

## منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة

.... مجموعة من الأدلة « العملية » لبناء وإدارة منظمات  
اصحاب اعمال فاعلة

## الدليل الأول إدارة الحكم

إدارة الحكم في منظمات اصحاب الاعمال

.... تصميم وتطبيق ممارسات إدارة الحكم السليمة

صادر لصالح مكتب أنشطة اصحاب الاعمال في منظمة العمل الدولية من قبل أكاديميين  
في قسم ماجستير إدارة الأعمال، جامعة المنظمات الدولية في جنيف

تتمتع منشورات مكتب العمل الدولي بحماية حقوق المؤلف بموجب البروتوكول رقم ٢ المرفق بالاتفاقية العالمية لحماية حقوق المؤلف، على انه يجوز نقل مقاطع قصيرة منها بدون إذن، شريطة أن يشار حسب الأصول إلى مصدرها. وأي طلب للحصول على إذن أو ترجمة يجب أن يوجه إلى منشورات مكتب العمل الدولي الحقوق والتراخيص (جنيف) العنوان أدناه أو عبر البريد الإلكتروني: [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org) يرحب مكتب العمل الدولي بهذه الطلبات.

منظمة العمل الدولية

«منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة»

بيروت، منظمة العمل الدولية، ٢٠٠٧

الدليل الاول: ادارة الحكم ISBN 978-92-2-617399-6

الدليل الثاني: الاستراتيجية ISBN 978-92-2-617400-9

الدليل الثالث: المناصرة ISBN 978-92-2-617401-6

الدليل الرابع: تعزيز العائدات ISBN 978-92-2-617402-3

منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة - المجموعة الكاملة (print) ISBN 978-92-2-617403-0

منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة - المجموعة الكاملة (CD-ROM) ISBN 978-92-2-617404-7

ILO

“The Effective Employers’ Organization”

A series of “hands-on” guides to building and managing effective employers’ organizations

Geneva, International Labour Office, 2005

Guide 1. Governance: ISBN 92-2-117399-2

Guide 2. Strategy: ISBN 92-2-117400-X

Guide 3. Advocacy: ISBN 92-2-117401-8

Guide 4. Revenue Building: ISBN 92-2-117402-6

The Effective Employers’ Organization. Complete set of 4 guides: ISBN 92-2-117403-4 (print)

The Effective Employers’ Organization. Complete set of 4 guides: ISBN 92-2-117404-2 (CD-ROM)

لا تتطوي التسميات المستخدمة في منشورات مكتب العمل الدولي، التي تتفق مع تلك التي تستخدمها الأمم المتحدة، ولا العرض الوارد للمادة التي تتضمنها، على التعبير عن أي رأي من جانب مكتب العمل الدولي بشأن المركز القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها. تقع مسؤولية الآراء المعبر عنها في المواد أو الدراسات أو المساهمات الأخرى التي تحمل توقيعها هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم، ولا يمثل النشر مصادقة من جانب مكتب العمل الدولي على الآراء الواردة بها.

ان الإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية لا تعني مصادقة مكتب العمل الدولي عليها، كما إن إغفال ذكر شركات ومنتجات أو عمليات تجارية ليس علامة على عدم إقرارها.

يمكن الحصول على مطبوعات مكتب العمل الدولي عن طريق المكتبات الكبرى أو مكاتب منظمة العمل الدولية الموجودة في كثير من البلدان أو مباشرة من قسم المطبوعات على العنوان التالي:

ILO Publications

International Labour Office

Ch – 1211, Geneva 22 – Switzerland

يمكن طلب مجاناً قائمة بالمنشورات والمطبوعات الجديدة من العنوان المذكور أعلاه أو عن طريق البريد الإلكتروني : [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org) ومن

خلال شبكة الإنترنت : [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns)

وللمطبوعات باللغة العربية بالإمكان الاتصال بالمكتب الإقليمي لمنظمة العمل الدولية على العنوان التالي:

منظمة العمل الدولية

المكتب الإقليمي للدول العربية

شارع جوستينيان – الفنطاري

ص.ب. ١١-٨٨٠٤

رياض الصلح بيروت ١١٠٧٢١٥٠

بيروت – لبنان

شبكة الإنترنت: [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

# الدليل الأول إدارة الحكم

## إدارة الحكم في منظمات اصحاب الاعمال

.... تصميم وتطبيق ممارسات إدارة الحكم السليمة

### المضمون

١	كيفية استخدام هذا الدليل	القسم الأول
٣	منظمات اصحاب الاعمال وإدارة الحكم	القسم الثاني
٧	مؤسسات إدارة الحكم - جمعية الأعضاء؛ مجلس الإدارة؛ المدير التنفيذي والإدارة	القسم الثالث
١٩	أدوات إدارة الحكم - القواعد؛ اللجان ومجموعات المشاريع؛ الشفافية والتواصل	القسم الرابع
٢٥	لائحة تحقق إدارة الحكم السليمة	القسم الخامس
٣١	ما الذي يقوله مرشدو الأعمال (بمساهمة من جامعة جنيف)	القسم السادس
٣٥	قراءات ومراجع إضافية بشأن إدارة الحكم ومنظمات اصحاب الاعمال	القسم السابع
٣٩	عينة عن دستور منظمة اصحاب اعمال	القسم الثامن



# القسم الأول

## كيفية استخدام هذا الدليل

المتقدمة. وتبرز أهمية هذه المجموعة بشكل خاص لدى المنظمات التي تفكر في، أو قد شرعت بمراجعة استراتيجية لطريقة عملها الحالية.

يشكّل تصميم وتطبيق ممارسات إدارة الحكم السليمة نهجاً تدريجياً لضمان إنفاذ مبادئ وممارسات إدارة الحكم السليمة في منظمات اصحاب الاعمال. ويتضمن نصحاً عملياً وأدوات ستساعد رؤساء منظمات اصحاب الاعمال على مراجعة نهجهم في إدارة الحكم أو مساعدة المنظمات الحديثة المنشأ على بناء هياكل وعمليات إدارة الحكم المناسبة منذ البداية. وتأتي الأدوات بأنواع ثلاث:

إن تصميم وتطبيق ممارسات إدارة الحكم السليمة هو الدليل الأول في مجموعة تكوّن رزمة منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة. وقد صُمّمت هذه المجموعة لمساعدة المدراء التنفيذيين والمدراء العاملين والمدراء في منظمات اصحاب الاعمال على بناء وإدارة منظماتهم بنهج استراتيجي وفعالية أكبر. وتتوجّه هذه المجموعة بشكل أساسي إلى الذين يؤسسون ويبنون ويديرون منظمات اصحاب الاعمال على المستوى الوطني في الدول الأقل نمواً وبلدان التحول الاقتصادي. إلا أنها سوف تزوّد المنظمات المناطقية والقطاعية التي أنشئت لتمثّل مصالح اصحاب الاعمال، بكمّ من النصائح، كما أنها سوف تفيد منظمات اصحاب الاعمال على المستوى الوطني في الدول

صُمّمت لوائح التحقق للمساعدة على مراجعة الموقع الحالي للمنظمة والتعرّف على الشوائب في إدارة الحكم إضافة إلى التخطيط لسبل من أجل تصميم وتطبيق هياكل وعمليات أفضل.



### لوائح التحقق

تزوّد الممارسات الفضلى بأمتلة حول كيفية معالجة منظمات أخرى للمشاكل التي تتمّ مواجهتها.



### الممارسات الفضلى

تتضمن أقوال مأثورة لكثاب معروفين من أجل التشديد على أبرز النقاط، ويمكن أن تستخدموها في محادثاتكم وموادكم المكتوبة.



### أقوال مأثورة

ويمكن تحقيق إدارة الحكم السليم في منظمات اصحاب الاعمال عموماً عبر:

- التأسيس لهياكل وإجراءات ديمقراطية لصنع القرار؛
- وجود أنظمة الضبط والموازنة المناسبة على صانعي القرار؛
- الشفافية في صنع القرار والتطبيق والتواصل مع الأعضاء؛
- القضاء على أي نفوذ غير مناسب وغير ضروري على القرارات.

وقد تمّ وضع هذا الدليل في رزمة منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة استجابة للأسئلة المطروحة بشكل متزايد حول مواضيع إدارة الحكم التي تهتمّ منظمات اصحاب الاعمال والأعضاء فيها. ويأتي هذا الدليل بشكل سهل القراءة ويتضمّن المبادئ الأساسية الضرورية لتطوير ممارسات إدارة الحكم السليمة والحفاظ عليها في منظمات اصحاب الاعمال.

ويشكل التأسيس لقواعد سليمة في مجالات أساسية نقطة انطلاق جوهرية في السبيل نحو إدارة الحكم السليمة، إلا أن هذه ليس بالقصة كاملة. فالممارسات اليومية لإدارة الحكم الجيدة تركز على تصرفات الأفراد العديدين الذين يشكلون العضوية ومجلس الإدارة والإدارة والموظفين في منظمات اصحاب الاعمال.

ويأتي نطاق هذا الدليل مقتصراً عن قصد على موضوع إدارة الحكم في منظمات اصحاب الاعمال. وهو يميّز بوضوح بين إدارة منظمة اصحاب الاعمال وإدارة الحكم الرشيدة. فالإدارة الجيدة وإدارة الحكم الرشيدة عنصران ضروريان في بناء منظمة ناجحة ومستدامة لاصحاب الاعمال. ويجري تناول موضوع الإدارة الاستراتيجية لمنظمة اصحاب الاعمال، بما في ذلك تحديد الأولويات والأهداف وضمان التنفيذ السليم لخطط العمل، في الدليل رقم ٢ من سلسلة منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة وهي مواضيع مهمة بحد ذاتها.

وقد صُممت كل الأدلة في هذه المجموعة لتشكّل أدوات متعددة الغايات. وبالرغم من أن هذا الدليل حول إدارة الحكم يجب أن يكون وثيقة مباشرة وسهلة القراءة نسبياً، إلا أن تطبيق ما جاء فيه من أول إلى آخر صفحة ليس بالطريقة الوحيدة أو الأفضل للاستفادة القصوى منه. فغالباً ما سيكون لدى المنظمات مصالِح محددة في إطار مجال إدارة الحكم الواسع. فمثلاً، إن تكوين مجلس الإدارة ومسؤولياته قد تكون مسألة مهمة لمنظمة واحدة، في حين أن تعيين رئيس تنفيذي جديد سيشكل حاجة ملحة لمنظمة أخرى. وستستفيد معظم منظمات اصحاب الاعمال من استخدام لوائح التحقق كأدوات تدقيق تساعد على التعرف على مكامن القوة والضعف لأنظمة إدارة الحكم الحالية لديها.

أخيراً، هذا دليل مختصر يتناول مسألة معقّدة. وهو لا يدعي الشمولية أو تضمّن أفكار ابتكارية. فقد ارتكز هذا الدليل إلى حد كبير ومن دون خجل على مواد صدرت سابقاً حول موضوع إدارة الحكم عموماً. وهو يولي أهمية خاصة للعمل الذي أنجز مع منظمات اصحاب الاعمال بشكل خاص كما أنه يستقي العبر من تجربة الكتّاب في ملاحظة المسائل الناجحة أو غير الناجحة في الممارسات اليومية. وفي النص والاقتراحات المتعلقة بالقراءات الإضافية، إقرار دائم بمجموعة المصادر الواسعة المستخدمة.

وينظر الدليل في كل من هذه المسائل في القسمين الثالث والرابع بعنوان «مؤسسات إدارة الحكم» و«أدوات إدارة الحكم». ويستعرض القسم الثالث شكل جمعية الأعضاء ووظائفها؛ تكوين مجلس الإدارة ومسؤولياته؛ وتعيين المدير التنفيذي ومسؤولياته إضافة إلى إدارة المنظمة. وينظر القسم الرابع في القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال واستخدام اللجان ومجموعات المشاريع إضافة إلى الشفافية والتواصل.

ومن جهته، يعرض القسم الرابع من الدليل «مجموعة من لوائح التحقق» تجمع في موقع واحد لوائح التحقق الخاصة بمواضيع محددة والواردة في نهاية معظم الأقسام. وبهذا الشكل، تصبح لوائح التحقق أداة مراجعة تنظيمية مفيدة للغاية. ويمكن استخدام لائحة التحقق في نهاية دليل إدارة الحكم من أجل تسهيل التخطيط للأعمال. وقد تُستخدم أيضاً منذ البداية كأداة قياس مرجعية بالنسبة إلى موقع المنظمة من ناحية إدارة الحكم.

وتقريباً في نهاية الدليل، يأتي استعراض مختصر للمقالات الأكاديمية حول إدارة الحكم - «ما الذي يقوله مرشدو الأعمال». ويصف هذا القسم في موقع واحد وفي سياق أكاديمي الإطار التحليلي المستخدم في هذا الدليل. فهذا القسم منفصل يزود القارئ بالمعلومات الأكاديمية الأساسية حول موضوع إدارة الحكم ويدلّ على الطريق لقراءات إضافية مقترحة في القسم السابع.

ويتعرّف القسم الخاص بعنوان «قراءات ومراجع إضافية حول إدارة الحكم ومنظمات اصحاب الاعمال» على أفكار عامة لقراءات إضافية أو مساعدة أو مصادر اقتراحات إضافية مرتبطة بشكل خاص بمنظمات اصحاب الاعمال وإدارة الحكم. وإن المواد المحددة المتاحة قليلة نسبياً في هذا المجال ومعظمها قد طوّرها مكتب أنشطة اصحاب الاعمال في منظمة العمل الدولية.

وأخيراً، يحدّد القسم الثامن من الدليل «نموذجاً» أو «عينة» لدستور خاص بمنظمات اصحاب الاعمال. وإن عينة الدستور سوف تكون مفيدة للذين يشرعون في عملية الصياغة من الصفر، وللذين يراجعون دساتيرهم القائمة أو التي باتت قديمة، أو الذين قد بدأوا بمراجعة مكتبة للترتيبات الدستورية الحالية للتأكد من تغطيتها الفاعلة للمسائل الأساسية.

# القسم الثاني

## منظمات اصحاب الاعمال وإدارة الحكم

### أهمية إدارة الحكم الرشيدة والغاية منها

تشكل إدارة الحكم الرشيدة الأساس الذي تُبنى عليه أية منظمة. وهذا صحيح بالنسبة إلى الحكومات والشركات والنقابات ومنظمات اصحاب الاعمال.

فإن توافر إدارة الحكم الرشيدة يدلّ على أن المنظمة لديها المؤسسات والأدوات الضرورية لضمان المصداقية والنزاهة والسلطة في وضع القواعد وفي صنع القرارات وتطوير البرامج والسياسات التي تعكس آراء وحاجات الأعضاء. فعبّر إدارة الحكم الرشيدة، تحافظ منظمات اصحاب الاعمال على ثقة أعضائها وتعزّز سمعتها ونفوذها لدى الذين تتفاعل معهم.

فإن الفشل في إدارة الحكم الرشيدة في منظمة اصحاب الاعمال لن يلحق الضرر بسمعة المنظمة بحد ذاتها ويقلّص من فعاليتها وحسب، بل قد يؤثر أيضاً سلباً على سمعة الذين تسعى إلى تمثيلهم. فإدارة الحكم الرشيدة عنصر أساسي لضمان عمل المنظمة لخدمة المصالح الأصلية لأعضائها.

فإن مسألة ضمان إدارة الحكم الرشيدة ليست بمسألة مهمة لمنظمات اصحاب الاعمال في الدول المتقدمة وحسب، بعد آخر الفضاء في الشركات. فمنظمات اصحاب الاعمال لديها دور مهم تلعبه في إقتصادات السوق الناشئة وبلدان التحول الاقتصادي أيضاً. ففي الإقتصادات التي شرعت في إصلاحات وهي في مرحلة التحول إلى اقتصاد السوق، من الضروري أن تقدّم منظمات اصحاب الاعمال الأمثلة على ممارسات إدارة الحكم الرشيدة. فتطالب الحكومات والنقابات بمنظمات شريكة ذات مصداقية تتوخى الشفافية في عملها وتمثّل المصالح الأصلية لجماعة اصحاب الاعمال.

أخيراً، تحتاج الجهات المانحة الوطنية والدولية التي تسعى إلى الإستثمار في التنمية الإضافية لمنظمات اصحاب الاعمال، للتأكد من أن هذه المنظمات مؤسسات لديها المشروعية والشفافية وهي قائمة على القواعد.

### قول مأثور



«إن رؤية الصواب وعدم تنفيذه دليل على شجاعة ناقصة»

Confucius  
فيلسوف صيني  
٥٥١ - ٤٧٩ ق.م

في السنوات الأخيرة، بدا واضحاً أن إدارة الحكم الجيدة مسألة أساسية مطروحة في الشركات عبر العالم. وقد دمّرت فضائح متتالية في الشركات، نتجت عن غياب أنظمة الضبط والموازنة الفاعلة على السلوك التنفيذي، سمعة الشركات الفردية وألحقت ضرراً جسيماً بثقة الجمهور في الشركات عموماً.

وتختلف منظمات اصحاب الاعمال عن شركات القطاع الخاص بطرق عديدة. إلا أن العديد من مبادئ إدارة الحكم التي يجب أن تتوافر في الشركات الفردية يجب أيضاً أن تظهر في المنظمات التي تمثّلها. وغالباً ما تُدعى منظمات اصحاب الاعمال إلى تمثيل مصالح الأعمال في النقاش القائم حول إدارة الحكم والأخلاقيات. وتوخياً لوجهة نظر أكثر عملية، يمكن القول إنه من دون أنظمة إدارة الحكم الرشيدة فقد تشل منظمات اصحاب الاعمال في تحقيق هدفها الأساسي ألا وهو تمثيل المصالح الفضلى لأعضائها.

أي، وبكل بساطة، فإن إدارة الحكم الجيدة تعزّز قدرة منظمات اصحاب الاعمال على تمثيل مصالح أعضائها بمصداقية وبشكل حسن ويؤثر بشكل إيجابي على قدرتها على النمو والتطور.

## تحديد المصطلحات

المتحدة ٢٠٠٢، الذي يعالج مسائل إدارة الحكم المرتبطة بالمحاسبة والرقابة وذلك غداة فضائح في بداية الألفين.

إضافة إلى ذلك، هناك توجيهات دولية غير مُلزمة بشأن إدارة الحكم في الأعمال ترتبط بالشركات المدرجة في البورصة والتي غالباً ما تسمى توجيهات حوكمة الشركات. وهذه التوجيهات تتضمن مبادئ حوكمة الشركات الجديدة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٤٠٠٢) إضافة إلى توجيهات هذه المنظمة للشركات المتعددة الجنسيات ولكن بحجم أقل. ونجد أيضاً عدداً من المنظمات الوطنية والدولية الموجودة لمجرد تعزيز معايير إدارة الحكم الرشيدة في الأعمال.

وفي حين أن أيّاً من معايير إدارة الحكم هذه يُطبّق على منظمة محدّدة لأصحاب الأعمال، إلا أنها تُنشئ بيئة جديدة من التوقعات المتزايدة في إدارة الحكم في القطاع الخاص. وهي نقاط انطلاق مفيدة للذين يودّون القيام بأبحاث إضافية في مجال إدارة الحكم وقد استُخدمت في التحضير لهذه التوجيهات.

وإن لمنظمة العمل الدولية إتفاقيات عديدة، وهي من دون أن تشير بالتحديد إلى إدارة الحكم في منظمات أصحاب الأعمال، إلا أنها تحدّد بعض المبادئ الأساسية التي ترتبط بإدارة الحكم فيها (المربع ١)، من مثل مبدأ المشاركة الطوعية في منظمة أصحاب الأعمال. ونجد عدداً قليلاً من التوجيهات المرتبطة بإدارة الحكم في منظمة لأصحاب الأعمال بالرغم من دورها الأساسي كالصوت المؤدي للأعمال.

## منظمات اصحاب الاعمال وأعضائها

تمثّل منظمة أصحاب الأعمال المصالح المشتركة لمجموعة من الشركات الفردية أو منظمات أصحاب الأعمال ذات العمل المناطقي أو القطاعي. وهي تعمل من أجل التأسيس، والحفاظ على بيئة تشغيلية حيث يمكن للأعمال أن تنجح وتزدهر. وهذا يتضمن المناصرة والحوار مع الحكومة بالنسبة إلى مسائل ذات أهمية لعضويتها، وغالباً ما يعني ذلك الحوار الاجتماعي مع النقابات. وتخدم بعض منظمات أصحاب الأعمال أعضائها (الشركات الفردية) عبر الشروع في التفاوض الجماعي باسمها مع النقابات.

يمكن أن تتراوح المصطلحات المتعلقة بمنظمات أصحاب الأعمال وأجزائها المكوّنة بين بلد وآخر وصناعة وأخرى. ولغرض الإتساق في هذا الدليل، يتم استخدام المصطلحات التالية:

- إن منظمة اصحاب الاعمال هي مجموعة شركات أو جمعيات لأصحاب الاعمال تركز على العضوية الطوعية.
- إن أهم هيئة صنع قرار في منظمة اصحاب الاعمال هي جمعية الأعضاء. وغالباً ما تُدعى الجمعية العامة أو الإجتماع السنوي العام أو الإجتماع العام.
- ويُشار إلى الهيئة الحاكمة الأرفع مستوى المنتخبة من الأعضاء في منظمة اصحاب الاعمال بمجلس الإدارة. وغالباً ما تُستخدم مصطلحات أخرى للإشارة إلى مجلس الإدارة من مثل: اللجنة التنفيذية ولجنة الإدارة أو المجلس. ويرأس مجلس الإدارة رئيس المنظمة.
- ويعيّن المجلس المدير الأعلى وهو المدير التنفيذي. وتتضمن مصطلحات أخرى: الأمين العام، المدير العام، المدير العام التنفيذي، رئيس مجلس الإدارة أو مجرد مدير عام أو مدير.

ولو أن هذا الدليل يستخدم بعض المصطلحات، فهذا لا يعني بالضرورة أنها أفضل من غيرها: فمبادئ إدارة الحكم الأساسية ذات أهمية كبرى إلا أن طبيعة المناصب والتسميات تعود إلى التفضيل أو العادات المختلفة.

## الإطار التنظيمي

في معظم الدول، ومن أجل التحرك على أساس السلطة القانونية، يُطلب إلى منظمات اصحاب الاعمال أن تتسجّل بموجب شكل تنظيمي محدّد مُصمّم للمنظمات القائمة على العضوية والتي لا تتوخى الربح. وبالرغم من أن التشريعات تختلف بين دولة وأخرى، إلا أنها عادة ما تتضمن أحكاماً مصمّمة لحماية حقوق ومصالح الأعضاء والأطراف الثالثين. ومن هنا، فإنها تزوّد بإطار عام لإدارة الحكم، وهو إطار مُلزم يمكن أن تُبنى فيه ممارسات وإجراءات داخلية سليمة.

