



International
Labour
Organization

كتيب تأهيل أعضاء مجلس إدارة منظمات الأعمال وأصحاب العمل الصغيرة



هذه الصفحة مخصصة للاستخدام الداخلي من قبل منظمة الأعمال وأصحاب العمل. على سبيل المثال، يمكن لشعاركم أن يحل محل شعار منظمة العمل الدولية ويمكن تعديل العنوان ليصبح: دليل تأهيل أعضاء مجلس الإدارة الجدد في



هذا العمل مرخص بموجب ترخيص المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي. للاطلاع على نسخة من هذا الترخيص، يرجى زيارة الموقع التالي <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>. ويمكن للمستخدم إعادة استعمال أو مشاركة (نسخ وإعادة توزيع) وتكييف (إعادة مزج وتحويل والاستناد إلى العمل الأصلي) كما هو مفصل في الترخيص. ويجب على المستخدم أن يذكر منظمة العمل الدولية بوضوح باعتبارها مالكة العمل الأصلي وأن يشير إلى ما إذا تم إجراء تغييرات عليه. لا يُسمح باستخدام رمز واسم وشعار منظمة العمل الدولية فيما يتعلق بالترجمات أو التعديلات أو غيرها من الأعمال المشتقة

الإسناد - يجب على المستخدم الإشارة إلى ما إذا كان قد تم إجراء تغييرات ويجب أن يستشهد بالعمل على النحو التالي: كتيب تأهيل أعضاء مجلس إدارة منظمات الأعمال وأصحاب العمل الصغيرة، 2024. © منظمة العمل الدولية

الترجمات - في حالة ترجمة هذا العمل، يجب إضافة نص إخلاء المسؤولية التالي إلى الإسناد: هذه ترجمة لحقوق الطبع والنشر الخاصة بمنظمة العمل الدولية. ولم يتم إعداد هذه الترجمة أو مراجعتها أو المصادقة عليها من جانب منظمة العمل الدولية ولا ينبغي اعتبارها ترجمة رسمية لمنظمة العمل الدولية. وتخلي منظمة العمل الدولية مسؤوليتها الكاملة عن محتواها ودقتها. وتقع المسؤولية على عاتق صاحب (أصحاب) الترجمة فقط

التعديلات - في حالة تعديل هذا العمل، يجب إضافة نص إخلاء المسؤولية التالي إلى الإسناد: هذا تعديل لعمل محمي بحقوق الطبع والنشر لمنظمة العمل الدولية. ولم يتم إعداد هذا التعديل أو مراجعته أو المصادقة عليه من جانب منظمة العمل الدولية ولا ينبغي اعتباره تعديلاً رسمياً لمنظمة العمل الدولية. وتخلي منظمة العمل الدولية مسؤوليتها الكاملة عن محتواه ودقته. وتقع المسؤولية على عاتق صاحب (أصحاب) التعديل فقط

مواد صادرة عن طرف ثالث - لا ينطبق ترخيص المشاع الإبداعي هذا على المواد المحمية بحقوق الطبع والنشر غير التابعة لمنظمة العمل الدولية والواردة في هذا المنشور. إذا كانت المادة مسندة إلى طرف ثالث، فإنّ مستخدم هذه المواد هو المسؤول الوحيد عن الحصول على الأذونات اللازمة من صاحب الحقوق وسيكون وحده المسؤول عن أي انتهاك مزعوم

أي نزاع ينشأ بموجب هذا الترخيص ولا يمكن تسويته ودياً يُحال إلى التحكيم وفقاً لقواعد التحكيم الخاصة بلجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (الأونسيترال). ويلتزم الطرفان بأي حكم يصدر نتيجة لهذا التحكيم باعتباره الحكم النهائي لمثل هذا النزاع

يجب توجيه جميع الاستفسارات بشأن الحقوق والتراخيص إلى وحدة مطبوعات منظمة العمل الدولية (الحقوق والتراخيص) على البريد الإلكتروني: rights@ilo.org. ويمكن العثور على معلومات حول منشورات منظمة العمل الدولية والمنتجات الرقمية على الرابط التالي: www.ilo.org/publns

ISBN: 9789220411766 (Web PDF)

كما يتوفر أيضاً بالإنجليزية:

The onboarding handbook for board members of small employer and business membership organizations

ISBN: 9789220340516 (web PDF)

إنّ التسميات المستخدمة في منشورات منظمة العمل الدولية وقواعد بياناتها، التي تتفق مع ممارسات الأمم المتحدة، ولا عرض البيانات الوارد فيها، لا تنطوي على أي رأي من جانب منظمة العمل الدولية بشأن الوضع القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها

الآراء وجهات النظر المعرب عنها في هذا المنشور هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم، ولا تمثل بالضرورة آراء منظمة العمل الدولية أو وجهات نظرها أو السياسات التي تتبعها.

الإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية لا تعني مصادقة منظمة العمل الدولية عليها، كما أنّ إغفال ذكر شركات أو منتجات أو عمليات تجارية معينة ليس علامة على عدم إقرارها

إرشادات للمنظمات عند تأهيل أعضاء مجلس إدارة جدد

هذا الكتيب هو: أولاً، دليل للأشخاص داخل منظمة الأعمال وأصحاب العمل (EBMO) المكلفين بإنشاء دليل تلك المنظمة لأعضاء مجلس الإدارة الجدد. ومن ثم، ثانياً، فهو كتيب داخل كتيب. وتعد صفحة العنوان وهذه الصفحة وبعض الصفحات الأخرى (كما ذكرنا) عناصر من الدليل الأول ويجب إزالتها من الدليل الثاني. وينبغي أن يتوجه الكتيب الثاني فقط إلى أعضاء مجلس الإدارة الجدد. فقد تكون أي إشارات من الدليل الأول التي تتوجه إلى منتجي دليل المنظمة لأعضاء مجلس الإدارة الجدد مربكة. وحيثما كان ذلك مناسباً، يشير هذا الدليل إلى المراجع التي يجب إزالتها.

وسيساعد هذا الكتيب منظمات الأعمال وأصحاب الأعمال الصغيرة في الانتقال نحو تدابير حوكمة أكثر تنظيمًا ورسمية. فهو يحتوي على معلومات حول أعمال تمثيل الشركات وأفضل الممارسات العامة لحوكمة منظمات الأعمال وأصحاب العمل.

فالأشخاص الذين تهدف منظمة الأعمال وأصحاب العمل إلى ضمهم إلى مجلس إدارتها هم مبتدئون، ومندفعون لمواجهة التحديات الجديدة. والغرض من دليل التأهيل البسيط هذا هو توجيه هذا الاندفاع نحو تطوير عمل مجلس الإدارة بدلاً من إضاعة الوقت بينما يكتشف العضو الجديد كيفية عمل مجلس الإدارة.

ويجب أن يكون دليل التهنئة مستند حي يتم تحديثه مع تغير السياسات والإجراءات. وبالتالي، فمن الأفضل تقديم الكتيب في صيغة أوراق منفصلة، مما يسمح بسحب الصفحات أو إضافتها حسب الحاجة. ومن الناحية المثالية، إذا توفرت التكنولوجيا والكفاءة، ينبغي التفكير في تطوير كتيب إلكتروني.

ويتم تشجيع المنظمة على النظر في عقد ورشة عمل تأهيلية بالتزامن مع عرض هذا الكتيب على أعضاء مجلس الإدارة الجدد.

يفترض إزالة هذه الصفحة عند إعداد
الكتيب للاستخدام الداخلي من قبل
منظمة الأعمال وأصحاب العمل

◀ شكر وتقدير

كانت مساهمات منظمات الأعمال وأصحاب العمل جوهريّة في تطوير الكتيّب المخصّص لأعضاء مجلس الإدارة الجدد. وعلى وجه الخصوص، نعرب عن تقديرنا لأعضاء مجلس الإدارة السابقين والحاليين لمنظمة القطاع الخاص في جزر المحيط الهادئ، وغرفة التجارة والصناعة في جزر كوك، وغرفة التجارة والصناعة في كيريباتي، وغرفة التجارة في جزر مارشال، وغرفة التجارة والصناعة في تيمور الشرقية الذين شاركوا تجربتهم عن الاحتياجات والأولويات التأهيلية والتنظيمية في مجال الحوكمة الرشيدة.

ونشكر الباحث بيتر هـدسون على مساهماته وخبرته وتعاونه المدروس في إعداد كتيّب التأهيل لأعضاء مجلس الإدارة الجدد ولمنتجي الكتيّب الداخلي للمنظمات المعنية. وتعرب منظمة العمل الدولية عن امتنانها لكفاءته المهنية طوال فترة المهمة.

ونتقدم بالشكر أيضًا إلى منظمة العمل الدولية والزملاء في مركز التدريب الدولي (ITC) على استعراض النظراء والمساهمات الفنية التي قدموها. وقاد سانشير توغشيمج ورافي بيريس ودونج إيونج لي وواید بروملي من مكتب أنشطة أصحاب العمل هذه الجهود. وقدم باولو سالفاي وباربرا ماينو وجان شميت من مركز التدريب الدولي مدخلات فنية ساهمت في إثراء هذا الدليل.

يفترض إزالة هذه الصفحة عند إعداد الكتيّب للاستخدام الداخلي من قبل منظمة الأعمال وأصحاب العمل

[أدخل شعار واسم منظمة الأعمال وأصحاب العمل]

أهلاً وسهلاً في مجلس الإدارة!

"تصبح منظمات الأعمال وأصحاب العمل فعالة عندما تضيف قيمة إلى المؤسسات الأعضاء فيها وتلبي احتياجاتها في ما يخص التمثيل والمناصرة وتقديم الخدمات. وتعد منظمات الأعمال وأصحاب العمل القوية والمستقلة والتمثيلية ضرورية لتعزيز وخلق بيئة تمكينية يمكن أن تزدهر فيها الأعمال والاقتصادات والمجتمعات." – ديبورا فرانس-ماسان، مديرة مكتب أنشطة أصحاب العمل، منظمة العمل الدولية

لدعم مهمة [أدخل اسم منظمة الأعمال وأصحاب العمل]، قام مجلس الإدارة بتطوير واعتماد وتحديث كتيب التأهيل هذا لأعضائه الجدد. والقصد من ذلك هو تثقيف أعضائه وتوجيههم باستمرار إلى مستوى عالٍ من النجاح والإنجاز الاستراتيجي وفقاً لأفضل الممارسات.

ويحتوي الكتيب على معلومات تتعلق بالتشريعات والسياسات والقواعد واللوائح ذات الصلة. وهو بمثابة مورد لمجلس الإدارة والأمانة وجميع أعضاء [أدخل اسم منظمة الأعمال وأصحاب العمل الخاص بك] في تحديد الطريقة التي سيتم بها إدارة شؤون العمل.

