المبحث الثالث: مجلس الإدارة في ظل مفهوم حوكمة الشركات

إن بناء مجلس إدارة فعال يعتبر نقطة البداية في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، فوجود مجلس إدارة فعال يضمن المحافظة على استمرارية التطبيق والسعي الدائم لتطويره لكي يتلاءم مع المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، لذا سوف يتم مناقشة من خلال هذا المبحث علاقة مجلس الإدارة بالمساهمين في ظل حوكمة الشركات، إضافة إلى مختلف عمليات مجلس الإدارة، وعلاقته بالإفصاح والشفافية عن المعلومات.

المطلب الأول: مفهوم مجلس الإدارة ومسؤولياته

مجلس الإدارة هو السلطة الأعلى في الشركة الذي ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحوا مجلس الإدارة التفويض اللازم، ويعتبر مجلس الإدارة أكثر آليات الحوكمة المؤسسية أهمية، لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة المؤسسية، فالوظيفة الأساسية لمجلس الإدارة هي تقليل التكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرار، ويكون مجلس الإدارة مسئولا بصفة جماعية عن رفع مستوى النجاح في الشركة والقيادة والتوجيه لشؤون الشركة، كما يجب تعيين أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة قادرين على رقابة المديرين وأعمالهم في الشركة، إذ لا يمكننا توقع قيام المديرين التنفيذين الأعضاء في مجلس الإدارة بالإشراف والرقابة على أنفسهم والذين قد يفضلون مصالحهم الذاتية على مصالح الشركة والأطراف الأخرى إذا لم تتم مراقبتهم باستمرار[1]

أولا: تركيبة مجلس الإدارة: يمكن تصنيف أعضاء مجلس الإدارة إلى ثلاث أنواع هم [2]:

- **العضو التنفيذي:** ويمكن تعريفه على أنه العضو الذي يشغل منصب تنفيذي بالشركة، ومن أمثلته المدير التنفيذي للشركة أو العضو المنتدب ورؤساء القطاعات بالشركة مثل رئيس القطاع المالي، وترجع أهمية وجود الأعضاء التنفيذيين بمجلس الادارة لما لهم من دراية كاملة بالشركة وبالمشاكل والمخاطر التي تواجهها وبالفرص الاستثمارية التي يمكن للشركة الدخول فيها، ووجودهم مع باقي الأعضاء يمثل إضافة لفعالية الأداء مع مراعاة أن نسبة تمثيل الأعضاء التنفيذيين بالمجلس يجب أن لا يتعدى الثلث.

- **العضو غير التنفيذي:** العضو غير التنفيذي يمكن تعريفه على أنه العضو الذي لا يشغل منصب تنفيذي بالشركة التي هو عضو في مجلس إدارتها[3]، ولا يكون متفرغا لإدارة الشركة ولا يتقاضى راتبا شهريا أو سنويا منها ، ويجب أن نلاحظ أن العضو غير التنفيذي عن طريق علاقته بالشركة يمكن أن يكون عضو مستقل أو غير مستقل.

---

[1]- محمد مصطفى سليمان ، طبعة2006، مرجع سبق ذكره،ص 96.

[2]- محمد مصطفى سليمان، طبعة ،2008، مرجع سبق ذكره،ص37.

[3]- دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، فيفيري 2012، ص 21.

– **العضو المستقل:** هو عضو في مجلس الإدارة تنحصر علاقته بالشركة في عضويته بمجلسها. وهذا العضو لا يمثل المالك وليس له تعاملات جوهرية مع الشركة ولا يتقاضى منها أجرا أو عمولات أو أتعاب باستثناء بدلات الحضور والانتقال ومكافآت المجلس التي تقررها الجمعية العامة وليس له مصلحة خاصة بالشركة كما لا تربطه صلة نسب أو قرابة بأي من أعضاء المجلس الآخرين أو قيادات الشركة .هو أيضا ليس من كبار العاملين أو مستشاري الشركة[1]، ومما ينافي الاستقلالية على سبيل المثال لا الحصر أي من الآتي[2]:

– أن يملك حصة سيطرة في الشركة أو في أي من الشركات التابعة لها.

– أن يكون من كبار التنفيذيين خلال العامين الماضيين في الشركة أو في أي شركة من مجموعاتها.

– أن تكون له صلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي من أعضاء مجلس الإدارة في الشركة أو الشركات التابعة لها.

ثانيا: مسئوليات رئيس مجلس الإدارة: رئيس مجلس الإدارة هو المسئول عن حسن أداء المجلس بشكل عام، ويقع على عاتقه مسئولية إرشاد وتوجيه المجلس وضمان فعالية أدائه .ويجب أن يتحلى بالخبرات المطلوبة والكفاءات والصفات الشخصية التي تمكنه من الوفاء بمسئولياته .ولعل من أبرز مهامه على الأقل ما يلي[3]:

– توجيه الدعوة لانعقاد مجلس الإدارة ووضع جدول أعماله وإدارة جلساته.

– دعوة الجمعية العامة العادية وغير العادية للانعقاد للنظر في جدول الأعمال المعروض من مجلس الإدارة.

– التأكد من إتاحة المعلومات الكافية والدقيقة في الوقت المناسب لأعضاء المجلس والمساهمين.

– التأكد من أن اتخاذ القرارات يتم على أساس سليم وبناءه على دراية شاملة بالموضوعات مع ضرورة التأكد من وجود آلية مناسبة لضمان فعالية تنفيذ تلك القرارات في الوقت المناسب.

– تشجيع النقاش والنقد وضمان إمكانية التعبير عن الآراء المعارضة ومناقشتها في إطار عملية اتخاذ القرار.

