

دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات

The role of the Board of Directors in the framework of corporate governance

د. لعروس لخضر

المركز الجامعي افلو - الجزائر

larouslakhdar@yahoo.com

د. بوفاتح بلقاسم*

المركز الجامعي افلو - الجزائر

bouf.taha@yahoo.com

Received: 10/10/2017

Accepted: 11/11/2017

Published: 31/12/2017

ملخص:

نظرا للأهمية الكبرى التي تحتلها حوكمة الشركات في الحد والتخفيف من آثار الأزمات المالية وباعتبار أن مجلس الإدارة هو أكثر آليات الحوكمة فعالية، وهو المسئول الأول عن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة، ولهذا تهدف هذه الدراسة إلى تبين دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات. وهذا من خلال التطرق إلى دور مجلس الإدارة في إطار نظريات الحوكمة، وكذا دوره الرقابي من خلال لجانته المتخصصة التي استحدثت في ظل حوكمة الشركات.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، لجنة التعيينات والمكافآت

تصنيف D79,G30:JEL

Abstract:

Given the great importance occupied by corporate governance to reduce and mitigate the effects of financial crises and given that the Board of Directors is more governance effective mechanisms, which is primarily responsible for the application of the principles of corporate governance in the company, and that this study aims to demonstrate the role of the Board of Directors as part of corporate governance and this through to address the role of the Board of Directors as part of the theories of governance, as well as the oversight role of the Board of Directors through specialized committees that have been developed in better corporate governance.

Key words: corporate governance, the Board of Directors, Audit Committee, the Nomination and Remuneration Committee

Jel Classification Codes: D79,G30

* المؤلف المرسل: د. بوفاتح بلقاسم ، الإيميل : bouf.taha@yahoo.com

1. مقدمة:

تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والنامية، وتعالقت أصوات المنظمات والدول المنادية بتطبيقه خاصة بعد الإفلاس الذي طال العديد من الشركات وفي مقدمتها شركتي "إنرون" و "وورلد كوم" الأمريكيتين والتي كانت تتجه فيها أصابع الاتهام بشكل مباشر لمجلس الإدارة لسببين رئيسيين، إما لسبب التقصير في أداء المسؤوليات الموكلة إليه، أو التجاوز المتعمد من بعض أعضائه لبعض الصلاحيات الممنوحة لهم ونتيجة لهذه الأسباب ظهرت الحاجة إلى تطوير أساليب الرقابة الداخلية والخارجية على الشركات، وإيجاد أسلوب الإدارة الرشيدة من أجل تجنب الأزمات وضمان تحقيق الاستغلال الأمثل لموارد الشركة ورفع درجة ثقة المستثمرين وبما أن مجلس الإدارة هو أحد الأطراف الفاعلة والأساسية في تطبيق الحوكمة فإن اختيار أعضاء مجلس الإدارة وتحديد مسؤولياتهم وواجباتهم يجب أن يتم وفق ضوابط وإجراءات قانونية صارمة من أجل التمكن من التطبيق السليم لحوكمة الشركات.

وبما أن مجلس الإدارة هو أحد الآليات الرقابية الداخلية وهو المسئول الأول عن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات فإن التساؤل المطروح هو:

ما هو دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات؟ وما هي أهم لجانها المتخصصة؟

1.1. أهداف الدراسة:

- التعرف على نماذج مجالس الإدارة العالمية؛
- مسؤوليات ووظائف مجلس الإدارة؛
- البعد الذي أخذه مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات؛
- اللجان المتخصصة لمجلس الإدارة وأهم مهامها في إطار حوكمة الشركات.

2. مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات

1.2: نشأة الحوكمة ومفهومها: تعود جذور حوكمة الشركات إلى Berle & Means اللذين يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932. وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة (أبو العطا، نزمين، 2003، صفحة 48).

أما مصطلح حوكمة الشركات فتم البدء باستخدامه مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع استخدامه من قبل الخبراء، ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية (سليمان، محمد مصطفي، 2006، صفحة 13)

لقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح بحيث يدل كل مفهوم عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم التعريف.

تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" (دهمش نعيم، إسحاق أبوزر عفاف، 2003، صفحة 27)

كما تعرفها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) "الحوكمة هي النظام الذي من خلاله يتم إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (شاكر فؤاد، 2005، صفحة 4)

كما عرفها Cadbury بأنها "النظام الذي يتم بواسطته توجيه ورقابة الشركة ويتفق مع وجهة النظر هذه" (Cadbury Committee on Corporate Governance, 2001, p. 102)

2.2. المفهوم المحاسبي للحوكمة: يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمن عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة، وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية وتركز هذه النظرة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ومزايا المديرين وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً.

ومن خلال التعاريف السابقة لحوكمة الشركات يمكن استنتاج الخصائص التالية لحوكمة الشركات: (طارق عبد العال حماد، 2005، صفحة 5)

- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛
- المسائلة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- المسؤولية: وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛

- العدالة: يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.
- 3.2. أسباب ظهور حوكمة الشركات تتمثل هذه الأسباب في البحث عن سبل ووسائل للرقابة على أعمال المؤسسات ، من أجل الحفاظ على حقوق المودعين والمساهمين ، ولضمان قيام المؤسسات المالية والاقتصادية بدورها المنشود بعيد عن الفساد المالي والإداري ، بفعل الفضائح المالية التي أدت إلى إفلاس العديد من المؤسسات الكبرى في العالم ومنه فقدان ثقة زبائنها ، وتبرز هذه الفضائح المالية من خلال العناصر التالية: (عبد المحسن توفيق، 1998 ، صفحة 3)
- انفجار الأزمة المالية الآسيوية في سنة 1997م ، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات ، و الأزمة المالية المشار إليها ، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين المؤسسات والحكومة ، وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين المؤسسات والحكومة ، وحصول المؤسسات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين هذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة" ، وما إلى ذلك؛
- تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى المؤسسات الأمريكية مثل "أنرون" وغيرها ، بدأ الحديث عن حوكمة الشركات حيث كانت القوائم المالية لهذه المؤسسات لا تعبر عن الواقع الفعلي لها ، وذلك بالتواطؤ مع كبرى المؤسسات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة ، وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من المعايير بشأن حوكمة الشركات بشكل عام؛
- إن السبب في تنامي اهتمام المؤسسات الدولية بالبعد الأخلاقي ناتج عن شعورها بأن العديد من المشاريع والبرامج التي تمويلها هذه المؤسسات لم يكتب لها النجاح المتوقع ، لوجود أسباب هيكلية واجتماعية كانت انتشار الفساد الأخلاقي ، أو الرشوة أو غيرها من الأمور ، وقد أثر انتشار هذه الأمور على زيادة تكلفة المشاريع وانخفاض جودتها ومواصفاتها وتقليل الفوائد المتوقعة منها على المجتمع؛
- ممارسات المؤسسات متعددة الجنسيات في اقتصاديات العولمة ، حيث تقوم بالاستحواذ والاندماج بين المؤسسات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية؛

– إشكالية تعارض المصالح واستخدام سلطة الدولة لتحقيق مصالح شخصية، ولمنع مثل هذه الأمور تركزت معظم قوانين وأنظمة الخدمة المدنية على منع الجمع بين الوظيفتين مثلاً، والتشدد في منع الموظفين من استغلال النفوذ وإساءة السلطة لمصالح شخصية، أو الانغماس والعمل في الأعمال التجارية وإهمال العمل الموكل إليهم.