ولا بد من ذكر بعض معايير إدارة الحكم الوطنية التي تؤثر على الأعمال عبر العالم. ومن بين هذه قانون Sarbanes-Oxley، الولايات



## المربع ١

### اتفاقيات منظمة العمل الدولية المرتبطة بإدارة الحكم في منظمة اصحاب الاعمال

- الإتفاقية رقم ٨٧ حول الحرية النقابية وحماية حق التنظيم (١٩٤٨)
- المادة ٢ ... لاصحاب الاعمال الحق، ... دون ترخيص سابق، في تكوين منظمات يختارونها، وكذلك الحق في الإنضمام إليها...
- المادة ٣ - ... لمنظمات اصحاب الاعمال الحق في وضع دساتيرها ولوائحها الإدارية، وفي انتخاب ممثليها بحرية كاملة، وفي تنظيم إدارتها ونشاطها، وفي إعداد برامج عملها.
- المادة ٤ ... لا يجوز للسلطة الإدارية حل... منظمات اصحاب الاعمال أو وقف نشاطها.
- الإتفاقية رقم ١٤٤ حول المشاورات الثلاثية لتعزيز تطبيق معايير العمل الدولية، ١٩٧٦
- المادة ٣ تقوم المنظمات الممثلة لاصحاب الاعمال، في حال وجودها... باختيار حر لممثلي اصحاب الاعمال.....

يجب أن يفسر بوضوح من يمكنه ومن لا يمكنه الإنضمام إلى المنظمة. وعادة ما تقتصر شروط العضوية على الأشخاص والشركات أو المنظمات الأخرى التي هي من اصحاب الاعمال والتي لديها إنتاج تجاري أو تصنيع لسلع أو منتجات أو تقوم بالتزويد التجاري بالخدمات. وفي دول أخرى، فإن منظمات اصحاب الاعمال على المستوى الوطني تتضمن منظمات اصحاب الاعمال المنطقية أو القطاعية التي تعمل بموجب قوانين عضوية مماثلة. ويمكن قبول أشخاص أو منظمات أخرى لا يفون بهذه الشروط في العضوية كأعضاء «مشاركة» أو «منتسبة» إذا ما ارتأت المنظمة ذلك. وعادة ما لا تكون النقابات أو الحكومة مرشحة للعضوية في أي من منظمات اصحاب الاعمال. وعلى أية حال، فإن العضوية يجب أن تكون طوعية محض. وكما تنص إتفاقيتا منظمة العمل الدولية رقم ٨٧ و٩٨، فإن العضوية الطوعية مبدأ أساسي مقبول دولياً من أجل تشكيل منظمة لاصحاب الاعمال. إضافة إلى ذلك، وبموجب إتفاقيات منظمة العمل الدولية والأمم المتحدة المناهضة للتمييز، فإن العضوية في منظمة اصحاب الاعمال يجب ألا تركز على العرق، أو النوع الإجتماعي أو الدين أو الوضع الإثني.

وإضافة إلى تمثيل الأعضاء على الصعيد الوطني، فإن منظمة اصحاب الاعمال قد تمثل أيضاً مصالح الأعضاء على المستوى الدولي والإقليمي (مثلاً في الإتحاد الأوروبي: UNICE)، وفي منظمات دولية عديدة مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (اللجنة الإستشارية للأعمال والصناعة لدى هذه المنظمة) وفي منظمة العمل الدولية (منظمة أصحاب الأعمال الدولية).

وتزود منظمات اصحاب الاعمال بشكل متزايد بخدمات إضافية ومنافع للأعضاء. وقد تخدم منظمة اصحاب الاعمال أعضائها عبر إطلاعهم على الأحداث ذات الصلة في مجال الصناعة والتوجهات في الإقتصاد الكلي إضافة إلى التشريعات الحكومية والتطورات الإجتماعية. وتزود منظمات اصحاب الاعمال غالباً بمجموعة من الخدمات الأخرى للأعضاء من مثل التدريب والمشورة والتمثيل القانوني والنصح.

### معايير العضوية

قد تختلف الشروط المحددة للإيفاء بمتطلبات العضوية في منظمة لاصحاب الاعمال بين دولة وأخرى وصناعة وأخرى. إلا أن الدستور



# القسم الثالث

## مؤسسات إدارة الحكم – جمعية الأعضاء؛ مجلس الإدارة؛ المدير التنفيذي والإدارة

ويبدو جلياً أن اصحاب الاعمال الكبار يجب أن يكون لديهم الصوت المؤثر في شؤون منظمة اصحاب الاعمال لكن ليس إلى حد استثناء المشاركة المناسبة للأعضاء الآخرين.

ويجب أن تشير القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال بوضوح إلى التدابير التي تضمن التمثيل العادل والمتوازن لكل الأعضاء. وقد يتضمن ذلك مثلاً تخصيص نسبة حول عدد الممثلين من شركات ذات حجم معين أو من منطقة معينة أو صناعة محددة وذلك بما يتناسب مع نسبة الأعضاء الذين يفون بالشروط المطلوبة.

إن المبدأ واضح للغاية: في إطار الحدود المرسومة انطلاقاً من الحجم والتشعب، يجب أن يكون للأعضاء، بقدر الإمكان، نسبة المشاركة المباشرة المطلوبة في صنع القرار.

### وظائف جمعية الأعضاء

إن الأعضاء في منظمة اصحاب الاعمال لديهم حقوق ومسؤوليات عديدة. فيحق للأعضاء أن يعينوا مجلس الإدارة وأن يقللوا الأعضاء الأفراد في هذا المجلس. كما يحقّ للأعضاء تسمية مرشحيهم الخاصين لعضوية مجلس الإدارة أو لمنصب أخرى في المنظمة (مثلاً: للعمل في اللجان الخاصة).

ومن أجل تكريس هذه الحقوق، يجب أن تشير القواعد التي ترعى أية منظمة لاصحاب الاعمال بوضوح إلى العملية التي تنتخب بموجبها جمعية الأعضاء مجلس الإدارة أو تصادق عليه. أيضاً من الأهمية بمكان أن تشير هذه القواعد إلى الإجراءات التي تتيح لجمعية الأعضاء التصويت من أجل إقالة الأعضاء المنفردين في مجلس الإدارة. ولا بد من أن تكون هناك إجراءات واضحة وموضوعية تفصل نسبة الأصوات المطلوبة للنصاب ونسبة الأصوات المطلوبة من أجل اعتماد إجراء ما. ومن المهام الأساسية الأخرى لجمعية الأعضاء الموافقة على الميزانية وإدخال تعديلات على الدستور.

### دفع الرسوم

تتكل منظمات اصحاب الاعمال على الرسوم التي يدفعها الأعضاء

### قول مأثور



«تسود الصداقة والثقة بشكل طبيعي حين يتم تطبيق قواعد الإنضباط والمعايير الرفيعة المستوى»

Tao Zhu Gong Yu  
مساعد أميراطور  
٥٠٠ ق.م.

### جمعية الأعضاء

يجب أن يكون الأعضاء في منظمة اصحاب الاعمال المستفيدين الأولين من أنشطة المنظمة إضافة إلى كونهم السلطة الأسمى في حكم هذه المنظمة. وتنشأ سلطة ومشروعية أعضاء مجلس الإدارة والمدراء مباشرة من دعم الأعضاء. وترتكز مصداقية منظمة اصحاب الاعمال على كونها تمثل حقيقة مصالح الأعضاء. وعادة ما يُمثل الأعضاء عبر جمعية الأعضاء التي تعمل بصفقتها مؤسسة أساسية لإدارة الحكم.

### تشكيل جمعية الأعضاء

يمكن أن تتراوح أشكال مشاركة الأعضاء في حكم منظماتهم وفقاً للحجم (عدد الأعضاء) والتشعب (عدد الصناعات والمناطق الجغرافية) في المنظمة، ويجب تحديد ذلك بوضوح في الدستور. وفي منظمة اصحاب الاعمال الصغيرة أو المتوسطة الحجم، فإن كل شركة عضو يمكنها أن ترشح ممثلاً لجمعية الأعضاء وهو بدوره ينتخب أو يصادق على الأعضاء في مجلس الإدارة ويصادق على قرارات مجلس الإدارة الأخرى.

وفي منظمات اصحاب الاعمال الأكبر حجماً والأكثر تشعباً، قد تكون هناك حاجة إلى تمثيل غير مباشر أو بطبقات. وإذا ما كان التوزيع بطبقات مناسباً، فإن منظمات اصحاب الاعمال يجب أن تتخذ التدابير من أجل التأكد من أن منظماتها تمثل كل الأعضاء وكل القطاعات الجغرافية والصناعية التي تشكل المنظمة.

الموظفين لدى الأعضاء أو المعلومات حول توجهات المبيعات. إضافة إلى ذلك، حين تكون إحدى الشركات الأعضاء في تفاوض مباشر مع ممثلي العمل لشركتها، فقد يكون من الضروري التشاور مع منظمات اصحاب الاعمال إذا ما كانت هكذا مفاوضات سوف تؤثر على العلاقات الصناعية في الشركات الأعضاء الأخرى. ومن هنا، فمن مسؤولية الأعضاء تشاطر بعض المعلومات المحددة مع إدارة منظمات اصحاب الاعمال.

ويجب أن تشير القواعد التي ترعى منظمات اصحاب الاعمال بوضوح ما هي البيانات الواجب تشاطرها وبأية شروط، إضافة إلى تحديد الضمانات التي تُتخذ لضمان سرية المعلومات.

### الإضمام إلى المنظمة ومغادرتها

يجب أن تحدّد القواعد التي ترعى منظمات اصحاب الاعمال معايير واضحة وموضوعية للعضوية. وإذا كانت شركة ما تفي بهذه المعايير وتوافق على الإلتزام بالقواعد والأهداف لمنظمة اصحاب الاعمال وهي مستعدة لدفع رسوم العضوية، عندها يحق لهذه الشركة الإضمام إلى عضوية المنظمة. وكما أشرنا آنفاً، فإن المعايير الدولية (مثلاً، إتفاقيتنا منظمة العمل الدولية ٨٧ و٩٨) تستوجب من الأعضاء أن يشاركوا على أساس طوعي: فيجب أن تكون الشركة حرة باختيار ما إذا أرادت أم لا الإضمام إلى عضوية منظمة لاصحاب الاعمال. ولا بد أن تعمل منظمات اصحاب الاعمال على تعزيز مبادئ العضوية الطوعية واستقلالية العمل حين تتواجد عراقيل عملية أو قانونية لتطبيقها.

إضافة إلى ذلك، فإن معايير العضوية يجب ألا تركز على التمييز العنصري أو على أساس النوع الإجتماعي أو الديني أو الإثني.

وإن الشركات حرة باختيار مغادرة منظمة اصحاب الاعمال في أي وقت. وقد تقرّر جمعية الأعضاء أن تلغي عضوية أية شركة تفشل في الإبقاء على معايير العضوية (تفشل في دفع مثلاً رسوم العضوية). وقد تقرّر منظمة اصحاب الاعمال عدم إعادة تسديد مثل هذه الرسوم لعضو ينسحب من عضويتها. ولا بد من أن ترد هذه الشروط إضافة إلى شروط أخرى تتعلق بمغادرة المنظمة بوضوح في القواعد التي ترعى منظمات اصحاب الاعمال.

من أجل دعم عملياتها اليومية. ويجب أن تؤسس القواعد التي ترعى المنظمة بوضوح لآلية يمكن تحديد رسوم العضوية بموجبها بما في ذلك آلية من أجل التغييرات الدورية في هيكل الرسوم أو أية رسوم إضافية تقرر على الأعضاء الأفراد الذين يطلبون خدمات خاصة.

ويبدو جلياً أن عدم دفع الرسوم هو سبب لإلغاء العضوية. ويجب أن تعالج القواعد التي ترعى منظمات اصحاب الاعمال مسألة عدم دفع رسوم العضوية مع التشديد على الإجراءات من أجل إبلاغ الأعضاء بالمتأخرات وبتدابير طرد الأعضاء الذين لا يسددون الرسوم، من المنظمة. ويجب أن تشير القواعد أيضاً إلى وضع حقوق العضوية لأي عضو لديه متأخرات. فمثلاً الأعضاء الذين لديهم متأخرات قد يخسرون حقوق التصويت في جمعية الأعضاء والحق بالإستفادة من الخدمات والحق في أن يكون لديهم ممثلين يشغلون مناصب أو الحق في المشاركة في أنشطة العلاقات الصناعية للمنظمة.

وغالباً ما يكون لمنظمات اصحاب الاعمال فئة من الأعضاء الذين يدفعون مستحقاتهم على سلّم مختلف للإشتراكات. وقد يكون هؤلاء مثلاً الأعضاء المنتسبين. وفي هذه الحالات، يجب أن تكون هناك إشارة إلى الموضوع في الدستور إضافة إلى إدراج تفاصيل حول حقوق الأعضاء الذين يدفعون إشتراكاً مخفضاً. وغالباً مثلاً، فإن الأعضاء المنتسبين لا يتمتعون بحق التصويت أو الحق في شغل المناصب (هم أعضاء يستفيدون فقط من الخدمات).

### مسؤوليات أخرى

إن الأعضاء مسؤولون عن المشاركة الفاعلة في منظماتهم. وإن أفضل هياكل إدارة الحكم في العالم لا يمكنها أن تعوّض عن غياب مشاركة الأعضاء. فقليل ما يمكن أن تفعله منظمة لاصحاب الاعمال من أجل إجبار أعضائها على المشاركة، إلا أنها قد تعتمد تدابير من أجل التشجيع الفاعل لمشاركة الأعضاء. وإن إدارة التواصل المميزة والإبتكارية مع الأعضاء هي السبيل الأكثر فعالية لتحسين فهم دور المنظمة وأولوياتها وتحقيق الحد الأقصى لمشاركة الأعضاء في شؤونها.

ومن أجل أن تتمكن منظمات اصحاب الاعمال من إدارة شؤونها بفعالية، فقد يكون من الضروري أيضاً جمع بعض البيانات من أعضائها من مثل البيانات المتعلقة بالمكافأة وشروط إستخدام

## لائحة تحقق جمعية الأعضاء



- تشير القواعد بوضوح إلى التدابير المصممة لضمان التمثيل العادل والمتوازن لكل الأعضاء في منظمة اصحاب الاعمال في جمعية الأعضاء.
- تشير القواعد بوضوح إلى هؤلاء الذين يمكنهم أو لا يمكنهم أن يصبحوا أعضاء في منظمة اصحاب الاعمال.
- تشير القواعد بوضوح إلى العملية التي تنتخب بموجبها جمعية الأعضاء مجلس الإدارة أو تصادق عليه.
- تشير القواعد بوضوح إلى العملية التي تتيح لجمعية الأعضاء إقالة أعضاء من مجلس الإدارة.
- تشير القواعد بوضوح إلى الآلية التي تحدّد بموجبها رسوم العضوية.
- تشير القواعد بوضوح إلى مسألة عدم تسديد رسوم العضوية بما في ذلك الإجراء لطرده الأعضاء غير الدافعين ووضع حقوق العضوية لأي عضو لديه متأخرات.
- تشير القواعد بوضوح إلى مسؤوليات أخرى للأعضاء من مثل نوع المعلومات التي يتوقع أن يشاطرها الأعضاء مع منظمة اصحاب الاعمال.
- تشير القواعد بوضوح إلى معايير العضوية الموضوعية.
- تشير القواعد بوضوح إلى أن العضوية أمر طوعي.

## مجلس الإدارة - تكوينه ومسؤولياته

## التكوين والهيكل

لا بد لمجلس الإدارة من أن يتكوّن من مسؤولين تنفيذيين يُنظر إليهم من قبل الأعضاء على أنهم يمثلون العضوية في المنظمة. وقد يجري تنظيم مجلس الإدارة بطريقة تتيح حجز مقاعد لصناعات محددة أو مناطق معينة أو مجموعات فرعية أخرى داخل العضوية. وإن حجز المقاعد للشركات الفردية يجب أن يكون مقتصرًا على أقلية محددة من المقاعد. ولا بد أن تنصّ القواعد التي ترعى المنظمة على تدابير واضحة لمنع الهيمنة على مجلس الإدارة من قبل مجموعة محددة أو صناعة أو منطقة أو فئة محددة من مثل الأعضاء الكبار وذلك على حساب مصالح الأعضاء الآخرين.

وتستعرض القواعد التي ترعى بعض منظمات اصحاب الاعمال إمكانية تعيين أعضاء إضافيين في مجلس الإدارة (بحقوق محدودة) وذلك من أجل تقوية كفاءات ومهارات مجلس الإدارة في بعض المجالات مثل التخطيط الاستراتيجي أو التسويق.

## قول ماثور



«يزداد طلب المجتمع على السلطة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي مع تزايد أهمية المنصب»

جون ادامز، ثاني رئيس للولايات المتحدة  
١٧٣٥ - ١٨٢٦

يخدم مجلس الإدارة الأعضاء عبر الإشراف على أنشطة الإدارة وتسهيل قرارات الأعضاء والحفاظ على قنوات التواصل مفتوحة مع وبين الأعضاء والإدارة وضمان احترام العمليات الدستورية داخل منظمة اصحاب الاعمال. ويلعب مجلس الإدارة دوراً محورياً في ضمان إدارة الحكم الرشيدة في المنظمة واستدامتها على المدى الطويل.

وتتخبهم جمعية الأعضاء. ومهما كان هذا الإجراء، يجب الحفاظ على مبدأ إدارة الحكم حيث أنه يعني ترشيح وانتخاب أعضاء لمجلس الإدارة بشكل شفاف ومنفتح. وإن عملية التسمية والانتخاب يجب ألا تحصل وراء الأبواب المغلقة من قبل شخص واحد (مثلاً الرئيس) أو مجموعة.

وعادة ما تحدّ القواعد التي ترعى المنظمة عدد الولايات المتتالية في المناصب التي يمكن لأعضاء مجلس الإدارة الترشح لها.

### إنهاء الخدمة

في ظروف إستثنائية، قد يودّ الأعضاء إنهاء خدمتهم كأعضاء منفردين في مجلس الإدارة أو المجلس بكامله. وقد ينتج عن ذلك عدم رضی المجلس من الأعضاء وذلك مع كامل مجلس الإدارة أو فرد عضو واحد في مجلس الإدارة.

ولا بد من أن توضح القواعد التي ترعى منظمات اصحاب الاعمال آلية يمكن بموجبها للأعضاء أو ممثليهم أن يقبلوا بعض الأفراد من مجلس الإدارة أو مجلس الإدارة كاملاً. وعادة ما يعني ذلك تصويتاً بالأغلبية لجمعية الأعضاء في اجتماع عادي أو اجتماع خاص يتم الدعوة لعقده لهذا الغرض. وكما أن الإدارة العليا عادة ما تخضع لمساءلة مجلس الإدارة، فالأمر سيان بالنسبة إلى مجلس الإدارة الذي يجب أن يخضع لمساءلة العضوية العامة.

### مسؤوليات مجلس الإدارة

إن مجلس الإدارة مسؤول عن الحفاظ على التوجّه الأساسي لمنظمة اصحاب الاعمال. وهذه المسؤولية تظهر في عدد من الوظائف المحددة من مثل:

- المصادقة على خطة الأعمال السنوية والميزانية قبل التوصية بها إلى جمعية الأعضاء؛
- مراجعة أداء وانتهاء خدمة المدير التنفيذي وتعيين بديل جديد عنه عند الضرورة؛
- انتخاب رئيس مجلس الإدارة (ونائب لهذا الرئيس)؛
- تحديد التوجّه الاستراتيجي للمنظمة (وذلك على خلاف الأعمال اليومية)؛
- إدخال التعديلات على دستور منظمة اصحاب الاعمال قبل التقدم بهكذا توصيات إلى جمعية الأعضاء؛
- المصادقة على الأعضاء الجدد قبل التقدم بتوصيات إلى جمعية

ويمكن أن يتراوح حجم مجلس الإدارة وفقاً للمنظمة. فإن المنظمة الكبيرة عادة ما تحتاج إلى مجلس إدارة أكبر، والأمر سيان بالنسبة إلى المنظمة الصغيرة التي قد تكفي بمجلس إدارة أصغر حجماً. وعموماً، فإن حجم مجلس الإدارة يتراوح بين ستة إلى ٢٤ عضواً. وفي حين أنه ليس هناك من حجم مناسب لمجلس الإدارة، من الأفضل الإبقاء على حجم مجلس الإدارة يكون بالحد الأدنى لضمان التمثيل المناسب للأعضاء. فهذا سوف يُبقي على البساطة في عملية صنع القرار. وعادة ما تفوض منظمات اصحاب الاعمال التي لديها مجالس أكبر حجماً السلطات إلى اللجان بشأن بعض المواضيع.

### معايير انتقاء المرشحين المحتملين

حين تكون هناك عضوية مباشرة للشركات، لا بد لمجلس الإدارة أن يتكوّن من مدراء عامين يعملون بشكل ناشط في الشركات الأعضاء. ومن الأفضل أن يكون كل أعضاء مجلس الإدارة: الرئيس/رئيس مجلس إدارة/ المدير للشركة التي يمثلونها، لكن كل منظمة تقرّر إن كان ذلك شرط أدنى للتأهل، وفقاً لظروفها الخاصة. وحين تكون العضوية عبر هيئات منطوقية أو قطاعية، فإن وسائل الرقابة المماثلة على الأقدمية يجب أن تُطبّق.

ومن أجل تفادي تضارب المصالح والحفاظ على استقلالية مجلس الإدارة، يجب أن تُلغى إمكانية ترشيح شخص ما لعضوية مجلس الإدارة إذا كان يشغل نوعاً معيناً من المناصب. فإن نائباً حالياً في البرلمان مثلاً يجب أن يحظر عن المثول في مجلس إدارة لمنظمة اصحاب الاعمال. وفي بعض الحالات، قد تحجز منظمة بعض المقاعد في مجلس إدارة شركة محددة أو أنواع من الشركات. وفي هذه الحالة، فإن قابلية ترشيح المرشحين المحتملين يجب أن تتناسب والمقعد المذكور.

ومن المهم للقواعد التي ترعى منظمات اصحاب الاعمال أن توثّق بوضوح معايير الإنتقاء (المؤهلات، عدم المواءمة) لأعضاء مجلس الإدارة.

### إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة

لا بد للقواعد التي ترعى المنظمة من أن تشير بوضوح إلى العملية التي يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة بموجبها إضافة إلى انتخابهم. وهناك سبل عديدة للقيام بذلك، وهي مناسبة بدرجات متفاوتة. ولا بد لمنظمة اصحاب الاعمال أن تختار المنهجية التي تناسب ظروفها الخاصة بالشكل الأفضل. فقد يقترح مثلاً أعضاء أفراد أو لجنة خاصة تؤسّس لهذا الغرض أسماء الأعضاء في مجلس الإدارة

## إنتخاب الرئيس

إضافة إلى الدور الرقابي، إن لمجلس الإدارة وظائف ترتبط بعملياته وبشكل خاص بانتخاب الرئيس. فمجلس الإدارة مسؤول عن انتخاب مرشح مؤهل ليرأس هذا المجلس. ويجري تفصيل دور الرئيس في ما يلي إلا أنه من المهم أن نلاحظ أن القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال يجب أن تتضمن إجراءات واضحة حول كيفية انتخاب مجلس الإدارة للرئيس، من مثل التصويت بأغلبية أعضاء المجلس.