– تلقي التقارير والتوصيات من كافة اللجان وعرضها على المجلس بصفة دورية لاتخاذ اللازم بشأنها.

– التأكد من قيام كل أعضاء المجلس بإجراء التقييم الذاتي الذي يبين مدى التزام العضو بواجبات وظيفته.

– التأكد من التزام المجلس بإنجاز مهامه على أكمل وجه بما يحقق أفضل مصلحة للشركة مع ضرورة تجنب تعارض المصالح.

– الحفاظ على روابط الثقة بين كافة أعضاء المجلس وخاصة بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين مع ضرورة تدعيم علاقة المجلس ككل بالإدارة العليا للشركة.

---

[1] - دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، مرجع سبق ذكره، ص 03.

[2]– محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، طبعة 2008، ص39.

[3] - **الدليل المصري لحوكمة الشركات**، الهيئة العامة للرقابة المالية، الإصدار الثالث، أوت 2016، ص 19.

– التأكد من فعالية نظام الحوكمة المطبق بالشركة وكذلك فعالية أداء لجان المجلس.

وعند قيام المجلس بمسؤولياته لابد وأن يلتزم بمجموعة المبادئ التالية[1]:

أ– يجب أن يتصرف أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعلومات الكاملة وبأمانة وبالعناية والمهارة اللازمة ووفقا لأفضل مصلحة للشركة ومساهميها.

ب– في حالة اتخاذ المجلس قرارات تؤثر على فئات المساهمين بصورة مختلفة فإنه ينبغي على المجلس أن يعامل كافة المساهمين بعدالة.

ج–يجب أن يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية سامية يراعى فيها مصلحة المساهمين

د– يجب أن يكون مجلس الإدارة قادرا على ممارسة التقييم المستقل و الموضوعي لأمور الشركة

هـ– يجب أن تتاح لأعضاء المجلس فرصة الحصول على المعلومات السليمة والملائمة في التوقيت الملائم وعلى نحو يمكنهم من الوفاء بمسئولياتهم.

ثالثا: مجلس الإدارة في إطار نظريات الحوكمة: تعددت وجهات نظر الاقتصاديين إلى مجلس الإدارة بتعدد نظريا حوكمة الشركات، حيث ينظر إليه على أنه:

1–**مجلس الإدارة كأداة انضباط للمسيرين في خدمة المساهمين:** وفقا لنظرية العقود، ينظر للشركة على أنها مركز للتعاقدات التي أبرمها المسير بين الشركة والزبائن والموردين. وبسبب تضارب المصالح بين مختلف المتعاقدين وعدم تماثل المعلومات، واستحالة إبرام عقود كاملة تسمح بتوقع جميع الإحتمالات، فإن تنظيم النشاط الإقتصادي داخل الشركة أو خارجها يكون دون المستوى بحيث أنه لا يحقق خلق القيمة المنتظرة من التعاون التي يمكن الحصول عليها في إقتصاد مثالي يخلو من تضارب المصالح، أو عدم تكافؤ المعلومات، وتحترم فيه حقوق ملكية الأسهم ويتم حمايتها. ووفقا لهذه النظرية (نظرية تكلفة الصفقات، نظرية حقوق الملكية، نظرية الوكالة) فإن هذه القيم الضائعة الناتجة عن النظريات السابقة يمكن معالجتها من خلال نظام الحوكمة وفقا للمنظور التعاقدي. إذ تقوم الشركة بتخفيض شبكة العقود التي تربط بين المسيرين والمستثمرين الماليين[2].

2–**المجلس كأداة معرفية للمساعدة في خلق المهارات:** ساعدت الانتقادات الموجهة لنظرية الوكالة وإدخال نهج الشراكة إلى مراجعة دور مجلس الإدارة ليصبح أداة ومكان للتعاون بين المساهمين والمديرين. لذلك فإضافة إلى دوره في عملية الرقابة وتوفير الموارد، أصبح وسيلة للشركة للوصول إلى الموارد الحيوية لضمان نجاحها واستدامتها. وبصفته موفرا للموارد، فإنه يساعد من جهة في تنفيذ الاستراتيجية، وعلى صياغتها من جهة

[1] -1- فكري عبد الغني محمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص44–45.

[2] - Gérard Charreaux**, Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance**, Université de Bourgogne, LA France, 2000, p04.

أخرى، ما يفرض مشاركة المجلس في المراحل المختلفة لعملية التخطيط الاستراتيجي، على عكس النظريات المعرفية والاستراتيجية للمنظمات التي تعتمد على الجانب الحيوي في خلق القيمة، فإن مجلس الإدارة يشارك في إنشاء وتطوير معارف محددة تسهل عملية الابتكار في الشركة وحتى من المنظور الاستراتيجي، ينبغي أن يتألف مجلس الإدارة في المقام الأول من المديرين الذين يمكنهم المشاركة في أفضل خلق للمهارات ومساعدة المسير على وضع رؤية تسهل التعلم التنظيمي[1].

3-الإستراتجية ومجلس الإدارة: قبل المضي قدما في شرح وتفهم أدوار مجالس الإدارة في التأثير على الاتجاه الإستراتيجي الخاص بالشركة في الأجل الطويل، يلزم أولا النظر إلى العلاقة فيما بين الملاك وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين، فإن ثمة قوة ثقافية وتاريخية واقتصادية وقانونية تشكل نظام حوكمة الشركات في كل دولة وتحدد بقوة الدور الذي تلعبه مجالس إدارة الشركات فيها، إذ تقوم تلك القوى بتحديد كيفية فهم مصالح الشركة وما يتوقع أن يساهم به مجلس إدارتها في تلك القوى[2].

