التالي:<https://www.asiapacificforum.net/support/what-we-do/capacity-assessments/>. [↑](#footnote-ref-19)