

مبادئ الحوكمة لجمعيات الأعمال والغرف التجارية

مركز المشروعات
الدولية الخاصة



الاتحاد العالمي للغرف التجارية



يعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة "CIPE" على تعزيز الديمقراطية حول العالم، من خلال الإصلاح الاقتصادي الموجه للسوق. المركز جزء من غرفة التجارة الأمريكية في العاصمة واشنطن، ولا يهدف لتحقيق الربح. وهو أحد أربعة معاهد للصندوق الوطني للديمقراطية. وقد دعم المركز ألف مبادرة محلية في أكثر من مائة دولة نامية، تعامل فيها -على مدى 25 عاماً- مع قادة الأعمال. وصناع القرار، والصحفيين، لبناء المؤسسات المدنية الأساسية للمجتمع الديمقراطي. ومن القضايا الأساسية التي يتعرض لها المركز، مكافحة الفساد، والمشاركة في السياسات، وجمعيات الأعمال، وحوكمة الشركات، والحوكمة الديمقراطية، وإتاحة الوصول للمعلومات، والقطاع غير الرسمي، وحقوق الملكية، وحقوق المرأة والشباب. وتدعم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية برامج مركز المشروعات الدولية الخاصة.

تأسس الاتحاد العالمي للغرف التجارية (WCF) عام 1951، من قبل غرفة التجارة الدولية (ICC)، ليقوم بحشد التأييد لغرف التجارة الأعضاء عبر العالم، والاتحاد كيان غير سياسي، وغير حكومي، يمثل مصالح جميع غرف التجارة والصناعة المحلية، والوطنية، والإقليمية، والشائبة، والعبارة للجنسيات.



تقديم

تعد الحوكمة الرشيدة مطلباً ضرورياً لإيجاد جمعيات أعمال تتصف بالاستقلالية والتركيز على الرسالة التي أنشئت من أجلها، وهو ما يمكنها من توسيع قواعد العضوية الخاصة بها، والاضطلاع بمسئولياتها المالية، وتقديم الخدمات لأعضائها، والتعبير عن مصالحهم بصورة فعالة في دوائر صنع السياسة العامة.

وبشكل عام، تعرف الحوكمة بأنها مجموعة السياسات، والمؤسسات، والآليات، والممارسات التي يتم بموجبها توجيه الجمعية ومراقبة أنشطتها. وبهذا الشأن أيضاً، تعد القيادة الفعالة عنصراً أساسياً من عناصر الحوكمة الرشيدة -وهي تلك القيادة التي تعبر عن اهتمامات الأعضاء، وتتعامل معهم على نحو يتصف بالتكافؤ، وتعمل لتحقيق مصالح الجمعية على أفضل نحو ممكن. ومن المتطلبات الأخرى للحوكمة الرشيدة تبرز تلك المتمثلة في: إرساء آليات ديمقراطية لاختيار القيادات، وضمان إجراءات تتسم بالشفافية والمسئولية في مجال اتخاذ القرارات، وتحقيق الفصل بين الحوكمة ووظائف الإدارة داخل الجمعيات.

وقد قام مركز المشروعات الدولية الخاصة، بالتعاون مع الاتحاد العالمي للغرف التجارية، بصياغة هذه المبادئ التي تستهدف تيسير توفير متطلبات الحوكمة الرشيدة داخل جمعيات الأعمال. فهذه المبادئ توفر المرتكزات اللازمة للبدء في صياغة وتدعيم الآليات المرتبطة بتحقيق الحوكمة الرشيدة. وإدراكاً لسمة التفرد التي تصبغ ظروف كل دولة على حدة، جنباً إلى جنب مع الاختلافات بين الهياكل التنظيمية، والأطر المتعددة لبيئات الأعمال، فإن هذه المبادئ لا تتضمن صفات محددة يتعين على جمعيات الأعمال اتباعها، بل إنها تسعى إلى توفير خطوط إرشادية يتسنى لجمعيات الأعمال في الدول المختلفة استخدامها، لتقييم ممارساتها الراهنة، وإدخال التحسينات اللازمة عليها. وإننا لعلى يقين من أن هذه المبادئ وحدها غير كافية لتوفير هياكل فعالة للحوكمة الرشيدة بجمعيات الأعمال، حيث إن التغيير الحقيقي يستلزم توافر أدوات وآليات محددة ومتسقة مع وسائل التنفيذ المستخدمة.

ووفقاً لرؤيتنا، فإن هذه المبادئ قابلة للتطبيق بجمعيات الأعمال، والغرف التجارية، واتحادات جمعيات الأعمال التي تمارس أنشطتها على المستويات الوطنية، والإقليمية، والمحلية. وفي سياق عرض هذه المبادئ، تعرف جمعيات الأعمال، والغرف التجارية، واتحادات جمعيات الأعمال بأنها كيانات للأعمال تعبر عن المصالح الجماعية لأعضائها، سواء كانوا أفراداً، أو شركات، أو منظمات. كما أننا ندرك أن كيانات الأعمال يمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة، وتعمل في ظل أطر قانونية وتنظيمية متفاوتة، فضلاً عن وجود نماذج مختلفة لنظم العضوية بمختلف أرجاء العالم، من بينها نظم للعضوية الإلزامية، والعضوية الاختيارية، أو المزيج من النوعين.¹ وبهذا الصدد، فإن المبادئ المطروحة لا تميز بين نماذج العضوية المختلفة، فهي توفر خطوطاً إرشادية تستهدف إيجاد منظمات تتسم بالفعالية، وبالتمثيل الرشيد لمصالح أعضائها، دونما نظر إلى طبيعة هيكل العضوية.