رابعا: العوامل المحددة لأدوار أعضاء مجلس الإدارة: يوجد اختلاف سائد في الآراء حول نقطتي بدء وانتهاء دور مجلس الإدارة في الأمور الإستراتيجية، فالخط الفاصل بين عضو مجلس إدارة يقدم أفكارا خاصة باستراتيجية الشركة وآخر يحاول إدارة الشركة، هو خط رفيع جدا هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإن عادة ما يتم التعبير عن اختلافات الرأي بشأن وضع الخط بأحكام تشوبها العاطفة، وتنبع تلك الأحكام العاطفية من غياب المعايير الرئيسية لاتخاذ القرار بشأن موضوع رسم الخط، إذ عند ذلك يبدو أن المعارضين يبحثون عن وضع الخط اللائق من الناحية الأخلاقية، فنادرا ما تكون هناك أية محاولات موضوعية لتقييم وضع الشركة [3].

المطلب الثاني: علاقة مجلس الإدارة بالمساهمين ودوره في إستراتيجية الشركة

يعتبر ضبط العلاقة بين مجلس الإدارة والمساهمين من أهم الأهداف التي نشأت من أجلها ضوابط وقواعد حوكمة المؤسسات، والتي تم من خلالها تحديد مهام مجلس الإدارة بدقة حتى لا يحدث تضارب للمصالح بينه وبين الملاك

أولا: مجلس الإدارة والمساهمون و حوكمة الشركات: إن المحور الذي ترتكز عليه الحوكمة الجيدة هو مجلس الإدارة، فمجلس الإدارة الجيد يضمن للمستثمرين في الشركة بأن الأصول التي قاموا بتوفيرها يجري استخدامها من جانب مديري الشركة ووكلائهم لزيادة تصرفات الشركة التي تهدف إلى تحقيق أغراض الشركة التي وافقوا

---

[1] - LAMIA AZEIZ, AHMED KOUDRI, **LE CONSEIL D'ADMINISTRATION :UN MECANISME INEFFICIENT DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES ECONOMIQUES (EPE),** les cahiers du cread N°113/114, p 62.

[2]- – عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية، سنة2007، ص 91.

[3]- سيلر .جميس، جي لورنس" **مجالس الإدارة وإستراتيجية الشركة" حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين**، ترجمة سمير كريم .واشنطن، مركز المشروعات الدولية الخاصة وغرفة التجارة الأمريكية،سنة2003،ص17.

عليها، ومن ثم تحقيق قيمة أفضل للمستثمرين، كما يضمن لهم عدم ضياع أو إساءة استخدام رأس المال، بل إن رأسمالهم يستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي للشركة وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة الشركة والرفاهية الاجتماعية بصفة عامة[1].

إن استقلال مجلس الإدارة يخفض الخسائر التي تنشأ من مشكلة الوكالة والتي تعتبر أمرا أساسيا في الشركات العامة والتي تتمثل في الفصل بين الملكية والإدارة. وهكذا، فإن حوكمة الشركات تعني ببساطة وبصفة محددة أن يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة، وهذا هو السبب الأساسي في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب، والوكلاء لا يمكنهم مراقبة أنفسهم بشكل جيد، كما أن المديرين الذين يعتدون على حقوق الآخرين غالبا ما لا يقومون بفصل أنفسهم، ومجلس الإدارة الذي لا يمكنه أن يفصل المدير التنفيذي الرئيسي أو عضو مجلس الإدارة المنتدب ليس بمجلس إدارة. .

لكن لا يجب إغفال العوامل الأخرى التي تؤثر على أداء الشركات، إلا أن الحوكمة الجيدة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة استجابة الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات والفترات الحتمية للهبوط في الأعمال، حيث يجب أن يضمن مجلس الإدارة لمختلف طبقات المساهمين ما يلي[2]:

– تحصل أقلية المساهمين على إخطار في الوقت المناسب بانعقاد اجتماعات المساهمين بالإضافة إلى جدول الأعمال مع السماح لهم بالمشاركة في التصويت أثناء تلك الاجتماعات.

– تعامل الشركة جميع المساهمين المنتمين لفئة واحدة من الأسهم بالتساوي بالنسبة لحقوق التصويت والاكتتاب ونقل ملكية الأسهم.

– يتم التعامل مع جميع حملة الأوراق المالية بالتساوي فيما يتعلق بالإفصاح عن المعلومات يحصل المساهمون على معلومات دقيقة في الوقت المناسب تتعلق بعدد الأسهم في كل فئة التي يحملها المسيطرين والتابعين للشركة (تركيز الملكية)

– تمثيل جيد لمساهمي الأقلية يتمثل في آليات التصويت التجميعي وغير ذلك من الآليات.

– وضع الشركة لسياسات قابلة للتطبيق تتعلق بالتعامل مع حقوق أقلية المساهمين عند تغيير السلطة.

– تبنى الشركة سياسة مفهومة وممارسة للإفصاح الكامل للمساهمين يتعلق بكافة الصفقات الهامة مع تابعي المساهمين المسيطرين أو الأعضاء بمجلس الإدارة أو الإدارة (تضارب المصالح) مع الإفصاح التام والكامل عن كافة اتفاقيات المساهمين بين المساهمين المسيطرين.

---

[1]– عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره ص 86.

[2] – مركز المشروعات الدولية الخاصة، **جدول الخطوات المتوالية لحوكمة الشركات الخاص بالبنوك والمؤسسات المالية**، القاهرة، ص 03-04.

