

أ- المبادئ الأساسية:

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

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.

٦- المساءلة: توضح بعض الدراسات أن المساءلة يتم ترتيبها بطرق عديدة ومتنوعة، وأن هذه الطرق قد تعمل أفضل من غيرها والترتيب الشائع هو إدراك أن المساءلة كالعامل.

٧- هيكل مجلس الإدارة: هناك كثير مما يجب أن يقال بشأن منح مسؤولية إدارة المشروع إلى مجلس إدارة بدلاً من مدير معين، وقد يتولى المجلس الإشرافي مسؤولية تعيين (أو فصل عند الضرورة) أعضاء مجلس الإدارة، ولكن يجب حدوث ذلك بسبب قوي.

٨- الإطار القانوني: يجب أن يسهم القانون في تحديد حجم وتكوين وظيفة مجلس الإدارة وهناك عديد من أشكال المساهمة لا يدع القانون الأميركي كثيراً من الأمور المتعلقة بهذا الشأن إلى كل ولاية على حدة لتقرير القواعد المناسبة، إلا أن قوانينها تميل إلى أن تكون إرشادية من حيث الحجم والتكوين. ويتسم قانون إنكلترا بكونه تخطيطياً بصفة عامة ويتيح القانون الفرنسي إلى الشركات فرصة الاختيار بين نوعين من النظم فردي أو مزدوج، كما يتيح فرصة التغيير، بينما يحدد القانون الألماني هيكل المجلس. في الأعوام الماضية قامت بعض الجهات الأخرى مثل البورصة بفرض قواعد معينة كشرط مسبقاً خاصة بعرض الأسعار، على سبيل المثال اشتراط وجود لجنة مراجعة مكونة من أعضاء خارج المجلس وهو نظام بدأت إنكلترا في إتباعه مؤخراً، ومن وجهة نظره يحتاج القانون أيضاً إلى التفرقة بين الشركات الصغيرة والكبيرة وفرض التزامات أكبر على الشركات الكبيرة وذلك نظراً لقدراتها على إحداث خلل اقتصادي.

٩- معايير السلوك والأداء: هناك جانبان مختلفان ومرتبطان في الوقت نفسه هما الكفاءة واللباقة لكن كلاهما أساسيان، وهناك اهتمام متزايد بأخلاقيات العمل وإدراك مستمر بأن معايير السلوك الخاصة بالمجلس لا يمكن التفرقة بينها وبين المعايير الأخرى في أي مكان وبالفعل، فإن لدى مجالس الإدارة دوراً يمكنها أدائه فقط من خلال ضبط مستوى مناسب من السلوك لكل الموظفين.

١٠- العمليات الداخلية:

من المفيد للغاية تدريب أعضاء مجلس الإدارة تدريباً خاصاً قبل تعيينهم في مجلس الإدارة للمرة الأولى سواء أكان مجلساً موحداً أم مجلس إدارة أو مجلساً إشرافياً، ولا يجب أن يكون التدريب طويلاً ولكنه بحاجة إلى تناول ومعالجة دور مجلس الإدارة والقواعد القانونية وديناميكيات مجلس الإدارة، ومن المحتمل أن يكون العنصر المهم هو ضمان أن يكون لمجلس الإدارة من أي نوع رئيساً ذا كفاءة ونزاهة، وبنون هذه الصفات سيعاني مجلس الإدارة مهما كان أعضاؤه الآخرون قادرين على إنجاز الأعمال. إن وظيفة رئيس مجلس الإدارة هي قيادة المجلس ودفعه على العمل ويمكنه عمل ذلك إذا قام بأفضل ما لديه في ضوء القيود التي يواجهها، وذلك لملاحظة إذا كان المجلس مناسباً في تكوينه أم لا، وأياً كان تكوين المجلس فإن على رئيسه ضمان أن المجلس يعمل وفقاً لجدول الأعمال المناسب، ليس ذلك الجدول الذي يزدحم بالتفاهات دون القضايا المهمة، ولا ذلك الجدول الذي يحد من القضايا الحاسمة، ويجب التأكد من أن الأعضاء يحصلون على الأوراق والتقارير اللازمة في الوقت المناسب وبالتفصيل المناسب. كما يجب عليه إدارة الاجتماعات بطريقة تجعل جميع الأعضاء يشعرون أن هذا يومهم في المحكمة. لكن عليه الحد من الإطناب وقبل كل شيء يجب عليه ضبط الشركة مع زملائه في ما يتعلق باستقامتها، وإذا كان هناك فساد في القمة سيكون من الصعب استئصاله.

