

حوكمة الشركات

Corporate Governance

المحاضرة الخامسة
مجلس الإدارة ودوره في حوكمة الشركات

جامعة المنارة - كلية إدارة الأعمال - د. عباس رشيد كعده

حين تتحول مبادئ الحوكمة إلى واقع تطبيقي، فإن أول من يتجسد فيه هذا التحول هو **مجلس الإدارة**، الذي يُعدّ المحور المركزي في نظام الحوكمة، والعنصر الذي يوازن بين **الملكية والسلطة والتنفيذ**. فهو **الجهة التي تمثل المساهمين أمام الإدارة، وتمثل الإدارة أمام المجتمع**، وتحمل مسؤولية توجيه الشركة نحو أهدافها الاستراتيجية ضمن إطار من العدالة والشفافية.

مفهوم مجلس الإدارة ودوره في النظام المؤسسي

يُعرّف مجلس الإدارة بأنه الهيئة العليا التي **تتولى توجيه الشركة والإشراف على إدارتها** بما يحقق مصالح المساهمين ويحافظ على حقوق أصحاب المصالح الآخرين.

مجلس الإدارة ليس هيئة شكلية بل العقل الاستراتيجي للمؤسسة، يترجم مبادئ الحوكمة إلى قرارات، ويحوّل القيم إلى سياسات.

ويمارس المجلس دورًا مزدوجًا:

- **التوجيه والإشراف**: بوضع الخطط والسياسات العامة.
- **الرقابة والمساءلة**: بمتابعة الأداء وضمان الالتزام بالمعايير.

التركيب الأمثل لمجلس الإدارة

تُظهر البحوث الحديثة أن فعالية المجلس تعتمد بدرجة كبيرة على **تكوينه الداخلي وتنوع أعضائه**.

1- عدد الأعضاء وتنوعهم: يفضل أن يتراوح عدد الأعضاء بين سبعة وأحد عشر عضوًا، بحيث يتحقق التوازن بين الكفاءة في اتخاذ القرار وبين التمثيل الواسع للخبرات. ويُعدّ التنوع من العوامل الجوهرية في جودة الأداء، سواء **من حيث:**

- الخلفية الأكاديمية والمهنية (مالية، قانونية، تسويقية، تكنولوجية).
- التجربة الإدارية والاستراتيجية.
- تمثيل الجنسين والفئات العمرية.

2- التمييز بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين: يقوم نظام الحوكمة على ضرورة وجود نوعين من الأعضاء:

- **تنفيذيون:** يمارسون أدوارًا تشغيلية داخل الشركة.
 - **غير تنفيذيين (مستقلون):** يراقبون الأداء دون أن يكون لهم دور إداري مباشر.
- وجود الأعضاء المستقلين يضمن **الحياد والموضوعية** ويمنع هيمنة الإدارة التنفيذية على المجلس. فالاستقلالية الفكرية داخل المجلس هي أول خطوط الدفاع ضد الفساد المؤسسي.

تتوزع مهام المجلس على أربعة محاور رئيسية

1- رسم الاتجاه الاستراتيجي

- وضع الرؤية والرسالة والقيم الأساسية للشركة.
- تحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجيه الموارد نحوها.
- مراجعة الخطط الاستراتيجية وتقييم جدواها.
- المجلس في هذا الدور هو البوصلة الفكرية للمؤسسة، يوجّهها نحو النمو المستدام لا الربح العابر.

2- الإشراف على الإدارة التنفيذية

- اختيار المدير التنفيذي ومتابعة أدائه.
- تقييم نتائج الأعمال وضمان الالتزام بالسياسات.
- الفصل بين الصلاحيات التشغيلية والرقابية.
- وهنا تتجلى فلسفة التوازن بين **الثقة والرقابة**: فالثقة تمنح الإدارة حرية العمل، والرقابة تحمي هذه الحرية من الانحراف.

3- المساءلة والمسؤولية القانونية

- اعتماد التقارير المالية ومراجعتها بموضوعية.
- التأكد من الالتزام بالقوانين والأنظمة.
- مساءلة الإدارة التنفيذية عن القرارات الجوهرية.

المساءلة في الفكر الحوكمي ليست عقوبة، بل ثقافة تُدرك بأن السلطة أمانة، وأن القرار لا ينفصل عن المسؤولية.