- يفصح التقرير السنوي عن المخاطر الرئيسية التي تواجه أقلية المساهمين فيما يتعلق بهوية المساهمين المسيطرين بالشركة أو درجة تركيز الملكية أو الملكية المشتركة بين تابعي الشركة وأية أشكال أخرى من عدم التوازن بين قوة التصويت لدى المساهمين المسيطرين ووضع الأسهم العام في الشركة.

على الجانب الآخر يتطلب أن يحصل أعضاء مجلس الإدارة على موافقة من المساهمين في حال قيامهم بإحدى المعاملات التالية[1]:

- بيع أو نقل ملكية الشركة أو جزء كبير منها إلى فرد آخر
- شراء أو نقل الشركات من الشركات الخاصة الأخرى
- تعديل أو توقيع أو إلغاء العقود الرئيسية
- قرار السماح كيان آخر أو فرد لإدارة الشركة
- عمليات الدمج لغرض تقاسم الأرباح
- يجب إعلان توقيع جميع العقود التي تنطوي على تضارب المصالح، بما في ذلك المديرين، في التقرير السنوي للشركة.

ثانيا: مجلس الإدارة وإستراتيجية الشركة: يتمثل الهدف من الإستراتيجية الكبرى للشركة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فهي تشتمل على تعريف الشركة وأعمالها، كما تتضمن اختيار وسائل تحويل الهدف الإستراتيجي إلى ميزة تنافسية، وليست إستراتيجية الشركة هي الإستراتيجية الوحيدة التي يجب على الشركة وضعها، إذ أن عليها أيضا القيام بصياغة الإستراتيجيات الوظيفية وإستراتيجيات العمل وتخضع هذه الإستراتيجيات بشكل قوي لإستراتيجية الشركة .

وتعتبر صياغة الإستراتيجية مهمة صعبة تتطلب براعة فائقة ويتمثل نطاقها في اختيار الهدف والوسائل المناسبة الخاصة بالشركة وصولا إلى تلك الصياغة، وفي معناها الأشمل يجب أن تعمل الإستراتيجية الناجحة بصورة متفردة على توفير بيئة ملائمة حتى تتناسب فرص السوق مع قدرات وقيم والتزامات الشركة والتي لابد أن يحددها مجلس الإدارة الذي يتمتع بالكفاءة العالية.

ثالثا: اختيار كبار التنفيذيين وتنمية قدراتهم: يتمثل السبيل الهام الآخر الذي يتسنى من خلاله قيام مجالس الإدارة بالتأثير على الاتجاه طويل المدى للشركات في سياسات وأساليب اختيار وتنمية قدرات الإدارة العليا بالشركات، وواقع الأمر أن من يقود الشركة هو الذي يمتلك التأثير الأكثر قوة على مسارها في المستقبل

[1] -Deunden Nikomborirak, **The Role of Boards and Stakeholders in Corporate governance,** The Third Asian Round Table on Corporate Governance, Singapore, 4-5 april 2001, p09.

وتضطلع مجالس الإدارة بمسؤولية اختيار الإدارة العليا، حيث أن إجراءات التوظيف وإعداد شكل الإدارة يوجب التأكيد على استقلالية أعضاء المجلس عندما تسمح الشركة بذلك، وهذا عن طريق هيكل الملكية، ويمكن تسهيل ذلك عن طريق تكوين لجان خاصة بالتعيينات تكون نزيهة تماما تتكون من أعضاء غير تنفيذيين لا ينتمون للإدارة[1].

المطلب الثالث: عمليات مجالس الإدارة وأنماط سلوكها

يتشابه تنظيم منشآت الأعمال في معظم الدول، ليس فقط من حيث التنوع ولكن من حيث جوانب أخرى هامة، وهنا يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية[2]:

النوع الأول :هي الشركة التي يمكن أن يطلق عليها اسم" **أسلوب حياة**" والتي لا يطمع مديرها ومالكها في تحقيق تقدم كبير، وإنما ينظر إلى شركته والتي قد تكون عبارة عن نموذج إداري فردي كمصدر للدخل، ويوجد الآن من هذه المشروعات لدى معظم الاقتصاديات، لكن حوكمة الشركات لا تمثل مفهوما له أهمية في هذا الشأن.

النوع الثاني :من منشآت الأعمال في صورة شركة تضامن بين شخصين أو مجموعة صغيرة ويتولى أصحاب الشركة عملية الإدارة والإشراف على العمليات المختلفة ثم يحدث الاندماج فيتحول الشركاء إلى أعضاء مجلس إدارة ذوي مسؤولية محددة، ثم يتحقق استمرار الشركة الذي يصاحبه تكوين شخصية قانونية مستقلة للشركة، ويكون لدى هذه الشركات تطلعات وطموح نحو النمو، ويعتمد اقتصاد هذه الشركات على نجاحها في تحقيق طموحها.

النوع الثالث :من أنواع الشركات هو المشروعات الكبيرة حيث تنفصل الملكية عن الإدارة والإشراف، وقد يتم إنشاؤها من البداية بواسطة الدولة أو تكون الدولة قد استولت عليها لكن هذا لا يجعل هذا النوع من الشركات مختلفا عن مثيلاتها الغربية من حيث الجوانب الهيكلية.

أولا– المبادئ والمتطلبات الأساسية لمجلس إدارة فعال: يقوم مجلس الإدارة الفعال على مبدأين رئيسيين هما[3]:

المبدأ الأول :هو ضرورة خلق حرية داخل الإدارة حتى يسهل دفع المشروع إلى الأمام دون تدخل غير ضروري.

---

[1] - Helene Ploix **, le derigeant et gouvernement d'etreprise** ,village mondial , paris 2003, p26.