4.2. مبادئ حوكمة الشركات

المقصود بمبادئ حوكمة الشركات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، حيث قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) عام 1999 بإصدار خمسة مبادئ لحوكمة الشركات (عوض بن سلامة الرحيلي، 2011، صفحة 185)

بالإضافة إلى المبدأ السادس والذي وضعته بعد مراجعة هذه المبادئ سنة 2004 وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي: (أمين السيد أحمد لطفي، 2005، الصفحات 758-768)

1.4.2. حقوق المساهمين: يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم، والإفصاح التام عن المعلومات وحقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول الشركات بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة وتسمح هذه الإجراءات على تحديد مجموعة من الموضوعات الأخرى بالاهتمام الأساسي لحماية قيم الشركة:

2.4.2. المعاملة المتكافئة للمساهمين: يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب منهم، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض في حالة انتهاك حقوقهم:

3.4.2. دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون، وأن يعمل أيضاً على تشجيع الاتصال بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة:

4.4.2. الإفصاح والشفافية: يعد هذا المبدأ من أهم أهداف حوكمة الشركات حيث أنها تعمل على ضمان الشفافية والإفصاح الدقيق في الوقت المناسب عن كل البيانات والمعطيات المالية المتعلقة بالشركة، ويترجم مع هذه المعطيات الأداء والوضع المالي للشركة، ومن خلال الإفصاح عن المعلومات الهامة يتم التطرق إلى دور مدقق الحسابات وملكية النسبة العظمى من الأسهم والمتعلق بأعضاء

مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، ويتم الإفصاح عن كل هذه المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب دون أي تأخير وأي تكلفة أو أقل تكلفة ممكنة؛

5.4.2. مسؤوليات مجلس الإدارة: يتم العمل من خلال هذا المبدأ على تحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة وكذا ضمان التوجه الاستراتيجي للشركة وتحديد مسؤولية مجلس الإدارة اتجاه الشركة وحملة الأسهم حيث أنه يجب أن يعمل مجلس الإدارة على تحقيق مصالح الشركة والمساهمين؛

6.4.2. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: حيث ينص هذا المبدأ على ضرورة توفير الأسس اللازمة لتفعيل إطار حوكمة الشركات من أجل رفع مستوى الشفافية وأن يتوافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني ويحدد مسؤوليات الهيئات المختلفة المسئولة عن الإشراف والرقابة (هوام جمعة ، لعشوري نوال، 2010، الصفحات 8-9) وفي سنة 2015 تم إصدار نسخة معدلة لمبادئ حوكمة المؤسسات من طرف المنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCED) في اجتماع (G20) بتركيا وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

أ. ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات؛

ب. حقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين ووظائفهم الرئيسية؛

ج. مساهمة أداء المؤسسات الاستثمارية وأسواق رأس المال وغيرهم من الوسطاء في حوكمة المؤسسات؛

د. دور أصحاب المصالح؛

هـ. الإفصاح والشفافية؛

و. مسؤوليات مجلس الإدارة.

5.2. أهمية حوكمة الشركات:

لا تعد حوكمة الشركات هدفا في حد ذاتها ، ولكنها أداة أو وسيلة لتحقيق أهداف يسعى إليها جميع الأطراف الذين يعملون على تطبيق قواعدها ، وتكمن أهمية حوكمة الشركات في العديد من الجوانب منها: (دادن عبد الغني، سعيدة تلي ، 2012، صفحة 5)

1.5.2. الاقتصاد: تساهم حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاية الاقتصاد لمالها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء ، كما تساهم في تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي؛

2.5.2. الشركات: إن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد الشركات على خلق بيئة عمل سليمة، وتعيينها على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة، لذا تكون القيمة السوقية للشركة أكبر، و الحوكمة الجيدة تساعد في الوصول إلى أسواق المال والحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل مما يعينها على التوسع في نشاطها، وتقليل المخاطر وبناء الثقة مع أصحاب المصالح؛

3.5.2. المستثمرون وحملة الأسهم: تهدف حوكمة الشركات إلى حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة فيغير مصلحة المستثمرين، وترمي أيضا إلى تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين والقيمة الاستثمارية علاوة على الحد من حالات تضارب المصالح إذ أن التزام الشركة بتطبيق قواعد الحوكمة يُفعل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كلما يرتبط باستثماراتهم؛

4.5.2. أصحاب المصالح الآخرين: تسعى حوكمة الشركات إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة والعاملين بها، مورديها دائنها وغيرهم، فالحوكمة الجيدة تعزز مستوى ثقة جميع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

6.2. الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة ومحدداتها:

1.6.2. الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

يعتمد التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات على مجموعة من الأطراف التي تؤثر فيها وتتأثر بها، ومن خلالها يحدد مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد كما يحكم هذا التطبيق جملة من المحددات وهناك أربعة أطراف تتأثر بحوكمة الشركات: (محمد مصطفى سليمان، 2008، صفحة 15)

- المساهمون: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة عن استثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل كما يحق لهم اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم؛

- مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمين والأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح حيث يقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أداؤها، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين؛

- الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليته

اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين وكما تعد حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة:

- أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة كالدائنين، الموردین والعمال وغيرهم ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفون على مقدرة الشركة على الاستمرار.

2.6.2. محددات حوكمة الشركات:

لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا الحوكمة يجب أن تتوفر لديها مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية التي تضمن التطبيق السليم والجيد لقواعد حوكمة الشركات وتتمثل تلك المحددات فيما يلي:

- المحددات الخارجية: حيث تشير إلى البيئة أو المناخ العام للاستثمار الذي تعمل من خلاله الشركات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى وتتمثل المحددات الخارجية فيما يلي: (عادل رزق ، 2009، صفحة 162)

- القوانين واللوائح المنظمة للنشاط الاقتصادي كقوانين سوق المال والشركات، بالإضافة للقوانين المتعلقة بالإفلاس وقوانين تنظيم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكارات؛
- وجود نظام مالي جيد (كفاءة القطاع المالي) يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة في الأسواق العالمية؛
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية كهيئات سوق المال والبورصات، والتي تسعى إلى إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وكذلك تسعى إلى وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات بها؛
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل جمعيات المحاسبين والمراجعين، والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة، مثل مكاتب المحاماة، والمراجعة والاستشارات المالية...