ويجب أن يتضح لأعضاء مجلس الإدارة الجدد أنه هناك اختلافات جوهرية بين العمل كعضو مجلس إدارة لشركة والعمل كعضو مجلس إدارة في منظمة الأعمال وأصحاب العمل التي تمثل العديد من الصناعات والقطاعات. ومن الأهمية بمكان بالنسبة للحكومة الرشيدة أن يقدر أعضاء مجلس إدارة منظمة الأعمال وأصحاب العمل هذا الاختلاف، وأن يتخذوا خطوات لمعالجة تضارب المصالح وتطبيق أعلى مستويات النزاهة والأخلاق لضمان النظر في الأمور المعروضة على مجلس الإدارة من المنظور الصحيح.

وينبغي أن يتضح لأعضاء مجلس الإدارة الجدد كيفية اختلاف دورهم عن دور المديرين. وباعتباره مصدرًا مرجعيًا رئيسيًا، يجب إعادة النظر في هذا الكتيب بمرور الوقت حتى يشعر كل عضو بالثقة والراحة الكافية للمشاركة في مجلس الإدارة على قدم المساواة مع أولئك الذين شاركوا فيه لفترة أطول.

وتم تطوير هذا الكتيب باستخدام المدخلات الناتجة عن نتائج الدراسة الاستطلاعية وورش العمل مع منظمات الأعمال وأصحاب العمل في منطقة آسيا والمحيط الهادئ وتكييف منشورات مركز التدريب الدولي (2017) بشأن **بناء وإدارة منظمات الأعمال وأصحاب العمل**

الفعالة.

ولكنه ليس شاملاً، وننصح بمراجعة قائمة الموارد لتحسين فهم المجالات ذات الأهمية أو الصلة الخاصة.

من المفترض إبقاء هذه الصفحة ولكن الإرشادات بين
الأقواس المعقوفة (وهذا المربع) يجب إزالتها عند
وضع الكتيب للاستخدام الداخلي من منظمة الأعمال

5.....	مقدمة
7.....	I. كيفية استخدام هذا الكتيب
8.....	II. تعريفات ومختصرات
12.....	القسم 1 فهم الحوكمة الرشيدة في منظمة الأعمال أو أصحاب العمل
16..	القسم 2 بنية وحوكمة [أدخل اسم منظمة الأعمال أو أصحاب العمل الخاصة بك]
20.....	القسم 2 القائمة المرجعية
21.....	القسم 3 أدوار ومهام مجلس الإدارة – الحوكمة مقارنة مع الإدارة
26.....	القسم 3 القائمة المرجعية
27.....	القسم 4 مسؤوليات ومتطلبات أعضاء مجلس الإدارة
30.....	القسم 4 القائمة المرجعية
31.....	القسم 5 نصائح ومعلومات لأعضاء مجلس الإدارة الجدد
33.....	القسم 5 القائمة المرجعية
34.....	الملحق 1: قائمة مرجعية كاملة لأعضاء مجلس الإدارة الجدد
36.....	الملحق 2: إقرار عضو مجلس الإدارة الجديد

I. كيفية استخدام هذا الكتيب

1. أولاً، اقرأ التعاريف والمختصرات في القسم التالي. فهي مهمة جداً لفهم المصطلحات المستخدمة عادة في الحوكمة والإدارة التنظيمية.

2. ثانياً، قم بتدوين ملاحظات حول النقاط التي ستساعدك في "مواكبة" دورك كعضو في مجلس الإدارة، مع الرجوع بانتظام إلى الكتيب عند إطلاعك على دورك الجديد

3. ثالثاً، قم بمراجعة القوائم المرجعية، والتأكد من أن المعلومات المقدمة كاملة وأنك تفهمها.

4. أخيراً، إذا لم تكن متأكدًا، اطرح أسئلة على زملائك أعضاء مجلس الإدارة. وتذكر أن هذه لعبة جماعية ويعتمد زملاؤك من أعضاء مجلس الإدارة على تقدمك بسرعة للمساهمة بمهاراتك ومعرفتك وخبراتك في المنظمة.

يعد هذا الكتيب أداة لتسهيل فهم الحوكمة الرشيدة والالتزامات القانونية والممارسات الأفضل بطريقة أفضل.

كما يقدم أيضًا نصائح ومعلومات وموارد للمساعدة في تنفيذ الحوكمة الفعالة داخل منظماتك في القطاع الخاص. وتعتمد محتويات هذا الكتيب على المتطلبات التشريعية والممارسات الأفضل ذات الصلة عند وقت إعدادها.

II. تعريفات ومختصرات

مكتب أنشطة أصحاب العمل ACT/EMP	مكتب أنشطة أصحاب العمل هو وحدة متخصصة داخل منظمة العمل الدولية.
المناصرة	أي عمل لصالح الآخرين أو يوصي بهم أو يبرر لهم أو يدعمهم أو يدافع عنهم أو يتأشد من أجلهم.
لجنة التدقيق	لجنة تركز على مسائل ذات صلة بنزاهة التقارير المالية للمنظمة.
مدقق (مستقل)	دور يقدم رأي خبير حول ما إذا كانت التقارير المالية قد تم إعدادها بشكل صحيح بموجب القوانين المعمول بها وتمثل ملخصاً حقيقياً ومنصفاً للمركز والأداء المالي للمنظمة.
مجلس إدارة	أشخاص مسؤولون بشكل جماعي عن إدارة المنظمة والسيطرة عليها من خلال توجيه السياسات الإستراتيجية والرقابة المالية. ويمكن أن يكون ذلك بالاشتراك مع لجنة تنفيذية أو كلجنة تنفيذية. وتكون مجالس إدارة منظمات الأعمال وأصحاب العمل ذات أشكال مختلفة؛ فلا يوجد نموذج واحد لها. ويمكن أن يشير مجلس الإدارة إلى مجلس المديرين، أو مجلس إدارة، أو مجلس استشاري، أو أي ترتيب آخر. وتتمتع بعض منظمات الأعمال وأصحاب العمل مجلس إدارة لديه رئيس، وبعضها مجالس لجان تنفيذية لديها رئيس.
ميثاق مجلس الإدارة	وثيقة سياسة تحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات والسلطات الخاصة بأعضاء مجلس إدارة المنظمة (سواء بشكل فردي أو جماعي) وكيفية إدارتها لتحديد اتجاه المنظمة وإدارتها ومراقبتها. (ويتضمن الميثاق محتوى مشابهاً أو مساوياً "للنظام الأساسي").
عضو مجلس الإدارة	عضو في مجلس إدارة منظمة (أو عضو في لجنة تنفيذية).
اللوائح الداخلية	وثيقة سياسة تحدد الهيكل الداخلي للمنظمة وأنظمتها. وتوفر اللوائح الداخلية إطاراً للحوكمة الداخلية والعمليات اليومية.
بناء القدرات	عملية تطوير وتعزيز المهارات والغرائز والقدرات والعمليات والموارد التي تحتاجها المنظمات والمجتمعات للبقاء والتكيف والازدهار.
الرئيس التنفيذي	الرئيس التنفيذي هو أعلى منصب لموظفي المنظمة. فالرئيس التنفيذي هو المسؤول عن إدارة عمليات وموارد المنظمة ويكون بمثابة الوجه الرئيسي الذي يمثل المنظمة. وفي بعض المنظمات، يمكن استبدال هذا المصطلح بعبارات مثل المدير العام والأمين العام أو ما يشابهها.

رئيس Chair	شخص يتم تعيينه لإدارة أعمال مجلس الإدارة (أو اللجنة التنفيذية) ويتمتع بسلطة تنفيذية وفق دستور المنظمة ولوائحها الداخلية. وغالبًا ما يتم استخدام مصطلحي الرئيس Chair والرئيس President بالتبادل.
العميل	شركة قد تشارك في دورة تدريبية أو خدمة دون أن تنوي أن تصبح عضوًا في منظمات الأعمال وأصحاب العمل.
تضارب المصالح	عندما تتعارض المصالح الشخصية أو التجارية للفرد مع واجباته.
اللجنة	طريقة أساسية يساهم بها الأعضاء في عمل ووجهات نظر منظمات الأعمال وأصحاب العمل. وتشمل اللجان الدائمة المشتركة لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت، ولجنة المالية والأغراض العامة، ولجنة العضوية، واللجنة القطاعية والجغرافية. ويتم تشكيل اللجان الخاصة عادةً للتعامل مع قضايا سياسية محددة تنشأ أو تصبح مصدر قلق.
الدستور	وثيقة تحدد قواعد وأغراض منظمات الأعمال وأصحاب العمل. وهي مقسمة إلى بنود مرقمة مع بنود فرعية وتوفر إرشادات للوكمة الرشيدة من خلال تحديد القواعد التشغيلية التي تنطبق على الأعضاء.
عضو مباشر	شركة تدفع مقابل العضوية في منظمات الأعمال وأصحاب العمل. وتشمل هذه الكيانات نقابات القطاع (مثل نقابات المصنعين) أو المنظمات الإقليمية (مثل غرفة تجارة وصناعة نادي)، والتي تدفع أيضًا رسوم العضوية.
EBMO	منظمات الأعمال وأصحاب العمل
اللجنة التنفيذية	تشتمل بعض منظمات الأعمال وأصحاب العمل على لجنة تنفيذية حاکمة بدلاً من مجلس الإدارة. وبعض المنظمات تشمل كليهما. وعندما يكون هناك كلا الأمرين، تقوم اللجنة التنفيذية بإعطاء الأولوية للقضايا التي يتعين على مجلس الإدارة معالجتها. ويتمثل دورها في اتخاذ القرارات بين اجتماعات مجلس الإدارة نيابة عن مجلس الإدارة. وقد يشمل ذلك اتخاذ قرارات بشأن المسائل التي تتطلب استجابة عاجلة أو قرارات يومية عامة. ويقدم أعضاء اللجنة تقاريرهم إلى مجلس الإدارة.
المسؤولية الائتمانية	الواجب القانوني الذي يقع على عاتق الأشخاص الذين يشغلون منصبًا جديرًا بالثقة تجاه الأشخاص الذين يثقون بهم. وينص القانون العام على أن أعضاء مجلس الإدارة مدينون لمنظمتهم بمسؤولية ائتمانية.
الحوكمة	إطار القواعد والعلاقات والأنظمة والعمليات التي يتم من خلالها ممارسة السلطة والسيطرة عليها في الشركات والمنظمات.
أعضاء غير مباشرين	الشركات التابعة لمنظمات القطاع أو الإقليم التي هي أعضاء مباشرين. على سبيل المثال، تمثل المنظمة الجامعة أيضًا الأعضاء من أعضائها المباشرين الذين هم منظمات قائمة على العضوية. ومع ذلك، فإن أعضاء منظمة

الأعمال وأصحاب العمل هؤلاء لا يدفعون رسوم عضوية مباشرة في المنظمة الجامعة، وبالتالي فهم أعضاء غير مباشرين.

منظمة العمل الدولية

ILO

موظفو المنظمة الرفيعو المستوى

الإدارة

وثائق تسجل الأنشطة والقرارات في الاجتماع.