¹ للمزيد حوال النماذج المختلفة لعضوية جمعيات الأعمال، أنظر:

Markus Pilgrim and Ralph Meier, "National Chambers of Commerce: A Primer on the Organization and Role of Chamber Systems," published by the Center for International Private Enterprise (1995) http://www.cipe.org/programs/ba/pdf/Chamber_Primer.pdf

تويه

نظراً لأهمية حوكمة الشركات في خلق شركات واقتصادات تتصف بالشفافية والاستدامة، فقد قمنا باستخدام مبادئ الحوكمة الرشيدة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كأساس للمبادئ الواردة بهذا الدليل. فباعتبار جمعيات الأعمال منظمات ممثلة لكيانات منتمية للقطاع الخاص، يصبح من المتعين أن تلتزم تلك الجمعيات بأعلى مستويات المبادئ التي تتسق والممارسات المثلى بالقطاع الخاص. ولهذا، فقد قمنا باستخدام مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كنموذج يحتذى لبناء إطار عام يتسم بالتركيز على أعضاء جمعيات الأعمال، من حيث حقوقهم ومسئولياتهم، وكذا على أدوار ومسئوليات أعضاء مجالس الإدارة، وترتيبات الإفصاح والشفافية. ولكن في الوقت ذاته، هناك من العناصر المرتبطة بالطبيعة الخاصة لجمعيات الأعمال ما يستوجب درجة من الاختلاف بهذه المبادئ عن نظيراتها المتصلة بشركات القطاع الخاص، فجمعيات الأعمال كيانات غير هادفة للربح، وتستند إلى العضوية، ويتكون هيكل الحوكمة بها من مجموع الأعضاء دافعي رسوم العضوية، وكذا من أعضاء بمجالس إدارتها لا يتقاضون مرتبات في أغلب الأحوال.

ونود في هذا الشأن أن نعرب عن شكرنا البالغ للمؤسسات التالية، التي أسهمت في وضع هذه المبادئ ومراجعتها والتعليق على مسوداتها المختلفة:

غرفة التجارة والصناعة / جمعية الصناعيين بالبرتغال، جمعية تنمية مؤسسات التمويل في آسيا والباسيفيك، غرفة التجارة في أوروبا، جمعية التمويل متناهي الصغر في أذربيجان، غرفة التجارة المشتركة أذربيجان بريطانيا كولومبيا، الغرفة الوطنية للتجارة والخدمات في أوجواي، غرفة التجارة في وسط ولينجتون، غرفة التجارة والصناعة والزراعة في بيروت وجبل لبنان، جمعية مسؤلي التمويل، جمعية حوكمة الشركات في تركيا، غرفة التجارة والصناعة في قبرص، غرفة التجارة في وادي الماس، غرفة التجارة والصناعة في ديريان، غرفة التجارة في شرق السويد، اتحاد الغرف التجارية والصناعية في بلجيكا، غرفة التجارة والصناعة الوطنية في غانا، غرفة التجارة والصناعة في الهند، مركز أعضاء مجالس إدارات الشركات في الهند، مركز التضامن الآسيوي، غرفة التجارة الدولية في الهند، غرفة التجارة في الأردن، غرفة التجارة في لويدي ميبيستر، غرفة التجارة والصناعة في لندن، غرفة التجارة في نيوروس، غرفة

التجارة في باركسفيل، غرفة التجارة في بوريروا، غرفة التجارة في غرب
كوينتي، غرفة التجارة الإقليمية في نوفيساد، غرفة التجارة في وادي النهر،
غرفة التجارة في روتوروا، غرفة التجارة في ساميا لامبتون، غرفة التجارة في
سانت توماس، غرفة التجارة في ساسكس، غرفة التجارة في توارانجا، وجمعية
الأعمال التركية.

إعداد: أليكسندر شكولنيكوف

المحتويات

- 1 الحوكمة الفعالة بجمعيات الأعمال
- مبادئ الحوكمة بجمعيات الأعمال
1. بناء جمعيات أعمال مستقلة تستند إلى متطلبات تأدية الرسالة التي أنشئت
من أجلها وخدمة مصالح أعضائها 3
2. الأعضاء بوصفهم مالكي جمعية الأعمال 6
3. التعامل مع الأعضاء على أساس من المساواة والتكافؤ 8
4. دور وهيكل ومسئوليات مجلس الإدارة 9
5. الإفصاح والشفافية 15
6. العلاقة مع أصحاب المصالح 17
7. ضمان إرساء إطار مؤسسي فعال لحوكمة جمعيات الأعمال 19

الحوكمة الفعالة بجمعيات الأعمال

شهدت العقود الماضية تطوراً في مفهوم حوكمة الشركات، حيث تغير من مفهوم تقتصر أهميته على الشركات الكبيرة المدرجة بأسواق المال في الاقتصادات الكبرى، إلى مسألة تعني بها كافة أنشطة الأعمال بالقطاعين العام والخاص بالدول الكبيرة والصغيرة على حد سواء. وأصبحت جمعيات الأعمال والغرف التجارية في كافة أرجاء العالم تواجه من قضايا الحوكمة ما يماثل تلك القضايا التي بدأت الشركات في مواجهتها خلال حقبة التسعينيات من القرن الماضي. وبالتالي، نشأ إجماع في الرأي مؤداه أن مفهوم الحوكمة لا يقتصر تطبيقه على الشركات، بل يمتد أيضاً ليغطي جمعيات الأعمال، كما أن آليات الحوكمة لا تعد قابلة للتطبيق فحسب على المنظمات الكبيرة في الأسواق المتقدمة، بل تمتد أهميتها أيضاً - إن لم يكن بدرجة أكبر - إلى المنظمات الصغيرة في الاقتصادات النامية.