- المحددات الداخلية: وتتمثل في جملة من القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخلها وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات من مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين، المساهمين وأصحاب المصالح فتوفر هذه المحددات يؤدي إلى حسن تطبيقها من ناحية، والتقليل من التعارض بين مصالح هذه الأطراف وتحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل من ناحية أخرى، بالإضافة إلى وجود لجان أساسية مهمتها متابعة وتقييم الأداء، والتي تكون تابعة لمجلس الإدارة مثل: لجنة المراجعة، المراجع الداخلي، وأيضاً فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات الدقيقة في الوقت الملائم (عادل رزق، 2009، صفحة 162)

3. ماهية مجلس الإدارة: مجلس الإدارة هو عبارة عن مجموعة من الأعضاء يفوضهم المساهمون عن طريق الجمعية العمومية للمساهمين من أجل إدارة الشركة، وهم يدينون بإخلاصهم وولائهم للشركة ويخضعون للمسائلة من طرف المساهمين، ويتمتع هؤلاء (أعضاء مجلس الإدارة) بصلاحيات واسعة في مجال مراقبة المسيرين، حيث أظهر كل من جيمس وفاما (Jensen et Fama) سنة 1983 م أهمية وجود إداريين خارجيين لضمان مراقبة فعالة للمسيرين عن طريق التقليل من السلطات التقديرية التي يتمتعون بها والتي تعتبر الأساس لبعض السلوكات الانتهازية الممارسة من طرفهم في إطار حماية حقوق المساهمين والأطراف ذات المصلحة في المؤسسة (Thierry wiedemann-Goiran, 2002, p. 137).

1.3. مسؤوليات ووظائف مجلس الإدارة:

لقد حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) مسؤوليات ووظائف مجلس الإدارة من خلال المبدأ السادس من مبادئ حوكمة المؤسسات سنة 2004 م كما يلي: (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2004، الصفحات 17-18)

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكافية وبحسن النية، مع العناية الواجبة وبما يحقق مصلحة المؤسسة والمساهمين؛
 - إذا كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة فإنه على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة ومتساوية؛
 - يجب على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح.
- وتتمثل أهم وظائف مجلس الإدارة فيما يلي:

- استعراض وتوجيه إستراتيجية المؤسسة ، وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر ، الموازنات التقديرية ووضع أهداف الأداء ، مراقبة التنفيذ وعمليات الاستحواذ والتخلي عن الاستثمار؛
- الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة المؤسسات وإجراء التغييرات اللازمة؛
- اختيار وتحديد المكافآت والمرتبات ، والإشراف على كبار التنفيذيين بالمؤسسة ، واستبدالهم إذ لزم الأمر مع الاشراف على تخطيط تداول المناصب؛
- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ، ومصالح المؤسسة والمساهمين في الأجل الطويل؛
- ضمان الشفافية في عملية انتخاب وترشيح أعضاء مجلس الإدارة؛
- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل بين مصالح إدارة المؤسسة ، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين؛
- ضمان نزاهة القوائم المالية للمؤسسة ، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وخاصة نظم إدارة المخاطر؛

- الإشراف على عمليات الإفصاح والشفافية؛
- ينبغي على مجلس الادارة أن يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل عن شؤون المؤسسة؛
- عندما يتم إنشاء لجان مجلس الإدارة ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد ، وأن يفصح عن صلاحياتها وتشكيل إجراءات عملها؛
- يجب أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بشكل جيد و أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة وفي الوقت المناسب.

2.3. الخصائص الواجب توفرها في أعضاء مجلس الإدارة:

تتوقف قدرة مجلس الإدارة على القيام بواجباته ومسؤولياته بنجاح وممارسة دوره الإشرافي والرقابي بفاعلية على مجموعة من المحددات والخصائص التي يجب توفرها فيه وهي: استقلالية مجلس الإدارة: فلقد عرف معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية عضو مجلس الإدارة المستقل بأنه الشخص الذي ليس لديه ارتباطات مهنية أو شخصية مع الشركة أو مع إدارتها ، بخلاف الخدمات التي يقوم بها كعضو " (Institute of internal auditors, 2002, p. 67)

ومن خلال التعريف السابق فإن درجة استقلالية مجلس الإدارة تتوقف على المدى الذي يكون فيه هذا المجلس مكون من أعضاء من خارج المؤسسة، والذين لديهم علاقات مع المؤسسة بخلاف دورهم كأعضاء في المجلس ويتكون مجلس الإدارة من نوعين من الأعضاء: (سليمان، محمد مصطفى، 2006، صفحة 32)

– الأعضاء التنفيذيين: هم الأعضاء المسؤولين عن إدارة الأنشطة اليومية داخل المؤسسة طبقا لسياسات وتعليمات مجلس الإدارة.

– الأعضاء الغير تنفيذيين: هم الأعضاء من خارج المؤسسة ويتوقف دورهم في الإشراف والرقابة على القرارات التي يصدرها الأعضاء التنفيذيين وترشيدها، والتأكد من مدى الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، ويكون لهم حق التصويت في المجلس كأعضاء التنفيذيين، هذا وقد وضعت مبادئ حوكمة الشركات مجموعة من المحددات التي يجب توفرها في مجلس الإدارة حتى يضمن استقلاليته وتمثل فيما يلي: (نور عبد الناصر، مطر محمد، ، 2007، صفحة 46)

- وجود عدد كاف من الأعضاء الغير التنفيذيين في مجلس الإدارة؛

- الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة ووظيفة المدير العام التنفيذي (العضو المنتدب) ويعود السبب في ذلك إلى أنه عندما يكون رئيس مجلس الإدارة هو نفسه العضو المنتدب فإن ذلك سوف يؤدي إلى تمركز السلطة واحتمالية تعارض المصالح، وهو ما يترتب عليه خفض مستوى الرقابة؛

- اجتماع رئيس مجلس الإدارة مع الأعضاء الغير تنفيذيين بدون الأعضاء التنفيذيين؛

- قيام مجلس الإدارة نفسه بتحديد طرف عمله وخاصة بالنسبة لكيفية اختيار أعضاء المجلس الجدد ولجان مجلس الإدارة.