### تحديد التوجه الاستراتيجي

لا بد أن يتخذ المجلس القرارات كما تقتضي الضرورة بالنسبة إلى التوجيه العام الطويل الأمد للمنظمة. وقد تتضمن هكذا قرارات أساسية مثلاً دمج المنظمة مع جمعية أعمال أخرى أو إعادة تحديد/إعادة هيكلة المنظمة استجابة للتغيرات في الصناعة أو تحولات أساسية أخرى في بيئة العمل. ويجب أن تشير القواعد التي ترعى المنظمة بوضوح إلى أنواع القرار التي قد تدخل في سلطة المجلس وإلى أي مدى أن المصادقة على قرارات جمعية الأعضاء مطلوبة.

إن مجلس الإدارة غير معني بالإدارة اليومية للمنظمة، ولا بد من التمييز بين أنواع القرار التي تدخل في مسؤوليات مجلس الإدارة وتلك التي هي من مسؤولية الإدارة. ففي الممارسة، يجب أن ترتبط القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة بتطوير مواقف السياسات الأساسية والتحويلات الأساسية الطويلة الأمد في تشغيل المنظمة وتوجيهها.

### التغيير في الدستور

ترتبط فئة منفصلة من صنع القرارات الأساسية والتي يجب أن تُتأط بمجلس الإدارة بالتعديلات التي تُدخل على دستور منظمة اصحاب الاعمال. فلا بد أن تكون الدساتير وثائق مرنة تنمو وتتغير مع المنظمة فيما تتطور هذه الأخيرة. ويجب أن يتضمن كل دستور إجراءات واضحة يمكن تعديله أو تغييره بموجها. وفي حين أن أي عضو يجب أن يتمكن من التقدم باقتراح لتعديل الدستور، فإن مسؤولية التوصية بالتغيير وتبسيط الضوء على الخيارات المتاحة عادة ما تُتأط بمجلس الإدارة. ويستوجب أي تغيير المصادقة من قبل جمعية الأعضاء.

الأعضاء وأيضاً على المسائل الداخلية الأخرى؛

■ تعيين مدققي الحسابات الخارجيين واستلام تقرير مدقق الحسابات الخارجي.

وعبر هذه الوظائف، يلعب مجلس الإدارة دوراً رئيسياً في إدارة الحكم للمنظمة عبر توفير نظام المراقبة والتحقق الذي يمنع الإدارة من إدارة المنظمة من دون أية ضمانات أو قيود. إلا أن مجلس الإدارة يجب أن يقاوم الرغبة الكامنة في «الإدارة الصغرى» للمنظمة. فكل هذه الوظائف يجب أن توثق في القواعد التي ترعى المنظمة، وتجري مناقشتها في الفقرات التالية.

### خطة الأعمال والميزانية

يجب أن يكون مجلس الإدارة مسؤولاً عن التقدم بتوصية لأن توافق جمعية الأعضاء على خطة الأعمال والميزانية للمنظمة كما قدمتها إليه الإدارة. ويجب أن تحصل هذه العملية على أساس سنوي. ولا بد من أن توضح خطة العمل الأولويات والأهداف للمنظمة في السنة المقبلة. كما يجب أن تحدد الميزانية العائدات والنفقات المتوقعة. ويجب أن يعدل المجلس ما يراه ضرورياً في خطة الأعمال حين يشعر أنها لا تعكس كما يجب الأولويات والأهداف للمنظمة ومصالح الأعضاء.

### مراجعة الأداء

أيضاً يكمن الدور الرقابي الأساسي الآخر في مراجعة أداء الإدارة وتعيين/إنهاء خدمة المدير التنفيذي في المنظمة. وفي الممارسة، عادة ما تركز هذه الوظيفة على مراجعة أداء المدير التنفيذي في تطبيق قرارات مجلس الإدارة وجمعية الأعضاء. وأيضاً، تركز هذه المراجعة على تحديد أتعاب المدير التنفيذي. وفي حال شغور هذا المنصب، يكون مجلس الإدارة مسؤولاً عن انتقاء المرشح المؤهل والموافقة عليه. وفي حال الأداء الرديء أو سوء السلوك الخطير من قبله، تكون لمجلس الإدارة المسؤولية والسلطة لإنهاء عقد خدمته. ولا بد من توثيق كل هذه الإجراءات لملء هذه الوظائف بالتفصيل في القواعد التي ترعى المنظمة. وتشكل صلاحية مجلس الإدارة بإنهاء ولاية المدير التنفيذي سمة أساسية في إدارة الحكم في منظمة اصحاب الاعمال. ومن دون هذه السمة، قد تستمر الإدارة السيئة من دون مراقبة على حساب المنظمة وأعضائها.



## قبول أعضاء جدد

كما يجب أن تُحدّد القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال بوضوح العملية التي يتمّ انتخاب الرئيس بموجبها. وعادة ما يكون الرئيس من أعضاء مجلس الإدارة ولكن ليس ذلك أمراً ضرورياً.

ويجب أن تتضمن القواعد التي ترعى المنظمة وصفاً لدور الرئيس وتحديدًا لواجباته وصلاحيات هذا المنصب. كما يجب أن تولي هذه القواعد أهمية للتمييز بين دور الرئيس ودور المدير التنفيذي. ويتيح التوثيق الواضح لمهام الرئيس وصلاحياته (ولاحقاً المدير التنفيذي) تفادي اللغط والنزاع داخل المنظمة. وبما أن المجلس سيكون مسؤولاً عن مراجعة أداء المدير التنفيذي، فمن المهم تحديد دور الرئيس في عملية المراجعة هذه. وفي الممارسة، عادة ما يقوم رئيس مجلس الإدارة بمراجعة أداء المدير التنفيذي على أساس سنوي و(إضافة إلى المسؤول عن الخزينة) الموافقة على أتعاب المدير التنفيذي.

كما يجب أن يتضمن وصف الدور المؤهلات الأساسية لمنصب الرئيس. ومن المتطلبات الدنيا أن يكون هذا المرشح من المدراء الكبار في شركة أو منظمة من بين الأعضاء الحاليين. وقد يكون في منظمة لاصحاب الاعمال تُعنى بصناعة محددة أو ذات تركيز جغرافي معين متطلبات دنيا أخرى بالنسبة إلى منصب الرئيس.

أيضاً بالنسبة إلى وصف المهام، لا بد من الإشارة الواضحة في القواعد إلى شروط الخدمة وحدودها. فعملياً، عادة ما يخدم الرئيس ولاية تمتد بين سنة وثلاث سنوات. وما من مدة متفق عليها عالمياً للولاية. وقد تختلف مدة الولاية وفقاً لتقاليد منظمة محددة قد يكون لديها القيود بالنسبة إلى إعادة الانتخاب وعدد الولايات المتتالية وهذا يُشار إليه في القواعد.

كما لا بد لرئيس المجلس من أن يحترم مبدأ الحياد لدى إنجاز مهامه لصالح المنظمة. وهذا يرتبط بالفصل بين دور الرئيس ودور المدير العام في الشركة العضو. فينبغي ألا يستخدم الرئيس منصبه أبداً من أجل العمل على تعزيز هذه الشركة أو تلك أو الحد من الأخذ برأي الشركات الأعضاء المنافسة. ومن هذا المنطلق، لا يجب على الرئيس أن يكون منصفاً وحسب، بل يجب أن يُبقي دائماً على مظاهر الإنصاف في كل الأنشطة المرتبطة بالمنظمة.

## التواصل بين مجلس الإدارة والأعضاء

من مسؤوليات مجلس الإدارة الأساسية الحفاظ على التواصل وتسهيله مع الأعضاء في منظمة اصحاب الاعمال. وفي حين أن الإدارة يجب أن تُبقي الأعضاء على اطلاع بمسائل الأعمال اليومية،

من مجالات مسؤوليات مجلس الإدارة الأخرى قبول أعضاء جدد في المنظمة. وكما فسّرنا آنفاً، فإن قبول الأعضاء الجدد يجب أن يرتكز على معايير موضوعية وواضحة. ويأتي دور مجلس الإدارة في هذه العملية مرتبطاً بضمان إيفاء المرشحين للعضوية بالمعايير المحددة. فيجب ألا يُمنح مجلس الإدارة السلطة الاستثنائية لقبول الأعضاء: فقد تحصل إنتهاكات في هذه العملية مما قد يؤدي بالمنظمة نحو نزاعات بسبب المنافسة. ولذا على مجلس الإدارة أن يصادق على قبول الأعضاء الجدد على أساس المعايير المحددة، وذلك رهن بقبول جمعية الأعضاء.

## شؤون الإدارة الداخلية

قد تُحدّد القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال مسؤوليات أخرى للمجلس بالنسبة إلى شؤون الإدارة الداخلية تشمل صلاحية فتح حسابات مصرفية باسم المنظمة. وهذه ترتبط بمسائل أقل أهمية ويمكن أن تبقى هكذا مسائل إذا ما وُثقت بوضوح في القواعد. وإن العجز عن تحديد الصلاحية في بعض هذه المسائل قد يؤدي إلى اللغط وهذا بدوره قد يُحدث نزاعات قد تتحوّل إلى مشاكل كبرى من دون ضرورة لذلك.

## تعيين المدققين الخارجيين

أخيراً، إن مجلس الإدارة مسؤول عن تعيين مدققي الحسابات الخارجيين، أقله سنوياً، وذلك من أجل مراجعة الأوضاع المالية للمنظمة (القسم الرابع أدناه).

## دور رئيس مجلس الإدارة

يكن دور الرئيس في قيادة المجلس وإدارته والسعي وراء الحفاظ على مبادئ المنظمة وأهدافها عبر الإستخدام الأنجع لوقت مجلس الإدارة وطاقاته. وبكلمات عملية، يُطلب إلى الرئيس أن يدير إجتماعات مجلس الإدارة الدورية ويصادق على جدول الأعمال ويضمن اعتماد التدابير الدستورية. كما يتوقع من الرئيس أن يرأس الإجتماع الدوري (عادة السنوي) لجمعية الأعضاء. وإضافة إلى ذلك، يُطلب إلى الرئيس أداء الوظائف زالدبلوماسية من مثل عقد إجتماعات مع كبار المسؤولين الحكوميين وحضور مناسبات أخرى (مثلاً المؤتمرات الصحفية وغيرها من الأنشطة المهمة للمنظمة).



المنظمة، إلا أن مسؤولية مجلس الإدارة الأساسية هي في ضمان دقة التقرير المرفوع من الإدارة.

وفي حين أن المجلس يلعب دوراً للتيسير بين الأعضاء والإدارة، إلا أنه من المهم أن يولي أهمية للتواصل الجيد. ولا بد من تفصيل المهام المحددة لمجلس الإدارة في هذا الصدد في القواعد التي ترعى المنظمة.

فإن مجلس الإدارة يجب أن يُبقي الأعضاء على اطلاع بنتائج الاجتماعات الدورية له بما في ذلك النقاشات التي تجري خلال هذه الاجتماعات. كما أنه من مسؤولية مجلس الإدارة إصدار التقرير السنوي للأعضاء مع تفصيل أنشطة المنظمة.

وفي حين أنه في الممارسة قد يتم تفويض إنتاج هذا التقرير إلى إدارة

## لائحة تحقق مجلس الإدارة



- تحدّد القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال تدايير واضحة لمنع هيمنة الأعضاء الكبار أو المجموعات المناطقية/القطاعية من الهيمنة على مجلس الإدارة وذلك باستثناء مصالح الأعضاء الآخرين.
- تحدّد القواعد التي ترعى منظمة أصحاب الأعمال عند الضرورة عدداً معيناً من المقاعد للمجلس (لكن ليس ما يكفي لفقدان القدرة على التوجيه/السيطرة).
- توثّق القواعد بوضوح معايير الانتقاء لأعضاء مجلس الإدارة وتصف مهام هذا المجلس.
- تحدّد القواعد بوضوح العملية التي يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة بموجبها وانتخابهم.
- يتوخى الإجراء الهادف إلى انتخاب أعضاء مجلس الإدارة الشفافية وهو منفتح على كامل هيئة الشركات الأعضاء وممثليها. ولا تحصل عمليتا التسمية والتعيين خلف الأبواب المغلقة من قبل شخص واحد أو مجموعة واحدة (مثلاً الرئيس أو المدير التنفيذي).
- تحدّد القواعد المعايير التي تتيح استثناء بعض الفئات من الأشخاص من عضوية المجلس من مثل الأعضاء المعيّنين حالياً في الحكومة.
- تحدّد القواعد بوضوح آلية تتيح للأعضاء عزل أعضاء أفراد من مجلس الإدارة أو كامل المجلس.
- توثّق القواعد بوضوح مسؤوليات المجلس وهذه المسؤوليات تتضمن المصادقة على خطط الأعمال والميزانية ومراجعة أداء المدير التنفيذي.
- تعطي هذه القواعد المجلس السلطة لتعيين المدير التنفيذي أو عزله.
- تحدّد القواعد إجراءات واضحة لتعيين رئيس مجلس الإدارة وانتخابه.
- تتصلّ القواعد أنواع أو فئات القرارات التي تدخل في صلاحيات المجلس وتميّز بوضوح بين القرارات التي هي من مسؤولية مجلس الإدارة وتلك التي هي من مسؤولية المدير التنفيذي.

## لائحة تحقق مجلس الإدارة



- يتضمن الدستور إجراء يمكن بموجبه تعديله أو تغييره وهذا يتضمن المصادقة النهائية لجمعية الأعضاء.
- تحدّد القواعد معايير واضحة وموضوعية لقرار مجلس الإدارة بشأن قبول أعضاء جدد في المنظمة بما في ذلك المصادقة النهائية من قبل جمعية الأعضاء.
- تحدّد القواعد الصلاحيات الواضحة للمجلس بالنسبة إلى مواضيع شؤون الإدارة الداخلية المتعددة من مثل فتح حسابات مصرفية باسم المنظمة.
- تتضمن القواعد وصفاً لدور رئيس مجلس الإدارة بما في ذلك المؤهلات الأساسية لشغل هذه الوظيفة إضافة إلى تفصيل مسؤولية الرئيس في مراجعة أداء المدير التنفيذي.
- تحدّد القواعد مدة خدمة الرئيس (وأعضاء مجلس الإدارة) وحدود عدد الولايات المتتالية التي يمكن أن يخدم فيها الشخص نفسه.
- تحدّد القواعد بوضوح مبدأ الحياد في تطبيقه على أنشطة الرئيس باسم منظمة اصحاب الاعمال. فيجب ألا تشكل منظمة اصحاب الاعمال منصة للرئيس من أجل أن يعمل على تعزيز شركته/شركاتها على حساب الشركات الأعضاء الأخرى أو عبر استئنائها.
- تحدّد القواعد مسؤوليات مفصلة بشأن رفع التقارير إلى مجلس الإدارة بما في ذلك تعيين مدقق حسابات خارجي لمراجعة الأوضاع المالية لمنظمة اصحاب الاعمال.

## المدير التنفيذي والإدارة – التعيين والمسؤوليات

العام أو الأمين العام أو المدير العام التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة. ويشغل المدير التنفيذي للمنظمة مركزاً رئيساً في الإدارة اليومية، إلا أن لديه أيضاً مسؤوليات مهمة من ناحية إدارة الحكم. فعادة ما يتبوأ المدير التنفيذي أعلى منصب إداري بدوام كامل في منظمة اصحاب الاعمال (وعادة ما يجتمع أعضاء المجلس على أساس دوري). ولهذا السبب، فإن احترام المدير التنفيذي للمبادئ الجيدة لإدارة الحكم الرشيد أمر أساسي للمنظمة.

### دور المدير التنفيذي ومسؤولياته

يضمن الدور الأساسي للمدير التنفيذي في الإدارة اليومية لمنظمة اصحاب الاعمال وموظفيها وتطبيق الإستراتيجيات وخطط العمل الطويلة الأمد. ويؤثر أداء المدير التنفيذي في هذا الصدد إلى حد كبير على النجاح العام للمنظمة في نشاطاتها. إلا أن هذا الدليل سوف يقتصر بالنظر إلى مسؤوليات المدير التنفيذي بالنسبة إلى شؤون إدارة الحكم.

## قول ماثور



«إن الإدارة مسؤولة عن إنجاز الأمور بشكل جيد؛ أما القيادة فهي بإنجاز الأمور الجيدة.»

بيتر دراكر  
كاتب ومرشد في مجال إدارة الأعمال

كما هي الحال في مختلف أجزاء هذا الدليل، يتم استخدام عناوين عامة من أجل وصف وظائف محددة. وفي هذه الحالة، فإن منصب المدير التنفيذي يعني أحد المدراء في الإدارة العليا المعين من قبل مجلس الإدارة. وتتضمن مصطلحات رديفة ألقاب من مثل المدير

المجلس. ولا بد للقواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال من أن تفسر بوضوح كل مسؤوليات إدارة الحكم المناطة بالمدير التنفيذي ويجب أن تعكس في وصف المهام لهذا المنصب.

### قابلية انتقاء المرشحين المحتملين

وعلى عكس أعضاء المجلس، ما من حاجة للمدير التنفيذي في منظمة اصحاب الاعمال أن يكون من المدراء الرئيسيين في شركة عضو. وبالفعل، بما أن منصب المدير التنفيذي غالباً ما يستوجب العمل بدوام كامل، فمن المستحيل أن يشغل وظيفة أخرى. قد يكون ذلك ممكناً في منظمة صغيرة ولكن قابلية انتقاء المرشحين لشغل منصب المدير التنفيذي قد تختلف من منظمة إلى أخرى.

وحين لا يستوجب منصب المدير التنفيذي عملاً بدوام كامل، لا بد من إيلاء أهمية خاصة لتفادي تضارب المصالح المحتمل. ولذلك يجب أن يتضمن وصف مهام المدير التنفيذي بوضوح الفصل بين المهام في المنظمة وتلك في المنصب الخارجي. ويجب أن يتضمن ذلك نسبة الوقت المخصص لإنجاز الوظائف في منظمة اصحاب الاعمال وسرية المعلومات التنظيمية إضافة إلى أدوار أخرى قد يلعبها المدير التنفيذي ونسبة الأجر التي قد تنتج عن وظائف أخرى (المزيد من المعلومات حول هذا الموضوع في القسم المتعلق بالأجر في ما يلي).

عموماً، يجب أن يتاح منصب المدير التنفيذي لأي من الأعضاء في منظمة اصحاب الاعمال عبر مجالسهم ولا بد من إيجاد الشخص الأنسب لإدارة شؤون المنظمة. ومن منظور إدارة الحكم، من الضروري استثناء، في ما يتماشى مع القانون والممارسات الوطنية، أي مرشحين لديهم سجلات رديئة في مجال إدارة الحكم من مثل العقوبات المدنية أو الجنائية غير المنفذة لسوء السلوك في شركة ما.

### تعيين المدير التنفيذي

ومن بين وظائف المجلس و/أو رئيس مجلس الإدارة، تعيين المدير التنفيذي. وعملياً، قد يلجأ المجلس إلى لجنة أو وكالة استخدام مهنية للبحث عن المرشحين الذين يمكن انتقاؤهم. ولكن تبقى سلطة تعيين المدير التنفيذي من صلاحية المجلس أو الرئيس. وبما أن المدير التنفيذي لديه نفوذ في شؤون الإدارة اليومية في المنظمة، فإن الممارسات المرعية الإجراء تستوجب عملية تعيين موثقة بشكل جيد تفادياً لأي لغط أو نزاع.

في مجال إدارة الحكم، فإن المدير التنفيذي مسؤول عن الإدارة العامة للمنظمة. وهذا يعني ضمان احترام المتطلبات القانونية والقواعد الخاصة بمنظمة اصحاب الاعمال. ولا بد من أن يعمل المدير التنفيذي على تعزيز عقد إجتماعات رسمية ترتبط بشؤون إدارة الحكم (من مثل إجتماعات مجلس الإدارة أو جمعية الأعضاء) وتسهيل التواصل الجيد بين الإدارة والمجلس والإدارة والأعضاء. وفي ما يلي بعض المسؤوليات الأكثر تحديداً في مجال إدارة الحكم.

وعادة ما يكون المدير التنفيذي في منظمة اصحاب الاعمال مسؤولاً عن استخدام الموظفين وإدارة شؤونهم في المنظمة. وهؤلاء الموظفين قد يشملون المسؤول عن الخزينة أو مدير الشؤون المالية إضافة إلى غيرهم من الإداريين الرفيعي المستوى من مثل المتخصصين في العلاقات الصناعية وفي قانون العمل وفي الموارد البشرية والتسويق والعلاقات العامة، إلخ. وفي حين يجب على القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال أن تتيح للمدير التنفيذي سلطة صنع القرار بشأن شغل مناصب الإدارة، فإن الأجر في مناصب الإدارة الرفيعة المستوى يخضع لمصادقة المجلس أو الرئيس. ومن المهم أن يتمكن أيضاً المدير التنفيذي من اختيار فريق الإدارة الخاص به/بها وأن ينظر فريق الإدارة هذا إلى المدير التنفيذي كالموظف الرئيسي له.

وكما لاحظنا في القسم السابق حول المجلس، من المهم أيضاً أن تميز القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال بوضوح بين مسؤوليات وصلاحية رئيس المجلس وتلك الخاصة بالمدير التنفيذي. فعموماً، يجب أن تُتاح للمدير التنفيذي، في إطار الميزانية المتاحة، السلطة الكاملة بشأن الإدارة اليومية للمنظمة وأية مسائل ترتبط بالموظفين بما في ذلك أجور الموظفين «غير الكبار». ويجب أن تقتصر سلطة الرئيس على مسائل معينة من مثل عزل المدير التنفيذي بسبب الأداء السيء أو سوء السلوك. وهذا يتيح سلطات رقابية كافية للمدير التنفيذي من دون أن يهدد سلطة منصبه وقدرته على إدارة الشؤون اليومية للمنظمة.

لا تقتصر السلطة الرسمية للمدير التنفيذي في إدارة الحكم على شؤون الموظفين والإدارة وحسب. فالكثير من قرارات المجلس مثلاً بشأن دمج المنظمة مع جمعية أعمال أخرى غالباً ما تنشأ عن توصيات المدير التنفيذي. إضافة إلى ذلك، وفي حين أن للمجلس صلاحية المصادقة على خطة الأعمال السنوية والميزانية، فإن عادة المدير التنفيذي هو الذي يُنتج هذه البنود لإخضاعها لمصادقة

## إنهاء الخدمة

أو عضو آخر معيّن من المجلس. ويمكن الإشارة إلى الشكاوى الصغيرة خلال مراجعة الأداء السنوي للمدير التنفيذي، في حين أن الشكاوى الكبرى يمكن معالجتها فوراً. وإذا دعت الحاجة، يكون للرئيس، بموافقة المجلس، السلطة لإنهاء خدمة المدير التنفيذي. ولا بد من توثيق الإجراء المحدد لهذه الخطوة في عقد استخدام المدير التنفيذي. فيتيح التوثيق الواضح للمنظمة أن تستجيب بسرعة في حال سوء سلوك خطير أو أداء رديء من جهة المدير التنفيذي. وقد يتيح ذلك أيضاً تفادي أي تسريح غير مبرر من قبل المدير التنفيذي أو تحدي سلطة المجلس في هذا الشأن.