4- إدارة المخاطر وحماية الاستمرارية

- وضع سياسة شاملة لإدارة المخاطر.
- تقييم احتمالات التعثر أو التهديدات الخارجية.
- ضمان وجود خطط بديلة لمواجهة الأزمات.

فالمجلس هنا يمارس دوره ك **عين المؤسسة على المستقبل**، يرى الأخطاء قبل أن تقع ويقوم الاتجاه قبل أن ينحرف.

تتوزع المهام المتخصصة على لجان فرعية تساعد المجلس في أعماله، ومن أهمها:

1- لجنة التدقيق (Audit Committee)

- مراجعة التقارير المالية وضمان نزاهة الإفصاح.
- التواصل مع المدققين الداخليين والخارجيين.
- تقييم نظام الرقابة الداخلية واقتراح تحسيناته.

استقلال هذه اللجنة هو الركيزة الأساسية للثقة المالية في الشركة.

2- لجنة المخاطر (Risk Committee)

- تحديد أنواع المخاطر المحتملة وتحليلها.
- وضع سياسات للتعامل مع الطوارئ والأزمات.
- متابعة تنفيذ إجراءات الحماية الوقائية.

إنها أداة المؤسسة في الانتقال من رد الفعل إلى التفكير الاستباقي الوقائي.

3- لجنة الترشيحات والمكافآت (Nomination & Remuneration Committee)

- اقتراح الأسماء المناسبة لشغل المناصب القيادية.
- تحديد سياسات المكافآت والمحاسبة على أساس الأداء.
- ضمان العدالة والشفافية في قرارات التعيين.

هذه اللجنة هي **الدرع الأخلاقي للمجلس**، لأنها تحافظ على توازن السلطة وتحمي المؤسسة من المحسوبيات.

خصائص مجلس الإدارة الفعّال

يتميز المجلس الناجح بمجموعة من الخصائص الفكرية والسلوكية التي تمنحه شرعية القيادة، وأبرزها:

- **الاستقلالية:** أن يتخذ قراراته دون تأثير خارجي من الإدارة أو المساهمين الكبار.
- **الخبرة والمعرفة:** أن يفهم طبيعة أعمال الشركة بعمق ليمارس رقابة واعية لا شكلية.
- **الشفافية:** أن يتواصل بوضوح مع المساهمين والجمهور دون إخفاء أو تحريف للمعلومات.
- **المساءلة الذاتية:** أن يخضع لتقييم دوري مستقل يقيس أداء المجلس ذاته قبل أن يُحاسب غيره.

سؤال: تحدث عن العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

المجلس والإدارة ليسا خصمين، بل شريكان في قيادة واحدة ذات مستويين: الأول يُفكّر، والثاني يُنفّذ. فيضع المجلس الأهداف والسياسات، ثم يمنح الإدارة التنفيذية صلاحية العمل ضمن حدود هذه السياسات. ويقوم بدوره بمتابعة الأداء دون التدخل في التفاصيل اليومية،

والعلاقة المثالية تقوم على ثلاثة عناصر:

- **الثقة:** لأن انعدامها يخلق بيئة دفاعية تعيق الإنجاز.
- **الوضوح في الصلاحيات:** لتجنّب التضارب أو الفراغ الإداري.
- **الاحترام المتبادل:** فالمجلس يحتاج إلى خبرة الإدارة، والإدارة تحتاج إلى توجيه المجلس.

بهذه العلاقة المتوازنة تتحقق القاعدة الذهبية في الحوكمة "السلطة بقدر المسؤولية، والمساءلة بقدر الصلاحية".

سؤال: ما هي أهم التحديات المعاصرة التي تواجه مجالس الإدارة

- **التحول الرقمي:** الحاجة إلى فهم التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي وتأثيرهما على القرار.
- **المساءلة الإعلامية:** قرارات المجلس أصبحت تخضع لتدقيق الرأي العام عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
- **الاستدامة والمسؤولية البيئية:** إذ لم يعد يُقبل أن تسعى الشركة إلى الربح بمعزل عن أثرها في البيئة والمجتمع.
- **تضارب المصالح:** خصوصاً في الشركات متعددة الاستثمارات أو العائلية.