[2]- Dockery, E. and W. Herbert. "**Corporate Gouvrnance and Enterprise Restructuring in Transition Economies**. Evidence from privatizing Polish Companies Managerial Finance", Batringtors, Vol. 26 Nov. 2000. P11.

[3]- عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره ،ص99.

المبدأ الثاني :نتيجة للمبدأ الأول وذلك لأنه من الضروري منح الإدارة دورها الرئيسي وهذا يعني منحها السلطة اللازمة، ومن ثم يجب أن تكون هناك مساءلة فعالة بشأن طريقة استخدام السلطة ويتركز فن الحوكمة الجيدة للشركات في فهم الفرق بين التدخل المبالغ فيه والمسؤولية المناسبة.

1- متطلبات المجلس الفعال: لا يمكن لمجلس الإدارة أن يكون فعالا ما لم يقم بالأنشطة التالية:

أ- **الإدارة** :يوضح الفحص السريع لتنظيم الإدارة العليا في الاقتصاديات الكبرى أن هناك اختلافات عديدة، فلا يوجد مشروع متميز يمكن إدارته بواسطة شخص واحد إلا أن هناك اتفاقا عاما على أن الشركات بحاجة إلى قائد والقضية لا تتعلق بالاختيار بين الفردية والكلية بل تتعلق بالتأكيد على كليهما ومن الملاحظ أن المشروع الذي تتم إدارته بواسطة الشخص الذي قام بتأسيسه سيسوده اتجاه نحو الفردية. ويعد كل أعضاء الإدارة الأكفاء متعادلين، لذلك كان من الضروري إعطاء انطباع واضح يفيد أن القائد هو الأول بين الأكفاء، وكما يختلف دور رئيس الإدارة تبعا لشخصيته وسلطته يختلف الدور النسبي لأعضاء المجلس، وبالرغم من أنهم يتولون مجالات محددة من المسؤولية التنفيذية داخل الشركة إلا أنهم يجب أن يكونوا على علم بما يحدث في الأقسام والإدارات الأخرى وقد يصبحون مسئولين إذا فشلوا في تحقيق ذلك، ومن المتوقع أن يقوموا بالعمل بصورة جماعية وتقوم الإدارة بمراقبة وتقييم الكفاءة والأداء الفردي لأعضائها.

ب- **المساءلة** :يحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أدائها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم .كما تضمن المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين[1]، و يتم ترتيب المساءلة بطرق عديدة ومتنوعة، وأن هذه الطرق قد تعمل أفضل من غيرها والترتيب الشائع هو إدراك أن المساءلة كالعمل في مرحلتين:

ج- الأولى يمكن تصنيفها كمرحلة داخلية وهي الترتيبات التي يتم من خلالها تكوين الإدارة التي تكون مسئولة أمام جهاز أو جهة داخل المنشأة، وميزة هذا النظام هو إلمام المديرين الخارجيين بالعمل وقدرتهم على المساهمة بأسلوب إيجابي في مباحثات المجلس. والأسلوب الآخر لتنظيم المسؤولية الداخلية هو من خلال فصل المهام الإشرافية وإسنادها إلى جهاز آخر منفصل، ويطلق على هذا الأسلوب النظام المزدوج لمجلس الإدارة، ويقضي القانون إنشاء دائرة سلطة جهاز الإشراف التي تشمل حسابات الشركة لفترة محدودة والإنفاق الرأسمالي وعمليات الاستحواذ والإغلاق والتعيينات في جهاز الإدارة والموافقة على الإستراتيجية وحصة الربح.

د- **لجان مجلس الإدارة** :يجب أن يكون تشكيل اللجان التابعة لمجلس الإدارة وفقا للائحة عمل تعتمد من مجلس الإدارة، تتضمن تحديد مهام اللجنة ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة لها خلال هذه المدة وكيفية رقابة المجلس عليها والمعاملة المالية لها. وعلى اللجنة أن تحيط المجلس علما بما تقوم به أو تتوصل إليه من نتائج

[1] - **أساسيات الحوكمة، مصطلحات ومفاهيم**، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي لحوكمة الشركات، 2010، ص10.

أو ما تقدمه من توصيات بشفافية مطلقة .وعلى المجلس أن يتابع عمل اللجان بشكل دوري للتحقق من قيامها بالأعمال المسندة إليها، حيث أن اللجان ليست وسيلة لكي يتنصل المجلس من مسئولياته أو ينقلها إلى جهة أخرى، بل هو المسئول عن أداء تلك اللجان وأداء الشركة ككل[1]، وتعد المهمة الرئيسية لهذه اللجان هي رفع تقرير مفصل للمجلس والمجلس هو صاحب الكلمة النهائية ويتحمل المسؤولية الكاملة لأي تصرف أو عمل توصي به اللجنة، وهناك ثلاثة أسباب تفسر سبب إنشاء معظم هذه اللجان، أنه يجب على مجلس الإدارة تناول ومعالجة مشكلة خطيرة حقيقية أو محتملة قد تواجه الشركة، أن المجلس بحاجة إلى مراقبة نشاط تجاري بصفة مستمرة، أن هناك ظروفا أو مؤثرات خارجية توصي باستخدام لجنة ما. كما يجب أن يمتلك مجلس الإدارة السلطة اللازمة لممارسة مختلف المهام وبعيدا عن التدخلات، ويشكل مجلس الإدارة لجانا منها[2]:

- **لجنة المراجعة** :وهي لجنة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة.
- **لجنة المكافآت** :هي لجنة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، تقوم بوضع المكافآت للإدارة العليا ومجلس الإدارة.
- **لجنة التعيين** :وهي لجنة مختصة بتعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين، تقوم باختيار أفضل الكفاءات والخبرات للعمل بالشركة.

