

**دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات:**

سنتطرق في هذا المحور للعناصر التالية: مسؤوليات مجلس الإدارة، مهام المجلس، استقلالية مجلس الإدارة، لجان مجلس الإدارة، مدة العضوية وتعيين أعضاء مجلس الإدارة، تعويض أعضاء مجلس الإدارة، الالتزامات القانونية لأعضاء مجلس الإدارة، خصائص مجلس الإدارة: الحجم والتكوين وتوازن القوى.

**1- مسؤوليات مجلس الإدارة**

يلعب مجلس الإدارة دورا حاسما في الحوكمة والإدارة. تشمل المسؤوليات الرئيسية للمجلس تحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة وإدارة المخاطر والحوكمة الأخلاقية، فضلا عن ضمان الامتثال للقوانين واللوائح. تشير المهام إلى الأنشطة اليومية أو الدورية، بينما تشير المسؤوليات إلى الالتزامات الاستراتيجية الأكبر، مثل الإشراف على المخاطر وتعزيز نجاح الشركة.

تشمل مسؤوليات مجلس الإدارة ما يلي :

- **الاتجاه الاستراتيجي والإشراف:** يحدد المجلس الأهداف طويلة الأجل ويضمن توفر الموارد اللازمة، ويعدل الاستراتيجيات وفقا لتغيرات السوق. كما يشرف أعضاء المجلس على إدارة المخاطر والإجراءات الكبرى مثل عمليات الاندماج والاستحواذ.
- **القيادة الأخلاقية والحوكمة:** يحدد المجلس سياسات الحوكمة ويعزز ثقافة الشفافية والإنصاف والمساءلة.
- **التخطيط للتداول على السلطة:** يجب التخطيط لخلافة المناصب والتداول على السلطة، خاصة لأدوار القيادة مثل الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة.
- **تكوين هيكل ملائم للمجلس:** يجب أن يكون ضمن المجلس توازن بين المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين. يساهم التنوع في المهارات والخبرات في اتخاذ قرارات مناسبة.
- **التفويض وهيكل اللجان:** تساعد لجان المجلس مثل لجنتي التدقيق والتعويضات على إدارة مسؤوليات المجلس بفعالية.
- **إدارة المخاطر والرقابة:** يضمن المجلس ملاءمة أنظمة الرقابة الداخلية وتركز عملية الإشراف على المخاطر المالية والتشغيلية.
- **المسؤولية الاجتماعية:** يجب على المجلس الموازنة بين الأداء المالي وتأثير نشاط الشركة على المجتمع والبيئة.

**2- مهام المجلس:**

يمكن توضيح مهام المجلس على النحو التالي:

- **تنظيم الاجتماعات واتخاذ القرارات:** يجب أن تكون عملية اتخاذ القرار داخل المجلس منظمة بشكل جيد مع تحديد جدول أعمال واضح يركز على القضايا الاستراتيجية. يجب على المدراء التحضير بشكل كاف للاجتماعات، ويجب أن تعكس قرارات المجلس رؤية جماعية بدلا من التأثير بالرئيس التنفيذي أو التنفيذيين الآخرين.
- **تعيين ومراقبة ومساءلة الإدارة التنفيذية:** يقوم المجلس بتعيين ومراقبة أداء المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، وضمان توافق الإدارة التنفيذية مع الأهداف الاستراتيجية، فيحملها المجلس المسؤولية عن تحقيق الأهداف طويلة الأجل خاصة.
- **تقييم أداء المجلس:** يتحمل المجلس مسؤولية إجراء تقييمات رسمية لأدائه وأداء الأعضاء (منفردين) وأداء لجانته، وفقا للأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.

