

## المحاضرة السادسة: دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات

مجلس الإدارة هو مجموعة من الأفراد الذين يتم اختيارهم من طرف المساهمين أو الملاك للإشراف على إدارة الشركة، هذه المجموعة تتحمل مسؤولية العليا في توجيه الشركة واتخاذ القرارات الاستراتيجية الكبيرة، لكن هل تعلم أن دور مجلس الإدارة ليس فقط اتخاذ القرارات؟ أعضاء مجلس الإدارة هم الحراس على أن الشركة تسير في الاتجاه الصحيح وأنها تلتزم بالقوانين والسياسات، يمكن أن نعتبرهم أنهم الجسر بين المساهمين والإدارة التنفيذية.

### أولاً- مسؤوليات مجلس الإدارة

تتيح حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركة، كما يجب أن تكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين. ومن أهم مسؤوليات مجلس الإدارة نجد:

- 1- إعداد استراتيجية الشركة وتوجيهها مع إعداد خطط العمل الرئيسية والموازنات التقديرية وسياسة المخاطر ووضع أهداف الأداء ومراجعة التنفيذ.

- 2- الإشراف على متابعة ممارسات حوكمة الشركات وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

- 3- اختيار وتحديد مكافآت كبار التنفيذيين بالشركة.

- 4- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين بالشركة.

- 5- ضمان الشفافية في عملية ترشيح مجلس الإدارة وانتخابه.

- 6- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين.

- 7- ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة وخصوصاً وجود نظم إدارة المخاطر والرقابة المالية رقابة العمليات.

- 8- الإشراف على عمليات الإفصاح.

### ثانياً- تكوين مجلس الإدارة

ترتكز هذه المجموعة على فرض وجود أعضاء مستقلين في المجلس، ومدى استقلالية المجلس عن الجهاز الإداري وضرورة فصل مناصبي المدير العام عن رئيس مجلس الإدارة.

- 1- **تصنيف أعضاء مجلس الإدارة:** ينبغي أن يحافظ مجلس الإدارة على المستوى المطلوب من الاستقلالية في اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق أهداف الشركة ومساهمتها، لذا يتعين أن تكون غالبية أعضاء المجلس من الأعضاء غير التنفيذيين وأن لا يقل عدد الأعضاء المستقلين عن عضوين أو ثلث أعضاء المجلس أو أكثر.

✓ **العضو التنفيذي:** هو ذلك العضو في مجلس الإدارة الذي يكون متفرغاً في الإدارة التنفيذية للشركة ويشارك في الأعمال اليومية لها.

✓ **العضو غير التنفيذي:** العضو غير التنفيذي هو ذلك العضو في مجلس الإدارة الذي لا يكون متفرغاً لإدارة الشركة ولا يشارك في الأعمال اليومية لها.

✓ **العضو المستقل:** عضو مجلس إدارة غير تنفيذي يتمتع بالاستقلال التام في مركزه وقراراته، ولا تنطبق عليه أي من عوارض الاستقلال.

**2- نسبة الأعضاء المستقلين إلى نسبة الأعضاء الذين يشغلون مناصب إدارية:** تتطلب معظم اللوائح الخاصة بالحوكمة على ضرورة أن تكون نسبة الأعضاء المستقلين أعلى من نسبة الأعضاء المدربين أو قد تتطلب تواجد ثلاثة أعضاء مستقلين على الأقل في المجلس، حيث برزت في الآونة الأخيرة مطالبات بشأن تعيين أعضاء مستقلين في مجالس إدارات الشركات ويقصد بالعضو المستقل العضو الذي يعمل في الشركة وليس لديه أي مصالح مشتركة مع الشركة، وعلى سبيل المثال لا الحصر تتمثل عوارض العضو المستقل فيما يلي:

- أن يكون مالكاً لما نسبته خمسة في المائة أو أكثر من أسهم الشركة أو من أسهم شركة أخرى من مجموعتها أو له صلة قرابة مع من يمتلك هذه النسبة.

- أن تكون له صلة قرابة مع أي أعضاء مجلس الإدارة في الشركة أو في شركة أخرى من مجموعتها.

- أن تكون له صلة قرابة مع أي من كبار التنفيذيين في الشركة أو في شركة أخرى من مجموعتها.