4- تدريب أعضاء مجلس الإدارة :من المعتاد أن يشعر الفرد أن منصبه كعضو مجلس إدارة هو وجه آخر للإدارة وأنه لذلك لا يتطلب تدريبا خاصا لكن الآن تم إدراك أن دور المدير يتطلب فعلا تفكيرا مستقلا بسبب المسؤوليات القانونية المتزايدة، كما أن ديناميكيات المجلس تستحق دراسة خاصة إذا كان الهدف هو الاستفادة من أفضل المهارات الفردية لأعضاء المجلس .وكثيرا ما يتعرض عضو مجلس الإدارة الخارجي إلى بعض الاختيارات السيئة وقد يحتاج إلى مهارات خاصة للتعامل معها، وهو الأمر الذي يوضح أهمية التدريب المناسب الذي قد يكون عبارة عن ندوات إذا لم تتوفر برامج التدريب على المستوى المحلي يجب الحصول على خدمات الخبراء من دول مناسبة، وإجراء هذا التدريب في مدارس إدارة الأعمال أو الجامعات المحلية أو كليات التعليم الأخرى.

لكن رغم ذلك فإن شهادة المدير لا تزال طوعية في معظم البلدان ، إلا في عدد قليل من البلدان مثل أستراليا حيث تكون إلزامية، ومن شأن الشهادة الإلزامية أن تعني أن معظم المديرين سيضطرون إلى الالتحاق بدورات

---

[1] - **الدليل المصري لحوكمة الشركات**، الإصدار الثالث، أوت 2016، ص 22.

[2]- مسعود دراوسي، أ .ضيف الله محمد الهادي، **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي، جامعة بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص 20.

تكوينية، التي يمكن أن تكون مكلفة جدا بالنسبة لبعض الشركات، ولا سيما الشركات الأصغر حجما. ويتمثل أحد الاقتراحات في اشتراط أن يحدد جميع المديرين ما إذا كانوا قد قاموا بدورات تدريبية للمدراء كجزء من وثائق تفويضهم[1].

5- معايير السلوك والأداء :نظرا لأهمية السلوك الأخلاقي داخل الشركات ودوره الهام في تفعيل النظام الرقابي داخل الشركات، فقد أوصت العديد من الهيئات العلمية والمهنية المتخصصة بضرورة أن يتواجد بالشركة دليل للسلوك الأخلاقي يركز على القيم الأخلاقية والنزاهة، ويجب أن يركز هذا الدليل على ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تضمن حسن سمعة الشركة ومصداقيتها مع ضرورة التزامهم بالقيم واللوائح والتركيز على حضر تعامل العاملين في أسهم الشركة في حالة توفر معلومات داخلية لديهم بشكل قد يؤثر على قيمة الأسهم بالسوق، والتأكيد على أن يعمل العاملين على حماية معلومات الشركة وضمان سريتها مع ضرورة منع العاملين من تلقي أي هدايا أو مبالغ نقدية من أي طرف خارجي بما قد يؤثر على معاملات الشركة، وفي نفس الوقت حضر قيام العاملين بالشركة بإعطاء أي رشاوي للغير[2].

المطلب الرابع: دور مجلس الإدارة في إرساء مبادئ الحوكمة المؤسسية

يعد مجلس الإدارة المسؤول الاول عن تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمة، لكن سبل تطبيق هذه المبادئ تتسم بالتنوع والتعقيد ولذلك فإن على مجلس الإدارة إيجاد التوليفة الملائمة للشركة التي يترأسها.

أولا: كيفية تطبيق مجلس الإدارة للحوكمة المؤسسية: ليس هناك نموذج موحد للحوكمة المؤسسية الجيدة للشركة يمكن تطبيقه في كل الدول وعلى كافة الشركات، إذ أن ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين الشركات وتبعا 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 و أن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها ويسعى إليها المستثمرون وغيرهم من أصحاب المصالح. و بصفة عامة هناك ثلاث مكونات أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة وهي[3]:

1- **الإشراف المستقل** :ويعنى به الاستقلالية واليقظة من قبل مجلس الإدارة التي ستكون نتيجة تهيئة مجلس الإدارة لنفسه للالتزام بدرجة أدق بمصالح المساهمين مما يؤدي إلى حث إدارة الشركة إلى زيادة صافي

---

[1] - Deunden Nikomborirak, op-cit, p11.

[2] – عبد القادر بريش، محمد حمو، **البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية**، ملتقى دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية وحوكمة الشركات، جامعة سطيف، 20،**21** أكتوبر 2009، ص07.