وفي مجال التطبيق على جمعيات الأعمال، ينصرف مفهوم الحوكمة إلى السياسات، والمؤسسات، والآليات، والممارسات التي يتم بمقتضاها توجيه المنظمات وتحقيق الرقابة على أنشطتها. وتقع الحوكمة الرشيدة في موقع القلب من عملية بناء جمعيات أعمال تتصف بالدينامية، والاستدامة، والاستقلالية، والتمثيل، والفاعلية.. وجميعها عناصر لازمة للحوكمة الرشيدة بجمعيات الأعمال، فهذه العناصر لازمة لبناء جمعيات أعمال قادرة على الاضطلاع بأدوارها في مجال تقوية أوضاع أعضائها، والتعبير عن مصالح القطاع الخاص في مجال صياغة السياسات العامة على كافة المستويات الحكومية.

ويوجد عدد من الخطوط الإرشادية المختلفة المتصلة بالحوكمة في المنظمات غير الهادفة للربح، بالإمكان تطبيقها على جمعيات الأعمال. إلا أن الطبيعة الخاصة لجمعيات الأعمال تستوجب الأخذ بنهج مختلف، فجمعيات الأعمال تستند في هياكلها إلى مفهوم العضوية، ومن ثم، فهي مسؤولة عن تحقيق مصالح أعضائها دافعي رسوم العضوية، الذين يشكلون بدورهم الهياكل الحاكمة لتلك الجمعيات.

وقد تمت صياغة المبادئ الواردة بهذا الدليل بهدف إتاحة نقطة بداية لجمعيات الأعمال، يتسنى عن طريقها إعداد وتحسين إجراءات الحوكمة الخاصة بها. ويعد الأخذ بهذه المبادئ أمراً اختيارياً، إلا أنه من الأهمية بمكان توجيه الانتباه إلى

ضرورة التزام جمعيات الأعمال بالمتطلبات القانونية والتنظيمية في الدول التي تتبعها أثناء ممارستها لأنشطتها المختلفة. وقد صيغت هذه المبادئ بالتعاون مع جمعيات أعمال في مختلف أرجاء العالم، الأمر الذي يؤكد قابليتها للتطبيق في المناطق المختلفة من العالم.

مبادئ الحوكمة بجمعيات الأعمال

1. بناء جمعيات أعمال مستقلة تستند إلى متطلبات تأديية الرسالة التي أنشئت من أجلها، وخدمة مصالح أعضائها

يتعين أن يؤدي إطار الحوكمة في جمعيات الأعمال إلى إيجاد مؤسسات مستقلة، وفعالة، وموجهة نحو تحقيق الرسالة التي أنشئت من أجلها، والتعبير عن اهتمامات أعضائها، وخلق قيمة ناتجة عن النشاط الذي تقوم به، والاضطلاع بالأدوار المنوطة بها في مجتمعاتها.

أ. فجمعيات الأعمال ينبغي أن تقوم بترسيخ مبادئ الديمقراطية بداخلها في إطار الحوكمة الرشيدة، وذلك فيما يتصل باختيار أعضاء مجالس إدارتها، وممارسة أنشطتها، والتعامل مع أعضائها.

وعلاوة على هذا، يجب التركيز على صياغة إجراءات وعمليات تتصف بالشفافية في مجالي اختيار القيادات، واتخاذ القرارات. وعلى الرغم من وجود فئات مختلفة للعضوية، تتفاوت من حيث الحقوق والالتزامات، فإن جمعيات الأعمال يجب أن تتعامل مع أعضائها على نحو يتصف بالتكافؤ، وأن تحرص على توفير الشفافية فيما يتصل بالقرارات التي يتم اتخاذها، وما تقوم بممارسته من أنشطة، فضلاً عن ضرورة الحرص على إتاحة المعلومات بصورة عادلة.

ب. ينبغي أن يتيح إطار الحوكمة بجمعية الأعمال ضمان قيام الجمعية بالتعبير عن المصالح العريضة لأعضائها، وأن تكون قابلة للمساءلة من جانب الأعضاء.

ج. ثمة أهمية لمتنع جمعية الأعمال بالاستقلالية عن أية تأثيرات خارجية على ممارسات الحوكمة، أو على ما تمارسه من وظائف إدارية.

د. يجب ألا يخضع متخذو القرار بجمعية الأعمال أثناء ممارستهم لمسئولياتهم لأية تأثيرات غير مرغوبة من جانب بعض أعضاء الجمعية.

هـ. يلزم أن يتصف متخذو القرار في الجمعية بالحياد عند قيامهم بمهامهم، وأن يمارسوا تلك المهام بعناية فائقة، فضلاً عن أهمية الحرص على تجنب تعارض المصالح، والعمل على ما يحقق صالح الجمعية على أفضل نحو ممكن، وبهذا الشأن:

1. تتعين صياغة تعاريف واضحة لمفاهيم وحالات تعارض المصالح، وأن تدرج هذه التعاريف في وثائق الحوكمة الخاصة بالجمعية.
 2. يجب وضع توصيف وظيفي لمن يسند إليهم سلطة اتخاذ القرارات، وتحديد مسؤولياتهم بصورة واضحة، مع مراجعة وتحديث هذا التوصيف لضمان أن يأتي معبراً عن الممارسات الفعلية بالجمعية.
 3. ينبغي وضع أهداف واضحة يكون من شأنها توجيه متخذي القرار، بحيث تأتي قراراتهم متسقة مع الأهداف التنظيمية في إطارها الشامل.
- و. يكون تكوين مجلس الإدارة معبراً بشكل سليم وواقعي عن هيكل العضوية بجمعية الأعمال.
- ز. يؤكد إطار الحوكمة بالجمعية على مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة وجهاز العاملين بها عما يقومون به من مهام وما يتخذونه من قرارات، وأن يكون هذا على النحو الذي يتيح مساءلتهم عن تلك المهام والقرارات. ومن ثم، فإن النظام السليم للإدارة يجب أن ينطوي على وجود علاقة منتجة فيما بين مجلس الإدارة وجهاز العاملين (الموظفين) بالجمعية.
- ح. من الأهمية بمكان تحقيق الاتساق بين أنشطة جمعية الأعمال وبين الرسالة التي أنشئت من أجلها.
- ط. يجب أن يكون إطار الحوكمة بمثابة ضمان لحيادية جمعية الأعمال.
- ي. ينبغي أن يتضمن إطار الحوكمة نظاماً سليماً لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية.
- ك. يجب أن تكون رسالة الجمعية معبرة عن مصالح أعضائها واهتماماتهم، وأن يتم وضع هذه الرسالة بصورة ديمقراطية تضمن إشراك كافة الأعضاء في وضعها. كما ينبغي مراجعة الرسالة بصفة دورية، وإعادة صياغتها على النحو الذي يعبر عن الجمعية، مع ضمان الإلمام الكامل من جانب الأعضاء بهذه الرسالة.

- ل. من اللازم أن يكون إطار الحوكمة معبراً بشكل سليم وواقعي عن الخطة الاستراتيجية لجمعية الأعمال.
- م. من الأمور المهمة أيضاً تضمين إطار الحوكمة إرشادات بشأن الظروف والحالات التي يسمح فيها للأعضاء باستخدام اسم جمعية الأعمال مقترناً بأنشطتهم الخاصة.
- ن. فيما يتصل بصياغة الأوراق التي تعكس مواقف جمعية الأعمال إزاء السياسات العامة، يجب أن يتيح إطار الحوكمة تكوين لجان السياسات التي تعبر بشكل سليم عن مصالح أعضائها واهتماماتهم بصورة ديمقراطية وقائمة على الإلمام الكافي بجوانب الموضوعات التي يجري تناولها.
- س. التأكيد على أن تكون قرارات مسؤولي الجمعية بشأن تكوين أو حل اللجان متسمة بالشفافية الكاملة، وذلك لضمان أن تكون تلك اللجان معبرة عن مصالح الجمعية، لا عن مصالح أفراد بعينهم. وتحقيقاً لهذا الهدف، يجب أن يتضمن إطار الحوكمة إرشادات مكتوبة بشأن كيفية تناول موضوع لجان السياسات، وأن يكون هناك التزام وإلزام من جانب مجلس الإدارة بضرورة اتباع هذه الإرشادات.
- وتتضمن مسؤوليات لجان السياسات ما يلي:
1. تحديد المشكلات القائمة والمرتبقة، ووضع الأولويات بشأنها.
 2. صياغة السياسات والمواقف إزاء الموضوعات المختلفة.
 3. المؤازرة في مجال تحليل السياسات وعمليات الاتصال.
- ع. ضمان الوضوح والشفافية في قواعد وعمليات تشكيل اللجان.
- ف. ينبغي أن يتضمن إطار الحوكمة إجراءات واضحة بشأن تدفق المعلومات والتفاعل بين لجان السياسات ومجلس الإدارة.

2. الأعضاء بوصفهم مالكي جمعية الأعمال

من الضروري أن يعبر إطار الحوكمة عن إدراك حقيقة مؤداها أن الأعضاء هم أساس وجود الجمعية، وأن يضمن بالتالي تمكينهم من ممارسة دورهم كملاك للجمعية. لديهم القدر اللازم من المعلومات بشأنها. كما ينبغي ضمان ممارسة عملية الحوكمة بطريقة تتصف بالشفافية والمساءلة، مع تحقيق الدرجة اللازمة من المهنية والفاعلية لتلك الممارسة.

أ. تتضمن الحقوق الأساسية للأعضاء ما يلي:

1. الحصول على المعلومات ذات الصلة بأنشطة وأوضاع جمعية الأعمال في التوقيات الملائمة، وبصورة منتظمة.
2. المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة.
3. المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات.

ب. تشمل مسؤوليات الأعضاء على ما يلي:

1. ممارسة أدوار فعالة في أنشطة الجمعية.
2. سداد رسوم العضوية والاشتراكات بصورة منتظمة، ودون تأخير.
3. الولاء للجمعية، وعدم الإتيان بما من شأنه التأثير سلباً على صورتها الذهنية، أو أوضاعها الفعلية.
4. الالتزام بنظم ولوائح الجمعية.

ج. يجب أن تتضمن نظم ولوائح الجمعية تحديداً واضحاً لحقوق ومسؤوليات الأعضاء، وأن يكون ذلك متاحاً لكافة الأعضاء للإلمام به.

د. نظراً لوجود نماذج متعددة ومتباينة لتشكيل مجالس إدارة جمعيات الأعمال، فإنه من الضروري إشراك أعضاء الجمعية في تشكيل وحل مجلس الإدارة، وفقاً لقواعد وإجراءات تتسم بالوضوح والشفافية.

هـ. لأعضاء الجمعية الحق في المشاركة، والحصول على المعلومات الكافية بشأن القرارات التي يتم اتخاذها فيما يتصل بهيكل الجمعية، ومن أمثلة ذلك: تعديل اللوائح، وتعديل النظام الأساسي، أو غيرها.

و. ينبغي أن تكون أطر الحوكمة معبرة عن تكوين العضوية بجمعية الأعمال.

ز. تتاح الفرصة للأعضاء كي يشاركوا بصورة فعالة في الاجتماعات العامة للجمعية، والإدلاء بأصواتهم. وبهذا الصدد، يجب توفير المعلومات الكافية لهم بشأن القواعد المختلفة المنظمة للاجتماعات العامة. بما في ذلك تلك المتصلة بإجراءات التصويت.