محاضر

بيان يعبر عما تفعله المنظمة لتحقيق غرضها.

بيان المهمة

منظمة لا تعمل لكسب الربح لصالح أعضائها كأفراد.

منظمة لا تبغي

الربح NFP

منظمة وطنية من القطاع الخاص

NPSO

عملية تسمح للأعضاء الجدد الانتقال من صفة الطرف التنظيمي الخارجي إلى صفة الطرف التنظيمي الداخلي.

تأهيل

العملية التي تؤدي إلى الفصل الرسمي بين عضو مجلس الإدارة والمنظمة من خلال الاستقالة أو إنهاء الخدمة أو التقاعد.

إلغاء الخدمة

شخص يتم تعيينه لإدارة أعمال مجلس الإدارة ويتمتع بسلطة تنفيذية منصوص عليها بموجب دستور المنظمة ولوائحها الداخلية، وغالبًا ما يتم استخدامه بالتبادل مع مصطلح رئيس بمعنى Chair.

الرئيس

President

نظام قواعد ينص على السلوك الصحيح والإجراءات المتبعة في المواقف الرسمية.

البروتوكول

عدد المديرين الذين يجب أن يكونوا حاضرين حتى يكون الاجتماع ساريًا.

النصاب

القانوني

كيفية تحديد المنظمة غرضها وأهدافها لما بعد المستقبل القريب والأفعال التي تنوي اتخاذها لتحقيق هذه الأهداف.

خطة

استراتيجية

تتمتع المنظمات بالشفافية عندما تمكن الآخرين من رؤية وفهم كيفية عملها بطريقة صادقة. ولتحقيق الشفافية، يجب على المنظمة تقديم معلومات دقيقة وكاملة للجهات المعنية بشأن أنشطتها وإدارتها في الوقت المناسب.

الشفافية

منصب يشرف على الإدارة المالية للمنظمة، ويراجع الإجراءات والتقارير المالية ويقدم المشورة لمجلس الإدارة بشأن الاستراتيجية المالية وجمع الأموال.

أمين الصندوق

بيان يعبر عن الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة، ويهدف إلى توجيه المنظمة في اتخاذ القرارات التي تتماشى مع فلسفتها وأهدافها المعلنة.

بيان الرؤية

فهم الحوكمة الرشيدة في منظمة الأعمال أو أصحاب العمل



ما هي الحوكمة؟

الحوكمة هي إطار القواعد والأنظمة والعمليات والعلاقات داخل المنظمة، والوسيلة التي يتم من خلالها ممارسة السلطة والتحكم فيها في تلك المنظمة. كما تتضمن آليات مساءلة المنظمة والقائمين على إدارتها.

ما هي الحوكمة الرشيدة؟

تكون الحوكمة الرشيدة موجودة عندما يكون لدى المنظمة أنظمة وعمليات مناسبة لظروفها وتمكّن المنظمة من أن تكون قادرة على الاستمرار ومتابعة هدفها بفعالية والوفاء بالتزاماتها بموجب القانون.

وتركز الحوكمة في منظمة الأعمال وأصحاب العمل على تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها مع ضمان استمرارية المنظمة.

ويتعلق كلا الأمرين بالمسؤولية الائتمانية التي يتحملها مجلس الإدارة والإدارة عند ممارسة السلطة على الإجراءات التي تتخذها المنظمة.

وتعد ثقة الجمهور والمساءلة من الجوانب الأساسية لاستمرارية المنظمة. وهي ضرورية لتحقيق الرسالة الاجتماعية بطريقة يحترمها أولئك الذين تخدمهم المنظمة والمجتمع الذي تقع فيه.

اتفاقية الحرية النقابية وحماية حق التنظيم، 1948

منظمات أصحاب العمل هي مؤسسات تم إنشاؤها لتنظيم وتعزيز المصالح الجماعية لأصحاب العمل. وهي ضرورية لتشكيل بيئة مواتية للمؤسسات التنافسية والمستدامة التي يمكن أن تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن خلال توفير الخدمات التي تعمل على تحسين وتوجيه الأداء الفردي للمؤسسات.

وضعت الهيئات الثلاثية المكونة لمنظمة العمل الدولية متطلبين لكل من المنظمات الممثلة للعمال وأصحاب العمل ضمن الاتفاقية رقم 87. وتنص على أن العضوية في هذه المنظمات يجب أن تكون طوعية وأن تكون هذه المنظمات قادرة على التصرف باستقلالية، ولا تخضع إلا لدستور المنظمة والقوانين الوطنية. وبالتالي فإن العضوية الإجبارية تتعارض مع اتفاقية منظمة العمل الدولية رقم 87. كما أنها محفوفة بالمخاطر لأسباب عملية، حيث غالبًا ما تنظر إليها الشركات على أنها نوع من الضرائب الإضافية.

المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة في منظمة الأعمال وأصحاب العمل

المسؤولية الائتمانية تنشأ في منظمات الأعمال وأصحاب العمل من علاقة الثقة وتحمل التزام تجنب أي نزاع؛ وواجب عدم تحقيق الربح إلى جانب واجب عدم الحصول على منفعة شخصية أو منفعة لطرف ثالث.

الواجب القانوني: في حين أن منظمات الأعمال وأصحاب العمل لا تواجه عادة مشاكل قانونية، فإن الفشل في اتباع المتطلبات القانونية يمكن أن يؤدي إلى عقوبات والإضرار بالسمعة. ويجب على المنظمة المؤسسة قانونيًا أن تمتثل للواجبات القانونية الرئيسية الأربعة التالية:

ومن الناحية العملية، يعني هذا أنه يجب على المنظمة التأكد من تعيين الخبرة القانونية المناسبة لمواكبة التطورات القانونية والتغييرات في اللوائح التي تنطبق على عملياتها، مع الاعتراف بأن عدم الامتثال يمكن أن يوفر أساسًا لإجراءات المسؤولية ضد المنظمة.



يعد الامتثال لجميع جوانب العمليات والإجراءات الداخلية لمنظمة الأعمال وأصحاب العمل أمرًا ضروريًا. فتعديل السياسة لضمان نتيجة أكثر فعالية يبعث برسالة واضحة مفادها أن المنظمة تأخذ الحوكمة على محمل الجد وليست مستعدة لتجنب القضايا التي قد تؤثر سلبًا على مصداقيتها أو سمعتها.

الشفافية هي مبدأ تزويد المتأثرين من القرارات الإدارية بالحقائق والأرقام التي استرشدت بها أي عملية أدت إلى تلك القرارات.

يعتبر تضارب المصالح سبباً رئيسياً لفشل حوكمة الشركات في القطاع الخاص. وفي حال لم يتم تحديد حالات تضارب المصالح وإدارتها بشكل صحيح، فإنها يمكن أن تعرض نزاهة منظمة الأعمال وأصحاب العمل للخطر الشديد. ويكون هناك تضارب مصالح عندما تؤثر (أو قد تؤثر) بشكل مباشر أو غير مباشر مصلحة خاصة أو شخصية لأحد أعضاء مجلس الإدارة (أو أحد الأقرباء)، على الممارسة الموضوعية لواجباتهم، على حساب المنظمة أو منفعتها.

ويمكن أن يحدث تضارب المصالح على جميع مستويات الحوكمة ومجالات العلاقات الإنسانية ويمكن تمييزه على النحو التالي:

يواجه عضو في مجلس الإدارة تضارب مصالح حقيقي وفعلي

تضارب فعلي

يبدو أنه هناك تضارب مصالح في ما يخص أحد أعضاء مجلس الإدارة حتى لو لم يكن ذلك صحيحًا

تضارب متصور

ويمكن العثور على مثال لسياسة تضارب المصالح الخاص بمنظمات الأعمال وأصحاب العمل

تضارب محتمل

لا يوجد تضارب مصالح حاليًا لكن قد يحصل مستقبلاً

في المبادئ التوجيهية لغرفة التجارة الدولية بشأن تضارب المصالح في الشركات.

ويعتبر فهم الخطر وتحديدته أمرًا ضروريًا. فالخطر هو أي عدم يقين بشأن حدث مستقبلي يهدد قدرة المنظمة على إنجاز مهمتها. والتهديدات التي تعرّض الأصول الأساسية للمنظمة للخطر قد تحد من قدرتها على تزويد أعضائها بالخدمات.

ويمكن اعتبار ما يلي الأصول الأساسية لمنظمة الأعمال وأصحاب العمل:

الملكية - المباني
والمرافق والمعدات
والمواد وحقوق النشر
والعلامات التجارية
المرتبطة بالمنظمة.

البيانات - الوقائع أو
الأرقام أو المعلومات
المجموعة مع بعضها
كمراجع أو للتحليل
وهي ضرورية لمقترح

الأشخاص - أعضاء
مجلس الإدارة
والشركات الأعضاء
والمتطوعون
والموظفون والعملاء

النوايا الحسنة -
السمعة والصفة في
المجتمع والقدرة على
جمع الأموال.

الدخل - المبيعات
والمنح
والمساهمات التي
تعتمد المنظمات
عليها للتشغيل.

ويمكن للمنظمة تقييم مخاطرها من خلال مستوى التهديد الذي تتعرض له أصولها الأساسية. وتحدد احتمالية وقوع الخطر وعواقبه الممكنة ما إذا كان يمثل خطرًا ذا أولوية عالية ويتطلب اهتمامًا فوريًا.

المخاطر المشتركة بين منظمات الأعمال وأصحاب العمل

إصابات الشركات الأعضاء والعملاء والموظفين والمتطوعين والجمهور - يجب على كل منظمة أعمال وأصحاب العمل، سواء كانت تخدم الشركات الأعضاء أو العملاء أو تجمع الأموال لبرامجها، أن تمارس مستوى من الرعاية اللازمة لحماية الناس من الأذى. فالمنظمة تتحمل المسؤولية عندما تكون مسؤولة ماليًا عن أفعالها أو فشلها في التصرف.

الأضرار التي لحقت بالامتلاكات - قد يؤدي الضرر أو التدمير الذي يلحق بالامتلاكات (بما في ذلك الامتلاكات المستأجرة) إلى إضعاف قدرة المنظمة على مواصلة العمليات.

ممارسات التوظيف - يجب على الإدارة ومجلس الإدارة وضع واتباع سياسات وإجراءات التوظيف بعناية لتقليل مخاطر المطالبات السلبية المتعلقة بممارسات التوظيف، ولضمان الامتثال للقوانين التي تنظم العلاقة بين صاحب العمل والموظف. وتنطبق هذه القوانين على جميع جوانب علاقة العمل، ويمكن أن يؤدي عدم الامتثال إلى شكوى توظيف، مما يؤدي إلى رسوم أو غرامات أو تسويات كبيرة.