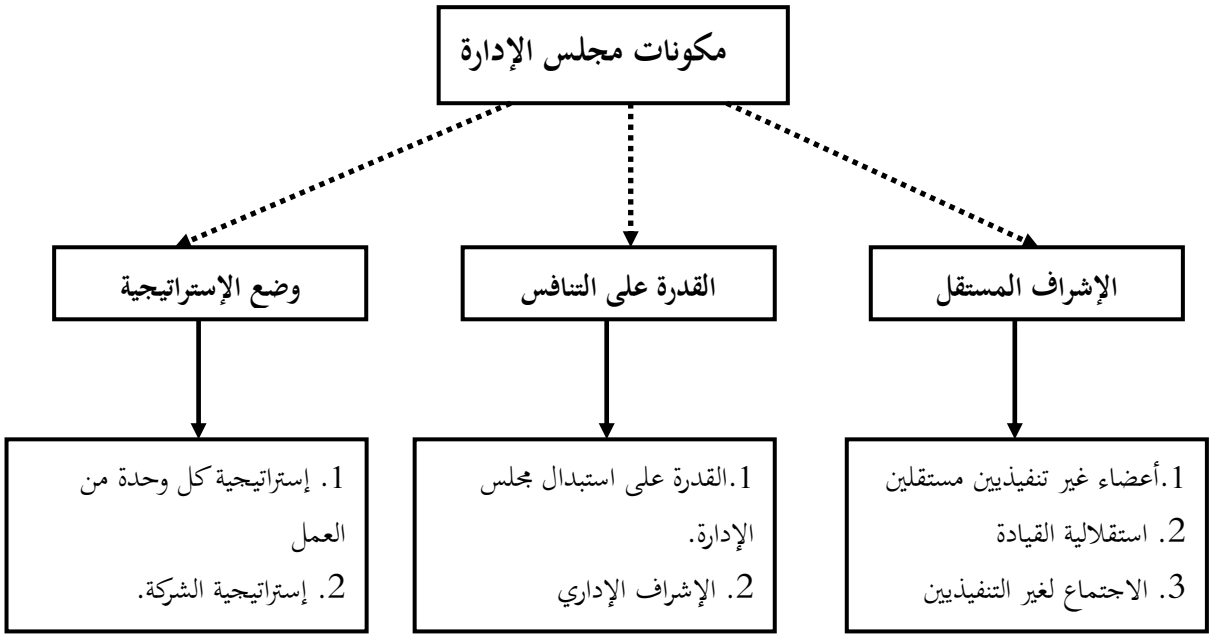
[3]- فكري عبد الغني محمد جودة" **مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية**"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، سنة2008، ص42-43

الأرباح، ويجب الإشارة إلى أن المنطق والحكمة يؤكدان أن مجلس الإدارة صاحب التفكير المستقل يعتبر أساسا للإشراف والإدارة، ومن هنا فلا يمكن توقع أن يقوم المديرون التنفيذيون بالإشراف على أنفسهم كمديرين تنفيذيين.

2- **قدرة مجلس الإدارة على التنافس** :ويعنى به الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما، ويجب أن يكون التهديد بالاستحواذ قائما باعتباره أحد مصادر الحث على الأداء، حيث لا تجمد الإدارة لفترة طويلة من خلال أن عمل القانون على توفير القدرة للمساهمين في استبدال كل من مجلس الإدارة و الإدارة عن طريق البيع إلى طرف ثالث.

3- **دور مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة:** ولعل هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي يجب أن يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة حيث أن النظرة العالمية الآن أصبحت تنظر إلى ما بعد التغييرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة.

شكل رقم1-6 :وسائل تطبيق مجلس الإدارة للحوكمة المؤسسية



المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره،ص98.

ثانيا: إن دور مجلس الإدارة هو حوكمة الشركة وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات، وتوفير القياديين لتنفيذ هذه الاستراتيجيات، ومراقبة إدارة الشركة، وإعداد التقارير للمساهمين حول إدارتهم للشركة وبيان مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية ومركز الشركة بشكل واضح للمساهمين، بينما يقتصر دور المساهمين على تعيين المدراء

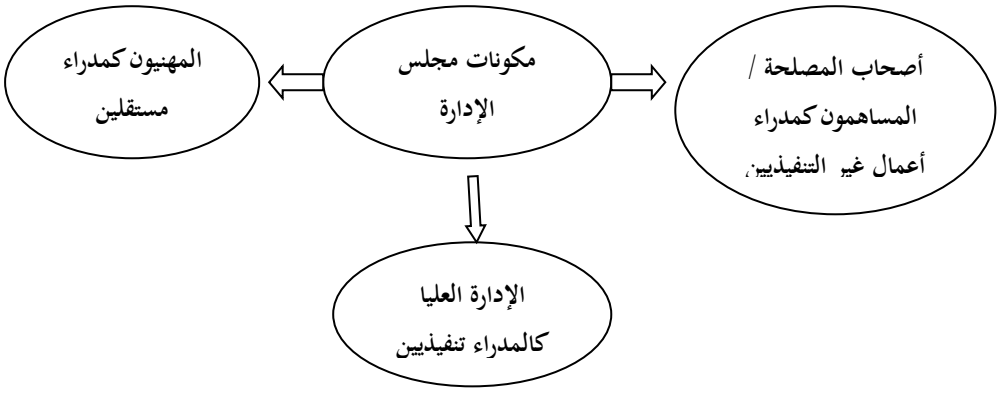
ومراقب الحسابات وضمان وضع هيكل نظام محكم يحقق متطلبات الحوكمة[1]. وبغية تحقيق بيئة حوكمة قوية، توفر هذه المدونات مبادئ توجيهية بشأن ما يلي[2]:

1-تكوين واستقلالية مجلس الإدارة: تشكل الاستقلالية أبرز محددات الخصائص النوعية لمجلس الإدارة، ويقصد بذلك استقلالية المجلس عن الإدارة التنفيذية للمنشأة، بكلمات أخرى أن يكون الجزء الأكبر من أعضاء مجلس الإدارة ليسوا من المدراء التنفيذيين، بحيث يحدد ذلك قوة المجلس الإشرافية ودور أعضائه المستقلين في ضبط أداء الإدارة للعمل في إطار مصلحة حملة الأسهم وتعظيم قيمة المنشأة، من خلال تقييد السلوك النفعي للإدارة، ومن ثم دعم جودة المعلومات المحاسبية وملاءمتها وزيادة ملاءمة معلومات الأرباح المحاسبية[3].

والخطوة الأولى نحو إنشاء آلية قوية لإدارة الشركات هي إنشاء مجلس له "التوازن المناسب بين المهارات والخبرات والاستقلالية والمعرفة بالشركة لتمكينه من أداء واجباتها ومسؤولياتها بفعالية"[4].

