2 ابريل 2020

مجلس الإدارة المثالي

ما هو مجلس الإدارة المثالي؟

كيف يتم تشكيل مجالس إدارة الشركات بشكل نموذجي؟

يعد مجلس إدارة الشركة المحور الرئيسي والمحرك الأساسي للشركات ويشكل النقطة الرئيسية لحوكمة الشركات الفعالة، لذلك وكبداية لابد أن نُعرّف مجلس الإدارة النموذجي (المثالي).

هيكلة مجلس الإدارة الصحيحة عبارة عن تكوين مجلس بشكل سليم ولديه التكليفات المناسبة للأعضاء. حيث سيتم مناقشة تكوين مجلس الإدارة تحت هذا العنوان ولاحقاً سنقوم بمناقشة التكليفات في مجلس الإدارة.

مجلس الإدارة المثالي أو النموذجي هو ذلك المجلس الذي تم تكوينه بشكل سليم ولديه التفويض الصحيح والتكليفات المناسبة لأعضائه. سنتناول تركيبة المجلس ضمن هذا المقال وسنقوم لاحقا بمناقشة تفويض المجلس وتكليفه بالمهام المختلفة.

تكوين مجلس الإدارة

ما هي المعايير التي يجب مراعاتها عند تشكيل مجلس الإدارة أو اعادة تقييم تركيبة مجلس الإدارة الحالي؟

سيتم أخذ المعايير التالية بعين الإعتبار:

هناك سبعة معايير لابد من أخذها بعين الاعتبار:

- النوع
- الخبرة العملية
- الخبرة المتخصصة
- السمات الشخصية
- التنوع
- وجهات النظر
- معايير أخرى ذات قيمة إضافية

النوع

يجب أن يشتمل مجلس الإدارة على مزيج مناسب من الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين والأعضاء المستقلين.

الأعضاء التنفيذيين هم الأعضاء الذين يشغلون مناصب إدارية داخل الشركة ومتفرغين لمهامهم اليومية الخاصة بأعمال الشركة ويتقاضون رواتب مقابل عملهم بهذه الوظائف، ويتم ترشيحهم ليكونوا أعضاء تنفيذيين في مجلس إدارة الشركة. عادةً ما يكون الرئيس التنفيذي للشركة (CEO) هو العضو التنفيذي في مجلس الإدارة أو قد يكون معه الرئيس التنفيذي للشؤون المالية (CFO) كأعضاء تنفيذيين في المجلس.

Info@JIoD.org
Tel: 06 5866448 Fax: 06 5856448

الأعضاء المستقلين (هم أعضاء لا يكون لهم أي علاقة بالشركة وأعمالها (أو التقيد بالحد الأدنى من العلاقة مع الشركة ضمن الأطر القانونية المسوح بها) عدى عضويتهم في مجلس الإدارة.

أما الأعضاء غير التنفيذيين هم في الأساس غير تنفيذيين ولكنهم لا يمتثلون بشكل كامل لمعايير الاستقلال، على سبيل المثال لا الحصر؛ أن يكنوا قد عملوا بذات الشركة سابقاً أو أن تكون لهم تعاقدات مع الشركة كممولين أو موردين، أو أن يكونوا من كبار مساهمي الشركة وأقربائهم، وغيرها من الأمور التي تعتبر من معايير الاستقلالية.

إذا ما هو المزيج المناسب؟ يعتمد ذلك بشكل أساسي على نوع العمل ومرحلة النمو التي تمر بها الشركة. فمثلا نجد عدد نوعا ما كبير من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين بالشركات التي تكون في مراحلها الأولى، بينما من المُرجّح أن يكون لدى الشركات الأكثر تقدماً وتطوراً عدد أكبر من الأعضاء المستقلين في مجالس إدارتها. عموما تزداد الحاجة بشكل كبير وضروري لوجود عدد أكبر من الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة كلما كانت طبيعة عمل الشركة أكثر تعقيدا وصعوبه مما يتطلب الأمر رقابة استراتيجية أكثر وأعلى.

الخبرة العملية

يتمحور عمل مجلس الإدارة في جوهره على تقديم المشورة والتوجيه والرقابة الاستراتيجية، وكي يتمكن المجلس من القيام بهذه المهام لابد من وجود أعضاء مجلس إدارة يتمتعون بالخبرات الصحيحة وذات الصلة بمجال عمل الشركة وصناعتها، وبالمنطقة الجغرافية التي تُنفذ الشركة عملياتها بها إضافة إلى الأسواق التي تعمل بها.

من الأمور الهامة التي يجب مراعاتها عند اختيار أعضاء مجلس الإدارة هي تحديد الخبرات اللازمة للأعضاء المرشحين لعضوية المجلس وذلك لضمان قيامهم بتوفير وتقديم التوجيه والمشورة والرقابة الاستراتيجية.

الخبرة المتخصصة

قد يكون من المفاجيء لبعض مجالس إدارة الشركات أنه ليس بالضرورة أن يكون جميع أعضائهم خبراء ومتخصصين في نفس المجال. حيث يجب أن تكون مجالس الإدارة شاملة بمعنى أن تشتمل على أعضاء قادرين على معالجة جميع الأمور والمواضيع الرئيسية المتعلقة بالعمل، وعادة ما تكون تخصص الخبرات والمعرفة في المجالات والاختصاصات التالية؛ المالية وإدارة المخاطر والشؤون القانونية والموارد البشرية والاستراتيجية، وغيرها من المجالات المتخصصة حسب نوع صناعة الشركة وعملها مثل التسويق والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ومثلا الخبرة في الأعمال اللوجستية الخاصة بصناعة معينة.