أمن البيانات - قد يؤدي الإهمال الفردي أو سوء السلوك المتعمد أو الخروقات الأمنية الناتجة عن سوء أمن البيانات إلى الإضرار بالثقة في المنظمة أو يؤدي إلى تداعيات سلبية على الموظفين الأفراد أو أعضائها المباشرين وغير المباشرين. ونظرًا لأن البيانات تمثل أصلًا استراتيجيًا، وجزءًا لا يتجزأ من عرض القيمة الأساسية لأي شركة، فإن حمايتها تعد أمرًا حيويًا للابتكار والميزة التنافسية.

احتيال - يمكن أن يكون لسرقة الأموال أو اختلاسها عواقب وخيمة. وقد يكون الإبلاغ العلني عن الخسارة مدمرًا لأن التقارير الإعلامية تؤثر على التبرعات وحسن النية العامة.

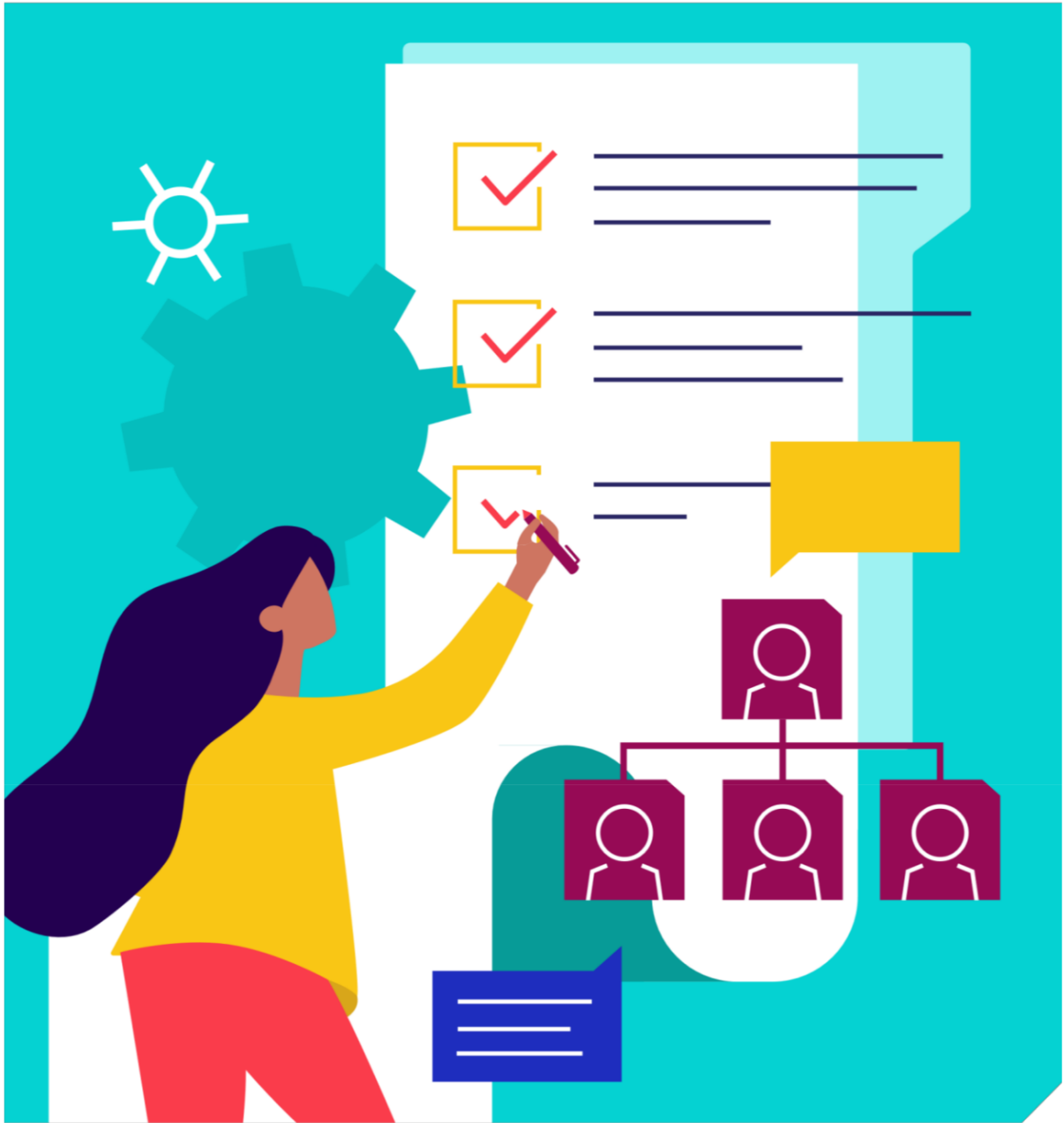
المتطلبات القانونية - تخضع منظمات الأعمال وأصحاب العمل لقوانين ولوائح محددة، ويمكن أن تؤدي الانتهاكات إلى غرامات أو فقدان حالة الإعفاء الضريبي أو الحل المحتمل. وإدارة المخاطر المرتبطة بالامتثال القانوني، يجب على كل منظمة البحث عن أحدث القواعد واللوائح والقوانين التي تنطبق على عملياتها ومواكبتها. ويمكن أن يؤدي عدم الامتثال إلى بدء إجراءات حكومية وتوفير الأساس لإجراءات المسؤولية ضد المنظمة.

وتم التأكيد على إعداد وإدارة المخاطر غير المتوقعة للمنظمات على مستوى مجلس الإدارة في ظل الأحداث العالمية، مثل الأعاصير وكوفيد-19. ويجوز لمجالس الإدارة وأعضائها تحسين مستقبل منظماتهم من خلال إجراء تعديلات على نهج إدارة المخاطر الخاص بهم من خلال مراعاة ما يلي:

- حماية تفوق قيمة الأعضاء. ويعد هذا أمرًا حيويًا لأن الأشخاص يطالبون بمسؤولية أكبر من المنظمات التي يعملون فيها ويشترون منها ويستثمرون فيها. ويجل استهداف خلق قيمة على المدى الطويل.
- اعتماد أسلوب الاستماع والتعلم. وهذا يمكن المنظمة من مواكبة بيئة المخاطر المتغيرة. ومن الضروري أن نفهم كيفية تغيير التطورات الخارجية الحالية للمخاطر التي تواجهها المنظمة والتأثير المحتمل للاتجاهات طويلة المدى.
- جعل المخاطر بندًا إلزاميًا في جدول الأعمال في كل اجتماع لمجلس الإدارة. فيجب على أعضاء مجلس الإدارة الذين يشاركون في لجان المخاطر قضاء وقت كافٍ في العمل مع الإدارة لفهم أين يمكن أن تتجسد المخاطر داخل الشركة. وينبغي أن تشكل المخاطر جزءًا من كل مناقشة حول الإستراتيجية.
- بناء الوضوح حول الطبيعة المتغيرة للمخاطر. ومع تغير المخاطر وظهورها بسرعة، من الضروري أيضًا قضاء وقت كافٍ في فهم كيفية تغير مشهد المخاطر بالضبط. ولا يمكن القيام بذلك إلا إذا خصص أعضاء مجلس الإدارة وقتًا كافيًا للمخاطر.

◀ القسم 2

بنية وحوكمة [أدخل اسم منظمة الأعمال أو أصحاب العمل الخاصة بك]



تأتي منظمات القطاع الخاص القائمة على العضوية في أشكال مختلفة. وتهتم منظمات أصحاب العمل تقليديًا بمسائل العلاقات الصناعية وسوق العمل، في حين تركز غرف التجارة عادة على مسائل التجارة والاستثمار المرتبطة بأسواق المنتجات. وبين هذين النموذجين توجد منظمات تجمع بين تمثيل مصالح سوق العمل ومصالح سوق المنتجات. وتبرز الأشكال الثلاثة المصالح الاقتصادية والاجتماعية لأعضائها.

وتتكون الهيئة الإدارية لمنظمة الأعمال وأصحاب العمل من مجموعة من الأفراد الذين يتحملون معًا المسؤولية النهائية عن الإشراف على عملياتها والتأكد من أنها تعمل على تحقيق غرضها. ويوجد في الهيئة الإدارية لجميع منظمات الأعمال وأصحاب العمل قادة القطاع ومجموعة من الأفراد من مهن متنوعة. [وضع الدليل الداخلي لموظفي منظمات الأعمال وأصحاب العمل، نشير إلى الهيئة الإدارية باسم "مجلس الإدارة" وأولئك الذين يعملون فيه باسم "أعضاء مجلس الإدارة". وإذا لم يكن هذا هو الوضع في منظماتكم، فيجب تعديل المصطلحات لتلائم منظماتكم].

وتشكل عضوية [أدخل اسم منظمة الأعمال وأصحاب العمل الخاصة بك] المستوى الأعلى لمخططنا التنظيمي. وينتخب الأعضاء [أدخل الرقم] أعضاء مجلس الإدارة، الذين يقومون بدورهم بتعيين الرئيس التنفيذي. وبشكل عام، يكون الرئيس التنفيذي مفوضًا ومسؤولًا عن إدارة المنظمة وعملياتها عن طريق السلطة المفوضة من مجلس الإدارة أو كما هو منصوص عليه في دستور المنظمة.

كما أن الواجبات القانونية التي تنطبق على الأشخاص الذين يديرون منظمة الأعمال وأصحاب العمل هي في الأساس معايير منطقية تتطلب الرعاية والصدق. ويساعد الامتثال للواجبات في ضمان إدارة منظماتك بشكل جيد، وتمتعها بسمعة طيبة، واستمرارها في تلقي دعم المجتمع.

ويتحمل رئيس مجلس الإدارة المسؤولية الأساسية عن تعزيز ثقافة بناءة وفعالة بما يحقق مصلحة المنظمة والحفاظ عليها. وتتمثل الوظيفة الأساسية للرئيس في التأكد من أن المجلس يعمل بطريقة تؤدي إلى تحقيق النتائج والأغراض الإستراتيجية للمنظمة.

ويعتمد مجلس إدارة [أدخل اسم منظمة الأعمال وأصحاب العمل] على اللجان لزيادة كفاءته ككل. ويمكن تفويض العمل إلى اللجان للتعامل بشكل أكثر فعالية مع القضايا المعقدة أو المتخصصة وإدارة أعباء العمل من خلال الاستفادة بشكل أفضل من وقت أعضاء مجلس الإدارة وخبراتهم. ومن المهم للغاية إدراك أن اللجان تقدم فقط توصيات العمل إلى مجلس الإدارة بأكمله، والذي يحتفظ بالمسؤولية الجماعية عن اتخاذ القرار.

وتوفر اللجان أيضًا فرصًا لتطوير المعرفة داخل المنظمة. ويمكن لأعضاء مجلس الإدارة تركيز مهاراتهم في المجالات التي ستعود بالنفع على المنظمة. وعلى العكس من ذلك، تساعد اللجان على تطوير المواهب القيادية ودعم مسار القيادة. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يشير وجود اللجان للأعضاء العامين والجهات المعنية إلى أن مجلس الإدارة يأخذ قضايا معينة على محمل الجد. وبالمثل، قد تكون هناك لجان يتم إنشاؤها لفترة زمنية قصيرة نسبيًا (على سبيل المثال، لجان البناء) ثم يتم حلها عندما لا تعود هناك حاجة إليها.