١١- العلاقات الخارجية:

يحافظ المجلس على العلاقات مع الأجهزة الأخرى في داخل المنشأة، وكذلك مع عديد من الأطراف المعنية خارج الشركة، وكلاهما بحاجة إلى التفكير الحذر والمعالجة الدقيقة، ومن الضروري التأكد أن الروابط بين المركز والأقسام أو الشركات التابعة في المنظمات الكبيرة سليمة ومضبوطة ويجب على هذه الروابط أن تتبع مبادئ أساسيين هما: يجب أن يكون للإدارة المقسمة دورها ورئاستها كما يجب أن تكون مسئولة عن أدائها، ومن المؤكد أن الفشل في تنفيذ هذا بشكل سليم سيكون له أثره المباشر على حوكمة الشركات في مرحلة ما. أما عند النظر إلى خارج الشركة فقد تكون القائمة التي تضم الأطراف المعنية طويلة للغاية تمتد من العالم المالي إلى المجالات البيئية وقد يكون لدى السياسيين على المستوى المركزي والمحلي اهتمام تشريعي في بعض العناصر الخاصة بنواحي نشاط الشركة من وقت لآخر.

٩/٢ دور المساهمون في إدارة الشركة:

إن النمط الطبيعي هو أن يتمتع المساهمون بسلطات يمكنهم ممارستها في الاجتماعات العامة، لكن في الواقع لا يؤدي المساهمون هذه الوظيفة فهم لا يشتركون في أي عمل حتى مرحلة الانتخابات وحتى في خلال هذه المرحلة يكون تأثيرهم غير ذي فائدة وتقدم معظم الانتخابات فقط بالمرشحين من المديرين.

والمطلوب هو عملية تضمن للمساهمين فرض سيطرتهم عندما يصبح من الواضح أنه لا الإدارة ولا المجلس الإشرافي يؤدون مسؤولياتهم على الوجه الأكمل، وهذا يعني أن هناك حاجة لوجود أسلوب للتعامل مع هذه المشكلة عن طريق إحلال وتبديل أعضاء من المجلس الإشرافي بما يكفل على الإدارة الإشراف، كما أن الإدارة يجب استبدالها عند الضرورة.

٩/٣ اجتماعات مجلس الإدارة:

يختلف تكرار الاجتماعات الرسمية بين الشركات الناجحة، وتعتبر حوالي أربعة اجتماعات لمجلس الإدارة الرئيسي هي الحد الأدنى للمجلس الموحد في الولايات المتحدة وإنجلترا، وقد يجتمع المجلس حوالي اثنتي عشرة مرة في العام وإذا كان هناك هيكل من مجلسين سيميل مجلس الإدارة إلى الاجتماع كثيراً، مرة واحدة على الأقل كل شهر، وسيجتمع المجلس الإشرافي مرة كل ثلاثة شهور وفي حالة المجالس الموحدة أو مجلس الإدارة داخل نظام من مجلسين يجب على أعضاء مجلس الإدارة مراعاة العوامل التالية:

أ. حجم وتعقيد المشروع.

ب. كمية العمل التي عهد بها إلى لجان المجلس.

ج. فترة وطول الاجتماعات.

د. مهارة رئيس مجلس الإدارة.