### 3- استقلالية مجلس الإدارة

- تعد استقلالية المجلس من أسس الحوكمة الجيدة؛ بحيث يضمن المدراء المستقلون الرقابة المحايدة على الإدارة، ومن المتوقع أن يتصرفوا بما يخدم مصلحة المساهمين.
- تشمل الجوانب الرئيسية للاستقلالية ما يلي:
- **دور المدراء المستقلين:** يقدم هؤلاء الأعضاء وجهات نظر غير متحيزة، ويساعدون في ضمان توافق قرارات المجلس مع مصالح المساهمين، كما يتحدون الإدارة التنفيذية عند الحاجة.
- **حياد المدراء المستقلين:** يجب أن تكون العلاقات الشخصية والمالية والمهنية للمدراء المستقلين خالية من أية شوائب قد تعيق حيادهم.
- **تعزيز الاطار التنظيمي لعمل الاعضاء:** لا تضمن المعايير الشكلية دائما الحياد الكامل، فهناك حاجة إلى أطر تنظيمية أحسن لمعالجة هذه التحديات.

### 4- لجان مجلس الإدارة

- تلعب اللجان دورا حيويا في الحوكمة، بحيث تقدم إشرافا متخصصا في مجالات مثل التقارير المالية وتعويضات التنفيذيين وتعيين المدراء.
- تشمل اللجان الرئيسية:
- **لجنة التدقيق:** تشرف على التقارير المالية والرقابة الداخلية وعمليات التدقيق، وتضمن سلامة البيانات المالية.
- **لجنة الترشيحات:** تدير عملية تعيين وتقييم المدراء، وتضمن أن يكون لدى المجلس مزيج مناسب من المهارات والخبرات.

• **لجنة التعويضات:** تحدد تعويضات التنفيذيين، وتضمن توافق الأجور مع أهداف الشركة طويلة الأجل ومصالح المساهمين.

تقوم لجان أخرى مثل لجنة المخاطر ولجنة الاستدامة بتلبية احتياجات محددة للحوكمة، خاصة في الشركات ذات التأثير التنظيمي أو البيئي الكبير.

#### 5- مدة العضوية وتعيين أعضاء مجلس الإدارة

تختلف مدة العضوية في المجلس حسب الاختصاص، حيث تتراوح عادة بين سنة وخمس سنوات. يخضع المدراء لإعادة الانتخاب لضمان المراجعة الدورية للأداء والمساءلة.

تشمل الممارسات الرئيسية في هذا الإطار ما يلي:

- **انتخاب المدراء:** يتم انتخاب المدراء من قبل المساهمين خلال الجمعيات العامة السنوية. توصي لجان الترشيحات بالمرشحين بناء على تكوين المجلس ومتطلبات المهارات.
- **إقالة المدراء:** يتم إجراء الإقالة بناء على تقييمات الأداء أو تضارب المصالح أو عدم الامتثال لمعايير الحوكمة.

تؤكد عملية التعيين على الاختيار القائم على الجدارة والتنوع، بحيث تضمن لجان الترشيحات تلبية المرشحين للاحتياجات الاستراتيجية للمجلس.

#### 6- تعويض أعضاء مجلس الإدارة

عادة ما يتم تحديد تعويض المدراء بمزيج من المكونات الثابتة والمتغيرة، وهي مصممة لتتماشى مع مصالح المدراء والشركة والمساهمين.

تشمل مكونات التعويض الرئيسية ما يلي:

- **التعويض الثابت والمتغير:** يتم دفع التعويض الثابت بانتظام، بينما يكون التعويض المتغير قائماً على الأداء. بالنسبة للمديرين التنفيذيين يرتبط أداؤهم بأداء الشركة، وبالنسبة للمديرين غير التنفيذيين يرتبط بحضور الاجتماعات عموماً.
- **الخيارات والأسهم:** في بعض الهياكل، يكون المدراء غير التنفيذيين مؤهلين للحصول على الخيارات والأسهم لتتماشى مع نجاح الشركة على المدى الطويل.

تضمن لجان التعويض أن تكون هياكل الأجور عادلة وشفافة ومتوافقة مع أفضل الممارسات الحوكمية.

#### 7- الالتزامات القانونية لأعضاء مجلس الإدارة

تترتب على أعضاء مجلس الإدارة التزامات قانونية تعتمد على القوانين المكتوبة والعرفية، مع التركيز على الواجبات الائتمانية والامتثال وتجنب تضارب المصالح.