وفي الوقت الحالي، أنشأت [أدخل اسم منظمة الأعمال وأصحاب العمل] [أدخل رقم] لجنة تتناول وتنفذ الاستراتيجيات المختلفة لخطة العمل المعتمدة. وتم إدراج الهيكل التنظيمي لـ [أدخل اسم

منظمة الأعمال وأصحاب العمل] ولجانها في المخطط التنظيمي المقدم في القائمة المرجعية التالية.

يفصل هذا الفصل بنية منظماتكم ويجب تصميمه ليناسبها.

قد لا تستفيد المنظمات الصغيرة من بنية اللجنة الرسمية لأن مجالس إدارتها صغيرة جدًا وعملياتها ليست معقدة. وفي العديد من منظمات الأعمال وأصحاب العمل، قد يتم تشكيل لجنة تنفيذية. وهي عبارة عن مجموعة صغيرة تتمتع بعلاقات وثيقة مع القيادة وتجتمع في كثير من الأحيان للنظر في القضايا الملحة التي تؤثر على المنظمة بشكل كبير، مثل الأزمات الناشئة.

وتتمتع اللجنة التنفيذية بصلاحيات التصرف نيابة عن مجلس الإدارة، مع ضرورة توخي الحذر لضمان التمييز الواضح لتجنب الازدواجية في وظائف الرئيس التنفيذي أو مجلس الإدارة. وتكون معظم اللجان التنفيذية من ثلاثة إلى سبعة أعضاء، وعادة ما تتم دعوة جميع أعضاء مجلس الإدارة للعمل في اللجنة التنفيذية، إلى جانب الرئيس التنفيذي. [هذه الفقرة عامة ولكن قد ترغبون في تعديل الفقرة بما يتناسب مع وضع منظمة الأعمال وأصحاب العمل الخاصة بكم].

- وفي ما يلي بعض المهام الأساسية للجنة التنفيذية:
- تعمل عادة بشكل وثيق مع الرئيس التنفيذي، وتعمل بصفة استشارية؛ وتوفر التوجيه التنظيمي للرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة؛
- تشرف على التنفيذ اليومي لسياسات مجلس الإدارة للتأكد من أن مجلس الإدارة يقوم بتطوير ممارسات الحوكمة الرشيدة والحفاظ عليها؛
- تعزيز التواصل بين مجلس الإدارة واللجان والموظفين.

ومن المرجح أن يكون أعضاء مجلس إدارة منظمات الأعمال وأصحاب العمل الأصغر حجمًا أقرب إلى العمل، مما يسهل رؤية الثقافة التنظيمية أثناء العمل. وقد يشارك أعضاء مجلس الإدارة في مجموعة من الأنشطة إلى جانب دورهم كأعضاء في مجلس الإدارة وربما يشاركون في دور تطبيقي تطوعي أكثر. على سبيل المثال، غالبًا ما يتطوع أعضاء منظمة الأعمال وأصحاب العمل لقيادة أعمال المناصرة أو المشاركة في خدمات المنظمة المقدمة للأعضاء الآخرين. ومن المحتمل أن يعرف أعضاء مجلس الإدارة في منظمة صغيرة كل موظفيها والأعضاء الذين يقومون بالخدمة التطوعية، ومن المرجح أن يكونوا أكثر مقدرة على فهم عمل المنظمة. [ومن جديد، هذه الفقرة عامة ولكن قد ترغبون في تعديل الفقرة بما يتناسب مع وضع منظمة الأعمال وأصحاب العمل الخاصة بكم].

ومن الأمور الشائعة في العديد من منظمات الأعمال وأصحاب العمل وجود لجنة التدقيق. وفي حين أن وجود لجنة التدقيق لا يغير من حاجة أعضاء مجلس الإدارة إلى تحمل مسؤولية التقارير المالية، إلا أن لجان التدقيق يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في عملية إعداد التقارير المالية وفي دعم وتعزيز جودة التدقيق. ويجب أن يرأس اللجنة شخص آخر غير رئيس مجلس الإدارة. كما ينبغي أن يتمتع أعضاء لجنة التدقيق بمزيج من الخبرة المحاسبية والمالية، بالإضافة إلى معرفة القطاع،

لتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية. [ومن جديد، هذه الفقرة عامة ولكن قد ترغبون في تعديل الفقرة بما يتناسب مع وضع منظمة الأعمال وأصحاب العمل الخاصة بكم.]

وليس من العملي دائماً أن تجتمع مجالس الإدارة، وخاصة المجالس الكبيرة، شخصياً لاتخاذ بعض الإجراءات اللازمة. ويجب أن يحدد النظام الداخلي للمنظمة متطلبات تشكيل النصاب القانوني والإجراءات التي يجب اتباعها في حالة عدم استيفاء ذلك. على سبيل المثال، يجتمع أعضاء مجلس الإدارة إلكترونياً بعد مراجعة محضر الاجتماع الذي ربما غاب عن بعض الأعضاء. ويسجل محضر كل اجتماع للجنة المداولات الرئيسية، ويعرض خيارات العمل ويقدم توصيات لأعضاء مجلس الإدارة للموافقة عليها أو اتخاذ قرار بشأنها. ويجب تضمين المحضر أو التقرير المكتوب للاجتماع في اجتماع مجلس الإدارة التالي. وينبغي أن تعكس المعلومات الواردة احتياجات مجلس الإدارة، مثل تسليط الضوء على القضايا والخيارات والتوصيات للموافقة عليها.

في الاجتماع العام السنوي لـ [أدخل اسم منظمة الأعمال وأصحاب العمل] [أو أدخل إطار زمني آخر]، يُطلب من الأعضاء تقديم أفكار ومقترحات للبرامج التي يمكن للمنظمة النظر في تنفيذها في العام المقبل. وتتم بعد ذلك مناقشة هذه الاقتراحات وتحديد الأولويات في جلسة التخطيط السنوية للمنظمة.

ومن هنا يتم الاتفاق على خطة العمل السنوية واعتمادها من قبل مجلس الإدارة، وإسناد العمل إلى اللجنة المناسبة.

إعداد التقارير

يتم تحديد التزامات إعداد التقارير الخاصة بمنظمة الأعمال وأصحاب العمل في التشريع الذي تم إنشاؤها بموجبه، ويتم شرح أداء المنظمة في كل من التقارير المالية الداخلية والخارجية. وكجزء من مجلس الإدارة، هناك واجب الحرص على وجود مستوى من الثقافة المالية يتناسب مع حجم وطبيعة أنشطة المنظمة.

[قد يكون لدى منظمة الأعمال وأصحاب العمل الخاصة بكم التزامات بتقديم التقارير إلى إدارة الضرائب والوكالات الحكومية الأخرى في نهاية السنة المالية، ويتم تحقيق ذلك من خلال تقديم تقرير سنوي أو تقارير مالية. يجب مراجعة هذه الفقرة لتعكس الوضع في منظمتمكم.]

وبغض النظر عن متطلبات إعداد التقارير التي تخضع لها [أدخل اسم منظمة الأعمال وأصحاب العمل]، يساعد مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة في ضمان نزاهة التقارير المالية ويجب عليهم قبول مسؤولية الإشراف على نزاهة وضمان المركز المالي للمنظمة وأدائها وإعداد التقارير.

القسم 2 القائمة المرجعية

بنية وحوكمة [أدخل اسم منظمة الأعمال وأصحاب العمل]

بالنسبة لـ [أدخل اسم منظمة الأعمال وأصحاب العمل]، يتعين على أعضاء مجلس الإدارة الجدد قراءة الوثائق التالية التي تتضمن تفاصيل المعلومات والالتزامات والمسؤوليات المتعلقة بدورهم والإقرار بها.

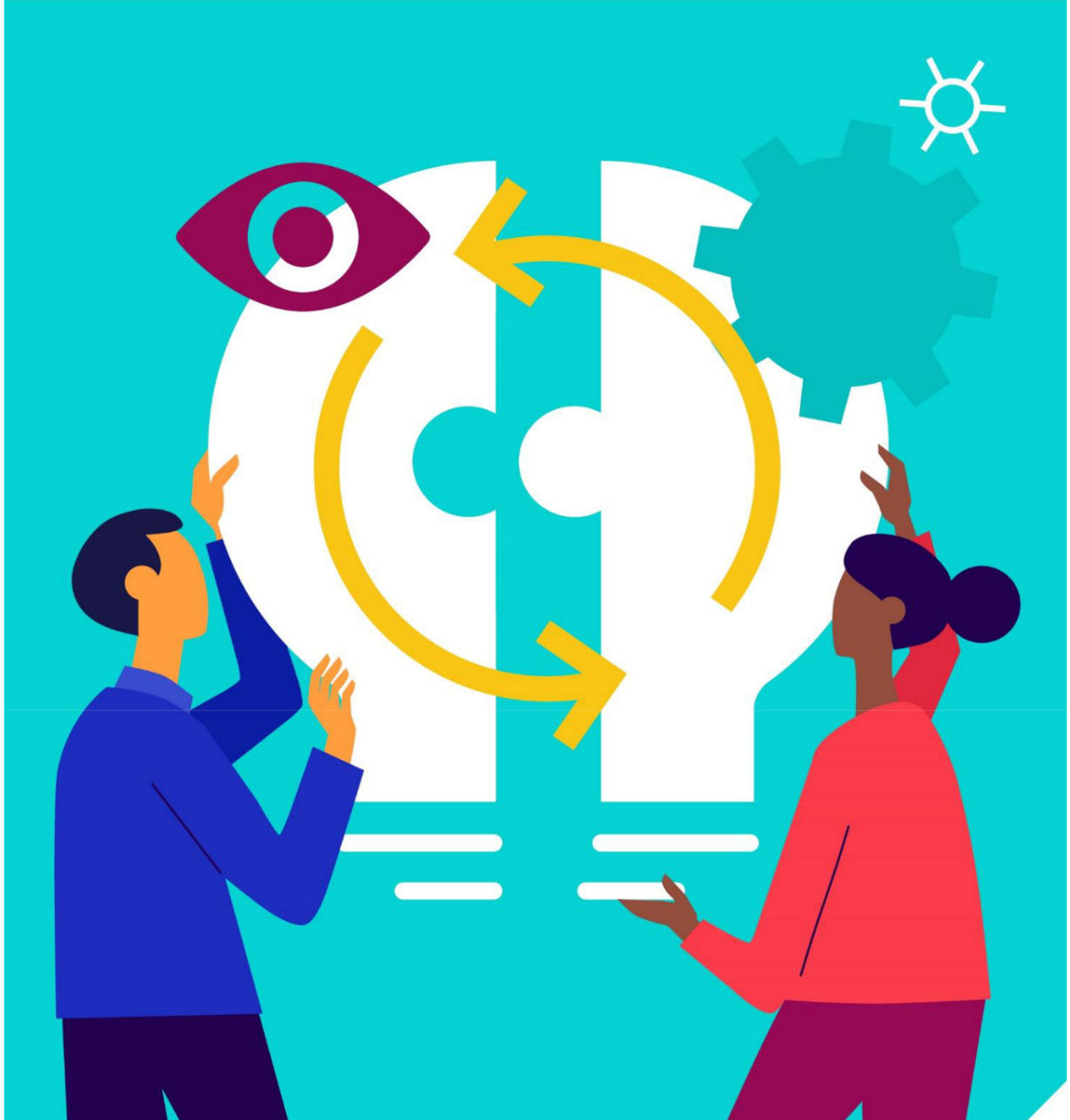
- ☐ [أدخل تاريخ مختصر]
- ☐ [أدخل الهيكل التنظيمي – مجلس الإدارة واللجان والأمانة]
- ☐ [أدخل الخطة الإستراتيجية]
- ☐ [أدخل كلمة الرئيس حول الرؤية الخمسية]
- ☐ [أدخل بيان المهمة]
- ☐ [أدخل بيان الرؤية]
- ☐ [أدخل الدستور]
- ☐ [أدخل اللوائح]
- ☐ [أدخل بروتوكول اجتماع مجلس الإدارة]
- ☐ [أدخل مسرد الاختصارات والمصطلحات الشائعة الاستخدام]