رئيس مجلس الإدارة المثالي هو الذي يتفق مع بقية الأعضاء على البنود التي يجب مناقشتها، ووفقاً لذلك يقوم بترتيب تكرار ومدة الاجتماعات. أما الرئيس السيئ فيترك بنوداً لم يكن من الضروري طرحها على المجلس أن تتسلل داخل جدول الأعمال، والأسوأ من ذلك أنه قد لا يصر على أن لا يتعامل مجلس الإدارة سوى مع الموضوعات التي تدخل في اختصاصه ويجب على المجلس الإشرافي المنفصل ضمان أن إطار اختصاصه محدد بوضوح حتى لو كان محدوداً فسيكون هناك حاجة إلى الاجتماع كل ثلاثة أشهر للحفاظ على الاتصال المناسب مع المشروع، إذ أن التهمة التي كثيراً ما توجه ضد المجالس الإشرافية هي أنهم بعيدون جداً وأنهم قليلاً ما يجتمعون لاتخاذ القرارات والتصرفات المناسبة في الوقت المناسب. ويختلف المحتوى الفعلي لاجتماعات مجلس الإدارة لكن بالنسبة لمعظم مجالس الإدارة يكون أول بند في الجدول مجرد عدد للتحقق من الغياب والنصاب القانوني، يتبعه مراجعة والموافقة على محاضر الاجتماعات السابقة ويتبع ذلك تقرير عن الوضع الحالي للشركة. ويستهلك التقرير الذي يقدمه المدير العام وقتاً أكثر من أي بند آخر في جدول الأعمال، وهذا التقرير يخبر أعضاء مجلس الإدارة عما يحدث في الشركة وما هي الخطط المستقبلية ويشتمل على تقييمات أداء الشركة ونتائج الأقسام المختلفة وأي تغييرات في الإدارة وأي تطور في الأحداث منذ الاجتماع السابق. ويميل أعضاء مجلس الإدارة إلى اعتبار تقرير المدير العام كأهم حدث في

أي اجتماع عادي ويولونه معظم الانتباه، وعندما تسير الأمور على ما يرام يستخدم أعضاء مجلس الإدارة التقرير لتحسين فهمهم للشركة بدون مناقشة، وعندما تظهر المشاكل يبدأ أعضاء مجلس الإدارة في تبادل هذا الفهم والمفاهيم في المناقشة. وفي كثير من مجالس الإدارة يتبع تقرير المدير العام بمراجعة النتائج المالية الماضية، تتضمن المراجعة عرضاً مفصلاً للجوانب المالية في تقرير المدير العام ويشتمل على توقعات نتائج مالية مستقبلية خاصة بالميزانية، ويقوم المسئول المالي للشركة بتقديم هذه النتائج ويمنح أعضاء مجلس الإدارة فرصة لفحص الأداء الكلي للشركة وقد تتبع هذه المراجعة بتقارير خاصة بلجان المجلس إذا كانت هناك أي تقارير، تتناول تقارير اللجان أموراً تم التعامل معها في الماضي في اللجان بصورة رسمية أو في لجنة مؤقتة لبحث هذه الأمور، أي أن التقارير لا تزيد عن كونها مجرد أمر شكلي، عندها يميل أعضاء مجلس الإدارة إلى أن يتقوا في زملائهم. وأكثر البنود التي تستغرق وقتاً أطول في جدول الأعمال هي العروض التي تقدمها الإدارة، وأخيراً يجب على أعضاء مجلس الإدارة في بعض الاجتماعات تناول بعض الأمور القانونية مثل الانتخابات السنوية للموظفين أو تعيين المراجعين.

٩/٤ لجان مجلس الإدارة:

عادة ما تكون مجالس الإدارة منشغلة، ويعمل الكثير من أعضائها في إطار لجان كثيرة. وهذا يحصل أيضاً في مجالس أميركية وبريطانية، مما يخفف من قدرة هؤلاء على المشاركة في اجتماعات المجلس، وبالتالي يقلل من الوقت المحدد الذي يمكنهم تخصيصه لمناقشة أمور الشركة والمشاركة بالحوارات. والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل وظائف مجلس الإدارة، فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس والمجلس هو صاحب الكلمة النهائية ويتحمل المسؤولية الكاملة لأي تصرف أو عمل توصي به اللجنة، وأكثر اللجان انتشاراً أو شيوعاً في إنكلترا والولايات المتحدة هي لجنة المراجعة ولجنة الأجور أو المكافآت ولجنة الترشيح، وقد تختار الشركة إنشاء لجان أخرى وقد تقوم بإنشائها إما على أساس دائم أو لغرض معين، 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 ظروفاً أو مؤثرات خارجية توصي باستخدام لجنة ما.