ويلخص الشكل الموالي المكونات الثلاث الرئيسية لمجلس الإدارة

الشكل 1-7: المكونات الثلاث الرئيسية لمجلس الإدارة



المصدر:.Nadeem Mujtaba, op-cit, p02

2-**دور مجلس الإدارة في الإفصاح والشفافية:** يلعب مجلس الإدارة دور محوري وأساسي في الإفصاح والشفافية، فمجلس الإدارة وفق مفهوم حوكمة الشركات هو المسئول عن وضع سياسة مكتوبة للإفصاح تحدد تلك السياسة والمبادئ والأهداف والإجراءات التي تحكم عملية الإفصاح عن معلومات الشركة. وفيما يتعلق

---

[1] – عطا الله وارد خليل ،ومحمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية (المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة)** ، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص48.

[2] - Nadeem Mujtaba, **corporate governance, acomparaison of GCC boards with UK, European and US boards**, the Directors Consuel, Kingdom of BAHRAIN, p01.

[3] – علي يوسف، **أثر استقلالية مجلس الإدارة في ملاءمة معلومات الأرباح المحاسبية لقرارات المستثمرين في الأسواق المالية –دراسة تطبيقية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني، 2012، ص16.

[4] - Nadeem Mujtaba, op-cit, p02.

بالإفصاح أكدت جميع لوائح حوكمة الشركات التي تم إصدارها على إلزام مجلس الإدارة على وضع تلك السياسة في شكل مكتوب وعرضها على الجمعية العامة للمساهمين، ويعتبر وجود نظام إفصاح قوي يشجع على الشفافية الحقيقية، أحد الملامح المحورية للإشراف على الشركات القائم على أساس السوق[1]، وتنادي مبادئ الإفصاح بالتوقيت المناسب لكافة التطورات المادية التي تنشأ بين التقارير الدورية المنتظمة.

– ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية و حوكمة الشركة ومن الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بالإفصاح والشفافية وهي :

أ– ينبغي أن يتضمن الإفصاح ولا يقتصر على المعلومات التالية[2]:

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركات.
- أهداف الشركة: بالإضافة إلى الأهداف التجارية فيجب أن يتم تشجيع الشركات على الإفصاح عن السياسات المتصلة بأخلاقيات الأعمال والبيئة والسياسات تجاه الالتزامات العامة الأخرى
- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
- سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين.
- العمليات المتعلقة بأطراف من الشركة وأقاربهم.
- عوامل المخاطرة المتوقعة.
- هياكل وسياسات الحوكمة.

ب– إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة.

ج–القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجع مستقل.

د– مساءلة ومحاسبة المراجعين الخارجيين أمام المساهمين.

هـ–ضرورة وجود منهج فعال يشجع على تقديم التحليلات و المشورة: بالإضافة إلى طلب مراجعين مستقلين أكفاء وتسهيل بث المعلومات في الوقت المناسب.

3–الوصايا العشر لمجالس إدارة المنشآت لتحسين ممارسات الحوكمة: قام الاتحاد القومي لمديري الشركاتThe National Association of Corporates Directors ومؤسسة إيرنست

[1]– محمد مصطفى سليمان، طبعة 2008 ، مرجع سبق ذكره، ص185.

[2]- محمد مصطفى سليمان ، نفس الرجع السابق، ص188.

أند يونغErnst & Young بوضع الوصايا العشر التالية لمساعدة مجالس إدارة المنشأة على تحسين ممارسات الحوكمة بها وفقا لما تحتاج إليه كل شركة، منها[1]:

1- التفكير في إضافة أشخاص خارجيين مستقلين لملء الفجوات في الخبرة ولضمان إشراف أكثر استقلالا على إتخاذ القرارات في مجلس الإدارة.

2- التفكير في جميع مراحل تطور المنشأة في إنشاء لجنة دائمة للمراجعة أو لجنة دائمة لتحديد المرتبات والترشيحات أو كل هذه اللجان الثلاث معا للتركيز بشكل أكبر على تلك الموضوعات.

3- ضرورة الموازنة بين التركيز على التخطيط الاستراتيجي والإشراف القوي على النواحي الرئيسية مثل إدارة المخاطر والموارد البشرية وتداول المناصب الإدارية.

4- وضع آلية يمكن عن طريقها تحديد الاختصاصات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة والتأكد من حصول المجلس عليها.

5- عند البحث عن أعضاء جدد لمجلس الإدارة يجب السعي إلى ضم مرشحين من ذوي النزاهة والخبرة في الصناعة والاتصالات القوية.

6- وضع إرشادات للعمل في مجلس الإدارة مع التأكد من قيام أعضاء مجلس الإدارة المحتملين بتخصيص الوقت اللازم للعمل في المجلس.

7- زيادة درجة الأداء عن طريق زيادة عدد الاجتماعات وزيادة الوقت المخصص للإعداد للاجتماعات.

8- التركيز على المعلومات ولكن مع التركيز في الوقت نفسه على هيكل وآليات عمل مجلس الإدارة.

9- التفكير في تحديد مستوى معين كحد أدنى لملكية أعضاء مجلس الإدارة من أسهم المنشأة لتحقيق قدر أكبر من التوازن بين مصالحهم ومصلحة الشركة وأصحابها.

10- إتباع الوصايا السابقة بقدر من الحساسية يتناسب مع مستوى نضج الشركة والبحث عن الحلول الأفضل ملاءمة لمرحلة الحياة التي بلغتها الشركة.

[1] - عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره ،ص 104-105.