وفي حين أن القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال يجب أن تنص على منح المدير التنفيذي السلطة وحده على الموظفين في المنظمة، إلا أنه يجب أن يكون هناك إجراء لرفع الشكاوى بالنسبة إلى هذا المدير التنفيذي. فإن كان للموظفين شكاوى بشأن موظفين آخرين، لا بد من حلّ هذه المسائل على مستوى المدير التنفيذي من دون تدخّل من المجلس أو الرئيس. وإذا كان للموظفين شكاوى بشأن المدير التنفيذي، عندها فلا بد من إرسال هذه الشكاوى إلى الرئيس

## لائحة تحقق المدير التنفيذي والإدارة



- إن المدير التنفيذي مسؤول عن الإدارة العامة للمنظمة ويضمن احترام المتطلبات الدستورية.
- تنص القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال على أن المدير التنفيذي لديه كامل المسؤولية في استخدام وإدارة الموظفين الضروريين للعمليات اليومية للمنظمة.
- تميّز القواعد بوضوح بين مسؤوليات وسلطة رئيس المجلس وتلك الخاصة بالمدير التنفيذي. وللمدير التنفيذي السلطة على الإدارة اليومية للمنظمة. أما الرئيس، فله السلطة بإنهاء عقد استخدام المدير التنفيذي في حال سوء السلوك أو الأداء الرديء الخطيرين.
- إن المدير التنفيذي مسؤول عن مسائل مرتبطة بإدارة الحكم من مثل تحضير الميزانية مع أن القرارات بهذه المواضيع تبقى بين يدي المجلس. وتقتصر القواعد مسؤوليات المدير التنفيذي في وصف المهام.
- وفي ما يتماشى مع القوانين والممارسات الوطنية، تستثنى القواعد أي مرشّح لمنصب مدير تنفيذي لديه سجل جنائي أو مدني وذلك لأسباب سوء الإدارة في الشركة.
- تشكّل عملية تعيين المدير التنفيذي وظيفه للمجلس و/أو رئيس المجلس. ويجري توثيق عملية انتقاء وتعيين المدير التنفيذي بشكل جيد.
- تنصّ القواعد على عملية لرفع الشكاوى بالنسبة إلى الموظفين في ما يرتبط بالمدير التنفيذي. وهذه الشكاوى يجري رفعها إلى الرئيس أو عضو معين آخر من المجلس.
- يجري توثيق الإجراء المحدد لإنهاء عقد استخدام المدير التنفيذي في عقد الاستخدام الخاص به.
- يتم تحديد أجر المدير التنفيذي من قبل الرئيس وذلك بموافقة المجلس.
- إن أنشطة وأجر المدير التنفيذي الخارجية، غير تلك الناشئة عن منظمة اصحاب الاعمال، يجب أن تحظى بموافقة مجلس الإدارة ويجب ألا تشكّل تضارباً في المصالح بالنسبة إلى المدير التنفيذي.

## الأجر والمزايا

لا بد من أن يحدّد الرئيس أجر ومزايا المدير التنفيذي وذلك بموافقة مجلس الإدارة. وعملياً، قد يشكّل الرئيس لجنة خاصة لمراجعة المسألة واتخاذ القرار بشأن التعويض المناسب. أما الكلمة الأخيرة في هذا الشأن، فتعود إلى المجلس.

يجب أن يتضمن أيضاً الوصف للمدير التنفيذي الحدود، أو إجراءً للمصادقة، بالنسبة إلى الأجر الآخر الذي يتقاضاه للعمل المنجز خارج نطاق دوره كمدير تنفيذي للمنظمة. وعلى الأرجح أن يُطبّق ذلك بالنسبة إلى منظمات اصحاب الاعمال الصغيرة حيث أن منصب المدير التنفيذي لا يُشغل بدوام كامل. وحتى بالنسبة إلى المنظمات الكبيرة، فإن المدير التنفيذي قد يكون في موقع الحصول على أجر من أطراف أخرى للاستشارة أو خدمات أخرى. في المبدأ، ما من مشكلة في التزامه بأنشطة خارجية طالما أن مجلس المنظمة قد حدّد نطاقاً محدّداً أو آليات موافقة لهكذا إلتزامات أكانت مدفوعة أم لا. وقد يؤسس المجلس مثلاً لآلية بحيث يصادق الرئيس أو المجلس على كل العمل الخارجي. وعلى أية حال، فإن المبدأ الأساسي لإدارة الحكم الرشيدة الواجب معالجته هو بتفادي تضارب المصالح من ناحية المدير التنفيذي.



## القسم الرابع

### أدوات إدارة الحكم - القواعد؛ اللجان ومجموعات المشاريع؛ الشفافية والتواصل

ويشكّل دستور منظمة اصحاب الاعمال الوثيقة الأساسية، وغالباً ما يسمى بالنظام الداخلي. وهو يحدّد الهيكل الأساسي والأنظمة للمنظمة. ويحدّد الدستور المبادئ التشغيلية الأساسية ويجب أن يتمّ تعديله من قبل الأغلبية (وعموماً من قبل أكثر من غالبية الثلثين) في جمعية الأعضاء.

وتتضمن أشكال أخرى للقواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال النظام الأساسي ومدونات السلوك ومدونات التصرف. وعادة ما تخضع هذه الأنظمة لتعديلات بوتيرة أسرع وتميل إلى معالجة التفاصيل. وعادة ما تعدّل هذه الوثائق بقرار من المجلس.

وحيث لا تكون التفاصيل المحدّدة ضرورية، يوصى بأن يلتزم الدستور بالمسائل الأساسية المتعلقة بالمبادئ والإجراءات. فهذا يضمن إدارة الحكم الرشيدة في سياق دستور أكثر مرونة لا يستوجب مراجعة منتظمة. أما الدستور غير المرن والبيروقراطي، فقد يولّد ثقافة من عدم الإحترام لما هو الأداة الأساسية لإدارة الحكم الرشيدة.

إن المواضيع التي عادة ما يُنظر إليها على أنها تدخل في نطاق الدستور هي التالية:

- إسم المنظمة وأهدافها؛
- تحديد التعريفات وحقوق الأعضاء ومسؤولياتهم؛
- طريقة عمل جمعية الأعضاء؛
- عضوية مجلس الإدارة والمهام والوظائف وإجراءات صنع القرار؛
- تحضير الحسابات وعرضها؛
- تعيين مدقق حسابات مستقل؛
- عملية تعديل الدستور؛
- دمج المنظمة أو حلّها.

لا بد من أن تُدرج التفاصيل المتعلقة بالمسائل المذكورة آنفاً إضافة إلى مسائل عديدة أخرى لا بد من توثيقها لحسن سير العمل في المنظمة عند الضرورة في النظام الأساسي ومدونات السلوك ومدونات الممارسة الجيدة. ويمكن مثلاً لمدونات السلوك أن توجّه سلوك أعضاء المجلس.

### قول ماثور



«ما إن تتجاهل الأخلاقيات، تصبح كل الأمور الأخرى سهلة»

لاري هاغن  
ممثل وشخصية أمريكية  
... ١٩٣١

### القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال

في مختلف أقسام هذا الدليل ولوائح التحقق، تمت الإشارة إلى القواعد التي ترعى منظمات اصحاب الاعمال وهي الدستور أو النظام الداخلي، النظام الأساسي ومدونات السلوك أو التصرف. وتحدّد هذه الوثائق السلطات المناطة بمختلف الأفراد والمجموعات والطريقة التي تُتخذ فيها القرارات المهمة. ويتضمن القسم الثامن من هذا الدليل عينة عن دستور منظمة اصحاب الاعمال يمكنكم استخدامها كمرجعية.

ويبدو جلياً أن القواعد التي ترعى إدارة الحكم في منظمة اصحاب الاعمال يجب أن تتماشى مع القوانين والممارسات المرعية الإجراء في البلد، وهي الإطار القانوني لعمله. وفي حين أن القواعد التي ترعى المنظمة تشكّل الأساس السليم لإدارة الحكم الرشيدة في المنظمة، إلا أنه أيضاً من الأهم أن تُطبّق بروح موجهة نحو الأعضاء. فمن الضروري أن تتوافر الإجراءات المناسبة من أجل تعزيز وإنفاذ القوانين إن دعت الحاجة. ويجب بقدر الإمكان أن تكون القوانين واضحة وبسيطة. ولا بد من تفادي الإفراط في وضع القوانين والأنظمة.

ويمكن أن تتشكّل هيئات وضع الأنظمة من كل المؤسسات المذكورة آنفاً ألا وهي جمعية الأعضاء والمجلس والمدير التنفيذي.

## لائحة تحقق القواعد



- يتم وضع نظام للقواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال يتضمن دستوراً/ نظاماً داخلياً، نظاماً أساسياً، وإن دعت الحاجة، مدونة سلوك.
- تتماشى القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال مع الإطار القانوني الوطني.
- تحدّد القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال الصلاحيات الواضحة وتنصّ على مسائل الرقابة المناسبة.
- يتضمن دستور منظمة اصحاب الاعمال أحكاماً أساسية حول إسم منظمة اصحاب الاعمال والهدف منها إضافة إلى حقوق الأعضاء ومسؤولياتهم وطريقة سير العمل في هيئاتها.
- يتضمن النظام الأساسي قوانين أكثر تفصيلاً حول الإجراءات والهيئات الفرعية والمسائل الخاصة. وقد تكون هذه مدونات لسلوك هيئات وأعضاء منظمة اصحاب الاعمال.

## اللجان

أجل حلّ خلافات الرأي المحتملة منذ مرحلة مبكرة مما يجعل مواقع/قرارات السياسات تعكس بشكل أفضل آراء الأعضاء.

وإن للمجلس مسؤوليات رسمية أخرى عديدة تستوجب دعماً أساسياً من ناحية الأبحاث والتحليل. وتتضمن هذه المسؤوليات المسائل الاستراتيجية من مثل دمج المنظمة مع جمعية أعمال أخرى أو مسائل الأجر والخلافة والتدقيق.

وقد تتأسس اللجان أو مجموعات المشاريع من أجل دعم وظائف الإدارة حيث هناك حاجة إلى خبرات خاصة (من مثل حلّ المسائل التكنولوجية التي تواجه صناعة معينة) أو حيث تدعو الحاجة إلى مشاركة معمّقة لأحد الأعضاء.

وعلى أية حال، لا بد من التأكيد بأن اللجان هي هياكل دعم هدفها تسهيل قرارات المجلس/الإدارة وليس إتخاذ القرارات لوحدها.

## اللجان الأساسية

إضافة إلى اللجان التي تتيح تطوير مواقع السياسات، تتضمن لجان مشتركة يتم إنشاؤها في عدد من منظمات اصحاب الاعمال لجان متخصصة في مجال الأجر والتدقيق. ونظراً لأهمية هذه اللجان، يوصى بتفصيل وظائفها وصلاحياتها وتكوينها في القواعد التي ترعى منظمات اصحاب الاعمال.

جرت العادة لدى منظمات اصحاب الاعمال أن يكون لديها لجان دائمة عديدة تُحال إليها المشاريع/المسائل عند الضرورة. وخاصة في منظمة كبيرة، قد يكون هناك شبكة واسعة من اللجان الدائمة واللجان الفرعية. وقد يلجأ عدد متزايد من منظمات اصحاب الاعمال إلى استخدام لجان محدودة ولايتها في الزمن ولديها أهداف محددة. وما إن يتم تحقيق هذه الأهداف وانتهاء الفترة الزمنية، يتم حلّ اللجنة.

وبما أن مجلس الإدارة يجتمع دورياً خلال العام من أجل اتّخاذ القرارات الأساسية، فإن معظم العمل الذي يشمل التفاصيل، والخاص بمجلس الإدارة، تنجزه اللجان ومجموعات المشاريع. وسوف يستعرض هذا الجزء هذا المجال المهم من وظائف منظمة أصحاب الأعمال بالنسبة إلى ترتبات عمل اللجنة ومجموعة المشروع على مسائل إدارة الحكم.

ومن المهم تحديد دور اللجنة بوضوح داخل هيكل إدارة الحكم في منظمة اصحاب الاعمال وذلك تفادياً للغط و/أو النزاع بين المجلس والإدارة ومختلف اللجان التي قد تُنشأ داخل المنظمة.

## الوظيفة العامة للجان

عادة ما تُنشأ اللجان من أجل خدمة المجلس في إنجاز مسؤولياته. وهذا يتعلّق أولاً بتطوير مواقف/قرارات السياسات بشأن مسائل ذات أهمية للمنظمة. فتشكّل اللجان سبيلاً للإفادة الكاملة من تجربة الأعضاء وخبراتهم في التحضير لهكذا قرارات/مواقع ومن



ومع أن المدققين، في الممارسة، سوف يعملون مع المدراء، خاصة المسؤول عن الخزينة، فمن المهم أن يرفع المدققون التقارير إلى المجلس.

### التعيين

قد تعين اللجان في الممارسة من قبل المجلس، رئيس مجلس الإدارة، أو المدير التنفيذي، وذلك رهن بطبيعتها ووظيفتها. ولا بد أن تشير القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال بوضوح إلى أنواع اللجان التي يمكن أن يعينها المجلس والمدير التنفيذي. وعموماً، يجب أن يتناسب الحق بتعيين بعض أنواع اللجان مع المسؤوليات الرسمية للمجلس والمدير التنفيذي. ولا بد للمجلس أن يعين لجاناً مرتبطة بمجالات مسؤولياته من مثل تطوير مواقع السياسات والأجور والتدقيق. ويعين المدير التنفيذي لجاناً مرتبطة بالمشاريع تعنى بالإدارة اليومية للمنظمة. وعلى أية حال، فإن تعيين اللجنة يجب أن يتضمن وصفاً واضحاً لمهام أعضاء اللجنة ووصفاً واضحاً لنوع النتائج المتوقعة.

وفي المنظمات الأصغر حجماً، قد يكون من المفيد أن تؤسس القواعد للجان محدودة زمنياً يتم حلها تلقائياً في موعد محدد أو عند الإنتهاء من مهمة معينة، وفق ما تقتضي الحالة. فهذا يتيح تقادي إنشاء عدد من اللجان الدائمة التي قد لا تكون ضرورية.

### حل اللجان

يجب أن تُنَاط مسؤولية حلّ اللجان بالسلطة التي أنشأتها حيث يتم حلّ لجان المجلس من قبل المجلس و تُحلّ لجان الإدارة من قبل الإدارة. ويجب إيضاح أن الإدارة ليس لديها من سلطة على لجنة للمجلس وأن المجلس ليس لديه من سلطة على لجنة للإدارة. فإن الفصل الواضح للسلطات يساعد في الحفاظ على أدوار المجلس والإدارة منفصلة. وهذا يتيح تقادي تدخّل المجلس في العمليات اليومية للمنظمة وإدارة تتدخل في إدارة الحكم الأساسي في المنظمة والتوجهات الاستراتيجية الطويلة الأمد.

### لجنة الأجور

تساعد لجنة الأجور على تحديد مستوى الأجور والمزايا المناسب للمسؤولين الإداريين الرفيعي المستوى في المنظمة والموافقة على سياسة الأجور للمنظمة ككل. وعادة ما تُعنى اللجنة بأجر المدير التنفيذي. إلا أنه في حال كان أعضاء مجلس الإدارة أو الرئيس يتقاضون أجراً مقابل خدماتهم، فأيضاً سوف يأتي ذلك ضمن صلاحيات لجنة الأجور.

وبالنسبة إلى أجر المدير التنفيذي، لا بد من أن ترفع اللجنة تقريراً مباشراً إلى مجلس الإدارة أو الرئيس. وفي ما يتعلّق بالأجر الذي يُدفع إلى المجلس، فقد يتم تأسيس اللجنة على أساس سيناريوهات مختلفة: وبموجب أحد السيناريوهات، لا تتضمن اللجنة أعضاء من المجلس ويحق لها تحديد مستوى الأجر المناسب لأعضاء المجلس. أما سيناريو آخر محتمل، فينص على أن ترفع اللجنة تقريراً إلى المجلس ولكن يجري هنا تحديد أجر كل أعضاء المجلس المستقبليين حيث أن مجلساً أو رئيساً خارجاً يحدّدان أجر المجلس والرئيس المقبلين. وفي بعض المنظمات، قد يتم المصادقة على توصيات لجنة الأجور بتصويت جمعية الأعضاء في الاجتماع السنوي.

وعلى أية حال، يقول المبدأ العام بأن الذين يتقاضون أجراً مباشراً تقرّرهم اللجنة يجب ألا يكونوا في موقع سلطة على هذه اللجنة.

### لجنة التدقيق

#### قول مأثور

«قد تكون العائدات مطاطة للغاية إذا كان منافقاً على رأس الشركة التي تبلى عنها.»

وارن بافيت  
مستثمر أميركي، تعليقا على الفضائح المتصلة بإنرون  
... ١٩٣١

تكنم إحدى أهم مسؤوليات المجلس في تأكده من أن دخل ونفقات منظمة اصحاب الاعمال تُحتسب بشكل جيد. وفي الممارسة، يستوجب ذلك من المجلس تأسيس لجنة تدقيق تقضي مسؤوليتها بتعيين محاسب/مدقق خارجي لمراجعة السجلات المالية للمنظمة. ولا بد أن يرفع المدقق التقارير مباشرة إلى لجنة التدقيق أو رئيس مجلس الإدارة. ولا يوصى بأن يرفع المدققون أو لجنة التدقيق التقارير إلى المدير التنفيذي أو أي من الأعضاء الآخرين في الإدارة.

## المساءلة

بالنسبة إلى تفويض الكثير من سلطات صنع القرار إلى اللجان. إضافة إلى ذلك، لا بد من رفع تقرير بملخص حول عمل اللجان كلها بما في ذلك تلك التي تؤسسها الإدارة بشكل دوري وبشفافية إلى المجلس. ويتيح رفع التقارير الدورية إلى المجلس التأكد من أن كل لجنة تعمل في إطار الأنظمة المرعية الإجراء.

من أجل تفادي اكتساب اللجان لسلطات متزايدة وعرقلة إدارة الحكم في المنظمة، من المهم أن تحدّد القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال بوضوح سلطة المجلس أو الإدارة بالنسبة إلى اللجان المختلفة. وعلى أية حال، يجب أن تخضع اللجان لمساءلة المجلس أو الإدارة. ويجب على المجالس والإدارة أن تتوخى الحذر

## لائحة تحقق اللجان



- تحدّد القواعد بوضوح المهام المحددة والسلطات وتكوين اللجان الأساسية من مثل تلك المعنية بتنمية السياسات والأجور والتدقيق
- إن الذين يتفاوضون أجراً تقرّره لجنة الأجور ليسوا في موقع سلطة على اللجنة.
- ترفع لجنة التدقيق تقريراً إلى المجلس أو الرئيس وليس إلى المدير التنفيذي.
- تشير القواعد بوضوح إلى أنواع اللجان التي يمكن أن يعيّنّها المجلس والمدير التنفيذي. وإتناسب سلطة تعيين أنواع أخرى من اللجان مع المسؤوليات الرسمية للمجلس والمدير التنفيذي.
- يتضمن تعيين اللجان وصفاً واضحاً لمهام أعضاء اللجنة ونتاجاً واضحاً.
- يمكن أن تُحلّ اللجان من قبل السلطة التي أنشأتها (المجلس أو الإدارة). ويبدو جلياً أن الإدارة ليس لديها من سلطة على لجنة معينة من المجلس والمجلس ليس لديه من سلطة على لجنة معينة من الإدارة.
- تحدّد القواعد بوضوح سلطة المجلس أو الإدارة بالنسبة إلى لجانها. ودائماً ما تخضع اللجان لمساءلة السلطة التي أنشأتها.
- يتم تقديم ملخص عن عمل كل لجنة داخل المنظمة بشكل دوري (على الأقل سنوياً) إلى المجلس

وكما لاحظنا في الأقسام التي تناولت مسؤوليات المجلس واللجان، فإن المدققين الخارجيين يجب أن يفوضوا من قبل المجلس أقله سنوياً من أجل مراجعة الأوضاع المالية للمنظمة. وتضمن هذه المراجعة أن كل العائدات والنفقات تُحتسب بشكل جيد.

ولا بد من أن تؤسس القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال لمعايير خاصة بالمدققين الخارجيين. فهؤلاء يجب أن يكونوا مؤهلين إضافة إلى كونهم أعضاء في شركة ذات سمعة جيدة من دون أي رابط مباشر بإدارة المنظمة. ومن المفضّل ألا يكون المدققون أعضاء في المنظمة، مع أنه في بعض الحالات قد لا يمكن تفادي ذلك.

## الشفافية والتواصل

تكتسي الشفافية والتواصل بين الأعضاء أهمية قصوى في منظمة اصحاب الاعمال. فهذه المنظمة لديها وظيفة أساسية كمدافع موثوق به عن أعضائها. فإن سوء الممارسة في أداء العمليات يهدّد مصالح الأعضاء ويلقي بظلاله عليهم. ومن أجل الحفاظ على ثقة الأعضاء وآخرين ممن تتعامل معهم من أجل التأكد من إدارة الحكم الجيد وحسن سير المنظمة، لا بد من اتّخاذ خطوات ملموسة من أجل تعزيز الشفافية وضمان التواصل الدقيق في الوقت المناسب مع المنظمات الأخرى ومع الرأي العام.

السياسية. وخاصة على ضوء الجهود الدولية الأخيرة ضد رشوة الموظفين العاميين (مثلاً إتفاقية عام ١٩٩٧ لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وإتفاقية الأمم المتحدة لعام ٢٠٠٤)، فلا بد لمنظمة اصحاب الاعمال أن تتفادى أية إسهامات سياسية قد تكون موجّهة نحو ممارسة نفوذ غير مناسب على المرشحين للمناصب العامة أو الذين يشغلون هذه المناصب.

وفي حين يجب على منظمة اصحاب الاعمال أن ترفض أية مساهمات من الأحزاب السياسية، إلا أنه من المقبول والطبيعي أن تحصل على أموال من مسؤول عام كجزء من عقد تجاري مصادق عليه وموثّق بوضوح.

ويمكن أن ينشأ شكل آخر من تضارب المصالح حين يخضع أعضاء المجلس أو المدراء الكبار لنفوذ غير مناسب من قبل أطراف خارجين عن المنظمة أو مجموعات ذات مصالح في الداخل. وقد يحصل ذلك مثلاً حين يسعى الأطراف الخارجيون أو خاصة أصحاب مصالح داخلية إلى معاملة تفضيلية لأعضاء المجلس أو الإدارة عبر عرض قيم. وقد يتضمن هذا العرض وعوداً بوظائف مستقبلية وهدايا قيمة ودخلاً إضافياً أو مزايا إضافية. أيضاً، من غير المقبول أن يكون لأعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة علاقات غير رسمية مع مجموعات محددة، داخلية أو خارجية، تتدخل في مسؤولياتهم وواجباتهم لدى المنظمة ككل.