قد يتوسع نشاط معظم هذه اللجان ليشمل مهمة يتم تناولها بواسطة مجلس الإدارة بصفة منتظمة لكن بعضها يؤدي وظيفة تم تناولها مرة واحدة فقط على نحو غير منتظم في مجلس الإدارة وبعضاً منها يكون استجابة لحاجة لم يتناولها المجلس من قبل، وأياً كانت الوظيفة يجب على كل لجان مجلس الإدارة كتابة قائمة باختصاصاتها يوافق عليها المجلس وللجان تأثير استشاري كبير ولكن لهذه اللجان ميزة إضافية هي

أنها تعطي الأعضاء رؤية أوضح في ما يتعلق بالمنشآت لن يتمكنوا من الحصول عليها بدون هذه اللجان وإلى جانب ذلك تكمن قيمة هذه اللجان في ثلاثة مجالات هي:

- أ. طمأننة المساهمين خارج المنشأة بخصوص شمول وموضوعية عمليات مجلس الإدارة.
- ب. تحسين جودة العمل حيث تضيف اللجان قيمة ملحوظة حتى إذا لم يتطلب ذلك المساهمون الخارجيون.
- ج. حل مشكلة تضارب المصالح.

والأفضل هو إنشاء مجلس إدارة صغير مهما كان حجم الشركة وذلك لضمان الإدارة الفعالة للمنشأة، كما يصعب التعامل مع مجلس أكثر من أحد عشر أو اثنا عشر عضواً (بغض النظر عن الهيكل حيث تتدهور ديناميكية المجلس بعد حجم معين) والحفاظ على مجالس الإدارة صغيرة بقدر الإمكان يعني أنه لا يوجد مكان للمسافرين أو النظار أو لأي شخص لا يؤدي وظيفة محددة، لذلك كان من الضروري الإهتمام بعملية إنشاء مجلس الإدارة وتحديد توازن مناسب بين الأعضاء داخل وخارج المجلس في المجلس الموحد، واختيار هؤلاء الأعضاء تبعاً لمساهمات كل منهم من خلال التجارب العملية وقوة الشخصية وينبغي على اللجان بصفة عامة ألا تضم في عضويتها أعضاء من المديرين التنفيذيين أو غير التنفيذيين على الرغم من أنه ينبغي عادة دعوة بعض الأعضاء لحضور الاجتماعات، وبهذه الطريقة فقط يمكن الحفاظ على الاستقلاليته، ويجب أن يعكس اختيار المديرين الخارجيين الحاجة إلى دعم تكوين وتشكيل لجان المجلس وهذا معناه أن المجلس الموحد يجب أن يتضمن ثلاثة أعضاء خارجيين على الأقل أو اثنين إذا لم يكن رئيس المجلس هو المدير التنفيذي الرئيسي.

٩/٥ تدريب أعضاء مجلس الإدارة:

على الرغم من إتاحة تقديم تدريب على الإدارة في معظم الدول إلا أنه يبدو أن قليلاً من التدريب يقدم لأعضاء مجلس الإدارة على الرغم من وجود برامج خاصة بذلك في بعض مراكز التدريب، ومن المعتاد أن يشعر الفرد أن منصبه كعضو مجلس إدارة هو وجه آخر للإدارة وأنه لذلك لا يتطلب تدريباً خاصاً لكن الآن تم إدراك أن دور المدير يتطلب فعلاً تفكيراً مستقلاً بسبب المسؤوليات القانونية المتزايدة، كما أن ديناميكيات المجلس تستحق دراسة خاصة إذا كان الهدف هو الاستفادة من أفضل المهارات الفردية لأعضاء المجلس. وكثيراً 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.