ح. يجب أن يتيح إطار الحوكمة التمكين اللازم لقيام أعضاء الجمعية بممارسة حقوقهم كملاك لجمعية الأعمال.

ط. تقع على أعضاء الجمعية مسئولية تمكين مجلس الإدارة من الاضطلاع بمسئوليته وممارسة صلاحياته.

ي. يلتزم أعضاء الجمعية باحترام مواقف الجمعية إزاء قضايا السياسات العامة، التي تصاغ لما فيه الصالح العام للأعضاء.

3. التعامل مع الأعضاء على أساس من المساواة والتكافؤ

ضرورة تضمين إطار الحوكمة ما يضمن المعاملة العادلة والمتكافئة لكافة أعضاء جمعية الأعمال:

- أ. فالأعضاء - بكافة فئات ومستويات العضوية - ينبغي أن يلقوا معاملة متكافئة.
- ب. يجب التحديد الواضح لمعايير تصنيف فئات ومستويات العضوية - إن وجدت - وأن يكون هناك ضمان كاف لإلزام جميع الأعضاء بتلك المعايير.
- ج. ينبغي أن تتيح العمليات والإجراءات المطبقة في الاجتماعات العامة معاملة جميع الأعضاء على نحو يتسم بالتكافؤ والمساواة، إذ ينبغي ألا تتطوي الإجراءات على صعوبات أو تكاليف غير مبررة عند التصويت.
- د. يلزم لعملية حشد التأييد أن تكون معبرة عن احتياجات وأولويات القطاع العريض من أعضاء الجمعية.
- هـ. حيثما يترتب على القرارات الصادرة عن الجمعية تأثيرات متفاوتة على أعضائها، يصبح من المتعين على مجلس الإدارة التعامل مع كافة الأعضاء بشكل متكافئ.

4. دور وهيكمل ومسئوليات مجلس الإدارة

يجب أن يؤدي إطار الحوكمة بجمعية الأعمال إلى ضمان تعيين مجلس إدارة يلتزم بالتوجه الاستراتيجي للجمعية، ويقوم بصياغة السياسات اللازمة، ويتابع تنفيذها، ويعمل على الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح المعمول بها على المستوى الوطني، فضلاً عن تأكيده الالتزام بمعايير أخلاقيات العمل، وضمنان الإدارة المناسبة عن طريق تعيين فريق من العاملين المحترفين، مع ضمان المساءلة والشفافية.

أ. يجب أن يكون هناك فصل واضح بين جانبي الحوكمة والإدارة بجمعية الأعمال. وبهذا الشأن، ينبغي أن يضطلع مجلس الإدارة بمهامه التي تستهدف تحقيق التوازن السليم بين العمل التطوعي، والعمل الذي يقوم به جهاز العاملين المعين لقاء أجور ورواتب.

فجمعيات الأعمال تعتمد على جهود المتطوعين للقيام بمهام الإدارة الأساسية والقرارات المتصلة بجوانب الحوكمة. ومن ثم، فإن تحقيق التوازن السليم بين مهام المتطوعين، وعمل الموظفين، إنما يعد بمثابة واحد من العناصر الأساسية لمسألة الحوكمة الرشيدة. فمن جانب، هناك فوائد عدة لقيام الجمعيات على أساس العمل التطوعي، حيث يتولى المتطوعون الجانب الأكبر من مهام القيادة، واتخاذ القرارات التنظيمية على مستوى السياسات، ومن جانب آخر، تتبع فوائد استناد العمل إلى جهود الموظفين من أن عمل المتطوعين غالباً ما يأخذ شكل تقديم المشورة لفريق الموظفين، الذين يقومون -بدورهم- بالجانب الأكبر من مهام القيادة واتخاذ القرارات على مستوى السياسات بالجمعية. وواقع الأمر، أنه لا يمكن القول بأن أحد النموذجين يمثل النموذج الأفضل. بل إن التحدي الحقيقي يتمثل في تجنب الاعتماد على أي منهما واستبعاد الآخر، فالمطلوب هو تحقيق التوازن السليم بين النموذجين عن طريق بناء هيكل للحوكمة يتيح للمجموعتين (المتطوعين والموظفين) القيام بالأدوار والمسئوليات المنوطة بكل منهما.

وفي هذا الصدد، ينبغي على المتطوعين التركيز على متطلبات مهام الحوكمة، في الوقت الذي يتيحون فيه لمجموعة الموظفين فرصة الاضطلاع بوظائف الإدارة داخل الجمعية. ولكن غالباً ما يميل المتطوعون إلى تولي أعمال الإدارة على حساب التركيز على مهام

الحوكمة، وهذا الوضع يكون في الغالب نتيجة لنقص في أعداد الموظفين، وهو أمر عادة ما يمثل مشكلة حادة في كثير من جمعيات الأعمال بالعالم النامي. ويتمثل الحل لهذه المشكلة -التي قد تنتج عن نقص فيما هو متاح من الموارد البشرية، أو الموارد المالية- في تنمية قدرات الموظفين الحاليين وتأهيلهم للقيام بالأدوار المنوطة بهم. فمن شأن هذه السياسة تحقيق منافع لجمعيات الأعمال في الأجل الطويل، بدرجة أكبر مما يتحقق في حال قيام أعضاء مجالس الإدارة بتحمل المزيد من المسؤوليات التي تدرج -بطبيعتها- ضمن مهام الموظفين.

ب. يجب أن يتضمن إطار الحوكمة بجمعية الأعمال تعريفاً واضحاً لمسئوليات مجلس الإدارة والموظفين التنفيذيين، وأن يضمن التفويض السليم لتوزيع الأدوار والمهام بين المجموعتين.