ويمكن أن تظهر هذه المشكلة المحتملة بشكل بارز في منظمة لاصحاب الاعمال لديها أقلية من الشركات الكبيرة قد تسعى إلى ممارسة نفوذ أكبر على السياسات. وحتى داخل منظمة تتضمن شركات بحجم شبه مماثل، هناك إمكانية لأن تحاول صناعة معينة ممارسة نفوذ، على نحو غير ملائم، على مواقف سياسات محددة في المنظمة، على حساب الأعضاء الآخرين.

ولتفادي هذه المخاطر، على مجلس إدارة منظمة اصحاب الاعمال أن يؤسس لحدود واضحة حول إعطاء الهدايا واستلامها. ولا بد من مراجعة سجل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة في هذا الشأن بشكل دوري من قبل الرئيس. وإن العلاقات غير الرسمية التي تؤدي إلى تضارب المصالح يجب أن تخضع إلى الرقابة بفضل أدوات التحقق والمراقبة داخل المنظمة: فلا بد أن يشرف الرئيس على المدير التنفيذي، والمجلس يشرف على الرئيس، وجمعية الأعضاء تشرف على المجلس. إلا أن وضع توجيهات واضحة في أقرب وقت ممكن قد يسهم إلى حد كبير في تفادي أية نزاعات محتملة في المستقبل.

يجب أن يعيّن المدققون مباشرة من جمعية الأعضاء، المجلس أو لجنة تدقيق خاصة يعيّنّها المجلس لهذا الغرض. ويجب أن يرفع المدققون التقارير إلى المجلس أو لجنة التدقيق المنبثقة عنه.

تُناط بالمدققين الخارجيين مسؤولية دراسة الأوضاع المالية للمنظمة والتأكد بأن السجلات المسوكة من الإدارة تعكس بدقة دخلها ونفقاتها والشؤون المالية الأخرى. ويمكن وصف دور المدققين باختصار في القواعد التي ترعى منظمات اصحاب الاعمال.

## تفادي الفساد وتضارب المصالح

يكتسي تفادي الفساد وتضارب المصالح أهمية قصوى بالنسبة إلى إدارة الحكم في أية منظمة. ويمكن أن تتضمن القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال تدابير فاعلة لتفادي سوء الممارسة في عملياتها. وقد تستوجب القوانين من المجلس صياغة مدونة سلوك للمنظمة قد تُستخدم لتوجيه سلوك الإدارة ولتقييم أدائها.

وأيضاً من أجل تفادي الفساد وتضارب المصالح، يمكن تطوير أدوات تحقق ورقابة على الصعيد الداخلي. فالكثير من التوصيات في هذا الدليل تركز على الحاجة لتطوير توازن في السلطة والإشراف بين مختلف المؤسسات الأساسية لإدارة الحكم الرشيدة في منظمة اصحاب الاعمال. ويمكن للمبادئ العامة من مثل مبدأ «الأربعة أعين» (الذي يستوجب موافقة شخصين على الأقل لدى المصادقة على فواتير الدفع وتوقيع الشيكات) أن تكون وسائل أساسية ولكن فاعلة في بناء أدوات التحقق والمراقبة في المنظمة.

وأيضاً قد تفكّر منظمات العمل الكبيرة بشكل خاص في إدماج وظيفة التدقيق الداخلي بحيث تكون مسؤولة عن ضمان دقة آليات التبليغ الداخلي والإمتثال لقواعد الإدارة. ويمكن لوظيفة التدقيق الداخلي أن تتيح رفع التقارير مباشرة إلى المدير التنفيذي مع السلطة لرفع تقارير إلى المجلس في الحالات التي تتضمن سوء سلوك خطير يشارك فيه المدير التنفيذي أو أي من الموظفين الآخرين. ولا بد أن يسعى المدققون الداخليون إلى الكشف عن، وتصويب، أية ثغرات في عملية المحاسبة الجيدة أو الإجراءات الواجب اتّخاذها قبل الكشف عن هكذا ثغرات من قبل المدققين الخارجيين أو المحققين من الأطراف الثالثين (مثلاً السلطات الحكومية).

وانطلاقاً من الوظيفة الأساسية لمنظمة اصحاب الاعمال، من المهم أن تبقي على استقلاليتها إزاء الشركاء الإجماعيين الآخرين والحكومة. ولذلك، يجب تفادي تلقي المساهمات من الأحزاب

## التواصل

الشفافية لأعضائها والمنظمات والمجموعات الأخرى.

وإن أصحاب المصالح الأهم في منظمة اصحاب الاعمال هم الأعضاء. ومن أهم مؤسسات التواصل مع الأعضاء: جمعية الأعضاء. وتكتسي جمعية الأعضاء أهمية مركزية لإدارة الحكم الرشيدة في المنظمة لأنها تتيح فرصة التواصل مع الأعضاء، إضافة إلى إمكانية تواصل الأعضاء مع المجلس والإدارة. ففي جمعية الأعضاء، تتاح للأعضاء أو ممثليهم فرصة التعبير عن أية مشاغل رسمية ربما تساورهم بالنسبة إلى المنظمة وإدارتها.

وفي حين أن الإنترنت تسهّل التواصل المستمر مع الأعضاء والحصول على رأي الأعضاء، فإن دور جمعية الأعضاء قد يتغيّر على مرّ الزمن. إلا أن القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال يجب أن تتيح للتواصل باتجاهين بين الأعضاء والمجلس والإدارة. والغرض من منظمة اصحاب الاعمال هو خدمة الأعضاء؛ والتأكد من إسماع صوتهم هو المبدأ الأساسي لإدارة الحكم الرشيدة.

تأتي منظمة اصحاب الاعمال في وسط شبكة واسعة من المنظمات المترابطة بين بعضها البعض. ويأتي الأعضاء كأحد أهم أصحاب المصالح الذين يركزون على أنشطة المناصرة للمنظمة والحوار الإجماعي باسمهم. وفي ما يتخطى أصحاب المصالح الفوريين هؤلاء، فإن منظمة اصحاب الاعمال علاقة مع الحكومة والوكالات الحكومية البيئية والنقابات والرأي العام. ولذا، فمن المهم لكل من هذه المجموعات أن تبقي المنظمة على صلات التواصل المناسبة. وفي المستوى الأولي، لا بد من تفسير موجبات التواصل هذه في القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال. ويمكن أن يُنطاط التواصل مع بعض المنظمات بممثلين محددين للمنظمة من مثل المدير التنفيذي، ويدخل ذلك في الوصف الوظيفي لهؤلاء الممثلين. ولا بد من أن نلاحظ أن التقدم في تكنولوجيا الاتصالات، وخاصة الاتصالات عبر الإنترنت، يتيح فرصة لمنظمات اصحاب الاعمال لأن تقدّم مزيداً من

## لائحة تحقق الشفافية والتواصل



- يفوض المجلس المدققين الخارجيين، أقله سنوياً، بمراجعة الأوضاع المالية للمنظمة.
- يرفع المدققون تقريرهم إلى المجلس.
- تؤسس القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال للمعايير بالنسبة إلى المدققين الخارجيين، وإن دعت الحاجة، تصف دورهم أو وظيفتهم المحددة.
- تستوجب القواعد من المجلس صياغة مدونة أخلاقية تُطبّق على كل أعضاء المجلس والإدارة.
- تحدّد مدونة الأخلاقيات (أو ما يشبهها) الحدود المقبولة لإعطاء الهدايا واستلامها بالنسبة إلى أعضاء المجلس والإدارة.
- يراجع الرئيس دورياً أداء المدير التنفيذي للتأكد من أنه لا يخضع لنفوذ غير ملائم من قبل طرف خارجي أو من مصالح خاصة داخلية.
- تجبر القواعد الإدارة والمجلس على الحفاظ على تواصل منتظم مع الأعضاء.
- تنصّ القواعد بوضوح على آليات للتواصل باتجاهين بين الأعضاء والمنظمة والمجلس والإدارة.

# القسم الخامس

## لائحة تحقق إدارة الحكم السليمة

### مجموعة لوائح التحقق

أولاً، بعد استعراض هذا الدليل، ربما تودون قياس موقع منظمكم بالنسبة إلى إدارة الحكم. وإذا ما وضعتم علامات على لوائح التحقق فيما تستعرضون هذا الدليل، عندها يمكنكم أن تتحققوا ما هو الرقم الذي سجلتموه ككل. وثانياً، يمكنكم استخدام مجموعة لوائح التحقق كاستبيان للمدراء الكبار في منظمكم لمساعدتهم على تقييم النهج الحالي لإدارة لحكم الرشيدة.

يتضمن هذا القسم من الدليل جميعاً للوائح التحقق التي ظهرت في نهاية القسمين إثنين إلى أربعة. وربما أن مجموعة لوائح التحقق هي الأكثر إفادة كأداة من أجل التدقيق بالترتيبات الموجودة للتعرف على المجالات التي يمكن إدخال التحسينات عليها. كما أنها تشير إلى كيفية إجراء التحسينات. ويمكن أن تستخدموا هذه المجموعة في طريقتين.

### لائحة تحقق جمعية الأعضاء



- تشير القواعد بوضوح إلى التدابير المصممة لضمان التمثيل العادل والمتوازن لكل الأعضاء في منظمة اصحاب الاعمال في جمعية الأعضاء.
- تشير القواعد بوضوح إلى هؤلاء الذين يمكنهم أو لا يمكنهم أن يصبحوا أعضاء في منظمة اصحاب الاعمال.
- تشير القواعد بوضوح إلى العملية التي تنتخب بموجبها جمعية الأعضاء مجلس الإدارة أو تصادق عليه.
- تشير القواعد بوضوح إلى العملية التي تتيح لجمعية الأعضاء إقالة أعضاء من مجلس الإدارة.
- تشير القواعد بوضوح إلى الآلية التي تحدّد بموجبها رسوم العضوية.
- تشير القواعد بوضوح إلى مسألة عدم تسديد رسوم العضوية بما في ذلك الإجراء لطردها الأعضاء غير الدافعين ووضع حقوق العضوية لأي عضو لديه متأخرات.
- تشير القواعد بوضوح إلى مسؤوليات أخرى للأعضاء من مثل نوع المعلومات التي يتوقع أن يشاطرها الأعضاء مع منظمة اصحاب الاعمال.
- تشير القواعد بوضوح إلى معايير العضوية الموضوعية.
- تشير القواعد بوضوح إلى أن العضوية أمر طوعي.

## لائحة تحقق مجلس الإدارة



- تحدّد القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال تدايبر واضحة لمنع هيمنة الأعضاء الكبار أو المجموعات المناطقية/ القطاعية من الهيمنة على مجلس الإدارة وذلك باستثناء مصالح الأعضاء الآخرين.
- تحدّد القواعد التي ترعى منظمة أصحاب الأعمال عند الضرورة عدداً معيناً من المقاعد للمجلس (لكن ليس ما يكفي لفقدان القدرة على التوجيه/ السيطرة).
- توثّق القواعد بوضوح معايير الانتقاء لأعضاء مجلس الإدارة وتصف مهام هذا المجلس.
- تحدّد القواعد بوضوح العملية التي يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة بموجبها وانتخابهم.
- يتوخى الإجراء الهادف إلى انتخاب أعضاء مجلس الإدارة الشفافية وهو منفتح على كامل هيئة الشركات الأعضاء وممثليها. ولا تحصل عمليتا التسمية والتعيين خلف الأبواب المغلقة من قبل شخص واحد أو مجموعة واحدة (مثلاً الرئيس أو المدير التنفيذي).
- تحدّد القواعد المعايير التي تتيح استثناء بعض الفئات من الأشخاص من عضوية المجلس من مثل الأعضاء المعيّنين حالياً في الحكومة.
- تحدّد القواعد بوضوح آلية تتيح للأعضاء عزل أعضاء أفراد من مجلس الإدارة أو كامل المجلس.
- توثّق القواعد بوضوح مسؤوليات المجلس وهذه المسؤوليات تتضمن المصادقة على خطط الأعمال والميزانية ومراجعة أداء المدير التنفيذي.
- تعطي هذه القواعد المجلس السلطة لتعيين المدير التنفيذي أو عزله.
- تحدّد القواعد إجراءات واضحة لتعيين رئيس مجلس الإدارة وانتخابه.
- تفصّل القواعد أنواع أو فئات القرارات التي تدخل في صلاحيات المجلس وتميّر بوضوح بين القرارات التي هي من مسؤولية مجلس الإدارة وتلك التي هي من مسؤولية المدير التنفيذي.
- يتضمن الدستور إجراء يمكن بموجبه تعديله أو تغييره وهذا يتضمن المصادقة النهائية لجمعية الأعضاء.
- تحدّد القواعد معايير واضحة وموضوعية لقرار مجلس الإدارة بشأن قبول أعضاء جدد في المنظمة بما في ذلك المصادقة النهائية من قبل جمعية الأعضاء.
- تحدّد القواعد الصلاحيات الواضحة للمجلس بالنسبة إلى مواضيع شؤون الإدارة الداخلية المتعددة من مثل فتح حسابات مصرفية باسم المنظمة.
- تتضمن القواعد وصفاً لدور رئيس مجلس الإدارة بما في ذلك المؤهلات الأساسية لشغل هذه الوظيفة إضافة إلى تفصيل مسؤولية الرئيس في مراجعة أداء المدير التنفيذي.
- تحدّد القواعد مدة خدمة الرئيس (وأعضاء مجلس الإدارة) وحدود عدد الولايات المتتالية التي يمكن أن يخدم فيها الشخص نفسه.

## لائحة تحقق مجلس الإدارة / تابع



- تحدّد القواعد بوضوح مبدأ الحياد في تطبيقه على أنشطة الرئيس باسم منظمة اصحاب الاعمال. فيجب ألا تشكّل منظمة اصحاب الاعمال منصة للرئيس من أجل أن يعمل على تعزيز شركته/شركتها على حساب الشركات الأعضاء الأخرى أو عبر استثنائها.
- تحدّد القواعد مسؤوليات مفصّلة بشأن رفع التقارير إلى مجلس الإدارة بما في ذلك تعيين مدقق حسابات خارجي لمراجعة الأوضاع المالية لمنظمة اصحاب الاعمال.

## لائحة تحقق المدير التنفيذي والإدارة



- إن المدير التنفيذي مسؤول عن الإدارة العامة للمنظمة ويضمن احترام المتطلبات الدستورية.
- تنص القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال على أن المدير التنفيذي لديه كامل المسؤولية في استخدام وإدارة الموظفين الضروريين للعمليات اليومية للمنظمة.
- تميّز القواعد بوضوح بين مسؤوليات وسلطة رئيس المجلس وتلك الخاصة بالمدير التنفيذي. وللمدير التنفيذي السلطة على الإدارة اليومية للمنظمة. أما الرئيس، فلديه السلطة بإنهاء عقد استخدام المدير التنفيذي في حال سوء السلوك أو الأداء الرديء الخطرين.
- إن المدير التنفيذي مسؤول عن مسائل مرتبطة بإدارة الحكم من مثل تحضير الميزانية مع أن القرارات بهذه المواضيع تبقى بين يدي المجلس. وتفصّل القواعد مسؤوليات المدير التنفيذي في وصف المهام.
- وفي ما يتماشى مع القوانين والممارسات الوطنية، تستثنى القواعد أي مرشّح لمنصب مدير تنفيذي لديه سجل جنائي أو مدني وذلك لأسباب سوء الإدارة في الشركة.
- تشكّل عملية تعيين المدير التنفيذي وظيفه للمجلس و/أو رئيس المجلس. ويجري توثيق عملية انتقاء وتعيين المدير التنفيذي بشكل جيد.
- تنصّ القواعد على عملية لرفع الشكاوى بالنسبة إلى الموظفين في ما يرتبط بالمدير التنفيذي. وهذه الشكاوى يجري رفعها إلى الرئيس أو عضو معين آخر من المجلس.
- يجري توثيق الإجراء المحدّد لإنهاء عقد استخدام المدير التنفيذي في عقد الاستخدام الخاص به.
- يتم تحديد أجر المدير التنفيذي من قبل الرئيس وذلك بموافقة المجلس.
- إن أنشطة وأجر المدير التنفيذي الخارجية، غير تلك الناشئة عن منظمة اصحاب الاعمال، يجب أن تحظى بموافقة مجلس الإدارة ويجب ألا تشكّل تضارباً في المصالح بالنسبة إلى المدير التنفيذي.

## لائحة تحقق لائحة تحقق القواعد



- يتم وضع نظام للقواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال يتضمن دستوراً/ نظاماً داخلياً، نظاماً أساسياً، وإن دعت الحاجة، مدونة سلوك.
- تتماشى القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال مع الإطار القانوني الوطني.
- تحدّد القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال الصلاحيات الواضحة وتتصّ على مسائل الرقابة المناسبة.
- يتضمن دستور منظمة اصحاب الاعمال أحكاماً أساسية حول إسم منظمة اصحاب الاعمال والهدف منها إضافة إلى حقوق الأعضاء ومسؤولياتهم وطريقة سير العمل في هيئاتها.
- يتضمن النظام الأساسي قوانين أكثر تفصيلاً حول الإجراءات والهيئات الفرعية والمسائل الخاصة. وقد تكون هذه مدونات لسلوك هيئات وأعضاء منظمة اصحاب الاعمال.

## لائحة تحقق اللجان



- تحدّد القواعد بوضوح المهام المحددة والسلطات وتكوين اللجان الأساسية من مثل تلك المعنية بتنمية السياسات والأجور والتدقيق.
- إن الذين يتقاضون أجراً تقرّره لجنة الأجور ليسوا في موقع سلطة على اللجنة.
- ترفع لجنة التدقيق تقريراً إلى المجلس أو الرئيس وليس إلى المدير التنفيذي.
- تشير القواعد بوضوح إلى أنواع اللجان التي يمكن أن يعيّنّها المجلس والمدير التنفيذي. وإتناسب سلطة تعيين أنواع أخرى من اللجان مع المسؤوليات الرسمية للمجلس والمدير التنفيذي.
- يتضمن تعيين اللجان وصفاً واضحاً لمهام أعضاء اللجنة ونتاجاً واضحاً.
- يمكن أن تُحلّ اللجان من قبل السلطة التي أنشأتها (المجلس أو الإدارة). ويبدو جلياً أن الإدارة ليس لديها من سلطة على لجنة معينة من المجلس والمجلس ليس لديه من سلطة على لجنة معينة من الإدارة.
- تحدّد القواعد بوضوح سلطة المجلس أو الإدارة بالنسبة إلى لجانها، ودائماً ما تخضع اللجان لمساءلة السلطة التي أنشأتها.
- يتم تقديم ملخص عن عمل كل لجنة داخل المنظمة بشكل دوري (على الأقل سنوياً) إلى المجلس.



## لائحة تحقق الشفافية والتواصل



- يفوض المجلس المدققين الخارجيين، أقله سنوياً، بمراجعة الأوضاع المالية للمنظمة.
- يرفع المدققون تقريرهم إلى المجلس.
- تؤسس القواعد التي ترعى منظمة اصحاب الاعمال للمعايير بالنسبة إلى المدققين الخارجيين، وإن دعت الحاجة، تصف دورهم أو وظيفتهم المحددة.
- تستوجب القواعد من المجلس صياغة مدونة أخلاقية تُطبَّق على كل أعضاء المجلس والإدارة.
- تحدّد مدونة الأخلاقيات (أو ما يشبهها) الحدود المقبولة لإعطاء الهدايا واستلامها بالنسبة إلى أعضاء المجلس والإدارة.
- يراجع الرئيس دورياً أداء المدير التنفيذي للتأكد من أنه لا يخضع لنفوذ غير ملائم من قبل طرف خارجي أو من مصالح خاصة داخلية.
- تجبر القواعد الإدارة والمجلس على الحفاظ على تواصل منتظم مع الأعضاء.
- تنصّ القواعد بوضوح على آليات للتواصل باتجاهين بين الأعضاء والمنظمة والمجلس والإدارة.



## القسم السادس

### ما الذي يقوله مرشدو الأعمال

اهتمام علماء التاريخ وعلماء الإقتصاد والمحامين، وهو يعود إلى فترة أطول بكثير من تاريخ حدوث أزمة Enron.

وكما يشير Robert E. Wright. في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، نظر الأمريكيون والبريطانيون في معظم أشكال الأنظمة الحكومية للأعمال. وعام ١٨٨٩ مثلاً، أشار أحد مستثمري سكك الحديد، إلى أنه في حين «تبدو الأنظمة الحكومية جيدة» فليس من المحبذ إعطاء السلطة على الشركات الخاصة إلى «أغلبية من السياسيين غير الخبراء وغير المدركين لهذا الموضوع». وفي القرن التاسع عشر، شدّد مرشدو الإستثمارات، بشكل منظم، على أهمية إدارة الحكم الجيدة. فمثلاً، وصف جون وارد في «ملاحظته حول شركات الاسهم المشتركة» عام ١٨٦٥، ميزات الإستثمار الجيد. وأشار إلى أن الشركة يجب أن يكون لديها «خطة جيدة تعرضها على الجمهور في الوقت المناسب وأن يكون لديها رأس مال كافٍ كما أنها يجب أن تخضع لإدارة جيدة». وقد حثّ المستثمرين على ألا ينفشوا بحجم الشركة أو نجاحاتها السابقة.

ويشير الكثيرون إلى أن المشاكل النظامية في الشركات، مثل Enron، و WorldCom، و Tyco International، قد حصلت بسبب إختلال توازن السلطة لصالح الإدارة العليا في هذه الشركات. ويمكن تعقّب ذلك إلى الستينيات والسبعينيات حيث أن علماء الإقتصاد الكلاسيكيين بقيادة الحائز على جائزة نوبل Milton Friedman، أشاروا إلى أن هدف الأعمال هو في تحصيل أكبر نسبة ممكنة من الأرباح - تقريباً - بغض النظر عن كيفية تحقيق ذلك - طالما أن ذلك يبقى في مقاييس القانون. وغداة فضائح في الشركات، حقيقية ومزعومة، ليس من المثير للدهشة أن نجد أن مفاهيم Friedman قد استُبدلت بشبكة معقّدة من القوانين والأنظمة والمبادرات (بما في ذلك المدونات الطوعية) التي تؤثر على طريقة إدارة الأعمال.

ويمكن العودة بالتاريخ إلى مدونات طوعية من مثل في عام ١٩٩٢ «قانون كاديبيري»، وهو الإسم غير الرسمي لمدونة الممارسات الفضلى الرائدة بشأن حوكمة الشركات التي أصبحت نموذجاً لإصلاح حوكمة الشركات في أوروبا ودول الكومنويلث وغيرها.