3.3. النماذج العالمية في تشكيل مجالس الإدارة

اختلفت نماذج مجالس الإدارة في دول العالم باختلاف التعارض في المجتمعات الاقتصادية، الأمر الذي استوجب حرص هذه المجتمعات على تطوير أداء مجالس الإدارة لكي تتماشى مع ما جاءت به حوكمة الشركات، وتمثل أهم النماذج العالمية لمجالس الإدارة فيما يلي:

1.3.3. النموذج البريطاني: يبرز في المؤسسات البريطانية نمط مجلس الإدارة الأحادي والذي يتشكل غالبا من الأعضاء التنفيذيين وعدد قليل من الأعضاء الغير تنفيذيين، حيث تعرض هذا النموذج للكثير من الانتقادات والتشكيك في كفاءته (محمد معي الدين الخطيب، 2008، الصفحات 56-57)

مع أن النمط البريطاني يمكن أن يكون ناجحاً وفعالاً في الظروف الصحيحة، في حالة قيام رئيس المجلس والرئيس التنفيذي من تحسين استعمال صلاحياتهما من جهة، وعندما يكون الأعضاء الغير تنفيذيين مؤهلين وقادرين على طرح وجهات نظرهم وفرض احترامها من جهة أخرى، إلا أن هذا النمط يتيح لهم إساءة استعمال سلطاتهم وتعرض المؤسسات إلى اضطرابات مالية كبيرة، وذلك لكون أن العضو الخارجي الغير تنفيذي عادة ما يتم اختياره من الأفراد الذين لا يتمتعون بخبرة كافية ومناسبة كما أنه يدين في تعيينه لرئيس المجلس.

2.3.3. النموذج الأمريكي: يختلف هذا النموذج عن سابقه في كون أن نسبة الأعضاء الخارجيين الغير التنفيذيين تطفى على عدد أعضاء مجالس الإدارة مؤسساتها حيث لا تظم تلك المجالس سوى عدد ضئيل من التنفيذيين يتمثلون في رئيس المؤسسة التنفيذي بالإضافة إلى واحد أو اثنين من نوابه، وغالبا ما يكون عدد الأعضاء الغير تنفيذيين ثلاثة أو أربعة أضعاف التنفيذيين في حين نجد أن المؤسسات الخاصة الصغيرة تكون أقرب إلى النموذج الأحادي البريطاني في تشكيل مجالس إدارتها(عدد الأعضاء التنفيذيين أكبر) (سوليفان جون وآخرون ، 2003، صفحة 84).

3.3.3. النموذج الأوروبي: تتبع الدول الأوروبية الرائدة في حوكمة الشركات، وفي مقدمتها ألمانيا وفرنسا نمط خاص بها في تشكيل مجالس إدارتها ويطلق عليه نمط "الطبقتين" وتحكم هذا النمط قواعد قانونية ملزمة في كل من ألمانيا وهولندا واختيارية في فرنسا، أما المؤسسات الصغيرة أو الخاصة لا تخضع لهذا النمط بحكم القانون وهي مخيرة في اختيار أسلوب تشكيل مجالس إدارتها (محمد محي الدين الخطيب ، 2008 ، صفحة 58)

وتعد ألمانيا هي الدولة التي نشأ وترعرع فيها نمط "الطبقتين" في القرن 19م، مع أن التشريع الخاص بإدخال ممثلي الموظفين والعمال إلى عضوية مجالس الإدارة استحدث في ألمانيا الفدرالية بعد الحرب العالمية الثانية.

كما قامت بعض الدول الأوروبية بإتباع نمط "الطبقتين" ولكن بأساليب مختلفة، فالنمسا تأثرت إلى درجة كبيرة بهذا النمط منذ أواخر القرن 19م، أما هولندا والسويد فهي تتجه نحو هذا النمط بالتدرج، في حين أن غالبية المؤسسات في فرنسا تتجه في الوقت الحاضر نحو النموذج الأمريكي الحديث في تشكيل مجالس إدارتها باستثناء بعض المؤسسات الكبرى التي لا تزال تفضل إتباع نمط "الطبقتين" وذلك بتشكيل مجلس إشرافي وآخر إداري (محمد محي الدين الخطيب ، 2008 ، الصفحات 59-60)

4.3.3. النموذج العربي: إن المؤسسات المتواجدة في العالم العربي، خاصة منها تلك التي تساهم الحكومات بجزء من رأسمالها تكاد لا تعترف مطلقاً بحق المدراء التنفيذيين في عضوية مجالس الإدارة وهي تتشكل غالباً من أعضاء غير تنفيذيين يعينون من المساهمين الكبار في المؤسسة حيث لم تعرف المجالس الإدارية العربية اللجان التنفيذية سوى في الثمانينات من القرن الماضي، عندما أخذ بعضها في مد تعامله إلى النطاق العالمي والتأثر بالنماذج الغربية وخاصة الأمريكية، وحتى عندما بدأت بعض مجالس الإدارة العربية في تشكيل لجان تنفيذية، ضلت تلك اللجان في أغلب الأحيان تقتصر على الأعضاء الغير تنفيذيين وحتى يومنا هذا فإن القليل جداً من هذه المؤسسات هي من تسمح بضم المدير العام أو الرئيس التنفيذي أو بعض كبار مدراء المؤسسة إلى عضوية مجالس إدارتها (محمد محي الدين الخطيب، 2008، صفحة 62)

وفي الأخير يمكن القول أن كل نموذج من النماذج سابقة الذكر مازالت محل جدل وانتقادات كثيرة، أي أنه ليس هناك تشكيلة مثالية لمجالس الإدارة التي تعمل على تحقيق طموحات المساهمين في تحقيق أرباح كبيرة.

4.3. المشاكل التي تواجه مجالس الإدارة:

هناك مشكلتان رئيسيتان تواجه مجالس الإدارة، مشكلة تغير سياسات المجلس ومشكلة اختيار مجلس الإدارة لبعض الموضوعات التي تتضمنها سياساته وهي:

1.4.3. مشكلة تفسير السياسات والقرارات:

عند قيام المدير التنفيذي بالالتزام بسياسات وقرارات مجلس الإدارة فإنه سوف يواجه في هذه الحالة صعوبة في التفسير ويرجع ذلك لكون الكلمات الواردة في سياسات المجلس قد تحتل أكثر من معنى، وفي هذه الحالة يكون المدير التنفيذي ملزم باختيار تلقائي لأحد التفسيرات التي توافق تفضيلاته، وإذ حدث ذلك فليس لمجلس الإدارة الحق في الاحتجاج أو محاسبة المدير التنفيذي على اختياره، ولتفادي مشكلة التفسير يجب على مجلس الإدارة القيام بإصدار قراراته بشكل لا يحتمل تعدد تفسيراتها فيكون عليه تفسير قراره والدخول في تفاصيله إلى الحد الذي يلغي التفسيرات التي يرفضها دون أن يفرض طريقة وحيدة لتنفيذ هذا القرار، والهدف من هذا التفصيل هو غرض إثبات رفضه للتفسيرات الغير مقبولة لا بغرض إثبات قبوله للتفسير الوحيد الذي يقبله.