ج. نظراً لأهمية الفصل بين جانبي الحوكمة والإدارة، فإنه ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة المبادرة بالاضطلاع بمسئولياتهم، بدلاً عن الوضع السلبي المتمثل في مجرد الاستجابة للمبادرة من جانب الموظفين.

د. يجب ألا يعمل مجلس الإدارة على نقل مهامه ومسئوليته إلى الموظفين.

هـ. ينبغي أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة متسقاً مع هيكل الجمعية وحجم العضوية بها، وتعبير آخر، ينبغي أن تتجنب الجمعية تشكيل مجلس إدارتها من عدد قليل من الأعضاء، يكون قاصراً عن التعبير عن حجم وهيكل العضوية بها، كما ينبغي تجنب تشكيل المجلس من عدد كبير من الأعضاء، على نحو لا يتناسب مع حجم الجمعية.

و. ثمة أهمية لقيام أعضاء مجالس الإدارة بأدوارهم استناداً إلى خلفيات ومعلومات كافية، جنباً إلى جنب مع حسن النية، والعناية الواجبة، بما يحقق -على أفضل نحو- صالح الجمعية وأعضائها، وبما لا يتعارض مع القوانين واللوائح ذات الصلة.

ز. من الأمور الواجبة أن يعمل إطار الحوكمة، الذي يتم اعتماده، على تعزيز الاتجاه نحو تنمية وزيادة مهارات أعضاء مجلس الإدارة وخلفياتهم العملية، لضمان اضطلاعهم بمسئولياتهم على أفضل نحو ممكن.

- ح. يجب أن يتضمن إطار الحوكمة بالضرورة على خطوط إرشادية واضحة ومتسقة بشأن الحد الأقصى لمدة عضوية مجلس الإدارة، وينبغي أن يتم الالتزام بهذه الحدود.
- ط. مع التسليم بحقوق الأفراد في التعبير عن آرائهم السياسية -بصفتهم الشخصية- فإن مجالس إدارة جمعيات الأعمال ينبغي أن تلتزم الحياد التام إزاء المواقف السياسية.
- ي. من الضرورة بمكان أن يضمن مجلس إدارة الجمعية التزام كافة الكيانات العاملة داخل إطار أية جمعية للأعمال بمبادئ تلك الجمعية، وألا تجنح تلك الكيانات بعيداً عن تلك المبادئ.
- ك. يخضع أعضاء مجلس الإدارة للمساءلة من جانب أعضاء جمعية الأعمال التي يمثلونها.
- ل. يوفر إطار الحوكمة المعايير اللازمة لقياس وتقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة وكبار الموظفين بالجمعية.
- م. يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بتطبيق أعلى مستويات الأخلاق المهنية، سواء داخل الجمعية، أو في أعمالهم الخاصة. كما يقومون باتباع قواعد مدونات السلوك واجبة التطبيق.
- ن. استهدافاً لاضطلاع أعضاء مجلس الإدارة بمسئولياتهم، ينبغي أن تتاح لهم المعلومات ذات الصلة على نحو يتسم بالدقة، وفي التوقيت المناسب. كما ينبغي أن يتلقوا التدريب المناسب خلال فترة عضويتهم بالمجلس، وعلى فترات ملائمة، علاوة على الدورات التعريفية والتوجيهية العامة حال انضمامهم للمجلس.
- س. ينبغي أن يلحق بإطار الحوكمة وصف يحدد النهج الذي تتبعه جمعية الأعمال لتشجيع إجراء التحليلات اللازمة، وتقديم المشورة من جانب خبراء لا يوجد لديهم تعارض مصالح يكون من شأنه المساس بمصداقية ما يقومون به من تحليلات، أو ما يقدمونه من مشورة.
- ع. يجب أن تضع الجمعية إجراءات للإنذار المبكر، تضمن الإبلاغ عن أية مخالفات أو تجاوزات، وتبين سبل التصدي لها بأقل قدر من السلبات.

ف. يضطلع مجلس الإدارة بالمهام الرئيسية التالية:

1. ضمان الالتزام بالقواعد واللوائح المنظمة لأنشطة الجمعية.
2. مراجعة وإقرار، ومتابعة تنفيذ استراتيجية الجمعية، وخطتها التنفيذية، وسياسات إدارة المخاطر بها، وموازنتها السنوية، وخطط النشاط، علاوة على تحديد أهداف الأداء لكبار الموظفين، وللجمعية ككل، ومتابعة أداء الجمعية، والإشراف على الجوانب الرئيسية للإنفاق المالي، وعلى الشراكات التي تبرمها. ويتفاوت دور مجلس الإدارة في مجال ضمان التنمية الاستراتيجية لجمعيات الأعمال، تبعاً لنوع الجمعية. والحد الأدنى في هذا الشأن هو مهمة إقرار الاستراتيجية التي يضعها الموظفون التنفيذيون. إلا أن دور مجلس الإدارة أخذ - بصورة متزايدة - ينحو تجاه طابع يتسم بالمبادأة في مجال صياغة الاستراتيجية، وفي التحقق من التنفيذ بواسطة الجمعية.
3. رصد ومتابعة مدى فاعلية ممارسات الحوكمة بالجمعية، وإدخال التعديلات اللازمة، تبعاً للحاجة.
4. اختيار الموظفين التنفيذيين، وتحديد مرتباتهم والمزايا التي يحصلون عليها، وإنهاء عقودهم، والإشراف على خطط التعاقب الوظيفي بالجمعية.
5. تعديل مرتبات العاملين بحيث تأتي متوافقة مع مصالح الجمعية وأعضائها في الأجل الطويل.
6. ضمان الطابع الرسمي والشفاف في عملية الترشح لعضوية مجلس الإدارة، والانتخابات، علاوة على التحديد الواضح لمؤهلات ومواصفات أعضاء مجلس الإدارة، على النحو التالي:
 - i. شفافية القواعد الموضوعية لترشيح وانتخاب أعضاء مجالس الإدارة، والتشجيع على التنافس في هذا المجال.
 - ii. وضوح العمليات والإجراءات المتصلة بعملية الترشيح.
 - iii. أن تكون الإجراءات الموضوعية مشجعة على مشاركة الأعضاء في عملية التصويت.