فقد أتى قانون كاديبيري استجابة لمجموعة من فضائح وفشل الشركات من بين الشركات المدرجة في بورصة المملكة المتحدة في

تجد مقالات أكاديمية قليلة جداً بالنسبة إلى إدارة الحكم في منظمات اصحاب الاعمال أو في المنظمات الأخرى التي تمثّل الشركات في تعاملها مع الحكومات والنقابات والمنظمات غير الحكومية. إلا أنه في حين أن الشركات هي منظمات للمالكين/المستثمرين، فإن منظمات اصحاب الاعمال هي منظمات أعضاء، ولذا فإن قواعد حوكمة الشركات والممارسات الفضلى تكتسي أهمية بالنسبة إليها. وسوف يستعرض هذا القسم بعض التوجهات الحالية والتاريخية المتعلقة بحوكمة الشركات.

عادة ما يُنظر إلى حوكمة الشركات في المقالات الأكاديمية على أنها تتناول ما تحدده مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ك «مشاكل ناتجة عن الفصل بين الملكية والرقابة». ويظهر ذلك في منظمات اصحاب الاعمال في المسافة بين الإدارة أو المجلس في المنظمة، وهيئة الأعضاء. ومن هذا المنظور، تركز حوكمة الشركات على: الهيكل الداخلي والقواعد التي ترعى مجلس الإدارة؛ إنشاء لجان التدقيق المستقلة؛ قواعد الكشف عن المعلومات إلى المساهمين والدائنين؛ والرقابة على الإدارة. ومن هنا، يسلط الدليل المتعلق بإدارة الحكم الضوء بشكل أساسي على هياكل الإدارة ومجلس الإدارة والمسؤوليات والوضع التنظيمي والقواعد والتدقيق والتواصل بين الأعضاء. إلا أنه يُنظر اليوم إلى حوكمة الشركات عموماً على أنها تتضمن مجموعة أوسع من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين فيها وأصحاب المصالح. وتحتاج منظمات اصحاب الاعمال، التي غالباً ما تمثّل الأعمال في نقاشات السياسات بشأن أنظمة إدارة الحكم، إلى فهم هذه المسائل حتى ولو أنها لا ترتبط مباشرة بهيكل منظماتها.

وإن معظم النقاش الذي دار مؤخراً حول حوكمة الشركات قد سادته موجة من الفضائح مثل Enron و WorldCom و Tyco International ومثيلاتها، مما ساهم إلى حد كبير في زعزعة ثقة المستثمرين وأدى بوضعي الأنظمة إلى اتّخاذ تدابير أكثر صرامة بشأن سوء السلوك في الشركات. وصحيح أن هذه الفضائح كانت ذات حجم هائل. فحين انهارت Enron في الثاني من كانون الاول/ديسمبر ٢٠٠١، خسر مؤشر Dow Jones ألفين نقطة، و٦٠ مليار دولار قد تلاشت من قيمة الأسهم الأمريكية. وانطلاقاً من هنا، فإن حوكمة الشركات موضوع متعدد الإختصاصات وقد أثار

الشركات. وبموازاة ذلك، هي تقدّم التوجيهات للبورصات والمستثمرين والشركات وغيرهم ممن لديهم الدور في تطوير حوكمة الشركات الجيدة. ومنذ إصدار مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الأصلية عام ١٩٩٩ (وقد تم تحديثها عام ٢٠٠٤)، فقد أصبحت معياراً مقبولاً عموماً في هذا المجال. وقد اعتمدها البنك الدولي في عمله وصادق عليها منتدى الإستقرار المالي على أنها إحدى المعايير الإثني عشر الأساسية للإستقرار المالي.

وتغطي مبادئ حوكمة الشركات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ستة مجالات أساسية. فهي تدعو الحكومات لأن تضع إطاراً مؤسسياً وقانونياً فاعلاً من أجل دعم ممارسات حوكمة الشركات الجيدة (الفصل ١). وهي تدعو إلى إطار لحوكمة الشركات يحمي ويسهل احترام حقوق المساهمين (الفصل ٢). وهي تدعم أيضاً المعاملة على قدم من المساواة لكل المساهمين بما في ذلك الأقلية منهم والأجانب (الفصل ٣). وهي تقرّ بأهمية المساهمين في حوكمة الشركات (الفصل ٤) وتتص على آليات إفصاح في الوقت المناسب تكون دقيقة وشفافة (الفصل ٥). وأخيراً، هي تتناول موضوع هياكل مجلس الإدارة ومسؤولياته والإجراءات الخاصة به (الفصل ٦).

وبالرغم من الإفتقار إلى السلطة «الجزرية» في الظاهر، إلا أن هذه المدونات تحسّن حوكمة الشركات بلا شك. وهي تركّز الأهمية وغالباً ما تمارس النفوذ على نقاشات السياسات الأوسع نطاقاً بالنسبة إلى أنظمة الأعمال. وهي تساعد على تنقيف الشركات، وغالباً ما يكون ذلك عبر جمع الممارسات الفضلى وتوضيحها. وقد كان للقوانين التي ستها مستثمرون مؤسسيون أقوياء الأثر المباشر على حوكمة الشركات عبر التأكيد على ما يتوقّعه هؤلاء المستثمرين من الشركات التي يستثمرون فيها.

إلا أن هذه المبادرات الطوعية على الأرجح ستستمر بلعب دور كبير في إدارة الحكم للأعمال ولكن لا يمكن أن ننكر أن الأنظمة الوطنية الملزمة قانوناً غالباً ما يكون لديها الأثر الأكبر. وفي حين أنه من غير الممكن هنا التزويد بمراجعة شاملة لكل الأطر التنظيمية في البلدان كلها، إلا أنه قد يكون من المفيد تسليط الضوء على قانون Sarbanes-Oxley وهو من التشريعات الرائدة في يومنا هذا.

وإن هذا القانون الذي اعتمده الكونغرس الأمريكي وُوّقع ليصبح قانوناً في تموز/يوليو ٢٠٠٢، يمثّل إصلاحاً جذرياً للشركات ذات الملكية العامة. ويُعنى هذا القانون بالتأسيس لعمليات حوكمة الشركات وحوكمة مالية تضمن سلامة الشركات والمحاسبة فيها.

وقد صُمّم ليحمي المستثمرين عبر تحسين دقة الإفصاح المالي للشركات وإمكانية الإرتكان إليه. ونتيجة لذلك، فقد فرض SOX

بداية التسعينات. وقد هدف إلى المساعدة على تفادي فضائح مماثلة وإعادة بناء ثقة الجمهور والمستثمرين عبر حثّ الشركات على تحسين ممارسات إدارة الحكم. وتُجسّد القوانين التي تلا إصدارها في العالم أهدافاً مماثلة.

وكان الهدف المعلن للجنة كاديبيري «المساعدة على رفع معايير حوكمة الشركات ومستوى الثقة في رفع التقارير المالية والتدقيق عبر التحديد الواضح لما يُنظر إليه على أنه مسؤوليات المعنيين وما يُعتقد أنه متوقّع منهم».

وقد تضمّن قانون كاديبيري للممارسات الفضلى ١٩ توصية من نوع التوجيهات الموجهة إلى مجلس الإدارة والمدراء غير التنفيذيين والمدراء التنفيذيين إضافة إلى مواضيع ترتبط برفع التقارير والمراقبة. وفي حين أن التوصيات بحد ذاتها لم تكن ملزمة، إلا أن الشركات المدرجة في بورصة لندن قد طُلب إليها أن تعلن بوضوح في حساباتها ما إذا تم احترام القانون أو لا. وقد طُلب إلى الشركات التي لم تمتثل لذلك تفسير الأسباب وراء هذا القرار. وبالفعل، فإن مبدأ الإفصاح الإلزامي والمعروف في الممارسة «إمتثل أو فسّر» قد جعل من ممارسات حوكمة الشركات عملية أكثر شفافية وأجبر الشركات على التفكير فيها بتأنٍ حيث أن أي ابتعاد عن هذا القانون يجب أن يُبرّر علناً.

وقد انتشرت قوانين حوكمة الشركات في السنوات الثلاث عشر منذ دخول قانون كاديبيري للممارسات الفضلى حيّز التنفيذ في المملكة المتحدة. وفي السنوات الخمس الأخيرة وحدها، برزت قوانين جديدة في كل من دول مجموعة السبع باستثناء اليابان. واليوم، أكثر من ٥٠ دولة لديها قوانينها الخاصة. ويختلف نطاق هذه القوانين وتفاصيلها، إلا أن معظمها يتناول خمس مسائل أساسية:

- الإنصاف تجاه المساهمين جميعاً؛
- المساءلة الواضحة من قبل المجلس والإدارة؛
- الشفافية؛
- المسؤولية عن مصالح الأقلية من المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين؛
- الإمتثال لنص القانون وروحه.

واليوم، ربما المبادرة الدولية الرائدة هي مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تضع إطاراً للممارسات الجيدة، وقد وافقت عليه حكومات الدول الثلاثين الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وقد صُمّمت مبادئ لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمساعدة الحكومات والهيئات التنظيمية في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وغيرها على وضع القوانين الفاعلة وإنفاذها إضافة إلى أنظمة ومدونات حوكمة

يساعد على الاستفادة من عدد من الحلول الممكنة. وفي حين أن هذا المثال يركز على SOX وبذلك على الولايات المتحدة، إلا أنه يمكن تعديل المفاهيم وتطبيقها من قبل الشركات الكبرى عبر العالم وفقاً لبيئتها التنظيمية.

واليوم، ينظر الطلاب بإعجاب إلى العشرينات من القرن الماضي حيث أن رواد الأعمال حينها قد تساءلوا حول الحاجة إلى أنظمة تحكم نشر التقارير السنوية والحسابات. ويسود إفاق عام بأن متطلبات رفع التقارير القانونية «الملزمة» و«غير الملزمة» لأنشطة الشركات، بما في ذلك حوكمة الشركات، موجودة لتبقى.

وفي حين أن أيًا من معايير إدارة الحكم التي تم استعراضها في هذا القسم يُطبق مباشرة على منظمة اصحاب الاعمال، إلا أنها تُنشئ بيئة جديدة فيها توقعات متزايدة بالنسبة إلى إدارة الحكم في القطاع الخاص، وهي نقاط انطلاق مفيدة للذين يودون التخصّص أكثر في مسائل إدارة الحكم. وإذا ما أردتم معرفة المزيد عن الأفكار المعروضة آنفاً أو أبحاث كتاب آخرين، فإن المرجعيات الواردة لاحقاً في هذا الدليل ستأتيكم بالإفادة.

تغيرات أساسية في حوكمة الشركات ورفع التقارير المالية وممارسات التدقيق إضافة إلى إنشاء وظائف إشراف مالي جديدة. وبغض النظر عن مستويات الأمن، فإن الفشل في تطبيق الممارسات الفضلى في كل ناحية من إدارة الحكم ينتج عنه عدم الإمتثال. وفي حين أنه صحيح أن SOX يستهدف كل الشركات العامة الأمريكية، إلا أنه يؤثر أيضاً على الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم بما في ذلك تلك ذات الملكية الخاصة. فمثلاً، تتأثر الشركات الصغرى بأحكام القانون بالنسبة إلى احتجاز الوثائق والاحتيايل وقانون أمن دخل التقاعد للموظفين (ERISA). إضافة إلى ذلك، فإن متطلبات SOX تشمل أية شركة خاصة تسعى إلى تمويل رأسمال المخاطر وتقدم الطلبات للحصول على القروض التجارية وتخطط ل طرح عام أولي IPO وتسبق الشراء و/أو التعامل مع شركة عامة.

ومع أن ذلك غير مفروض في القانون، فإن الشركات الصغرى قد تستفيد إلى حد كبير من تطبيق الممارسات الفضلى لـ SOX. ويمكن لاتباع النموذج القياسي للممارسات الفضلى، من مثل النموذج المقترح في ما يلي من قبل Amadeus International Inc، أن

## خطوات Amdeus International الست لممارسات SOX الفضلى

- 1- النظر إلى الامتثال لـ SOX كمبادرة استراتيجية - وليس كمشروع امتثال «عابر». فتتضمن قوانين SOX وحدات الأعمال المختلفة وتستوجب نهجاً شاملاً لضمان الإمتثال. وتكمن الممارسات الفضلى الحالية في مقارنة SOX على أنه مشروع متكامل.
- 2- تعرّف أكثر على أنظمة SOX تكمن الخطوة الأولى لفهم الأنظمة في التعرّف على المتطلبات التي تتخطى نوع التسويق العام. فمن المهم أن تفهم ما ينصّ عليه كل من الأقسام من أجل تطبيقه على منظمتك. ومن الممارسات الفضلى الموصى بها، تحسين مهارات خبراء الامتثال على الصعيدين الداخلي والخارجي من أجل تسريع عملية التعلّم.
- 3- تطوير خارطة طريق للامتثال لـ SOX قبل نشر أية تكنولوجيا جديدة، من المهم إجراء عملية تقييم للمخاطر من أجل تحديد مستوى نضج منظمتكم بالنسبة إلى SOX وربما تكون بعض أدوات الرقابة موضوعة وذلك بتيسير من التكنولوجيا المتوافرة والعمليات والإجراءات. وتقول الممارسات الفضلى بتطوير خارطة طريق SOX للامتثال.
- 4- التأسيس لنظام إدارة سجلات إلكتروني. تكتسي إدارة السجلات إلكترونياً أهمية قصوى من أجل ضمان الإمتثال لـ SOX ومن الممارسات الفضلى الموصى بها التأسيس لإدارة فاعلة للسجلات وبرنامج حفظ لضمان مصداقية وسلامة سجلات الشركة.
- 5- تقييم قدرة أنظمة التكنولوجيا الموجودة في الشركة على دعم سياسات SOX وعملياتها. إن معظم التكنولوجيا الضرورية لـ SOX موجودة في منظمتكم. إلا أن هناك بعض التكنولوجيات من مثل إدارة السجلات إلكترونياً ومراقبة عملية الامتثال التي قد تساعد على تسريع الإيفاء بالمتطلبات المنصوص عليها في الأنظمة. وتقول الممارسات الفضلى بتقييم التكنولوجيا الموجودة وبدء ملء الثغرات التكنولوجية كما يجب تحقيقاً للأهداف.
- 6- التأسيس لبرنامج تدريب فاعلة. تقول الممارسات الفضلى بتطبيق إدارة التدريب والكفاءات بشكل مستمر لضمان اطلاع كل الموظفين المعنيين على عملية SOX ومتطلبات رفع التقارير والتكنولوجيا.



# القسم السابع

## قراءات ومراجع إضافية بشأن إدارة الحكم ومنظمات اصحاب الاعمال

### كتب ومقالات للأعمال حول إدارة الحكم

Bhide, A., (1994) "Deficient Governance", *Harvard Business Review*, November-December 1994, pp.129-139

Blair, M.M, (1995) "Rethinking Assumptions Behind Corporate Governance", *Challenge*, Volume 38, pp 12

Brancato, C.K., and Plath, C.A., (2003), *Corporate governance best practises: a blueprint for the post-Enron era*. New York, Conference Board Inc.

Cadbury, A., (2002), *Corporate governance and chairmanship: a personal view*, Oxford University Press

Coombes, P., and Wong, S.C.Y. (2004), "Why codes of governance work", *McKinsey Quarterly*, Issue 2

Davies, A. (1999). *A strategic approach to corporate governance*. London: Gower Publishing Limited.

Economist Intelligence Unit (2005) *The importance of corporate responsibility* – [http://graphics.eiu.com/files/ad\\_pdfs/eiuOracle\\_CorporateResponsibility\\_WP.pdf](http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiuOracle_CorporateResponsibility_WP.pdf)

Gugler, K., (ed.), (2001). *Corporate Governance and Economic Performance*. Oxford: Oxford University Press,

Hertner, P., (1998), "Corporate Governance and Multinational Enterprise in Historical Perspective", in: *Comparative Corporate Governance – The State of the Art and Emerging Research* 41 (Klaus J. Hopt et al. eds., Oxford University Press)

Kearns, K.P., (1996), *Managing for accountability : preserving the public trust in public and nonprofit organizations*. San Francisco, CA : Jossey-Bass Inc.

Kim, H.J., (2001), "Taking International Soft Law Seriously: Its Implications for Global Convergence in Corporate Governance", *Journal of Korean Law*

Lagace, M, (2004) "Enron's Lessons for Managers", *Harvard Business School Working Knowledge*

Monks, R. A. & Minow, N., (2001) *Corporate Governance* (2nd ed.), Blackwell Business

Organization for Economic Co-operation and Development. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD.

Organization for Economic Co-operation and Development. (2004), "The OECD Principles of Corporate Governance explained", *OECD Observer*, August, pp.1-8

Pavlicevic, B., (1998) *Good Governance: Challenge to Non-Profit Boards*. Johannesburg: The Liberty Life Foundation.

Radin, T.J, (2004). "The effectiveness of global codes of conduct: role models that make sense", *Business and Society Review*, 109 (4), pp 415-447.

Spear, R., (2004), "Governance in Democratic Member-Based Organizations", *Annals of Public and Cooperative Economics* 7

The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance; Gee and Co. Ltd., (1992) *The financial aspects of corporate governance* (Cadbury code)

Tippos, M.A., and Keefe, T.J. (2004), "A Comprehensive Structure of Corporate Governance in Post-Enron Corporate America", *CPA Journal*

World Business Council for Sustainable Development. (2004). *Issue Management Tool: Strategic challenges for business in the use of codes, standards and frameworks*, WBCSD

World Bank & OECD, (1999) *Corporate Governance: A Framework for Implementation*  
Overview available at <http://www.worldbank.org/privatesector/cg/docs/overview.pdf>

Wright, R.E. (Ed) (2004) *History of Corporate Governance: The Importance of Stakeholder Activism*, Pickering & Chatto Publishers, London.

## كتب وأدلة حول إدارة الحكم ترتبط بمنظمات اصحاب الاعمال (ومثيلاتها)

<b>Boleat , M.</b>	<i>Good Practice in Trade Association Governance</i> (London, Plaza)
<b>De Silva</b>	<i>Employers' organizations in Asia in the 21<sup>st</sup> century</i> (Geneva: ILO Bureau for Employers' Activities, 1996)
<b>De Silva</b>	<i>Managing an employers' organization and its changing role</i> (Geneva: ILO Bureau for Employers' Activities, 1992)
<b>Gonzalez Marroquin</b>	<i>Guide to management of entrepreneurial organizations</i> (San Jose, Costa Rica: ILO Bureau for Employers' Activities, 1997)
<b>Parker</b>	<i>Designing and developing more effective organizations</i> (Geneva: ILO Bureau for Employers' Activities, 2001)
<b>Standaert, J.M.</b>	<i>Governance of Employers' Organizations – practical guidelines</i> (Budapest: ILO Bureau for Employers' Activities, 2004)
<b>Strohmeyer, Pilgrim, Lueticken, Meier, Waesch and Arias</b>	<i>Building the capacity of business membership organizations</i> (Washington: World Bank Small and Medium Enterprise Department) n.d.



تعمل كأمانة لمجموعة اصحاب الاعمال في مؤتمر العمل الدولي لمنظمة العمل الدولية ومجلس الإدارة لمنظمة العمل الدولية وغيرها من الاجتماعات المتعلقة بمنظمة العمل الدولية.

ومن أجل ضمان إسماع صوت الأعمال على المستويين الدولي والوطني، تشرع منظمة اصحاب الاعمال الدولية ناشطة في عملية إنشاء وبناء القدرات للمنظمات التي تمثل اصحاب الاعمال خاصة في العالم النامي وفي بلدان التحول نحو اقتصاد السوق.

### مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)

[www.cipe.org](http://www.cipe.org)

يزوّد مركز المشروعات الدولية الخاصة بمجموعة من المواد بشأن تنمية قدرات جمعيات الأعمال.

### Whatcom Council of Nonprofits (WCN)

[www.wcnwebsite.org/practices/board](http://www.wcnwebsite.org/practices/board)

يركّز هذا الموقع على بناء علاقات بين المنظمات وقدراتها وذلك من أجل تعزيز منظمات القطاع الذي لا يتوخى الربح.

### شبكة حوكمة الشركات الدولية (ICGN)

[www.icgn.org/index.php](http://www.icgn.org/index.php)

### معهد حوكمة الشركات الأوروبي (ECGI)

[www.ecgi.org](http://www.ecgi.org)

إن معهد حوكمة الشركات الأوروبي هو جمعية دولية علمية لا تتوخى الربح. وهو يشكّل منتدى للنقاش والحوار بين الأكاديميين والمشرّعين والمهنيين ويركّز على مسائل حوكمة الشركات الأساسية وبذلك يعرّز الممارسات الفضلى.

### البنك الدولي

[www.worldbank.org/Themes/CorporateGovernance](http://www.worldbank.org/Themes/CorporateGovernance)

هذه قاعدة بيانات بشأن إدارة الحكم وفيها مراجع تتعلق بإدارة الحكم.

## منظمات ومواقع على الإنترنت ذات صلة

### مكتب أنشطة اصحاب الاعمال في منظمة العمل

الدولية

[www.ilo.org/actemp](http://www.ilo.org/actemp)

يقيم مكتب أنشطة اصحاب الاعمال في منظمة العمل الدولية علاقات وثيقة مع منظمات اصحاب الاعمال في كل الدول الأعضاء في منظمة العمل الدولية. ويعمل هذا المكتب من مقرّ منظمة العمل الدولية في جنيف وعبر شبكة من المتخصصين من اصحاب الاعمال في الفرق التقنية لمنظمة العمل الدولية عبر العالم. وتكمن مهمته في إتاحة موارد منظمة العمل الدولية إلى منظمات اصحاب الاعمال، وإبقاء هذه المنظمة على اطلاع دائم بأرائهم ومشاكلهم وأولوياتهم. وهو يعمل على تعزيز التعاون الدولي بين منظمات اصحاب الاعمال ويدير برنامجاً للأنشطة عبر العالم.

ويشكّل هذا المكتب عبر منظمات اصحاب الاعمال الوطنية بوابة يمكن أن ينفذ عبرها اصحاب الاعمال إلى بعض المعلومات الفضلى المتاحة بشأن تنمية الموارد البشرية والعلاقات الصناعية ويستضيف مجموعة من مواضيع الإستخدام وتلك المتعلقة بسوق العمل الأخرى ذات الصلة.

ويدير المكتب أيضاً برنامجاً للتعاون التقني يقدم مساعدة على تنمية منظمات اصحاب الاعمال في الدول النامية وبلدان التحول نحو اقتصاد السوق. ويجرى هذا العمل بشكل أساسي عبر مشاريع ممولة من صناديق المساعدة على التنمية في الخارج والتابعة للدول المانحة. ويتضمّن موقع مكتب أنشطة اصحاب الاعمال في منظمة العمل الدولية على الإنترنت إحالة إلى مراجع لمنظمات اصحاب الاعمال الوطنية في كل دولة عضو في منظمة العمل الدولية.