2.4.3. مشكلة اختيار المواضيع: تنشأ مشكلة اختيار المواضيع نتيجة قيام مجلس الإدارة باختيار مواضيع معينة لسياساته وإغفاله عن أخرى، فمن المستحيل ذكر كل المواضيع في سياساته المحددة أو

المكتوبة، الأمر الذي يحتم على مجلس الإدارة ترك بعض المواضيع تحت التصرف الكامل للمدير التنفيذي دون تدخل.

فترك الحرية للمدير التنفيذي للاختيار يعتبر المشكل الرئيسي الذي يواجهه مجلس الإدارة، ويتم حل مشكل الاختيار عن طريق تركيز المجلس على المواضيع الكبرى والأكثر اتساعا دون أن يتطرق إلى ما يحتويه، إلا إذا تحتم عليه ذلك، ويحاسب المدير التنفيذي على المواضيع التي حددها له مجلس الإدارة.

ولحل مشكلة اختيار المواضيع التي يركز عليها مجلس الإدارة عليه أن يقصر سياساته على المواضيع الأوسع والأشمل وأن تترك المواضيع الفرعية الأقل درجة من الأهمية للمدير التنفيذي.

4. مجلس الإدارة كآلية لحوكمة الشركات:

يتوقف دور مجلس الإدارة على درجة مساهمة الأداء الجيد لهذا الأخير في تفعيل من حوكمة المؤسسات حيث أن هذه الأخيرة ليست هدفا في حد ذاتها بل الهدف الأسى هو التحسين من أداء المؤسسات عن طريق تبني الآليات التي تضمن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة.

1.4. دور مجلس الإدارة في إطار نظريات الحوكمة:

لم تسمح الاختلافات الكبيرة الملاحظة في تشكيل مجلس الإدارة في إطار العرف العالمي بوجود نظرية قادرة على أخذ جميع المعايير المتعلقة بتكوين مجلس الإدارة، حيث أن النظريات التي تناولت دور مجلس الإدارة تطورت مع تطور نظريات الحوكمة وذلك في إطار التسلسل التاريخي لها وفي هذا الصدد هناك توجيهين أساسيين التيار التعاقدي، والتيار الاستراتيجي وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي: (عبدي نعيمة، 2014، الصفحات 23-27)

1.1.4. مجلس الإدارة كأداة لضبط وتوجيه سلوكيات المسيرين في ظل النظرية التعاقدية للحوكمة: إن مجلس الإدارة في ظل النظرية التعاقدية يظهر كآلية تساهم في بلوغ هذا الهدف عن طريق تخفيض خسائر القيمة الناتجة عن تكلفة الوكالة، الصفقة، أسعار حقوق الملكية... ويتم هنا قياس فعالية مجلس الإدارة من خلال قدرته على تخفيض هذه التكاليف التي يتحملها المساهمين شريطة أن تكون التكاليف التي يتحملها المجلس للقيام بالرقابة أقل من التكاليف الناتجة عن عدم القيام بهذه الرقابة، وكل ذلك بهدف حماية مصالح المساهمين وهو الهدف الأسى الذي يسعى نظام الحوكمة للوصول إليه.

يمكن القول أن هذه المقاربة لمجلس الإدارة أثبتت فشلها بتخفيض التعارضات القائمة بين المساهمين والمسيرين من خلال عدم قدرتها وكفاءتها عندما تطبق في أكبر الشركات التي يتركز رأس مالها في أيدي عدد قليل من الأطراف.

2.1.4. مجلس الإدارة كأداة مساعدة على خلق القيمة في إطار النظرية التشاركية:

إن مجلس الإدارة في ظل النظرية التشاركية يتوقف على أساس آخر يختلف عن المقاربة السابقة، حيث يقوم على أخذ مصالح جميع الأطراف بعين الاعتبار ودراسة مدى تأثير التعارضات الموجودة بينها على أداء المؤسسة ونتائجها، انطلاقاً من أن الإيراد الذي تقوم بإنتاجه المؤسسة إنما هو نتيجة تعاون وجهد جميع الأطراف، وبالتالي فإن الفشل في تحقيق أهداف المؤسسة والنتائج المرجوة منها لا يمكن في هذه الحالة أن يتحملها طرف واحد وإن كان هو الطرف الأساسي، إضافة إلى ذلك فإن الإيراد الذي يسعى المساهمون للحفاظ عليه باستعمال وسائل رديعية (كعزل المسيرين)، هو نفسه الإيراد الذي يخسره هؤلاء المساهمين نتيجة التخلي عن مسيرهم، وهذا ما يفسح المجال إلى القول أن دور مجلس الإدارة قد تجاوز مجرد الدفاع عن مصالح المساهمين ليتحول إلى آلية تساهم في تأمين أفضل تعاون ممكن بين المساهمين والمسيرين وكافة أصحاب المصالح.

يمكن القول أن النظريات التشاركية فشلت هي الأخرى في خلق تطورات جديدة وملائمة للمؤسسة وذلك نتيجة تجاهلها أهمية تأسيس الكفاءات والمهارات المميزة التي تستند عليها استراتيجيات خلق القيمة في ظل ندرة الموارد والتنافس عليها.

3.1.4. مجلس الإدارة كأداة معرفية تساعد على خلق الكفاءات في ظل النظريات الإستراتيجية للحوكمة:

ترى هذه النظرية أنه على المؤسسات أن تندمج مع مجالس إدارتها بهدف جلب الموارد الأكثر أهمية مع قدرتها على مراقبة هذه الموارد، مما أدى إلى دمج الاعتبارات الإستراتيجية في قلب نظريات الحوكمة بهدف رقابة وحماية الموارد الأكثر أهمية استناداً إلى مفاهيم أكثر ديناميكية تستوجب تشكيل استراتيجيات تسمح بخلق القيمة بطريقة ثابتة.

ومما سبق يمكن القول أنه لا بد لتنوع مجالس الإدارة يجب عدم الاقتصار على الاستقلالية والرقابة وإنما يجب أن يأخذ أبعاد أخرى إستراتيجية، والتي تأخذ بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في المحيط أو بيئة الشركة، والذي يتطلب هو الآخر أبعاد أخرى بعين الاعتبار كالمعرفة، الكفاءة، التجديد، التطوير...