السمات الشخصية

هل سبق وتواجدت في غرفة جميع من فيها قياديين ومن أصحاب القرار؟ قد يكون هذا جيداً بالنسبة لمستويات الطاقة لديهم لكن في حقيقة الأمر ليس من الصحيح تعدد العناصر القيادية في مجلس الادارة. من المهم عند تكوين مجلس الإدارة مراعاة التنوع في السمات الأخرى مثل التفكير التكتيكي والمُنجزين وذوي الحس العملي وغيرها من السمات الأخرى. وحتى نستطيع بناء مجلس إدارة فعّال لابد من ايجاد مزيج متناسق ومنسجم من السمات الشخصية لأعضاء مجلس الإدارة والتي تمكنهم من العمل معا من أجل تحقيق النتائج المرجوّه.

التنوع

إذا كنت من متابعي وسائل التواصل الإجتماعي، وأهداف التنمية المستدامة (SDGs)، والكثير من المبادرات التي تقود وتدعم التنوع والشمولية (أو التنوع والتضمين) فإنك بالطبع ستوافق على أهمية هذه المحاور. ومع أن منظور الحوكمة يؤكد أن مفهوم التنوع والتضمين يُعد عنصر أساسي لضمان معالجة كافة القضايا التي تهم أصحاب المصالح والمعنيين بالشركات، غير أنه من المهم الإشارة إلى أن التنوع المقصود هنا يشمل جميع أشكال التنوع مثل التنوع بين الجنسين والتنوع العمري والتنوع في الخلفيات وتنوع وجهات النظر.

Info@JIoD.org
Tel: 06 5866448 Fax: 06 5856448

على سبيل المثال، قد يكون من المهم وذو فائدة مضافة لشركة السلع سريعة الاستهلاك أو لشركة مستحضرات تجميل والتي تستهف الأسر متوسطة الدخل أن يكون ممثل لهذه الفئة المستهدفة كعضو في مجلس إدارة هذه الشركات يساهم برأيه/ها ووجهات النظر حول الاستراتيجيات المُختاره ومدى ملائمتها.

وجهات النظر

من المألوف أن يُعين المساهمون أعضاء مجلس إدارة متوافقين معهم. غير أنه بدون وجود اختلاف في وجهات النظر سيكون من الصعب تطوير العمل وضمان مواكبة التغيرات في السوق (يمكن ملاحظة ما حصل مع شركة Kodak أو شركة Blockbusters). نجد أن بعض أعضاء مجلس الإدارة قد يكونوا ممن يتجنبون المخاطرة بينا أعضاء آخرين قد يكونوا أكثر حذرا، لا يوجد تفضيل لمجموعة على أخرى، حيث أن هذا التنوع في وجهات النظر بين أعضاء مجلس الإدارة سيضمن أن يتم عرض جميع القضايا للنقاش ويتم التوصل لحل وسط يرضى جميع الأعضاء.

معايير القيمة المضافة الأخرى

قد يبدو أننا قمنا بذكر جميع المعايير الممكن ذكرها لتكوين مجلس إدارة فعال، إلا أن هذا المعيار الشمولي العام هو من المعايير الهامة أيضاً. دعونا نتناول الحالة التالية؛ شركة عاملة منذ عدة سنوات تدرس في الوقت الحالي تغيير استراتيجيتها ومنهجيتها بالعمل وتغيير تجزئة السوق وغيرها من أمور العمل.بهذه الحالة تُصبح الخبرات العملية والمتخصصة المختلفة مهمة جدا وبذلك لم يعد مجلس إدارتها الحالي ملائم للتعامل مع المتغيرات المختلفة ولا يستطيع إدارة التغيير المتوقع.

إذاً ما هو مجلس الإدارة النموذجي (المثالي)؟

الجواب بأبسط صوره، أن المقياس مُتغير ولا يوجد حجم أو تشكيل أو ترتيب واحد مثالي يناسب جميع مجالس الإدارة. إلا أنه من المهم الأخذ بعين الاعتبار العوامل والمعايير المختلفة لضمان التشكيل السليم وتنوع الأعضاء وخلفياتهم ومعرفتهم وسماتهم بقدر الإمكان حتي يتسنى لهم القيام بمهامهم ومسؤولياتهم. لابد أن نذكر هنا أن الأمر لا يتعلق فقط باختيار وتعيين أعضاء مجلس إدارة جيدين ولكن الأهم هنا أن نُجزم أنه قد تم تعيين الأعضاء الأصح والأكثر مناسبة للمجلس ومهامه.

حيث يجب مراعاة عدة عوامل لوضع التركيبة المناسبة والهيكل المناسب من الأشخاص حتى يقوموا بهذه المهمة. حيث يجب مراعاة أن يكون الأعضاء المرشحين لهذه المهمة جيدين والأهم مدى مناسبتهم لهذا المنصب والمسؤولية.

Info@JIoD.org
Tel: 06 5866448 Fax: 06 5856448