**3- العضو الذي تربطه مصالح مشتركة مع الشركة كتقديم خدمات استشارية أو مالية أو ممثلاً لشخص يملك ما نسبته خمسة في المائة أو أكثر من أسهم الشركة أو من أسهم شركة أخرى من مجموعتها.**

- مدققي الحسابات ومكاتب المحاماة التي تتولى شؤون الشركة.

- رؤساء الجمعيات الخيرية الذين يحصلون على تبرعات ورعايات من الشركة.

**3- استقلالية رئيس مجلس الإدارة عن إدارة الشركة (فصل المناصب):** إبعاد المدير العام عن منصب رئيس مجلس الإدارة يمثل أداة فعالة في رفع كفاءة الرقابة والمساءلة في عمل الأعضاء المستقلين في المجلس، وقد يتم بموجب اللائحة وضع إرشادات بشأن تحديد دور كل من المدير العام ورئيس مجلس الإدارة على حدى، فعلى سبيل المثال اشترطت مبادئ الحوكمة في ماليزيا عند قيام نفس الشخص بشغل المنصبين في نفس الوقت أن تكون أغلبية المجلس من الأعضاء المستقلين، تعتبر من غير المجدي أن تنبثق هذه الرقابة والمحاسبة والمساءلة عن فريق تتأسسه الإدارة متمثلة بالمدير العام، مما يعني أيضاً أن المدير العام قد عين لتقييم أدائه الخاص مما يعتبر مثلاً صريحاً على تعارض المصالح، وعادة ما يؤدي فصل المنصبين إلى إبقاء السلطة المطلوبة مع المجلس في حين أن دمج المنصبين يؤدي إلى نقل السلطة وتحويلها كلية إلى الإدارة بعيداً عن المجلس.

**4- المعايير الخاصة باختيار أعضاء مجلس الإدارة:** ترتكز هذه المجموعة على ضرورة توفر مؤهلات وتخصصات معينة بالأعضاء كاشتراط تمتع العضو بخبرات في مجال معين، والاستقلالية والحيادية ومدى توفر الوقت لدى العضو للقيام بالمهام المطلوبة، تشترط معايير الحوكمة الحديثة إلمام العضو بالأساسيات اللازمة لفهم الميزانيات والبيانات والنسب المالية بالإضافة إلى إلمامه ببعض أساسيات القانون بهدف مساعدته على فهم المراسيم المنظمة للشركة. كما أنه من واجبات عضو مجلس الإدارة في ضوء معايير حوكمة الشركات التقييد بما يلي:

✓ التصرف بأمانة في كافة الأمور المرتبطة بأعمال الشركة ومصالحها.

✓ تفعيل دور مجلس الإدارة في مساءلة الشركة والاعتراض على الإهمال والفساد.

✓ المشاركة في اجتماعات المجلس بمزيد من الانتظام والحرص.

✓ ضمان توفير المعلومات الكافية عن الشركة من قبل رئيس مجلس الإدارة.

✓ عدم استغلال أصول ومرافق الشركة لأغراض شخصية أو ابرام صفقات تجارية فيها مصلحة شخصية.

✓ عدم استغلال المعلومات وفرص العمل التي تتوافر له بصفته الرسمية، من أجل تحقيق مكاسب شخصية.

**5- ترشيح أو تعيين الأعضاء:** ضرورة مراعاة عامل الشفافية ووضوح عملية اختيار الأعضاء حيث اعتمد النظام البريطاني

والأمريكي على سبيل المثال على أن تتم عملية الاختيار من قبل لجان التعيينات والتي يجب أن تبتعد عن سلكة المدير العام

لتفادي تضارب المصالح، كما تشترط المعايير أن تتكون هذه اللجان من الأعضاء المستقلين، فعلى سبيل المثال يجب عدم

مشاركة المدير العام أو أي عضو من موظفي الشركة في عملية الاختيار، تم فرض هذه الضوابط في لوائح الحوكمة من الدول

كالولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وماليزيا، وكوريا، وجنوب افريقيا، والهند.