### منظمة اصحاب الاعمال الدولية

[www.ioe-emp.org](http://www.ioe-emp.org)

منذ إنشائها عام ١٩٢٠، اعتُبرت منظمة اصحاب الاعمال الدولية المنظمة الوحيدة على المستوى الدولي التي تمثّل مصالح الأعمال في مجالي سياسات العمل والسياسات الإجتماعية. واليوم، هي تضمّ ١٣٩ من منظمات اصحاب الاعمال الوطنية من ١٢٤ دولة عبر العالم.

وتكمن مهمة هذه المنظمة في تعزيز مصالح اصحاب الاعمال والدفاع عنها في المنتديات الدولية، خاصة في منظمة العمل الدولية. ولهذا الغرض، تعمل المنظمة على ضمان تعزيز السياسات الإجتماعية وسياسات العمل الدولي باستخدام المؤسسات وإنشاء بيئة مؤاتية لتنمية المؤسسات واستحداث الوظائف. وفي الوقت نفسه،



# القسم الثامن

## عينة عن دستور منظمة اصحاب اعمال

تتم الإحالة إلى دور دستور منظمة اصحاب الاعمال على طول النص. فيحدّد هذا الدستور القواعد المهمة إضافة إلى الأنظمة المرتبطة بإدارة الحكم في المنظمة. وما من شكل واحد لدستور منظمة اصحاب الاعمال، وبالفعل فإن الشكل الموصوف قد يختلف وفقاً للقانون الوطني الذي تأسست المنظمة بموجبه. وفي الصفحات التالية، تجدون نموذجاً شاملاً يساعد الذين يبدؤون بوضع دستور من الصفر والذين يعملون على مراجعة دستور موجود أو فاتته الزمن أو يشعرون بكل بساطة في مراجعة مكتبية لترتيبات الدستور الحالي للتأكد ما إذا كانت تغطي المسائل الأساسية المطلوبة فعلاً.

ولا بد من أن نلاحظ أن أحكام هذه العينة عن الدستور لا تستجيب بالضرورة لكل النقاط التي وردت في نص هذا الدليل. فتحتاج منظمة اصحاب الاعمال لأن تكيّف دستورها وظروفها الخاصة مما يعني أنه ما من نموذج موحد قد يطبّق على المنظمات كلها. وتهدف العينة المعروضة هنا إلى الإفادة للدراسة أكثر منها لأن تُنقل.

### ١. الإسم

إن اسم الجمعية هو جمعية اصحاب الاعمال والمصنّعين ويعرفها أعضاؤها تحت إسم XYZ من دون موصوف جغرافي في حين تعمل بالتعاون مع جمعيات مناطقية أخرى.

### ٢. المكتب المسجّل

يقع المكتب المسجّل للجمعية في مدينة XYZ أو في أي مكان آخر يحدّده المجلس.

### ٣. الغايات

تتأسس الجمعية للغايات التالية:

- أن تشكّل منظمة لمساعدة كل المؤسسات في مجال الشؤون الخاصة بالإستخدام والشؤون الأخرى ذات الصلة إضافة إلى التصنيع وتعزيز الأعمال والتنمية الإقتصادية.
- أن تمثّل وتعزّز مصالح اصحاب الاعمال في كل المسائل المرتبطة بالإستخدام وبذل الجهود لتحسين العلاقات بين اصحاب الاعمال والموظفين.
- أن تساعد وتسدي النصح وتمثّل وتقدّم خدمات إلى اصحاب الاعمال وتنسّق أعمال اصحاب الاعمال في كل الشؤون التي تؤثر على علاقات الإستخدام.
- أن تمثّل وتعزّز مصالح المصنّعين وتساعد وتسدي النصح وتمثّل وتقدّم الخدمات إلى المصنّعين في كل ما يرتبط بعملية التصنيع.
- أن تعزّز وتقوّي وتدعم منظمة اصحاب الاعمال والمصنّعين والأعمال وتطوّر نهجاً مشتركاً بين اصحاب الاعمال ومنظمات اصحاب الاعمال والمصنّعين والمؤسسات في كل الشؤون المرتبطة بعلاقات الإستخدام والتصنيع والأعمال.
- أن تتأكد من أن المصالح الأوسع نطاقاً والمصالح الوطنية لاصحاب الاعمال والمصنّعين والأعمال يجري تعزيزها وتمثيلها وأن تسهم في تعزيز وتدعيم أهداف المنظمات الوطنية التي تمثّل اصحاب الاعمال و/أو المصنّعين.

## الممارسات الفضلى



الدستور واللائحة الإدارية لجمعية اصحاب الاعمال والمصنّعين XYZ Incorporated في ما يلي اللائحة الإدارية التي ترعى جمعية اصحاب الاعمال والمصنّعين. وتلغي هذه اللائحة الإدارية المعتمدة من الأول من نيسان/أبريل ١٩٨٩ كل اللوائح السابقة لجمعية اصحاب الاعمال.

- « عضو عام » وهو عضو الجمعية الذي يفي بالمعايير المحددة في القاعدة ١, ٥.
- « عضو المجموعة » وهو عضو الجمعية الذي يفي بالمعايير المحددة في القاعدة ٥, ٥.
- « الرئيس الخارج الأخير » وهو الرئيس الذي شغل هذا المنصب فوراً قبل الرئيس الحالي وذلك بموجب القاعدة ٣, ٨ (ب).
- « عضو مدى الحياة » وهو عضو الجمعية الذي يفي بالمعايير المحددة في القاعدة ٤, ٥. ونعني بذلك أيضاً الأعضاء مدى الحياة في جمعية اصحاب الاعمال ABC Inc. وجمعية المصنّعين بتاريخ الإجتماع السنوي العام الأول لجمعية اصحاب الاعمال والمصنّين XYZ Inc..

- « مصنّع » و « التصنيع » ويعني ذلك ويتضمن أي صاحب عمل لديه إنتاج تجاري ويصنع السلع والمنتجات من المواد الخام عبر المعالجة الصناعية أو المعالجة بالآلات.

- « العضو » وهو العضو العام، عضو المجموعة وعضو مدى الحياة.
- « منظمة ذات تمثيل وطني » وهي المنظمة المؤسسة لتمثل جماعياً المصالح الوطنية لاصحاب الاعمال و/أو المصنّين.
- « اللائحة الإدارية القديمة » وهي اللائحة الإدارية التي ترضى جمعية اصحاب الاعمال ABC Inc

- « الرئيس » وهو رئيس الجمعية المنتخب بموجب القاعدة ٣, ٨.
- « سجل الأعضاء » وهو سجل أعضاء الجمعية الواجب حفظه بموجب القاعدة ٣, ١٤.

- « ممثل عن عضو » وهو مدير أو موظف لدى عضو عام.
- « إجتماع عام خاص » وهو إجتماع عام للجمعية يُعقد بموجب القاعدة ٢, ٧.

- « الجمعية » وهي جمعية اصحاب الاعمال والمصنّين XYZ Inc
- « نائب رئيس » وهو نائب رئيس الجمعية المعين بموجب القاعدة ١, ٨.
- « جمعية المصنّين ABC Inc ». وهي الجمعية المشكّلة بموجب قانون الشركات لعام ١٩٢٧ والمعروفة بجمعية المصنّين ABC Inc
- « جمعية اصحاب الاعمال ABC Inc ». وهي الجمعية التي شكّلت بموجب قانون الشركات لعام ١٩٢٧ تحت إسم جمعية اصحاب الاعمال ABC Inc

- (ز) أن تثقّف الرأي العام وتعرّز فهم آراء اصحاب الاعمال والمصنّين والأعمال.
- (ح) أن تقدّم أوسع مجموعة من الخدمات إلى الأعضاء وذلك في كل النواحي المرتبطة بعلاقات الإستخدام والفعالية التشغيلية وأي من الحاجات المرتبطة بها.
- (ط) أن تزوّد الأعضاء بخدمات ذات جودة تتناسب وغاياتهم.
- (ي) أن تعرّز البيئة الإقتصادية وبيئة الإستخدام التي يعمل فيها الأعضاء من أجل تسهيل نموهم ورفاههم العام.
- (ق) أن تبذل ما في وسعها لتسهم في بلوغ كل أو أي من الغايات التي تأسست الجمعية لتحقيقها.
- (ل) أن تقوم بكل الأعمال الأخرى التي يراها مجلس الجمعية مناسبة.

#### ٤. التعريفات

- ٤, ١ في هذه القواعد، وما لم يستوجب السياق عكس ذلك، يكون للعبارات التالية المعاني التالية:
- « مجموعة إستشارية » وهي أية مجموعة إستشارية تتأسس وفقاً للقواعد التي تمثل المصلحة القطاعية داخل الجمعية.
- « الإجتماع السنوي العام » وهو الإجتماع السنوي العام للجمعية الذي يُعقد بموجب القاعدة ١, ٧.
- « عضو مجلس الإدارة » وهو العضو في مجلس الإدارة المشكّل بموجب القاعدة ٩.
- « مجلس الإدارة » وهو مجلس إدارة الجمعية المشكّل بموجب القاعدة ٩.
- « لجنة الفرع » وهي اللجنة المنتخبة بموجب القاعدة ٣, ٦ للإشراف على عمليات الفرع.
- « عضو الفرع » وهو العضو العام الذي يتاجر في المنطقة الجغرافية التي يغطيها الفرع.
- « الفرع » وهو فرع الجمعية المؤسس بموجب القاعدة ١, ٦.
- « المدير التنفيذي » وهو المدير التنفيذي في الجمعية المعين بموجب القاعدة ١, ١٣.
- « عضو المجلس » وهو عضو المجلس المؤسس بموجب القاعدة ١, ٨.
- « المجلس » وهو الهيئة الحاكمة للجمعية المشكّلة بموجب القاعدة ٨.
- « الإجتماع العام » وهو الإجتماع السنوي العام والإجتماع العام الخاص.

## ٥. العضوية

## ٣,٥ حدود المسؤولية:

إن الأعضاء العامين والأعضاء مدى الحياة وأعضاء المجموعة ليسوا شركاء وليسوا بأية حالة مسؤولين بشكل مشترك أو إفرادي عن بعضهم البعض بغض النظر عن أية أنظمة أو قوانين.

## ٤,٥ العضوية مدى الحياة:

- (أ) يمكن منح العضوية مدى الحياة لأي شخص فردي إعترافاً بخدماته الخاصة وإسهاماته في الجمعية.
- (ب) يوصى بمنح صفة الأعضاء مدى الحياة من قبل المجلس ويُنتخب هؤلاء الأعضاء في أي اجتماع عام للجمعية.
- (ج) تتم هذه العملية بتصويت ما لا يقل عن ثلاثة أرباع الأعضاء الموجودين في الاجتماع العام للجمعية.
- (د) لا يمكن منح صفة العضوية مدى الحياة أكثر من مرتين في العام الواحد.
- (هـ) يحق للأعضاء مدى الحياة الاستفادة من كل الإمتيازات التي تقدمها الجمعية (بما في ذلك الحق في التصويت في أي اجتماع لانتخاب المسؤولين) أو أية شؤون أخرى، إلا أنه ليس عليهم دفع أية اشتراكات.

## ٥,٥ عضوية المجموعة:

- (أ) يمكن منح عضوية المجموعة إلى الجمعيات التجارية والمهنية ومجموعات أخرى من اصحاب الاعمال/المصنعين حيث يرى المجلس أن هكذا ترتيب يأتي بالمنفعة المتبادلة على الجمعية والمجموعة.
- (ب) تمنح عضوية المجموعة الحق للمجموعة بالاستفادة من النصح والمعلومات المتعلقة بأعضائها.
- (ج) يتم تحديد شروط واشتراكات ورسوم كل عضوية مجموعة سنوياً من قبل المجلس مع الأخذ في عين الاعتبار نوع المنظمة وتكوين عضويتها ومستوى الخدمات الواجب تقديمها.
- (د) لا تعطي عضوية المجموعة الحق للأعضاء الأفراد في المجموعة بأن يستفيدوا من خدمات الجمعية غير تلك التي تتماشى مع ترتيب المجموعة.

## ٥,١ العضوية العامة:

- (أ) إن العضوية العامة مفتوحة لأي منظمة، أكان صاحب عمل أو مالك المؤسسة أو مصّح.
- (ب) يُقبل مقدّم الطلب كعضو عام إذا:
- (i) ملأ طلباً مكتوباً للجمعية يُقدّم إلى الجمعية ويتضمن المعلومات التي يطلبها المجلس؛
- (ii) وافق على الإمتثال للقواعد التي ترعى الجمعية؛
- (iii) وافق على دفع الإشتراك السنوي وأي رسم دخول يُحدّد بموجب القاعدة ٥,٦ وأي تعرفات أخرى تنجم عن الخدمات أو المنتجات.
- (ج) إن كل عضو عام مسؤول عن الرسوم وكل الإشتراكات والإشتراكات الخاصة المحددة في القاعدة ٥,٦.
- (د) في كل عام وبتاريخ يحدده المجلس، يُقدّم العضو العام إلى الجمعية المعلومات التي يقرّر المجلس أنها ضرورية من أجل احتساب الإشتراكات المستحقة.
- (هـ) حين يفشل العضو العام في التزويد بالمعلومات الضرورية لاحتساب اشتراكه، فسوف يتم تقييم اشتراكه باستخدام المعلومات التي قدّمها العضو العام في السنة الفائتة.
- (و) إن كل أعضاء جمعية المصنعين ABC Inc بالتاريخ الذي اعتمدت فيه هذه القواعد مُلزَمين من تاريخ اعتماد هذه القواعد بأن يكونوا أعضاء عامين ويحق لهم المشاركة في كل أنشطة الجمعية بما في ذلك الاجتماع السنوي العام الأول المنعقد بموجب القاعدة ٥,١,٧ وكانهم قُبلوا في عضوية الجمعية بموجب القاعدة ٥,١.

## ٦,٥ الاستقالات:

- (أ) إن أي عضو يودّ الإنسحاب من عضوية الجمعية يجب أن يُقدّم إلى المدير التنفيذي مذكرة مكتوبة للإفادة عن إستقالته، يوقّعها شخصياً أو عميل مصرّح له رسمياً.
- (ب) لا تدخل الإستقالة حيّز التنفيذ قبل أن يدفع العضو المستقيل كامل إشتراكاته السنوية والرسوم والإشتراكات الخاصة وغيرها من الرسوم المستحقة.
- (ج) إن أي عضو فشل في دفع كل إشتراكاته المستحقة في غضون إثني عشر شهراً بعد تاريخ الإستحقاق يُعتبر غير مالي ويمكن وضع حدّ لعضويته بموجب قرار صادر عن المجلس.
- (د) إن الأعضاء المستقلين أو المتعثرين ليس لديهم من مصلحة في أو من مزاعم أيّاً كانت على أموال الجمعية.

## ٦,٥ الإشتراكات، الرسوم والأتعاب الأخرى:

(أ) يحدّد المجلس بقرار يتّخذُه أية رسوم دخول أو إشتراكات سنوية يدفعها كل عضو عام أو عضو في المجموعة. وتستحق وتُدفع الإشتراكات السنوية في اليوم الأول من السنة المالية أو بأي تاريخ آخر يحدّده المجلس.

(ب) قد تتوجّه الجمعية في أي وقت ببدء إلى أعضائها لاشتراك خاص من أجل الإيفاء بأية حاجات مالية خاصة للجمعية. ويتم اعتماد القرار للمصادقة على هكذا نداء من قبل التصويت بأغلبية الثلثة أرباع للأعضاء الموجودين في الإجتماع العام الخاص. وإن مجموع الإشتراك الخاص الذي يدفعه كل عضو يجب ألا يتخطى في سنة مالية واحدة المبلغ المدفوع من قبل هذا العضو في الإشتراك السنوي للعام نفسه.

(ج) حين يكون لأحد الأعضاء فروع أو شركات تابعة تستوجب خدمات عبر عضو آخر في منظمة ذات تمثيل وطني، فقد يعتمد المجلس ترتيبات لتوفير هكذا خدمات وربما يجمع من الأعضاء الإشتراكات والرسوم باسم أعضاء المنظمات الوطنية التمثيلية الأخرى.

(د) قد يفوّض المجلس إلى المدير التنفيذي سلطة تحديد الإشتراكات أو الرسوم أو الأتعاب الأخرى مقابل الخدمات والمنتجات غير المغطاة في الإشتراكات السنوية.

## ٦,٥ متأخرات الإشتراكات والرسوم والأتعاب

(أ) إن التعرّض عن دفع أي إشتراك أو رسم أو غيره من الأتعاب في غضون ثلاثة أشهر من تاريخ الإستحقاق قد يؤدي بالجمعية إلى تعليق كل خدماتها إلى الأعضاء المعنيين بما في ذلك الحق في التصويت في أي اجتماع عام. ولا يعتق هذا التعليق العضو من مسؤوليته عن أية رسوم، إشتراكات أو إشتراكات خاصة أو أية أتعاب مستحقة. وإذا ما تمّ تسديد المدفوعات المتوجبة للجمعية قبل نهاية السنة المالية للتعليق، يتم رفع هذا التعليق واستئناف تقديم الخدمات بعد تاريخ الدفع.

(ب) قد يسمح المجلس بتحريك قانوني من أجل استعادة أي مبلغ مستحق للجمعية ولا يزال غير مدفوع لمدة ثلاثة أشهر من تاريخ استحقاق الدفع أو الرسم.

## ٦. الفروع

١,٦ قد يؤسس المجلس لفرع في أية مدينة أو قرية أو منطقة جغرافية محدّدة إذا ما رأى المجلس أن هناك مصالح كافية بين الأعضاء العاميين من أجل تأسيس هكذا فرع.

٢,٦ يزوّد المجلس الفرع بالنظام الأساسي والأنظمة التي تحدّد دور الفرع، عملياته ومنطقته الجغرافية.

٣,٦ ينتخب الفرع من بين أعضائه لجنة بموجب النظام الأساسي للفرع.

٤,٦ يحق لكل فرع انتخاب ممثل لدى المجلس.

٥,٦ قد يحلّ المجلس عمليات أي فرع إذا ما اعتبر أن:

- (أ) عمليات الفرع الفاعلة قد تقلّصت؛ أو
- (ب) الفرع شرع في أنشطة تسيء إلى الجمعية؛ أو
- (ج) هذا الأمر محبّب ويصب في مصلحة الجمعية.

وقبل حلّ أي فرع، لا بد من إرسال إشعار إلى كل أعضاء الفرع قبل فترة ٢٨ يوماً.

## ٧. الاجتماعات العامة

## ١,٧ الاجتماع السنوي العام

(أ) بموجب القاعدة ١,٧ (د)، ينعقد الاجتماع السنوي العام في غضون ستة أشهر بعد نهاية كل سنة مالية. وينعقد الاجتماع السنوي العام في المكان والزمان اللذين يحددهما المجلس.

(ب) تكمن أعمال الاجتماع السنوي العام غير الاجتماع السنوي العام المنعقد بموجب القاعدة ١,٧ (د) في النظر بالتقرير السنوي والبيانات المالية وانتخاب المجلس المقبل وتعيين مدقّق للسنة المقبلة والاهتمام بالأعمال الخاصة الأخرى كما يحدّدها المجلس في المذكرة الداعية إلى انعقاد الاجتماع السنوي العام.

(ج) ينتخب الاجتماع السنوي العام حتى ١٩ عضواً في المجلس.

(د) ينعقد الاجتماع السنوي العام الأول بموجب هذه اللائحة الإدارية في تاريخ حلّ جمعية اصحاب الاعمال ABC Inc. في إجتماعها السنوي العام المنعقد بناء على القاعدة ١٨ من القواعد/اللائحة الإدارية القديمة وذلك من أجل إبطال القواعد القديمة واعتماد هذه القواعد.

(هـ) تكمن أعمال الاجتماع السنوي العام المنعقد بموجب القاعدة ١,٧ (د) في انتخاب المجلس المقبل المعين وفقاً للقوانين وذلك حتى الاجتماع السنوي العام المقبل.

(و) لا بد من إعطاء إشعار كافٍ لانعقاد الاجتماع السنوي العام الأول إذا ما تمّ الإمتثال بمتطلبات الإشعار الواردة في قواعد جمعية اصحاب الاعمال ABC Inc. وشرط ألا يكون هناك من متطلبات للإشعار لأعضاء جمعية مصنّعي ABC Inc. الذين يُعتبرون كأعضاء عاميين في الجمعية وفقاً للقاعدة ١,٥ (و).

- (ب) يحق لكل عضو عام وعضو مدى الحياة ممثلين في الاجتماع بصوت واحد، برفع الأيدي.
- (ج) حين يكون التصويت بالاقتراع السري:
- (i) يحق لكل عضو عام بصوت واحد؛
- (ii) يحق لكل عضو مدى الحياة بصوت واحد.
- (د) في كل الاجتماعات العامة، يتحدد التصويت بأغلبية الأعضاء الموجودين عبر رفع الأيدي ما لم تطلب أغلبية الأعضاء الموجودين في الاجتماع الاقتراع السري.
- (هـ) لا يمكن السماح بالتصويت بالوكالة.
- (و) إن أي عضو عام لديه ثلاثة أشهر أو أكثر من التأخرات في دفع الإشتراك السنوي بتاريخ إرسال إشعار الإعلان عن اجتماع عام يخسر حق التصويت أو المشاركة في الاجتماع العام.
- (ز) يمكن لممثل واحد وحسب عن العضو العام أن يصوت في أي اجتماع عام.

## ٨. المجلس<sup>١</sup>

### ١,٨ عضوية المجلس:

- (أ) يتضمن المجلس ما لا يقل عن ١٠ أو ما لا يزيد عن ١٩ أعضاء عامين أو أعضاء مدى الحياة منتخبين من الجمعية إضافة إلى ممثلي الفروع المنتخبين بموجب القاعدة ٦, ٤.
- (ب) يُنتخب الرئيس ونائبان للرئيس من قبل المجلس.
- (ج) إن الرئيس السابق المباشر يصبح عضواً بحكم منصبه في المجلس.
- (د) يحق للمدير التنفيذي حضور اجتماعات المجلس.
- (هـ) للمجلس السلطة في اختيار أفراد لعضوية المجلس إذا ما رأى ذلك مناسباً.

## ٢,٧ الاجتماع العام الخاص

- (أ) تُعرف كل الاجتماعات العامة غير الاجتماع السنوي العام بالاجتماعات عامة خاصة.
- (ب) إن المدير التنفيذي، أو في حال تغييره، الرئيس، لديه السلطة بالدعوة إلى عقد اجتماع عام خاص في الأوضاع التالية:
- (i) حين يعتبر المجلس أنه من الضروري مناقشة أية مسائل ذات أهمية للجمعية؛ أو
- (ii) بناء على الطلب المكتوب لأي مئة عضو عام في الجمعية.
- (ج) إذا ما عجز المدير التنفيذي أو الرئيس أو أهمل عقد الاجتماع المذكور بفضون فترة ٢٨ يوماً بعد استلام مذكرة الطلب، يمكن أن يدعو ١٠٠ عضو عام إلى عقد هذا الاجتماع وتُدفع تكاليف هذا الاجتماع من أموال الجمعية.