2.4. الدور الرقابي لمجلس الإدارة في ظل مفهوم حوكمة الشركات

في ظل مفهوم حوكمة الشركات فان مجلس الإدارة يتم تقييم فعاليته من خلال القيام بمهامه الإشرافية والرقابية وفي العديد من الأحيان تكون مهامه الرقابية أهم من الإشرافية وخاصة في البلدان حديثة العهد بتطبيق آليات السوق الحرة والأسواق المالية وبكيفية حماية المساهمين ،ويظهر دور مجلس الإدارة الرقابي جليا من خلال علاقته بنظام الرقابة الداخلية المراجعة الداخلية ،إدارة المخاطر.

1.2.4. مجلس الإدارة ونظام الرقابة الداخلية:

عرف المجمع الأمريكي للمحاسبين سنة 1949 م نظام الرقابة الداخلية على أنه "تتضمن الرقابة الداخلية الخطة التنظيمية وكافة الطرق والمقاييس التي تتبناها المؤسسة لحماية أصولها وضبط الدقة في بياناتها المحاسبية والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة مقدا".

وعادة يبدأ نظام الرقابة الداخلية من أعلى الشركة في مستوى مجلس الإدارة ،والإدارة التنفيذية العليا من خلال قيامهم بإنشاء النظام وتوفير البيئة المناسبة له ومتابعته المستمرة من أجل ضمان فعاليته.

ونظرا للدور الذي تلعبه نظم الرقابة الداخلية بالشركات نجد أن العديد من النظم واللوائح نصت على أنه من الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها ومن ذلك: (محمد مصطفى سليمان، 2008، صفحة 133)

– وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات التعارض المحتملة لكل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين ويشمل ذلك إساءة استخدام أصول الشركة ومرافقها، وإساءة التصرف الناتج عن التعاملات مع الأشخاص ذوي العلاقة؛

– التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية ،بما في ذلك الأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية؛

– التأكد من تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لإدارة المخاطر ،وذلك من خلال تحديد التصور العام عن المخاطر التي قد تواجه الشركة وطرحها بكل شفافية؛

– المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية في الشركة.

2.2.4. مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية: باعتبار مجلس الإدارة والإدارة العليا من الأطراف الأساسية لحوكمة الشركات، والتي لها تأثير فعال على جودة الحوكمة المنبثق من تأثيرها في باقي أطراف الحوكمة استلزم وجود تفاعل بين وظيفة المراجعة الداخلية والإدارة وهذا من خلال مدها بنتائج تقدير المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية وكذلك الإفصاح الدوري للإدارة عن الأنشطة التي تنفذها سلطاتها ومسؤولياتها وما تم انجازه من خطتها الموضوعية، حيث أصبح مجلس الإدارة يعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين عملية حوكمة الشركات، وذلك لما للمراجعين الداخليين من دور محوري في تقديم خدمات التأكيد، الخدمات الاستشارية وإدارة المخاطر (سمير كامل محمد عيسى، 2008، الصفحات 31-32)

3.2.4. مجلس الإدارة وإدارة المخاطر: بسبب المتاعب الكبيرة التي مرت بها العديد من المنشآت، فقد نادى المساهمون والأطراف الأخرى ذات العلاقة على ضرورة تحمل مجالس الإدارة لمسؤولياتهم بوضع الاستراتيجيات والخطط وأدوات المتابعة والرقابة، حيث يعتبر مجلس الإدارة الرابط بين الأشخاص الذين يوفرون رأس المال والأشخاص الذين يستخدمونه لخلق قيمة للمنشأة ويتمثل دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر فيما يلي: (مزياي نور الدين، زرزار العياشي، 2009، صفحة 147)

- مراجعة الاستراتيجيات الرئيسية للمنشأة والمصادقة عليها؛
- مراقبة أعمال المدير التنفيذي؛
- الإشراف على تنفيذ وتطوير إستراتيجية المنشأة؛
- مراقبة المخاطر وإجراءات الرقابة الداخلية؛
- مراقبة الأنشطة وكافة العمليات لضمان عدالة المعاملة بين كافة الأطراف ذات الصلة بنشاط المنشأة.

وأوضحت لجنة COSO بأنه على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام الرقابة في الشركة ويلتزم أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين ألا وهما مقياس واجب الرعاية الذي يتطلب العمل بإخلاص ووفاء عال والاطلاع على كافة القضايا التي تخص الشركة وحضور الاجتماعات بشكل منتظم والإيمان المطلق بجدوى عملهم في الشركة، ومقياس واجب الولاء الذي يتطلب عدم استغلالهم موقعهم لتحقيق مكاسب شخصية والعمل لأفضل منفعة لصالح الشركة وأن يكونوا موضوع ثقة ونزاهة في أداؤهم لأعمالهم ويمكن لمجلس الإدارة إنشاء إدارة أو لجنة تتولى إدارة المخاطر وتتضمن مسؤولياتها فيما يلي: (مزياي نور الدين، زرزار العياشي، 2009، صفحة 148)

- تحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة الشركة مثل مخاطر الائتمان والسوق، والسيولة والعمليات مع البنوك؛
 - تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر؛
 - تحديد سقف المخاطر وتسجيل حالات الاستثناء عن سياسة إدارة المخاطر؛
 - تزويد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا بمعلومات عن منظومة المخاطر في الشركة؛
 - يتم التعاون بين هذه اللجنة أو الدائرة وبين الدوائر الأخرى الموجودة في الشركة لإنجاز مهامها؛
- 4.2.4. مجلس الإدارة وتعارض المصالح:

نظرا لأهمية موضوع تعارض المصالح الذي ينشأ داخل مجلس الإدارة بين الأعضاء على الدور الرقابي داخل المجلس فقد نادى العديد من الهيئات العلمية الدولية بضرورة الانتباه لهذا الموضوع لما له من آثار سلبية على الشركات وعلى ثقة المستثمرين في مجالس الإدارة، ولهذا نصت العديد من التشريعات على معالجة موضوع تعارض المصالح ووضعت الضوابط التي تمنع عضو مجلس الإدارة من تفضيل مصالحه الشخصية على مصلحة الشركة والمساهمين عن طريق مطالبتها بقيام إدارة مجلس الشركة بإنشاء سياسة لتعارض المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين من جهة وبين مصلحة الشركة من جهة أخرى، وذلك نظرا لأهمية تعارض المصالح داخل مجلس الإدارة وبين المدراء التنفيذيين وأثره على الشق الإشرافي والإداري داخل المجلس بالشكل الذي يؤدي إلى وجود تجاوزات وانحرافات تؤثر بشكل مباشر على مصداقية أعضاء مجلس الإدارة في قيامهم بمهامهم، وفي درجة الثقة التي يولها المستثمرين فيهم لإدارة الشركة والرقابة على عملياتها (محمد مصطفى سليمان، 2008، صفحة 157)

5. اللجان المتخصصة لمجلس الإدارة إن البعد الذي أخذه مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات هو توفيره على لجان متخصصة تساعده في أداء عمله من خلال التقارير المفصلة التي ترفعها له، والتي وجدت أساسا بهدف تعزيز الدور الرقابي لهذا المجلس.