مقدمة إلى: _____ [عضو مجلس الإدارة]

من قبل: _____ [عضو الأمانة]

بتاريخ: _____ [التاريخ]

أدوار ومهام مجلس الإدارة – الحوكمة مقارنة مع الإدارة



تعتبر العلاقات بين مجلس الإدارة وإدارة المنظمة أمرًا بالغ الأهمية لنجاح المنظمة على المدى الطويل. فقد تنشأ المشاكل إن لم يتم تحديد الأدوار المختلفة بين مجلس الإدارة والإدارة. ويعتبر دور رئيس مجلس الإدارة مهمًا للغاية في إدارة العلاقة لتلبية الاحتياجات والتوقعات المعقولة لكل من مجلس الإدارة والإدارة.

وعلى الرغم من أنه يجوز لمجلس الإدارة تفويض بعض مسؤولياته أو صلاحياته للإدارة، إلا أنه يظل مسؤولاً في النهاية عن الإدارة وعن استخدام أي سلطة مفوضة من قبل الإدارة.

دور مجلس الإدارة

قد يكون لمجالس إدارة المنظمات الأصغر حجمًا، أو تلك التي تضم عددًا صغيرًا من الموظفين، تركيزًا تشغيليًا أكبر، بينما قد تتبع مجالس إدارة المنظمات الأكبر أو الأكثر رسوخًا نهجًا أكثر استراتيجية في عملها.

ويمكن تقسيم دور مجلس الإدارة في النهج الذي يركز على الإستراتيجية إلى هذه القطاعات

الاستراتيجية	وضع سياسات واستراتيجيات لتوجيه ورصد ومراقبة أنشطة المنظمة.
الموارد	إتاحة الموارد لتحقيق الاستراتيجية والإشراف على استخدامها.
الأداء	مراقبة أداء المنظمة.
الامتثال	الإشراف على العمليات لضمان الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية.
الخطر	الإشراف على إطار إدارة المخاطر الذي يدعم اتخاذ القرارات المستنيرة من قبل المنظمة.
المساءلة	الإبلاغ عن التقدم المحرز، ومواءمة المصالح الجماعية للأعضاء

المختلفة:

ويجب على مجالس الإدارة أن تقرر بنفسها أفضل السبل للمساهمة في منظماتها، وإحداث تأثير إيجابي مع الوفاء بواجباتها بموجب القانون. وللمساعدة في تحديد دور مجلس الإدارة وفهم

التزاماته القانونية، يجب وضع وثيقة ميثاق لمجلس الإدارة، وهي وثيقة تحدد الأدوار والمسؤوليات والسلطات الخاصة بمجلس الإدارة.

هذا الفصل عام ولكن يمكن تصميمه ليناسب وضع منظماتكم.

دور الإدارة

ليس من العملي أن تقوم مجالس الإدارة بتوجيه العمليات اليومية للمنظمة أو أداء المهام اللازمة لتحقيق المنظمة أهدافها. ولكي يحدث هذا، يجب على مجلس الإدارة تفويض بعض صلاحياته للإدارة (موظفين بأجر أو بدون أجر).

ويشرف مجلس الإدارة على الاستراتيجية بينما تقوم الإدارة بوضع وتنفيذ الخطط لتحقيقها. ويُتوقع أن تعمل مجالس الإدارة على أساس استراتيجي طويل المدى.

وبالمقارنة، يجب أن تهتم الإدارة بالاحتياجات التشغيلية الأكثر إلحاحاً للمنظمة. على سبيل المثال، يقوم مجلس الإدارة بشكل عام بتفويض السلطة للرئيس التنفيذي لاستخدام الموارد المالية للمنظمة ضمن الحدود التي تحددها الميزانية وبما يتماشى مع استراتيجية المنظمة.

العلاقة بين الرئيس والرئيس التنفيذي

تعتبر العلاقة بين الرئيس والرئيس التنفيذي في غاية الأهمية. وفي المقام الأول، يجب أن تكون علاقة العمل تشاركية تكون فيها الثقة والاحترام المهني والشخصي أولوية.

- هذه علاقة حيوية لأنها المصدر الأساسي للتواصل بين مجلس الإدارة والإدارة.
- من الضروري أن يجري الرئيس والرئيس التنفيذي محادثات جوهرية متكررة بين اجتماعات مجلس الإدارة حيث يستطيع كل منهما إثارة أي مسائل تكون موضع اهتمام على أساس سري.
- يرفع الرئيس التنفيذي تقاريره إلى مجلس الإدارة - وليس إلى الرئيس.
- عندما يعمل الرئيس التنفيذي في مجلس الإدارة، يجب أن يكون ذلك بحكم منصبه دون أن يكون له أي حق في التصويت.
- يمكن للرئيس، بل ويجب عليه، توجيه الرئيس التنفيذي في الأمور التي تهتم مجلس الإدارة.
- قد يُطلب من الرئيس تعزيز موقع الرئيس التنفيذي في المجلس في ظروف معينة، لا سيما عندما يكون لدى الرئيس اطلاع أكبر من مجلس الإدارة على تصرفات الرئيس.

العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة

يجب على مجلس الإدارة والإدارة العمل على تحقيق نفس الرؤية والأهداف، لذا تعتبر المقاربة التي تركز على عمل الفريق والمبنية على الثقة والاحترام في غاية الأهمية.

ولا يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بسلطة متأصلة أو سلطة تنفيذية فردياً. وأي استفسارات من قبل أعضاء مجلس الإدارة إلى الإدارة أو العكس يجب تمرر بشكل أساسي عبر الرئيس والرئيس التنفيذي.

وفي حال وجود أي تواصل مادي مباشر بين الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة كأفراد، ينبغي إبقاء الرئيس والرئيس التنفيذي على علم بذلك من باب المجاملة.

مسؤوليات وتوقعات مجلس الإدارة

يتوقع مجلس الإدارة من الإدارة، عندما يكون ذلك مناسباً، أن تطلب المشورة من أعضاء مجلس الإدارة وأن تستفيد من خبراتهم. وتشمل مسؤوليات وتوقعات مجلس الإدارة ما يلي:

- اتخاذ قرارات مستنيرة وعالية الجودة بناءً على المعلومات ذات الصلة المتاحة لمجلس الإدارة، وخاصة من اللجان والإدارة؛
- الإشراف على الإدارة واللجان وإدارتها ومساءلتها؛
- التأكد من كفاءة وقدرات اللجان والإدارة؛
- تحمل المسؤولية عن أداء المنظمة أمام أعضاء المنظمة والجهات المعنية والمنظمين؛
- الاستماع بلباقة واحترام إلى الإدارة بعقل منفتح ولكن مليء بالتحديات البناءة، مما يسمح للإدارة بتقديم مساهمتها بثقة ودون تدخل أو قيود أو مخاوف لا داعي لها.

مسؤوليات وتوقعات الإدارة

يشترك مسؤولو الإدارة في التفاصيل والعمليات اليومية للمنظمة، لذلك يعتمد مجلس الإدارة على الإدارة لمشاركته جميع المعلومات المادية اللازمة لصنع القرار، مما يسمح لأعضاء مجلس الإدارة بالوفاء بالتزاماتهم بشكل فعال.

وتقبل الإدارة أن دور مجلس الإدارة هو المراقبة والتسائل والتحقيق في المشكلات وطلب التوضيح وتقديم الآراء ومشاركة المعرفة والخبرات. وتشمل مسؤوليات وتوقعات الإدارة فيما يتعلق بمجلس الإدارة ما يلي:

- إبلاغ مجلس الإدارة بالمعلومات الجوهرية ذات الصلة؛
- تحفيز مناقشات مجلس الإدارة حول القضايا الناشئة؛
- مساعدة مجلس الإدارة في تحليل القضايا والنظر فيها؛
- الرد على القضايا التي يثيرها المجلس؛
- ثقة مجلس الإدارة بهم لتنفيذ الخطة الإستراتيجية والتشغيلية وتحقيق النتائج دون تدخل لا مبرر له؛
- عدم تدخل مجلس الإدارة بشكل غير مبرر في الأمور التشغيلية مع احترام حاجة مجلس الإدارة إلى التعمق في الأمر من وقت لآخر؛
- تزويد مجلس الإدارة الرئيس التنفيذي بأهداف أداء محددة وحدود سلطته بوضوح؛
- تزويد الرئيس التنفيذي بملاحظات منتظمة وصادقة عن الأداء؛
- الاعتماد على أعضاء مجلس الإدارة لاقتراح الأفكار.

مسؤوليات وتوقعات اللجان

قد يكون لدى العديد من منظمات الأعمال وأصحاب العمل لجان دائمة أو خاصة. ويتم تشكيلها بشكل عام من قبل مجلس الإدارة أو الرئيس أو الرئيس التنفيذي. ويجب أن تكون المنظمة واضحة بشأن من يمكنه إنشاء أي نوع من اللجان ووضع اختصاصات واضحة ودقيقة لكل لجنة. وينبغي أن تكون عضوية اللجنة ممثلة لأعضاء المنظمة، ويجب مراقبة الأنشطة من خلال التقارير المنتظمة. ويجب وضع إجراء لتعليق اللجان عند الانتهاء من عملها. كما يجب أن تتأكد اللجان الدائمة من وجود نظام لتناوب الرئيس والأعضاء.

ومن المهم أيضًا الإقرار بأن اللجان ليست الآلية التي تتواصل من خلالها المنظمة مع أعضائها.