## ٣,٧ الإشعارات

- (أ) باستثناء الاجتماع العام الخاص المنعقد بناء على طلب بموجب القاعدة ٣,٧ (ج)، لا بد من إعطاء إشعار مكتوب قبل ١٤ يوم لكل اجتماع سنوي عام واجتماع عام خاص لكل الأعضاء مع تحديد الزمان والمكان والمواضيع التي ستناقش في الاجتماع.
- (ب) إن كل إشعار يُفترض تسليمه إلى الأعضاء يُعتبر على أنه سُلّم وفقاً للقوانين إذا ما أُرسِل عبر بريد مدفوع التكاليف مسبقاً وذلك على العنوان البريدي للأعضاء، أو أُرسِل بنجاح عبر البريد الإلكتروني إلى بريدهم الإلكتروني كما هو مسجّل في قاعدة بيانات الأعضاء.

## ٤,٧ النصاب:

- إن ٣٠ عضواً ممثلين شخصياً في أي اجتماع عام للجمعية يشكلون النصاب.

## ٥,٧ حقوق التصويت:

- (أ) إن كل عضو عام وعضو مدى الحياة يحق له التصويت في الاجتماعات العامة إذا ما كان موجوداً.

(١) يمكن أن تُنَاط مهام المجلس بمجلس الإدارة كما هو موصوف في القسم الثالث



## ٨, ٢ الانتخاب:

- أن منصباً قد بات شاغراً. وما لم يتم الإشارة إلى العكس، فإن رسالة الاستقالة من عضو المجلس تدخل حيّز التنفيذ بعد ٣٠ يوماً من تاريخ الرسالة.
- (ب) يُعتبر أي عضو في المجلس مستقياً من المجلس من دون إشعار آخر حين:
- (i) لا يعود عضو المجلس ممثلاً للعضو العام الذي هو أو هي تمثله، أو
- (ii) حين يكون عضو المجلس ممثلاً لعضو عام قد استقال أو علقت عضويته بموجب القاعدة ٣, ١٦ أو طُرد من الجمعية، أو
- (iii) إذا ما فشل عضو المجلس في حضور ثلاثة إجتماعات متتالية للمجلس من دون إجازة أو سبب يراه المجلس مناسباً.
- (ج) يمكن للمجلس، إنطلاقاً من التوزيع الجغرافي للعضوية وتمثيل الوظائف والتجارات أو أقسام هذه الوظائف أو التجارات الداخلة في الجمعية، أن يعيّن ممثلاً عن العضو العام للموظفة الشاغرة لما تبقى من الولاية غير المنتهية مدتها.
- ٨, ٥ النصاب:

يتكوّن النصاب في اجتماع المجلس بما يتعدى ٥٠ من الأعضاء الحاليين للمجلس وذلك بتاريخ كل إجتماع.

## ٨, ٦ سلطات المجلس:

- إن للمجلس الصلاحية في إدارة ومراقبة الجمعية وأداء الوظائف المناطة به بموجب هذه القواعد بما في ذلك السلطة ل:
- (أ) تحديد سياسات الجمعية؛
- (ب) تأسيس وحلّ الفروع بموجب القاعدة ٦؛
- (ج) مراقبة أموال الجمعية من أجل تعزيز الغايات المحددة في القاعدة ٣؛
- (د) استثمار الأموال في الملكية العقارية أو الممتلكات الشخصية، استثمار أو اقتراض الأموال عبر الديون المضمونة برهن، سندات الدين، أو أية رهونات أخرى على ممتلكات الجمعية؛
- (هـ) إستلام طلبات العضوية العامة والنظر فيها وقبولها أو رفضها بموجب القاعدة ٥, ١ (ب) أو العضوية العامة بموجب القاعدة ٥, ٤.
- (و) تأديب الأعضاء بموجب القاعدة ١٦؛
- (ز) تشكيل شركات تابعة محدودة المسؤولية، شراكات أو مشاريع مشتركة تملكها الجمعية بشكل كامل أو جزئي وذلك من أجل إنجاز الأنشطة التي يعتبر المجلس أنها تُنجز بالشكل الأفضل عبر كيانات منفصلة.

(ح) تقديم ترتيبات خدمات خاصة إلى الأفراد أو مجموعات اصحاب الاعمال والمصنّعين أو الشركات، إذا ما أراد، بما في ذلك الشركات في الخارج.

- (أ) إن كل مرشّح للانتخابات في المجلس يكون ممثلاً عن عضو عام أو عضو مدى الحياة تتم تسميته كتابة من قبل عضوين عامين على الأقل. ولا يمكن لممثل لعضو عام أن يترشّح للانتخابات ما لم يكن العضو العام قد دفع كل الاشتراكات والرسوم المستحقة إلى الجمعية.
- (ب) تُرسل التسميات للانتخابات المجلس إلى المدير التنفيذي في ما لا يتعدى ٧ أيام قبل انعقاد الإجتماع السنوي العام.
- (ج) تقدّم الترشيحات للمجلس على الاستمارة الرسمية وتتضمن الإسم الكامل للمرشح والعضو العام الذي يمثله والصناعة التي يعمل فيها والمنصب المرشّح في إطار المنظمة أو المؤسسة.
- (د) يُنتخب أعضاء المجلس برفع الأيدي ما لم تكن أغلبية الأعضاء الموجودين في الإجتماع قد طلبت الاقتراع السري.
- (هـ) يشغل كل عضو في المجلس منصبه لفترة عام بدءاً بتاريخ الإجتماع السنوي العام الذي يُنتخب فيه.
- (و) يُعتبر كل عضو في المجلس مستقياً بتاريخ انعقاد الإجتماع السنوي العام التالي. ويمكن لأي عضو مجلس مستقيل أن يعيد الترشّح، وإذا ما أعيد انتخابه فيمكنه أن يشرع في ولاية جديدة.

## ٨, ٣ الرئيس:

- (أ) ينتخب أعضاء المجلس الرئيس وهو يشغل هذا المنصب لعام واحد ويمكنه أن يترشّح مرة جديدة.
- (ب) لدى انتهاء ولايته، يصبح الرئيس الرئيس الخارج الأخير لعام واحد شرط أن يبقى العضو العام الذي يمثله عضواً عاماً في الجمعية.
- (ج) إن على الرئيس أن:
- (i) يرأس كل الإجتماعات العامة واجتماعات المجلس واجتماعات الجمعية الأخرى حين يكون حاضراً.
- (ii) يوقّع محاضر الإجتماعات.
- (iii) يقود عامة الاجتماعات.
- (iv) في حال تعادل الأصوات، يكون له الصوت المُرجّح.
- (د) في غياب الرئيس، يكون لنائب الرئيس كل صلاحياته ويمكنه أن يمارسها في كل النواحي. وفي حال غياب الرئيس ونائب الرئيس، يتم اختيار رئيس من أعضاء المجلس الموجودين وهو يمارس مهام الرئيس ويكون لديه كل صلاحياته.

## ٨, ٤ شغور المنصب:

- (أ) حين يستقيل أو يتوفى أحد أعضاء المجلس، أو حين يصبح مقعداً في المجلس شاغراً لسبب آخر خلال ولاية أحد الأعضاء، يُعتبر



الإستشارية، وتلتزم الجمعية بهذا القرار للمجموعة الإستشارية ويتم تعديل قواعد الجمعية وفقاً لذلك.

(هـ) تضع كل مجموعة إستشارية تأسست بموجب هذه القواعد (بما في ذلك مجموعة عمل التصنيع المؤسسة بموجب القاعدة ١١)، وبالتشاور مع المجلس، إستراتيجية للمجموعة الإستشارية تتضمن إطار السياسة الذي تشتغل المجموعة الإستشارية بموجبه.

تتسق إستراتيجية المجموعة الإستشارية مع سياسة الجمعية المحددة من قبل المجلس بموجب القاعدة ٦,٨ (أ).

## ١١. مجموعة عمل التصنيع

١١,١ تتأسس في الجمعية مجموعة عمل التصنيع، وهي:

(أ) تشكّل مجموعة إستشارية لأغراض هذه القواعد، و  
(ب) تتشكّل لغرض تمثيل مصالح المصنّعين الأعضاء في الجمعية.

١١,٢ تتضمن مجموعة عمل التصنيع:

(أ) أعضاء المجلس من بين المصنّعين («مصنّعو المجلس»)، و  
(ب) الأعضاء الآخرين في الجمعية من بين المصنّعين والذين قد سمّاهم مصنّعو المجلس وقد عُيّنوا في مجموعة عمل التصنيع بقرار أغلبية المجلس، و  
(ج) رئيس الجمعية ونواب الرئيس والمدير التنفيذي.

١١,٣ إن الرئيس ونواب الرئيس والمدير التنفيذي في الجمعية هم أعضاء في مجموعة عمل التصنيع وذلك بحكم منصبهم.

١١,٤ إن أهداف مجموعة عمل التصنيع هي التالية:

(أ) تعزيز ومساعدة ودعم وتشجيع وتطوير وحماية الصناعات المحلية والوطنية التصنيعية.  
(ب) تطوير السياسات والشروع بالأنشطة المناسبة بشأن كل المسائل ذات الإهتمام الخاص لقطاع التصنيع.  
(ج) تمثيل قطاع التصنيع في مسائل ذات اهتمام خاص بالنسبة إلى مجال التصنيع وذلك عبر التزويد بهوية وصوت عام.  
(د) تقوم بكل الأمور التي تكون ضرورية أو مجبّدة أو أساسية أو مؤاتية لبلوغ كل الأهداف المذكورة آنفاً أو أي منها.

١١,٥ وفي السعي لتحقيق الأهداف في القاعدة ١١,٤، تحرص مجموعة عمل التصنيع على التأكد من الإمتثال بقواعد الجمعية وأهدافها.

١١,٦ يمكن لمجموعة عمل التصنيع، على أساس هذه القواعد، أن تنظّم إجراءاتها الخاصة.

(ط) تشكيل أو حلّ لجنة خاصة أو تفويض أياً من وظائفه إلى اللجنة الخاصة أو سحبها منها بموجب القاعدة ١٢.

(ي) ضمّ أو إيقاف عضوية منظمة ذات تمثيل وطني بموجب القاعدة ١٥ بتصويت أغلبية الثلاثة أرباع للمجلس.

(ق) تعيين أعضاء الجمعية في أي من المجموعات الإستشارية وفقاً للقواعد التي ترعى العضوية للمجموعة الإستشارية هذه.

ويمكن للمجلس أن يشرع في شؤون أو أعمال يراها ضرورية أو يتعامل أو يؤدي هذه الأعمال التي يجدها أساسية من أجل تعزيز مصالح أو سياسات الجمعية شرط ألا يتم توزيع أي من أموال أو موجودات الجمعية في أية ظروف على أي من الأعضاء أو على عضو معيّن.

## ٩. مجلس الإدارة

(أ) يعيّن المجلس مجلس إدارة يتضمن رئيساً ونائب رئيس وأربعة أعضاء آخرين في المجلس.

(ب) يفوض المجلس سلطاته المتعلقة بالشؤون الخاصة بالميزانية والشؤون المالية والإدارية بما في ذلك تعيين المدير التنفيذي كما يراه مناسباً لمجلس الإدارة.

(ج) إن لمجلس الإدارة السلطة باختيار أفراد لعضويته إذا ما رأى ذلك مناسباً.

(د) يشكّل أربعة أعضاء في مجلس الإدارة (باستثناء المدير التنفيذي) نصاباً شرط أن يتضمّنوا دائماً الرئيس أو نائب الرئيس.

## ١٠. المجموعات الإستشارية

(أ) يمكن للجمعية في أي اجتماع عام وتصويت أغلبية الثلاثة أرباع للأعضاء الممثلين أن تؤسس لمجموعات إستشارية. وحين تقرّر تأسيس مجموعة إستشارية، على الجمعية أن تحدّد:

(i) الأهداف التي يتم تأسيس هذه المجموعة على أساسها،  
(ii) الأعضاء في المجموعة الإستشارية.

(ب) تمثل أية مجموعة إستشارية بموجب هذه القاعدة لقواعد الجمعية وأهدافها.

(ج) إذا ما صوّتت الجمعية للتأسيس لمجموعة إستشارية بموجب هذه القاعدة، فتعتبر القواعد معدّلة بموجب القاعدة ١٨ وذلك من أجل أن تنصّ على تأسيس المجموعة الإستشارية، ويتضمن هكذا تعديل أهداف المجموعة وأعضائها.

(د) يمكن لأية مجموعة إستشارية تأسست بموجب هذه القواعد (بما في ذلك مجموعة عمل التصنيع المؤسسة بموجب القاعدة ١١، بتصويت أغلبية الثلاثة أرباع، أن تقرّر تصفية المجموعة

## ١٢. اللجان الخاصة

تابع للجمعية يُعيّن من سنة إلى سنة في الإجتماع السنوي العام للجمعية. وإن أي عضو في معهد المحاسبين القانونيين في الممارسة العامة لا يكون عضواً في المجلس يمكنه أن يتعيّن كمدقق. وإذا ما أصبحت وظيفة المدقق شاغرة خلال العام الجاري بسبب الوفاة، الإستقالة، أو غير ذلك، يتم ملء هذه الوظيفة الشاغرة من قبل المجلس، والمدقق المعين في هذه الحالة يشغل منصبه حتى نهاية ولاية المدقق الذي تمّ ملء وظيفته الشاغرة. ويتقاضى هذا المدقق الرسوم التي يتفاوض عليها مع المجلس.

١٤، ٢ الختم:

- (أ) لا بد من أن يكون هناك ختم للجمعية يتضمّن الكلمات «الختم المشترك لجمعية اصحاب الاعمال والمصنّعين».
- (ب) يكون ختم الجمعية في عهدة المدير التنفيذي ويستخدم على كل الوثائق الضرورية بوجود عضو على الأقل من مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، أو عوضاً عن ذلك، عضوين من مجلس الإدارة.
- (ج) يمكن تعديل الختم أو تجديده في أي اجتماع عام للجمعية بتصويت ما لا يقل عن ثلاثة أرباع الأعضاء الموجودين.
- (د) يحتفظ المدير التنفيذي بسجل يدوّن فيه استخدام الختم ويرفع تقريراً باستخدام الختم إلى إجتماعات مجلس الإدارة.

٤١، ٣ قاعدة بيانات الأعضاء:

تحتفظ الجمعية بقاعدة بيانات للأعضاء تُظهر أسماءهم وآخر عنوان بريدي و/أو بريد إلكتروني، ولا بد من تحديث قاعدة البيانات هذه.

## ١٥. منظمات التمثيل الوطني

- ١، ٥١ تبقى الجمعية العضوية الكاملة لمنظمات التمثيل الوطني لاصحاب الاعمال وذلك بموجب القاعدة ٨، ٦ (ي).
- ٢، ١٥ تبقى الجمعية العضوية الكاملة لمنظمة التمثيل الوطني للمصنّعين بموجب القاعدة ٨، ٦ (ي).

## ١٦. السلطات التأديبية

١، ١٦ إن للمجلس السلطة بتأديب أي من أعضاء الجمعية.

٢، ١٦ يمكن ممارسة السلطات التأديبية بالنسبة إلى أي عضو: (أ) قد إنتهك أية قاعدة، نظام أو نظام أساسي للجمعية؛

- (أ) يمكن للمجلس أن يؤسس لجاناس خاصة أو يحلّها وذلك لغرض التحقيق و/أو التحرك حول أي من المسائل المتعلقة بأهداف الجمعية أو أعمالها.
- (ب) قد يعيّن المجلس لجاناس خاصة لمعالجة أية مسائل ترتبط بأهداف الجمعية.
- (ج) يحق للرئيس، نواب الرئيس، والمدير التنفيذي المسؤول أن يشاركوا كأعضاء بحكم منصبهم في هذه اللجان الخاصة.
- (د) لا يمكن للجان الخاصة أن تتكبّد التكاليف من دون موافقة مسبقة للمجلس.

## ١٣. المدير التنفيذي المسؤول

- (أ) بناء على توصية مجلس الإدارة، يعيّن المجلس مديراً تنفيذياً مسؤولاً بهذا اللقب وبالأجر وشروط الخدمة التي تحدّد من وقت إلى آخر.
- (ب) يعمل المدير التنفيذي أيضاً كأمين أو أمين صندوق للجمعية ويُساءل من قبل المجلس في كل المجالات.
- (ج) يعيّن المدير التنفيذي الموظفين الآخرين الضروريين لحسن سير شؤون الجمعية.

## ١٤. الإدارة

## ١، ١٤ الشؤون المالية:

- (أ) تُحدّد السنة المالية للجمعية من وقت إلى آخر من قبل المجلس.
- (ب) إن كل الأموال المدفوعة عبر الإشتراكات السنوية، الرسوم أو الأتعاب الأخرى أو غيرها، يستلمها المدير التنفيذي الذي يودع المبلغ في المصرف كما يحدّد المجلس من وقت إلى آخر. ويتضمّن عنوان الحساب المصطلحات التالية «جمعية اصحاب الاعمال والمصنّعين». ويجب أن تكون هذه الأموال بمتناول المجلس تعزيراً لأهداف الجمعية أو للإيفاء بالموجبات التعاقدية التي تمّ التزويد بهذه الأموال لها.
- (ج) يعطي المجلس المدير التنفيذي أو أي شخص يُصرّح له السلطة بكتابة وتسديد الشيكات على الحسابات المذكورة أو الأموال الواجب دفعها من الجمعية والمصرّح بدفعها، إلا أن هذه الشيكات يجب أن تُوقّع أو يُصادق عليها بالطريقة التي يشير إليها المجلس من وقت إلى آخر.
- (د) يحفظ المدير التنفيذي السجلات المالية والأخرى ذات الصلة للجمعية وذلك بإشراف المجلس.
- (هـ) مرة في السنة، يتم التدقيق بحسابات الجمعية من قبل مدقق

**١٦, ٦ التعليق:**

(أ) بعد فرض عقوبة التعليق بموجب القاعدة ١٦, ٣ (ب) و(ج)، لا يحق للعضو (مع الإبقاء على إسمه في سجل الأعضاء) أن يمارس أيًا من حقوقه وامتيازاته الناشئة عن العضوية خلال فترة التعليق باستثناء تلك الواردة في القاعدة ١٩.

(ب) لدى انتهاء مدة تعليق العضوية، يعود العضو إلى ويحق له ممارسة أية حقوق وامتيازات ناشئة عن العضوية.

**١٦, ٧ الطرد:**

(أ) عند الطرد، يدفع العضو أية أموال، إشتراكات أو أتعاب أخرى مستحقة للجمعية.

(ب) لدى طرد العضو، يتم حذف إسمه من سجل الأعضاء ولا يحق له ممارسة أية حقوق أو امتيازات ناشئة عن العضوية بما في ذلك تلك الواردة في القاعدة ١٩.

(ج) يمكن لأي عضو تم طرده أن يعيد تقديم طلب العضوية بعد مرور ١٢ شهراً من تاريخ دخول الطرد حيز التنفيذ. وقد يقبل المجلس بالطلب أو يرفضه بناء على الشروط التي يراها مناسبة.

**١٧. القواعد التي ترعى الجمعية**

يحق لكل عضو الحصول على نسخة من القواعد التي ترعى الجمعية.

**١٨. تعديل القواعد**

يمكن مراجعة قواعد الجمعية، إبطالها، أو تعديلها في أي اجتماع عام بتصويت غالبية الثلثة أرباع للأعضاء الموجودين.

(ب) قد أساء إلى سمعة الجمعية؛

(ج) مارس سلوكاً لا يناسب عضواً في الجمعية؛

(د) لديه نشاط عمل قد يؤدي إلى تضارب مصالح مع أهداف الجمعية.

**٣, ١٦ العقوبات التأديبية:**

يمكن فرض عقوبات بموجب القاعدة ١٦ هي التالية:

(أ) التأييب

(ب) أمر التعليق المؤقت بانتظار الإستماع إلى أية إتهامات

(ج) التعليق

(د) الطرد

**٤, ١٦ الإجراء التأديبي**

(أ) يعطي المجلس العضو ما لا يقل عن مهلة ٢٨ يوماً للإستماع لأية شكوى أو شكاوى ضد العضو بموجب القاعدة ١٦, ٢.

(ب) قد يجيب العضو عن شكوى أو شكاوى إما كتابة أو بالمثل أمام المجلس. إذا ما أراد العضو المثل للإجابة، عندها فعليه في ما لا يقل عن ثلاثة أيام قبل الإستماع أن يقدم مذكرة مكتوبة بنيته القيام بذلك مع تفاصيل مختصرة عن المسائل التي يتم تناولها.

(ج) يجري المجلس الإستماع بشكل غير رسمي إلا أنه يحرص على إعطاء كل طرف الفرصة المنصفة بأن يُستمع إليه.

(د) لا يُلزم المجلس بأية قواعد ترتبط بالأدلة.

(هـ) يتم اتخاذ قرار المجلس بتصويت غالبية أعضاء المجلس الموجودين ويكون هذا التصويت نهائياً على كل الأصعدة.

**٥, ١٦ التعليق المؤقت:**

يمكن للمجلس قبل أي إستماع لشكوى أو خلالها أن يُصدر أمراً بالتعليق المؤقت حين يعتبر المجلس أو يكون من الرأي القائل بأن الشكوى خطيرة بما فيه الكفاية لإصدار هذا الأمر أو أنه يرى أن ذلك في مصلحة الجمعية أو أعضائها.

## ١٩. تفسير القواعد

إذا ما كانت هناك من شكوك بالنسبة إلى التفسير الصحيح لهذه القواعد/اللائحة الإدارية، يكون قرار المجلس نهائياً وجزماً شرط أن يتم تسجيل هذا القرار في سجل المحاضر للجمعية.

## ٢٠. التصفية أو حل الجمعية

٢٠، ١ يمكن تصفية الجمعية عبر قرارات يتخذها غالبية ثلاثة أرباع الأعضاء الذين يحضرون الاجتماعات العامة والمجتمعين بناء على ما ورد في القسم ٣١ من قانون الشركات المساهمة لعام ١٩٢٧.

٢٠، ٢ يكون التصويت عبر الاقتراع السري.

٢٠، ٣ إذا ما تمّ تصفية الجمعية في أي وقت أو حلّها من قبل أمين سجل الشركات المساهمة، يحتفظ الشخص أو الأشخاص المعيّنين كمسؤولين عن التصفية العائدات الصافية الناشئة عن بيع وإنفاذ ممتلكات الجمعية، بعد دفع ديون، خصوم وتعهدات الجمعية والمجلس وكل التكاليف، الأتعاب والنفقات المرتبطة بالإنفاذ، التصفية أو الحلّ، بناء على الثقة في التصرف بهذا المبلغ بين الأعضاء الحاليين، بخصص تتناسب واشتراك الأعضاء وحصصهم من دخل الإشتراكات الإجمالي في السنة المالية السابقة لاتخاذ هذا التدبير.

ويخضع هذا التوزيع على الأعضاء لخصم، من حصة كل عضو إفرادي، أي دين مستحق للجمعية لأية أتعاب أو إشتراكات غير مدفوعة.