### ثالثاً- لجان مجلس الإدارة واستقلاليتها

يشكل مجلس الإدارة لجاناً متخصصة وفقاً لحاجة الشركة بما يمكنها من تأدية مهامها بفعالية، ويكون تشكيل اللجان

وفقاً لإجراءات عامة يضعها المجلس تتضمن تحديد مهمة كل لجنة ومدة عملها والصلاحيات المخولة لها وكيفية رقابة مجلس

الإدارة عليها، وعلى اللجنة أن تبلغ مجلس الإدارة بما تتوصل إليه من نتائج أو تتخذه من قرارات بشفافية وعلى مجلس

الإدارة أن يتابع عمل هذه اللجان بانتظام للتحقق من ممارستها الأعمال الموكلة إليها، كما يجب أن لا يقل عدد أعضاء

اللجان عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة.

**1- لجنة المراجعة:** هي لجنة تشكل بقرار من الجمعية العامة العادية من المساهمين أو من غيرهم على أن يكون من بينهم

عضو مستقل على الأقل وأن لا تضم أياً من الأعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، ويجب أن لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة

ولا يزيد على خمسة، وأن يكون من بينهم مختص بالشؤون المالية والمحاسبية. وتشمل مهام اللجنة بصفة خاصة ما يلي:

التقارير المالية، المراجعة الداخلية، مراجع الحسابات، ضمان الالتزام.

**2- لجنة المكافآت:** هي لجنة تشكل بقرار من مجلس إدارة الشركة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، على أن يكون

من بينهم عضو مستقل على الأقل. وتختص لجنة المكافآت بما يلي:

- إعداد سياسة واضحة لمكافآت أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس والإدارة التنفيذية، ورفعها إلى مجلس

الإدارة للنظر فيها تمهيداً لاعتمادها من الجمعية العامة، على أن يراعي في تلك السياسة اتباع معايير ترتبط بالأداء والافصاح

عنها والتحقق من تنفيذها.

- توضيح العلاقة بين المكافآت الممنوحة وسياسة المكافآت المعمول بها، وبيان أي انحراف جوهري عن هذه السياسة.

- المراجعة الدورية لسياسة المكافآت، وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المتوخاة منها.

- التوصية لمجلس الإدارة بمكافآت أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه وكبار التنفيذيين بالشركة وفقاً للسياسة المعتمدة.

- 3- لجنة الترشيحات:** هي لجنة تشكل بقرار من مجلس إدارة الشركة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، على أن يكون من بينهم عضو مستقل على الأقل. وتختص لجنة الترشيحات بما يلي:
- اقتراح سياسات ومعايير واضحة للعضوية في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
  - التوصية لمجلس الإدارة بترشيح أعضاء فيه وإعادة ترشيحهم وفقاً للسياسات والمعايير المعتمدة، مع مراعاة عدم ترشيح أي شخص سبق إدانته بجريمة محملة بالأمانة.
  - إعداد وصف للقدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة وشغل وظائف الإدارة التنفيذية.
  - تحديد الوقت الذي يتعين على العضو تخصيصه لأعمال مجلس الإدارة.
  - المراجعة السنوية للاحتياجات اللازمة من المهارات أو الخبرات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة ووظائف الإدارة التنفيذية.
  - مراجعة هيكل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وتقديم التوصيات في شأن التغييرات التي يمكن إجراؤها.
  - التحقق بشكل سنوي من استقلال الأعضاء المستقلين، وعدم وجود أي تعارض مصالح إذا كان العضو يشغل عضوية مجلس إدارة شركة أخرى.
  - وضع وصف وظيفي للأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين والأعضاء المستقلين وكبار التنفيذيين.
  - وضع الإجراءات الخاصة في حال شغور مركز أحد أعضاء مجلس الإدارة أو كبار التنفيذيين.
  - تحديد جوانب الضعف والقوة في مجلس الإدارة، واقتراح الحلول لمعالجتها بما يتفق مع مصلحة الشركة.
- 4- دمج لجنتي المكافآت والترشيحات:** يجوز للشركة دمج لجنتي المكافآت والترشيحات في لجنة واحدة تسمى لجنة المكافآت والترشيحات، وفي هذه الحالة يجب أن تستوفي لجنة المكافآت والترشيحات المتطلبات الخاصة بأي منهما، وأن تجتمع بصفة دورية كل ستة أشهر على الأقل.
- رابعاً- دور مجلس الإدارة في تطبيق جيد لحوكمة الشركات**
- ليس هناك نموذج وحيد بعينه يمكن تطبيقه لحوكمة الشركات في جميع الدول وعلى كافة الشركات، إذ أن ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين الشركات وتبعاً للظروف، كما تختلف بشكل أكبر فيما بين الدول، وينبغي أن تتمتع حوكمة الشركات بقدر من المرونة والتطور، إلا أن الحقيقة العالمية هي أن الطلبات التي يفرضها السوق من شفافية وحماية المستثمرين تفرض على الدول والشركات أن تقوم بفحص نظام الحوكمة بها وأن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها ويسعى إليها المستثمرون وغيرهم من أصحاب المصالح، من أهمها وجود مجلس الإدارة بالشركات لديه القدرة على أداء مهامه الإشرافية بكفاءة وفعالية، وأن عناصر النظام توفر توجيهات عن كيفية محاسبة مجالس الإدارة عن أداء الشركات وبصيغة عامة هناك ثلاثة مكونات أساسية يجب أن تتوفر في مجلس الإدارة وهي:
- 1- الإشراف المستقل:** تتطلب ممارسة الحوكمة الجيدة مجلس الإدارة يقوم بالإشراف باستقلالية عن الإدارة التنفيذية، وهو ما يهيئ الشركة للالتزام بمصالح المساهمين مما يؤدي إلى زيادة صافي الأرباح، والعمل على تعظيم قيمة الشركة في الأجل الطويل، حيث هناك مجموعة من الإرشادات توفرها مبادئ الحوكمة للشركات لضمان استقلالية الشركة، وهي:

- وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة.

- وجود شكل من استقلال القيادة في المجلس والمتمثلة في شخصية رئيس مجلس الإدارة.

- قيام المجلس بنفسه بتحديد طرق عمله، وخاصة بالنسبة لكيفية اختيار أعضاء المجلس الجدد.

لهذا تنادي العديد من الهيئات العالمية المهمة بالتطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات بضرورة دعم موضوعية واستقلالية المجلس في القيام بواجباته الإشرافية تجاه إدارة الشركة. وبالتالي على مجلس الإدارة أن يكون هيئة مستقلة، وذلك حتى يكون قادرا على ضبط سلوك المسيرين، وضمان أن يكون تصرفهم يصب في مصلحة المساهمين وليس خدمة مصالحهم، وهذه الاستقلالية تكون عن طريق التحكم في جدول أعمال اجتماعات المجلس.

**2- قدرة مجلس الإدارة على التنافس:** معناه من يمكنه أن يسير ويحسن أهداف المؤسسة له الحق في البقاء فقط، وينبغي

على المساهمين ممارسة سلطتهم في استبدال أعضاء مجلس الإدارة في أي وقت، في حالة ما إذا لم يركزوا اهتمامهم على تحسين أداء الشركة واستخدام الأصول بأفضل درجة ممكنة، حيث هذا ما يحث أعضاء المجلس على الأداء الجيد والتنافس.

**3- دور مجلس الإدارة في وضع استراتيجية الشركة:** إن صلب موضوع عمل مجلس الإدارة هو وضع وتكوين إستراتيجية تستخدم في التأثير على الاتجاه طويل الأجل للشركة. تتمثل الإستراتيجية للشركة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عن منافسيها من خلال خلق مصدر فريد من القيمة.

ولمشاركة مجلس الإدارة في الاستراتيجية يجب أن يكون على فهم تام بالأعمال الرئيسية التي تقوم بها الشركة، وكيفية الترابط والتوافق بين تلك الأعمال وكيفية ادارتها، ولكن يؤكد المجلس مشاركته في الاستراتيجية مع المحافظة على الاستقلال، فانه يجب أن يضع جدول أعمال خاص به، ويمكن للمجلس أن يكون للديه الوسيلة لمراجعة الاستراتيجية بصورة دورية وشكل منتظم، والتعامل مع الاحداث غير متوقعة، التي لا يمكن تفاديها التي تتطلب قيام الإدارة بإعادة تقييم الاستراتيجية من وقت لآخر.