7. إنشاء وتمكين اللجان الرئيسية التابعة لمجلس الإدارة، التي تتضمن اللجان التالية:

i. لجنة المراجعة الداخلية.

ii. اللجنة التنفيذية.

iii. لجنة العضوية.

iv. لجنة اختيار أعضاء مجلس الإدارة.

v. لجنة أخلاقيات المهنة.

vi. لجنة إدارة المخاطر.

8. ممارسة المسؤوليات المنوطة بمجلس الإدارة - باعتباره ممثلاً للجمعية- على النحو التالي:

i. وضع الدورة السنوية للإدارة المالية، التي تتضمن: مناقشة الموازنة ومراجعتها، ومتابعة الأنشطة المالية، ومراجعة الأداء المالي.

ii. متابعة الإيرادات من رسوم العضوية، وغيرها من الإيرادات.

iii. تشكيل لجنة للمراجعة الداخلية، وتيسير أعمال المراجعة الخارجية، كلما اقتضت الضرورة ذلك.

iv. ضمان توافر الموارد المناسبة للجمعية لأغراض تنفيذ البرامج المتصلة بأنشطتها، وتمية موارد جديدة، كلما استلزم الأمر.

9. متابعة وإدارة أية مواقف تتطوي على تعارض في المصالح داخل إدارة الجمعية، والعمل على تجنب استغلال أي من الأعضاء أو العاملين الفرص للتربح الذاتي.

10. ضمان سلامة نظم التقارير المحاسبية والمالية بالجمعية، بما في ذلك نظم المراجعة المستقلة، ونظم الرقابة الداخلية، مع التأكيد على نظم إدارة المخاطر، والرقابة المالية والتشغيلية، فضلاً عن ضمان التوافق مع القوانين والمعايير ذات الصلة بنشاط الجمعية.

11. الإشراف على عمليات الإفصاح وتبادل المعلومات، في غمار بناء الصورة الذهنية العامة للجمعية. ويعد مجلس الإدارة مسئولاً عن التحديد الواضح لمن تسند إليه مهمة التحدث باسم الجمعية، وفي أية ظروف، بالإضافة إلى تحديد صلاحيات من يمثل الجمعية في أية مننديات عامة.

5. الإفصاح والشفافية

من المتطلبات الأساسية أن يضمن إطار الحوكمة الإفصاح الدقيق، وفي التوقيت المناسب، بشأن كافة الأمور المتصلة بجمعية الأعمال، بما في ذلك الموقف المالي، وجوانب الأداء، والعضوية، وجميع المسائل المتعلقة بالحوكمة.

ولذا، يستلزم الأمر ضمان الاتساق بين قواعد الإفصاح بالجمعية من جانب، والمتطلبات القانونية للإفصاح في الدولة التي تمارس الجمعية أنشطتها داخلها من جانب آخر. فمثل تلك المتطلبات قد تحدد قواعد الإفصاح فيما يتعلق بالمستندات الأساسية، ومصادر التمويل، والتدفقات المالية، وغيرها من الأمور ذات الصلة بالأنشطة التشغيلية لجمعيات الأعمال. وفيما يلي نورد قائمة بالمبادئ التي يتعين اتباعها لمواكبة الممارسات المثلى. ويجدر التنويه في هذا الشأن بأنه حتى في الحالات التي لا تنص فيها الأجهزة الرسمية على متطلبات للإفصاح، أو ترى عدم وجود ضرورة لها، فإن الإفصاح لأعضاء الجمعية -باعتبارهم ملاكاً لها- يعد أمراً ضرورياً.

أ. يتضمن الإفصاح -كحد أدنى- على معلومات تتصل بما يلي:

1. النتائج المالية والتشغيلية للجمعية، متضمنة كافة المعلومات المتصلة بالتمويل من مصادر، عدا رسوم العضوية.
2. الرؤية، والرسالة، والأهداف الموضوعية لجمعية الأعمال.
3. حقوق التصويت لأعضاء الجمعية.
4. الخطوط الإرشادية لسياسة وهياكل المرتبات لكبار الموظفين بالجمعية، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، متضمنة مؤهلاتهم، والقواعد الخاصة بعملية اختيارهم. وعادة ما يكون عمل أعضاء مجلس الإدارة قائماً على أساس التطوع، ولكن إذا ما تم منحهم أية مكافآت -مالية أو بصورة أخرى- نظير قيامهم بمهامهم، يكون من الضرورة بمكان الإفصاح عن تلك المكافآت.
5. التعاملات مع الأطراف ذات العلاقة.