تشمل الواجبات القانونية الرئيسية:

- **الالتزام بالسلطات:** يجب على المدراء العمل ضمن السلطة الممنوحة لهم بموجب النظام الاساسي للشركة.
- **تعزيز نجاح الشركة:** يجب على المدراء العمل بحسن نية لتعزيز نجاح الشركة لصالح جميع الأعضاء.
- **ممارسة الحكم المستقل:** يجب على المدراء اتخاذ القرارات بناء على حكم مستقل وتجنب الضغوط الخارجية.
- **تجنب تضارب المصالح:** يجب على المدراء تجنب المواقف التي تتعارض فيها مصالحهم الشخصية مع مصالح الشركة.
- **العواقب القانونية لانتهاك الواجبات:** قد يواجه المدراء الذين ينتهكون واجباتهم عواقب قانونية، بما في ذلك المسؤولية الشخصية أو الملاحقة الجنائية.

#### 8- خصائص مجلس الإدارة: الحجم والتكوين وتوازن القوى

- تلعب خصائص مجلس الإدارة دورا حاسما في الحوكمة الرشيدة، بما في ذلك الحجم والتكوين وتوازن القوى. يجب أن يوازن المجلس بين وجهات النظر والمهارات والخبرات المتنوعة مع ضمان الرقابة المستقلة. تشمل الاعتبارات الرئيسية ما يلي:
- **حجم المجلس وتكوينه:** يوازن المجلس المنظم جيدا (من حيث الحجم) بين الكفاءة والتنوع. قد تفتقر المجالس الصغيرة إلى المهارات اللازمة، بينما قد تواجه المجالس الكبيرة مشاكل في الكفاءة.
  - **توازن القوى:** يجب أن يحافظ المجلس على توازن الأدوار، بما في ذلك المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين، لمنع هيمنة أي فرد أو مجموعة.
  - **دور المدراء المستقلين:** يوفر المديرون المستقلون الرقابة الموضوعية، مما يضمن اتخاذ القرارات بما يخدم مصالح المساهمين.
- في الختام، يضمن مجلس الإدارة الفعال: الحوكمة الرشيدة، القيادة الأخلاقية والمساءلة؛ مما يسهم في النجاح طويل الأمد وخلق القيمة للشركة وأصحاب المصلحة.

#### ملخص المحاضرة:

مجلس الإدارة هو المسؤول عن وضع الاتجاه الاستراتيجي للشركة وضمان توفر الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف. يشرف المجلس على إدارة المخاطر، ويضمن وجود أنظمة رقابة داخلية فعّالة. كما يلعب دورا في تعزيز القيادة الأخلاقية والحوكمة. يتعين على المجلس مراقبة أداء الإدارة، بما في ذلك تعيين ومتابعة المديرين التنفيذيين، وضمان التخطيط الجيد لخلافة القيادة. يُطلب من المجلس أيضا إجراء تقييمات دورية لأدائه وأداء لجانته، لضمان فاعلية الحوكمة واستمرارية القيادة.

استقلالية المجلس هي عنصر أساسي، حيث يجب أن يكون المدراء المستقلون خالين من أي مصالح شخصية. هؤلاء المدبرون يوفرون الرقابة الموضوعية على الإدارة ويعززون الشفافية والمساءلة. وتلعب لجان المجلس دوراً مهماً في توزيع المهام، مثل لجنة التدقيق ولجنة التعويض. تضمن هذه اللجان أن تظل الرقابة فعالة، خاصة في مجالات مثل تعويض التنفيذيين والتقارير المالية.

مدة العضوية في المجلس تختلف حسب القوانين، مع إعادة الانتخاب لضمان تقييم الأداء الدوري. وتعتمد عملية التعيين على معايير الشفافية والجدارة، مع التركيز على تحقيق التنوع في المهارات والخبرات. أما تعويضات المدراء فيتم تحديدها بمزيج من مكونات ثابتة ومتغيرة؛ فيما يتعلق بالالتزامات القانونية، يجب على أعضاء المجلس التصرف بحسن نية في مصلحة الشركة وتجنب تضارب المصالح. يجب عليهم أيضاً التصرف بعناية ومهارة.