1.5. لجنة المراجعة: حظيت لجنة المراجعة باهتمام بالغ الأهمية من الهيئات العالمية الدولية المتخصصة والباحثين، وخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية في كبرى المؤسسات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تلعبه لجنة المراجعة كآلية من آليات حوكمة الشركات الداخلية في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، ويظهر ذلك من

خلال دورها في المساعدة في التأكد من إعداد التقارير المالية وفقا للمعايير المحاسبية الدولية، وإشرافها على وظيفة المراجعة الداخلية بالمؤسسات ودورها في دعم وظيفة المراجعة الخارجية وزيادة الاستقلالية لها، وأيضا أهميتها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، وهو الأمر الذي أدى إلى قيام البورصات المالية بمطالبة المؤسسات التي تتداول أسهمها بها بإنشاء لجنة للمراجعة، ويؤدي إنشاء لجنة المراجعة إلى مساعدة أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين من تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم وخاصة فيما يتعلق بالنواحي المحاسبية والمراجعة، من خلال تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي، والمساعدة في حل المشاكل التي قد يواجهها مع إدارة الشركة التنفيذية فيما يتعلق بالقوائم المالية (فكري عبد الغني محمد جودة، 2008، صفحة 39).

1.1.5. واجبات لجنة المراجعة:

أ. تدعيم استقلالية المراجع الخارجي والذي يتوقف على ممارسة هذه اللجنة لثلاث ممارسات أساسية تتمثل فيما يلي: (Luraspira, 1999, pp. 29-38)

- اختيار المراجعين الخارجيين وتغييرهم وتحديد أنعابهم، حيث يجب على لجنة المراجعة أن تقوم بترشيح المراجعين الخارجيين الذين تتوفر لديهم الكفاءة اللازمة لمراجعة حسابات المؤسسة من خلال تلقي عروضهم وعرضها على مجلس الإدارة بمذكرة تبين فيها نتائج دراستها للعروض المقدمة (لجنة المراجعة) على أن يعرض مجلس الإدارة على الجمعية العامة التوصية المرفوعة من لجنة المراجعة وتعيين الجمعية العامة لمراجع الحسابات؛

- الموافقة على الخدمات الاستشارية للمراجعين وتحديد أنعابها، يجب على لجنة المراجعة أن تقوم بفحص خطط الإدارة للارتباط بالمراجعين الخارجيين لتنفيذ الخدمات الاستشارية مع مراعاة طبيعة تلك الخدمات، ونظرا لأن الأتعاب التي يحصل عليها المراجعين مقابل خدمات المراجعة والخدمات الاستشارية للإدارة قد تؤثر على استقلاليتهم، ولذا يجب على لجنة المراجعة أن تفصح تأثير تلك الخدمات على استقلاليتهم ومستوى الأداء المهني، وأن إجراءات وممارسات المراجعة التي أتبعته كافية لتأكيد ذلك؛

- فحص جوانب عدم الاتفاق بين المراجعين الخارجيين والإدارة من خلال العمل على تقريب وجهات النظر بينهما وتضييق نواحي الاختلاف مع المحافظة في نفس الوقت على استقلالية المراجعين، كما يجب إتاحة حرية الاتصال المباشر وغير المقيد للمراجعين الخارجيين بلجنة المراجعة لمناقشة أي موضوعات.

ب. فحص نظم الرقابة الداخلية والعلاقة مع المراجعين الداخليين: تستطيع لجنة المراجعة المساهمة في تدعيم نظام الرقابة الداخلية من جهة والعلاقة مع المراجعين الخارجيين من جهة أخرى بالمؤسسة عن طريق: (Alan Rein stein ,Davidrlgabhart, 1987, pp. 72-80)

- فحص نظم الرقابة الداخلية: ويعد من أهم مسؤوليات لجنة المراجعة حيث أن نظم الرقابة الداخلية الفعالة تعتبر ضرورة لنجاح المؤسسة ، وهذا ما أوصى به المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين بإعداد تقارير للجمهور عن فعالية نظم الرقابة الداخلية المطبقة بالمؤسسة وإعداد المراجع الخارجي تقرير يتضمن رأيه بخصوص ذلك.

- العلاقة مع المراجعين الداخليين: من الضروري وجود علاقة عمل قوية بين لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية بهدف التغلب على مشكلات إعداد التقارير المالية وزيادة فاعلية لجنة المراجعة ، ويجب أن تقوم لجنة المراجعة في هذا الصدد بما يلي:

- فحص لائحة المراجعة الداخلية والموافقة عليها؛

- فحص خطة المراجعة الداخلية والموافقة عليها؛

- التنسيق مع المراجعين؛

- التأكد من جودة المراجعة الداخلية ، وأنها تتم وفقا لمعايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية؛

- تدعيم استقلالية المراجعين الداخليين؛

- إتاحة حرية الاتصال المباشر وغير المقيد لرئيس إدارة المراجعة الداخلية مع لجنة المراجعة.

- فحص التقارير المالية: يظهر دور لجنة المراجعة من خلال فحص التقارير المالية السنوية للمؤسسة والمعلومات الآنية مع التركيز بصفة خاصة على السياسات المحاسبية التي تطبقها المؤسسة ، أسباب التغيرات الهامة في الأرقام والنسب المالية والبنود الغير عادية ، تأثير وأسباب التسويات الهامة ، تقديرات الإدارة ، كفاية الإفصاح وكذا جوانب عدم الاتفاق بين المراجع والإدارة ، بينما يرى البعض الآخر في أن المسؤولية الأساسية للجنة المراجعة تتمثل في فحص التقارير المالية ، مع التركيز على كفاية وموضوعية وملائمة الإفصاح السياسات المحاسبية وتقديرات الإدارة.