وتختلف مسؤوليات وتوقعات اللجان ولكنها تشمل ما يلي:

- تخصيص قدر أكبر من الوقت والتركيز على مجال معين من أعمال مجلس الإدارة؛
- الاستعانة بالمهارات والقدرات الخاصة لكل عضو في مجلس الإدارة؛
- البحث بعمق في إحدى القضايا وتحليلها وتقديم الوثائق إلى المجلس بكامل هيئته لدعم النتائج؛
- العمل بشكل تعاوني لتحديد وتقييم البيانات والتحقيق في جميع السبل والبدائل؛
- معرفة حدود الصلاحيات ووضع جدول زمني معقول لإنجاز عمل اللجنة؛
- إعداد محاضر لتسجيل المداولات، وإظهار خيارات العمل وتقديم توصيات لمجلس الإدارة للموافقة عليها أو اتخاذ قرار بشأنها؛
- إجراء تقييم للتأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة يسطعون بمسؤولياتهم وأن المجلس يحقق أقصى استفادة من لجانته.

ومن الناحية العملية، قد يكون تقسيم المسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة أقل تحديدًا. ومن المرجح أن يتغير الخط الفاصل بين الاثنين مع تغير احتياجات المنظمة وبنيتها وبيئتها.

ويجب على مجالس الإدارة أن تقوم بدور نشط لتحديد موقع هذا الخط وللقيام بمراجعة منتظمة لمعرفة ما إذا كان تركيز مناقشاتها مناسبًا أم لا. ويضمن ذلك أن كلاً من مجلس الإدارة والإدارة يقدمان المساهمة الأكثر تأثيرًا للمنظمة.

القسم 3 القائمة المرجعية

أدوار ومهام مجلس الإدارة – الحوكمة مقارنة مع الإدارة

بالنسبة لـ [أدخل اسم منظمة الأعمال وأصحاب العمل]، يتعين على أعضاء مجلس الإدارة الجدد قراءة الوثائق التالية التي تتضمن تفاصيل المعلومات والالتزامات والمسؤوليات المتعلقة بدورهم والإقرار بها.

☐ [أدخل وثيقة ميثاق مجلس الإدارة]

☐ [أدخل وصف منصب الرئيس التنفيذي]

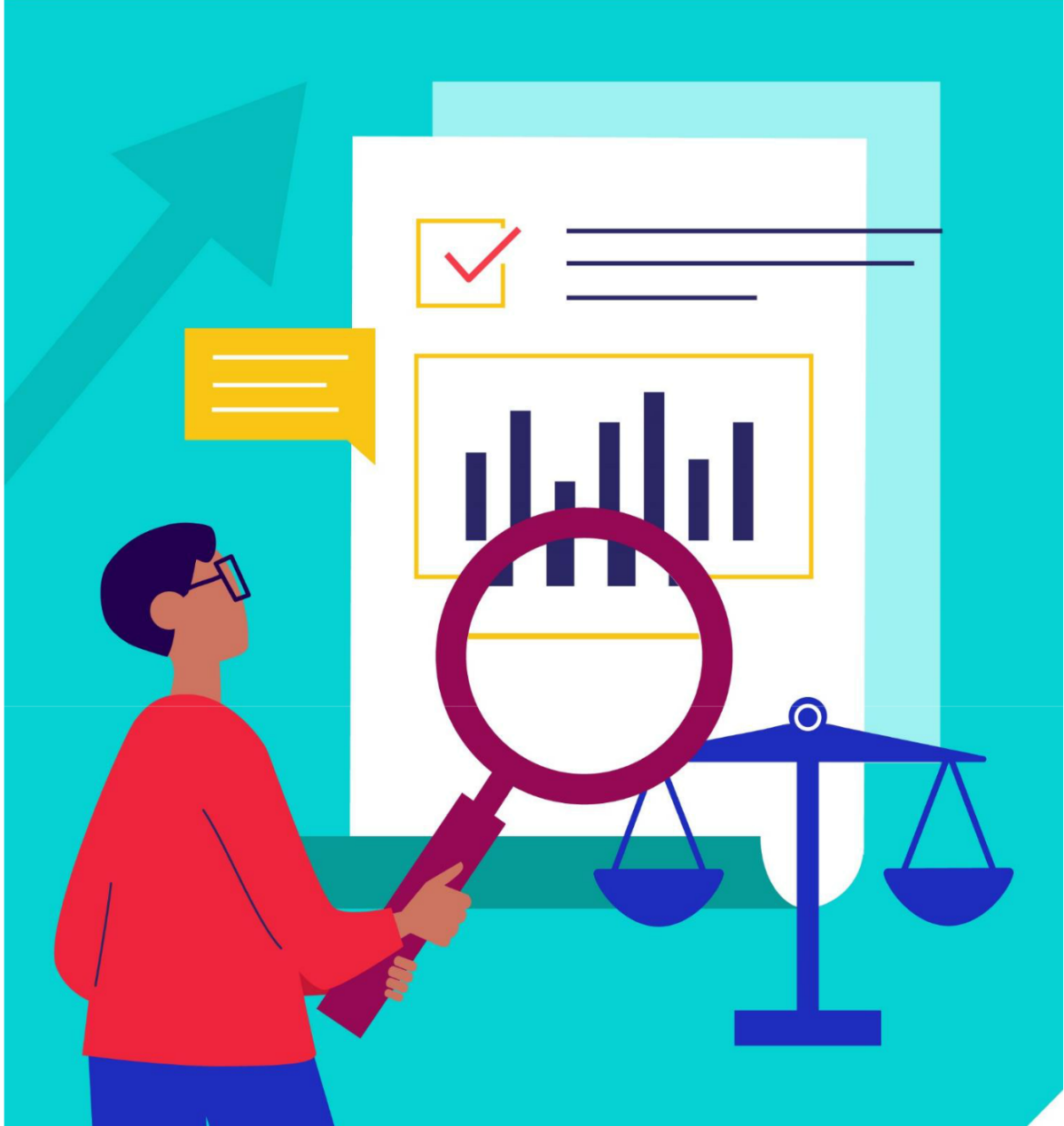
☐ [أدخل أجر الرئيس التنفيذي وعملية تقييم الإداء]

مقدمة إلى: _____ [عضو مجلس الإدارة]

من قبل: _____ [عضو الأمانة]

بتاريخ: _____ [التاريخ]

مسؤوليات ومتطلبات أعضاء مجلس الإدارة



لكي تحقق [أدخل اسم منظمة الأعمال وأصحاب العمل] الحوكمة الرشيدة، يجب أن تكون أدوار الأشخاص المشاركين في المنظمة وعلاقاتهم مع بعضهم البعض واضحة ومفهومة. ويقع أعضاء مجلس الإدارة في أعلى التسلسل الهرمي التنظيمي، ويجب عليهم فهم مسؤوليات أدوارهم والوفاء بها.

التصرف لمصلحة المنظمة وأعضائها

إن دور أي عضو في مجلس الإدارة أو اللجنة (سواء كان ذلك في شركة مساهمة عامة مدرجة أو مؤسسة خيرية أو منظمة الأعمال وأصحاب العمل) هو العمل على تحقيق المصلحة الفضلى للمنظمة وأعضائها، وليس من أجل المصلحة الخاصة لأي مرشح ولا من أجل مصلحة أي شخص أو مجموعة من الخارج.

وإن افتراضنا استمرار المنظمة، ينبغي أيضًا مراعاة مصالح الأعضاء المستقبليين.

أخذ الجهات المعنية الأخرى في الاعتبار

عند ممارسة مسؤولياتهم، يجب على أعضاء مجلس الإدارة واللجان النظر في كيفية تأثير قراراتهم على الجهات المعنية الأخرى من غير الأعضاء مثل العملاء وأعضاء المجتمع. ويمكن أن يكون ذلك مفيدًا لاستراتيجية المنظمة ويساعد في تحسين عملية صنع القرار.

ومع ذلك، من المهم أن ندرك أنه على الرغم من إمكانية تعيين عضو مجلس الإدارة بسبب علاقته بمجموعة من الجهات المعنية، إلا أنه يجب عليه ممارسة واجباته لصالح المنظمة باستقلالية لمتابعة مسؤولياته.

تنفيذ المهام كعضو في مجلس الإدارة

مع مراعاة أي متطلبات قد ينص عليها القانون، يُتوقع عمومًا من جميع أعضاء مجلس الإدارة ممارسة صلاحياتهم والقيام بواجباتهم:



عدم استخدام المعلومات بشكل غير مناسب	عدم استخدام موقعه بشكل غير مناسب	التصرف بنية حسنة للمصلحة الفضلى للمنظمة ولغرض ملائم	بقدر من العناية والحرس الذي يتمتع به شخص عاقل
--------------------------------------	----------------------------------	---	---

هناك سوء فهم بأن أعضاء مجلس الإدارة واللجان الذين لا يتقاضون أجر عن عملهم (المعروفين أحياناً باسم "المديرين المتطوعين") لا يخضعون لمعايير أدنى من المسؤولية القانونية. هذا غير صحيح ويجب على الأفراد التفكير جيداً قبل الموافقة على تحمل مسؤوليات عضوية مجلس الإدارة.

المسؤوليات الأساسية

تجد في القائمة المرجعية التالية المسؤوليات الأساسية التي تتوقع **[أدخل اسم منظمة الأعمال وأصحاب العمل]** منك تحملها كأحد أعضاء مجلس إدارتها. وبشكل عام، يتوقع ما يلي:

- ☐ يجب على عضو مجلس الإدارة التصرف بأمانة واستخدام صلاحيات دوره بحسن نية وبما يحقق مصلحة المنظمة ككل؛
- ☐ يقع على عاتق عضو مجلس الإدارة واجب بذل الحرص والعناية الواجبة في أداء مهام منصبه وممارسة الصلاحيات المرتبطة بهذا المنصب؛
- ☐ يجب أن يدرك عضو مجلس الإدارة أن مسؤوليته الأساسية هي تجاه المنظمة ككل، ولكن يجب عليه، حيثما كان ذلك مناسباً، مراعاة مصالح جميع الجهات المعنية في المنظمة؛
- ☐ لا يجوز لأي عضو في مجلس الإدارة استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها كعضو في مجلس الإدارة على نحو غير ملائم؛
- ☐ لا يجوز لعضو مجلس الإدارة أو اللجنة استغلال منصبه؛
- ☐ يجب على عضو مجلس الإدارة ألا يسمح للمصالح الشخصية بالتعارض مع مصلحة المنظمة؛
- ☐ يجب على عضو مجلس الإدارة أن يكون مستقلاً في الحكم والإجراءات وأن يتخذ جميع الخطوات المعقولة ليكون راضياً عن سلامة جميع القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة؛
- ☐ تظل المعلومات السرية التي يتم الحصول عليها كعضو في مجلس الإدارة أثناء ممارسة تلك الواجبات ملكاً للمنظمة التي تم الحصول عليها منها، ومن غير المناسب الكشف عنها أو السماح بالكشف عنها، ما لم يكن هذا الكشف قد تم التصريح به من قبل المنظمة أو الشخص الذي استُمدت منه المعلومات أو كانت مطلوبة بموجب القانون؛
- ☐ لا يجوز لأي عضو في مجلس الإدارة الانخراط في سلوك من شأنه أن يؤدي إلى تشويه سمعة المنظمة؛
- ☐ يلتزم عضو مجلس الإدارة ، في جميع الأوقات، بالامتنال لروح القانون ونصه.