6. عناصر المخاطر المتوقعة.
7. المسائل المتعلقة بالعاملين، وغيرهم من أصحاب المصالح ذات الصلة بالجمعية.
8. القضايا المؤثرة على كيفية ممارسة الجمعية لمهامها.
9. هيكل وسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة: محتوى أية مدونات، أو السياسات والعمليات التي تحكم تنفيذ ممارسات الحوكمة.
10. الشراكات الرئيسية، وأصحاب المصالح ذات الصلة بالجمعية.
 - ب. يلتزم أعضاء مجلس الإدارة، وكبار الموظفين بالجمعية، بأن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانوا قد حققوا بشكل مباشر، أو غير مباشر، أو نيابة عن طرف ثالث، استفادة مادية خلال أية تعاملات أو أمور ذات تأثير مباشر على الجمعية.
 - ج. يتم إعداد المعلومات والإفصاح عنها وفقاً لأعلى المعايير المحاسبية والمالية، وكذا الأمر بالنسبة لمعايير الإفصاح عن الأمور غير المالية.
 - د. تتم المراجعة المالية السنوية على نحو يتسم بالاستقلالية والمهنية، بواسطة مراقب مالي مؤهل ومعتمد، وذلك بغرض تزويد مجلس الإدارة وأعضاء الجمعية بتأكيد موضوعي مؤداه أن القوائم المالية تعبر بصورة سليمة وواقعية عن الموقف والأداء الماليين للجمعية بكافة جوانبهما المادية.
 - هـ. يُعد المراقبون الماليون الخارجيون مساءلين أمام الأعضاء، ويلتزمون بأداء مهامهم في المراجعة بالمستويات والعناية المهنية الواجبة.
 - و. ينبغي أن تكون المعلومات ذات الصلة متاحة فور طلبها من جانب الأطراف المعنية.
 - ز. يقع على عاتق جمعية الأعمال مهمة الحماية والحفاظ على المستندات والسجلات الداخلية التي تشكل الميزة التنافسية للجمعية، والتي ينطوي إفشاء محتوياتها على إلحاق أضرار بمصالح الجمعية وأعضائها.

6. العلاقة مع أصحاب المصالح

يجب أن يضمن إطار الحوكمة الإفصاح الواجب عن العلاقات مع المجموعات الرئيسية من أصحاب المصالح ذات الصلة بالجمعية. كما يتعين أن تؤدي تلك العلاقات إلى تحقيق صالح أعضاء الجمعية على أفضل نحو ممكن.

- أ. يجب أن يكون جميع أعضاء مجلس إدارة الجمعية على علم تام بكافة صور العلاقات مع أصحاب المصالح ذات الصلة، سواء كانت تلك العلاقات منصوص عليها بالقوانين السارية، أو بموجب اتفاقات تعاون. وتشتمل جوانب الإفصاح الواجبة على ما يلي: الشروط والأحكام، وقنوات الاتصال، والجداول الزمنية (إن وجدت).
- ب. في حالات عدم وجود اتفاقات رسمية مع أصحاب المصالح، يتطلب الأمر تضمين إطار الحوكمة الخاص بالجمعية تصنيفاً للفئات الرئيسية من أصحاب المصالح ذات الصلة، مع إيضاح قنوات الاتصال بهم، وإتاحة تلك المعلومات لمجلس الإدارة وكبار الموظفين بالجمعية.
- ج. يسند مجلس الإدارة إلى كبير الموظفين بالجمعية مهمة الإشراف الوثيق والقيام بدور التنسيق بالنسبة لعلاقات الجمعية مع أصحاب المصالح، أو يشكل لجنة دائمة أو استثنائية تتولى الاضطلاع بهذا الدور.
- د. يضع متخذو القرار في عين الاعتبار فرص التعاون مع الأجهزة والأفراد، مع الاهتمام بتقدير المنافع التي تتحقق والتكاليف التي يتوقع أن تتكبدتها الجمعية نتيجة لتلك العلاقات.
- هـ. يلزم توفر قواعد أساسية تحكم مشاركة الجمعية في أية تحالفات، بما في ذلك ما يتم الالتزام به من أرصدة لتمويل تلك المشاركات، وأدوار العاملين بالجمعية، ومتطلبات التقارير التي تقدم، والشخص أو الأشخاص المتحدثين باسم الحملات الخاصة بتلك التحالفات.
- و. يجب أن تتسم العلاقات مع المسؤولين الحكوميين بالوضوح والشفافية، خاصة في مجال حشد التأييد. وبهذا الشأن، يتعين أن يضمن إطار الحوكمة بالجمعية الحياد الكامل والموضوعية في علاقات الجمعية مع الحكومة وأجهزتها المختلفة.

ز. من الضرورة بمكان أن تضمن جمعية الأعمال - أثناء عملها مع الجهات المانحة الوطنية والدولية - تحقيق البرامج المنفذة باستخدام المنح لمصالح أعضاء الجمعية على أفضل نحو ممكن.

7. ضمان إرساء إطار مؤسسي فعال لحوكمة جمعيات الأعمال

تعتمد فاعلية الحوكمة بالجمعيات على وجود إطار مؤسسي يحقق العدالة، والشفافية، والمساءلة، والمسئولية، في المجالين العام والخاص، وبحيث يكون هذا الإطار متسقاً مع القوانين واللوائح السارية.

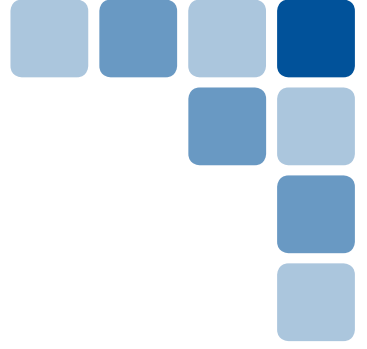
أ. فالمتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر على ممارسات الحوكمة بجمعية الأعمال يجب أن تكون متسقة مع روح ومنطوق القانون واللوائح، وأن تتسم بالشفافية، وبإمكان التفعيل.

ب. ومن الضروري أن تؤدي المتطلبات القانونية والتنظيمية إلى تفعيل وتدعيم عمليات صنع القرار على أساس ديمقراطي داخل جمعيات الأعمال.

ملاحظات:

ملاحظات:

ملاحظات:



لمزيد من المعلومات، الرجاء الاتصال:
بمكتب مركز المشروعات الدولية الخاصة

The Center for International Private Enterprise
1155 15th Street NW, Suite 700
Washington, DC 20005
www.cipe.org | cipe@cipe.org