2.5. لجنة التعيينات

هي إحدى لجان مجلس الإدارة وتتكون لجنة التعيينات من أعضاء لا يقل عددهم عن ثلاثة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة الغير تنفيذيين المستقلين ، حيث يتم تعيينهم من طرف مجلس الإدارة ، وأن يرأس

هذه اللجنة رئيس الأعضاء الغير تنفيذيين المستقلين وفي هذا الإطار تتولى هذه اللجنة القيام بمجموعة من الواجبات من بينها دراسة وتحديد الأشخاص المتوقع ترشيحهم لمنصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب العضو المنتدب وذلك في ضوء المتطلبات التي تم وضعها من قبل مجلس الإدارة ، بالإضافة إلى ذلك تقوم لجنة التعيينات بمراجعة الإرشادات الخاصة بتطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات وإمداد مجلس الإدارة بالتوصيات الخاصة بتطوير وتحديث تلك الإرشادات، كما يجب على لجنة التعيينات أن توضح في تقريرها السنوي طبيعة عملها والأسس التي تم على أساسها اختيار مجلس الإدارة (محمد مصطفى سليمان، 2008، الصفحات 113-115)

3.5. لجنة المكافآت: تتكون لجنة المكافآت من أعضاء لا يقل عددهم عن ثلاثة ولا يزيد عن ستة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين، ويتم تعيينهم من طرف مجلس الإدارة والذي يختار عضو منهم لكي يقوم بمهام رئيس اللجنة ومن مهام لجنة المكافآت:

- وضع سياسات واضحة لتعويضات ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين، وتراعي عند وضع تلك السياسات استخدام معايير مرتبطة بالأداء؛

- القيام بمراجعة واعتماد الخطط الخاصة بالحوافز التي يتحصل عليها كبار المديرين التنفيذيين بالشركة؛

- قيام اللجنة بتقييم ذاتي لأدائها، وذلك على أساس سنوي بهدف تحديد ما إذا كانت تقوم بمسؤولياتها بفعالية أم لا.

6. الخاتمة:

تبين لنا من خلال هذه الدراسة الدور الذي لعبه مجلس الإدارة في إرساء مظاهر حوكمة الشركات، الأمر الذي أدى بالعديد من الدول ومن أجل تنظيم أكثر لمؤسساتها إلى إدراج عدد من اللجان تابعة لمجلس الإدارة من أجل التخفيض من المسؤوليات الملقاة على عاتق هذا الأخير، والتي حالت دون قيامه بواجباته على أكمل وجه، وهذا لا يعني أنها تقوم بوظائفه وإنما تقوم هذه اللجان برفع تقرير مفصل للمجلس ويبقى هو صاحب الكلمة الأخيرة، كما يتحمل المسؤولية الكاملة عن أي تصرف أو عمل توصي به هذه اللجان، وأهم هذه اللجان هي لجنة المراجعة، لجنة التعيينات ولجنة المكافآت حيث حظيت هذه اللجان باهتمام العديد من الكتاب والأكاديميين وذلك قصد إضفاء استقلالية أكبر على عملها والتي ستعكس في الأخير على جودة أداء مجلس الإدارة، ومن ثم جودة حوكمة الشركات.

7. قائمة المراجع

- 1- Alan Rein stein ,Davidrlgabhart. (1987). ,the internal auditors role in public sector audit committees public budgeting finance ,vol issue ,.
- 2-Cadbury Committee on Corporate Governance. (2001). ,Inaugural address delivered by vepakamesam, py, November,.
- 3-Institute of internal auditors. (2002). ,*recommendations porimproving corporate governance :presented to the new York exchange(a)tamont spring et:theInstitute of internal auditors ,. new York.*
- 4-Luraspira. (1999). Luraspira an evolutionary persective on audit committee effectiveness , vol6 ,issue ,. *corporate governance:an international review.*
- 5-Thierry wiedemann-Goiran. (2002). ,*Développement durable et gouvernementd'entreprise :un dialogue prometteur ,. paris.*
- 6- أبو العطا، نرمين. (2003). ، "حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية" ، العدد الثامن.. مجلة الإصلاح الاقتصادي.
- 7-أمين السيد أحمد لطفي. (2005). ،"المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال". ،الإسكندرية ،مصر: ،الدار الجامعية ، ..
- 8- دادن عبد الغني، سعيدة تلي . (2012). ،"فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي و الإداري"،،جامعة محمد خيضر،بسكرة يومي 6 و 7 ماي 2012. "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري".
- 9-دهمش نعيم ،إسحاق أبو زر عفاف. (2003). ،" تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك " ، العدد العاشر، المجلد الثاني والعشرون ديسمبر. مجلة البنوك في الأردن.
- 10 سليمان، محمد مصطفى. (2006). ،" حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة- " ،. مصر.
- 11-سمير كامل محمد عيسى. (2008). ،"أثر جودة المراجعة الخارجية على عمليات إدارة الأرباح " ، المجلد 45،العدد الثاني الإسكندرية ،. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية.
- 12-سوليفان جون وآخرون . (2003). ،،"حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين" ،غرفة التجارة الأمريكية. واشنطن: ،مركز المشروعات الدولية الخاصة ..
- 13-شاكر فؤاد. (2005). ،" الحكم الجيد في المصادر والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية" ،. مجلة اتحاد المصارف العربية.

- 14- طارق عبد العال حماد. (2005). " حوكمة الشركات "، .الإسكندرية، : الدار الجامعية.
- 15- عادل رزق . (2009). " الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض للتجربة المصرية" ، .، ملتيقى "الحوكمة والإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية" ، القاهرة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات. مصر.
- 16- عبد المحسن توفيق. (1998) . "تقييم الأداء" . مصر: دار النهضة العربية ، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة .
- 17-عبدي نعيمة . (2014). " دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات -دراسة حالة الجزائر-". مذكرة ماجستير ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. ورقلة -الجزائر.
- 18- عوض بن سلامة الرحيلي . (2011). "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات" ، ، المجلد الثاني والعشرين ، العدد الأول ، جدة ، العربية السعودية. مجلة الملك عبد العزيز.
- 19-فكري عبد الغني محمد جودة. (2008). "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية " ، . ، مذكرة ماجستير ،الجامعة الإسلامية. غزة ،فلسطين.
- 20-محمد محي الدين الخطيب . (2008) . "تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي" ، .، الأردن: ، دار اليازوري ، عمان . .
- 21-محمد مصطفى سليمان. (2008). " حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمدبرين التنفيذيين" ، .، الإسكندرية: الدار الجامعية ، ، ، .
- 22-مركز المشروعات الدولية الخاصة. (2004). ، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات ، .
- 23-مزياني نور الدين ،زرزار العياشي . (2009). "إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات " ، . الملتيقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات . ، جامعة عنابة .
- 24-نور عبد الناصر ،مطر محمد ، . (2007). "مدى التزام شركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية" ، ، المجلد الثالث، العدد الأول ، الجامعة الأردنية ، الأردن .، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال.
- 25-هوام جمعة ،لعشوري نوال. (2010). "دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية" ، ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي يومي 7 و 8 ديسمبر. الملتيقى الدولي حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وأفاق.