في بعض الأحيان قد تكون القراءة عن القضايا القانونية أمرًا مربكًا! والهدف من كتيب التأهيل هو شرح الواجبات القانونية حتى تتمكن من أداء المهام كعضو مجلس إدارة مطلع. ومع ذلك، من المهم ألا تدع المخاوف بشأن المسائل القانونية تمنعك من أن تكون عضوًا نشطًا ومشاركًا في مجلس الإدارة أو من الاستمتاع بدورك.

القسم 4 القائمة المرجعية أدوار ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة

بالنسبة لـ [أدخل اسم منظمة الأعمال وأصحاب العمل]، يتعين على أعضاء مجلس الإدارة الجدد قراءة الوثائق التالية التي تتضمن تفاصيل المعلومات والالتزامات والمسؤوليات المتعلقة بدورهم والإقرار بها.

- ☐ [أدخل اتفاق السرية]
- ☐ [أدخل عقد عمل عضو مجلس الإدارة أو مذكرة الموافقة الخاصة به]
- ☐ [أدخل وصف منصب عضو مجلس الإدارة]
- ☐ [أدخل بروتوكولات التواصل]
- ☐ [أدخل تفاصيل تأمين مجلس الإدارة]
- ☐ [أدخل وصف المسؤولية في ما يخص أعضاء مجلس الإدارة]
- ☐ [أدخل سياسة تضارب المصالح]
- ☐ [أدخل سياسة مدونة السلوك]
- ☐ [أدخل وثائق السياسة الإضافية]

مقدمة إلى: _____ [عضو مجلس الإدارة]

من قبل: _____ [عضو الأمانة]

بتاريخ: _____ [التاريخ]

نصائح ومعلومات لأعضاء مجلس الإدارة الجدد



كعضو في مجلس الإدارة، خذ هذا الدور على محمل الجد - قم بأداء واجباتك، وافهم التزاماتك وفكر في القضايا. والأهم من ذلك، لا تنضم إلى مجلس الإدارة لمجرد أن صديقًا أو زميلًا يطلب منك ذلك.

نصائح لأعضاء مجلس الإدارة الجدد

◀ التعرف على هدف منظمتنا، والتأكد من أن الجميع يعملون لتحقيقه.	◀ التصرف دائمًا بما يحقق مصلحة منظمتك - فتقع على عاتقك مسؤولية وضع مصلحة منظمتنا فوق مصالحك الشخصية.
◀ فهم الوضع المالي لمنظمتك، والتعرف على بياناتها المالية.	◀ افعل دائمًا ما تعتقده الأفضل لمنظمتك، حتى لو كان ذلك يعني اتخاذ وجهة نظر مختلفة عن أعضاء مجلس الإدارة الآخرين.
◀ فهم التزامات منظمتك تجاه الهيئات التنظيمية، والتأكد من الوفاء بها.	◀ كن واضحًا بشأن دورك، وتأكد من فهم أدوار ومسؤوليات كل فرد في منظمتك جيدًا.
◀ وضع مسؤولياتك وواجباتك القانونية كعضو في مجلس الإدارة في الاعتبار دائمًا عند اتخاذ القرارات.	◀ استمع إلى أعضاء مجلس الإدارة الآخرين، واعمل معهم كفريق واحد.
◀ كن واثقًا عند الإعلان عن تضارب المصالح وإدارته بطريقة مسؤولة.	◀ احتفظ بنسخة من سياسات وإجراءات منظمتك - اقرأها وافهمها.
◀ فهم عملية إنهاء الخدمة والاستفادة من التعليقات الواردة من أعضاء مجلس الإدارة السابقين.	◀ افهم الخطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية المحددة لها.

عند الوصول إلى نهاية هذا الكتيب، يجب أن تكون الآن قادرًا على الإجابة عن هذه الأسئلة:

- هل أفهم دور وأهداف واتجاه مجلس إدارة [أدخل اسم منظمة الأعمال وأصحاب العمل]؟
- هل أشاركه هذه الأهداف؟
- هل يمكنني تخصيص ما يكفي من الوقت والطاقة لحضور الاجتماعات والاضلاع بهذا الدور بجدية؟
- هل لدي المؤهلات والمهارات المطلوبة لهذا الدور؟
- هل يمكنني شغل هذا المنصب بنزاهة ودون تضارب في المصالح؟

وتزودك القائمة المرجعية التالية بأهم المعلومات لإطلاعك على آخر المستجدات وتجهيزك
لخدمة **[أدخل اسم منظمة الأعمال وأصحاب العمل]** بثقة!

القسم 5 القائمة المرجعية نصائح ومعلومات لأعضاء مجلس الإدارة الجدد

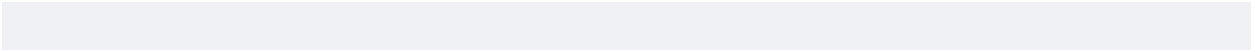
بالنسبة لـ [أدخل اسم منظمة الأعمال وأصحاب العمل]، يتعين على أعضاء مجلس الإدارة الجدد قراءة الوثائق التالية التي تتضمن تفاصيل المعلومات والالتزامات والمسؤوليات المتعلقة بدورهم والإقرار بها.

- ☐ [أدخل قائمة بأسماء المسؤولين الحاليين وأدوارهم وتفاصيل الاتصال الخاصة بهم]
- ☐ [أدخل قائمة بلجان مجلس الإدارة الحالية وأعضاء كل منها]
- ☐ [أدخل الميزانية المعتمدة للعام الحالي]
- ☐ [أدخل أحدث ملخص مالي شهري]
- ☐ [أدخل أحدث بيان مالي مدقق] [أدخل أحدث تقرير سنوي]
- ☐ [أدخل قائمة بأي مرافق تملكها أو تستأجرها المنظمة] [أدخل خطة العمل المعتمدة]
- ☐ [أدخل ملخص عن الجهات المعنية الخارجية الرئيسية]
- ☐ [أدخل الجدول الزمني للإحاطات الرسمية مع الجهات المعنية الرئيسية، مثل ممثلي الحكومة]
- ☐ [أدخل قائمة الاجتماعات المقبلة]
- ☐ [أدخل محضر اجتماع مجلس الإدارة الأخير]
- ☐ [أدخل جدول أعمال الاجتماع القادم]
- ☐ [أدخل قائمة القضايا الحالية التي ينظر فيها مجلس الإدارة]
- ☐ [أدخل أوراق المناقشة الحالية المعروضة على المجلس]
- ☐ [أدخل أحدث نشرة إخبارية]
- ☐ [أدخل أبرز أحداث البرنامج لهذا العام حتى الآن]
- ☐ [أدخل جدول الفعاليات]

مقدمة إلى: _____ [عضو مجلس الإدارة]

من قبل: _____ [عضو الأمانة]

بتاريخ: _____ [التاريخ]



◀ الملحق 1: قائمة مرجعية كاملة لأعضاء مجلس الإدارة الجدد

☐	[أدخل تاريخ مختصر]
☐	[أدخل الهيكل التنظيمي – مجلس الإدارة واللجان والأمانة]
☐	[أدخل الخطة الإستراتيجية]
☐	[أدخل كلمة الرئيس حول الرؤية الخمسية]
☐	[أدخل بيان المهمة]
☐	[أدخل بيان الرؤية]
☐	[أدخل الدستور]
☐	[أدخل اللوائح]
☐	[أدخل بروتوكول اجتماع مجلس الإدارة]
☐	[أدخل مسرد الاختصارات والمصطلحات الشائعة الاستخدام]
☐	[أدخل وثيقة ميثاق مجلس الإدارة]
☐	[أدخل وصف منصب الرئيس التنفيذي]
☐	[أدخل أجر الرئيس التنفيذي وعملية تقييم الإداء]
☐	[أدخل اتفاق السرية]
☐	[أدخل عقد عمل عضو مجلس الإدارة أو مذكرة الموافقة الخاصة به]
☐	[أدخل وصف منصب عضو مجلس الإدارة]
☐	[أدخل بروتوكولات التواصل]
☐	[أدخل تفاصيل تأمين مجلس الإدارة]
☐	[أدخل وصف المسؤولية في ما يخص أعضاء مجلس الإدارة]
☐	[أدخل سياسة تضارب المصالح]

☐	[أدخل سياسة مدونة السلوك]
☐	[أدخل وثائق السياسة الإضافية]
☐	[أدخل قائمة بأسماء المسؤولين الحاليين وأدوارهم وتفاصيل الاتصال الخاصة بهم]
☐	[أدخل قائمة بلجان مجلس الإدارة الحالية وأعضاء كل منها]
☐	[أدخل الميزانية المعتمدة للعام الحالي]
☐	[أدخل أحدث ملخص مالي شهري]
☐	[أدخل أحدث بيان مالي مدقق]
☐	[أدخل قائمة بأي مرافق تملكها أو تستأجرها المنظمة]
☐	[أدخل خطة العمل المعتمدة]
☐	[أدخل ملخص عن الجهات المعنية الخارجية الرئيسية]
☐	[أدخل الجدول الزمني للإحاطات الرسمية مع الجهات المعنية الرئيسية، مثل ممثلي الحكومة]
☐	[أدخل قائمة الاجتماعات المقبلة]
☐	[أدخل محضر اجتماع مجلس الإدارة الأخير]
☐	[أدخل جدول أعمال الاجتماع القادم]
☐	[أدخل قائمة القضايا الحالية التي ينظر فيها مجلس الإدارة]
☐	[أدخل أوراق المناقشة الحالية المعروضة على المجلس]
☐	[أدخل أحدث نشرة إخبارية]
☐	[أدخل أبرز أحداث البرنامج لهذا العام حتى الآن]
☐	[أدخل جدول الفعاليات]

◀ الملحق 2: إقرار عضو مجلس الإدارة الجديد

القسم 5 القائمة المرجعية نصائح ومعلومات لأعضاء مجلس الإدارة الجدد

يعتبر كتيب التأهيل الخاص بـ [أدخل اسم منطمتك] لأعضاء مجلس الإدارة الجدد الوثيقة النهائية المتعلقة بالسلوك الأخلاقي الصادرة عن [أدخل اسم منظمة الأعمال وأصحاب العمل].

أؤكد استلامي نسخة كاملة من كتيب تأهيل الأعضاء الجدد في [أدخل اسم منطمتك] وأقر أنني قرأت وفهمت أحكامه.

اسم عضو مجلس الإدارة: _____

توقيع عضو مجلس الإدارة: _____

بتاريخ: _____