

تأصيل مجلس الإدارة في الأدبيات السابقة: دراسة مرجعية

صالح سليمان الرشيد

أستاذ التسويق المشارك

كلية العلوم الإدارية - جامعة الدمام

ssalrasheed@hotmail.com

(قدم للنشر في ١/٧/١٤٣٠هـ؛ وقبل للنشر في ٥/٥/١٤٣١هـ)

الكلمات المفتاحية: مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، الإدارة الاستراتيجية.

ملخص البحث. تسعى هذه الدراسة لتوصيف والتعرف على الإطار النظري لمجلس الإدارة في الأدبيات السابقة. ومن ناحية أخرى السعي للتعرف والوقوف على نتائج الأدبيات التطبيقية المتعلقة بمجلس الإدارة. بالتحديد تسعى هذه الدراسة لمسح الأدبيات السابقة التي اهتمت بالإجابة على التساؤلات التالية: ما هو سبب وجود مجالس الإدارة؟ ما هي المهام والأدواء والمسئوليات التي ينبغي على مجلس الإدارة القيام بها؟ وهل يمكن تحسين أدائها؟ وعلى الرغم من القائمة الطويلة للدوال التي يمكن استخلاصها من تلك الدراسات والتي ترتبط بمجالس الإدارة، إلا أنه لا يوجد حتى الآن سياق موحد عن مدى أهمية وثبات كل من تلك الدوال، ويرجع ذلك إلى أنه حتى الآن لا يمكن القول بوجود نظرية معلومة تحكم تأصيل علم مجالس الإدارة. لذلك، فقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود تبني الأدبيات السابقة لمناهج نظرية متباينة. ومن ثم، فغالباً ما يصعب تفسير العديد من النتائج التطبيقية.

مقدمة

يظن البعض أن عضوية مجالس إدارة الشركات هي نوع من التشریف، في حين يحسبها البعض الآخر شكلاً من التكليف، أما الحياديون من المنظرين، فإنهم يجمعون بين الأمرين. أما في القانون فإن عضوية مجالس الإدارة، سلطة تقابلها مسؤولية ذات شقين قانوني وتعاقدي يتمثلان في نصوص نظام الشركات، ونصوص النظام الأساسي للشركة.

بالتحديد، تنص معظم القوانين على ضرورة أن تحكم الشركات من خلال مجلس الإدارة، حيث أن امتلاك مجلس إدارة يعتبر أحد المتطلبات النظامية لتأسيس أي شركة. بل إن العديد من المنظمات غير الربحية تمتلك أيضاً مجلس إدارة، على سبيل المثال الجامعات لها مجالس إدارة هي المسؤولة عن اتخاذ كافة القرارات الإستراتيجية وتصميم الأهداف والسياسات على مستوى الجامعات. ومن هنا كان من المهم إثارة الأسئلة التالية من أجل فهم واستيعاب وتطوير دور مجالس الإدارة: ما هو سبب وجود مجالس الإدارات؟ وما هو دورها الذي تفعله؟ وهل يمكن تحسين أدائها؟ هذه الأسئلة تمثل جوهر الإدارة؛ كما أنها تحفز على المزيد من البحث في هذا السياق.

تسعى هذه الورقة لمسح الأدبيات التي تعرضت لدراسة مجلس الإدارة في الأدب الإداري والاقتصادي والمالي. فمجلس الإدارة يعتبر مؤسسة اقتصادية أكثر منها إدارية، ويساعد في شكله النظري على حل المشاكل المتعلقة بإدارة الشركة. وعلى الرغم من كثرة عدد النظم والتشريعات التي تحكم عمل مجلس الإدارة، فإن وظيفته الاقتصادية لا تزال في أضيق نطاق. فعلى سبيل المثال، حتى الآن ليس من السهولة توصيف ملامح وخصائص تلك الشركة التي يمكن أن تقود لصنع مجلس إدارة يمتلك

الحل التوازني. وبشكل مشابه، أيضاً لا تزال الشروط المنظمة لتحسين أداء مجلس الإدارة غير واضحة. وعلى الرغم من غياب وجود نظرية محدده تحكم أداء مجلس الإدارة، إلا أنه يوجد هناك توجهات قوية للتفاعل مع المشكلات التي تواجه مجلس الإدارة. وداخل سياق عمل المجلس، عادة ما يوجد تعارض رئيسي بين الرئيس التنفيذي CEO وأعضاء المجلس، حيث لدى الرئيس التنفيذي دوافع لتقدير/ تقييم المجلس، ولتأكيد احتفاظه بوظيفته وزيادة منافعه الأخرى من وجوده في منصب الرئيس التنفيذي. ويمتلك الأعضاء دوافع للحفاظ والتمسك باستقلاليتهم، وللرقابة على الرئيس التنفيذي، وباستبداله إذا انخفض أدائه.

لذلك، فتسعى هذه الدراسة للمساهمة في ملأ بعض الفراغ التنظيري في مجال علم مجلس الإدارة، على الأقل من خلال إجراء مسح شامل للكثير من الدراسات سواء النظرية أو التطبيقية التي تسعى لتأصيل فرضيات معينة، وحتى وإن اعترفنا بأنها لم ترقى إلى درجة النظرية القابلة للتعميم بعد.

مشكلة الدراسة

منذ الستينات تقريباً وموضوع مجالس الإدارة ينال بعض الأهمية في قطاع عريض من أدبيات الفكر الإداري، حيث ركز هذا الأدب على جوانب معينة ومتعددة ترتبط بهياكل عمل وعمليات مجالس الإدارة، وتشكيل وتركيب ووصف عمليات الترشيح والانتخاب والعضوية ومدة العضوية واللجان وعملها والمكافآت ومن يقررهما وكيف تقرر، وغير ذلك.

أيضاً اتجه قطاع هام من هذا الأدب على إعطاء أهمية كبيرة لتحليل توجهات حملة الأسهم التي ربما تؤثر على السلوك الفعلي والممارسة الحقيقية لمجلس الإدارة

الأدبيات التطبيقية المتعلقة بالعلاقات التي تحكم مجلس الإدارة في أدائه لمهامه في بيئة عمل الشركات.

الهدف من الدراسة

تتجه الدراسة للوقوف على الخلفية النظرية السليمة لتوصيف ومراجعة نظم وأساليب تكوين وعمل ومهام مجلس الإدارة، بالشكل الذي يمكن من الوقوف على مدى دور تلك النظم والأساليب في فعالية وكفاءة أداء مجلس الإدارة في أداء مهامه ومسؤولياته. وفي ذات الوقت تستهدف هذه الدراسة تحقيق هدف آخر يتمثل في زيادة الوعي بمدى دور وأهمية توصيف مجالس إدارة الشركات في أداء تلك الشركات.

بالتحديد تسعى هذه الدراسة لمسح الأدبيات السابقة التي اهتمت بالإجابة على التساؤلات التالية:

أولاً: ما هي السمات والخصائص المميزة لشكل وهيكل وتوصيف مجلس الإدارة؟

ثانياً: ما هي المهام والأدواء والمسؤوليات التي ينبغي على مجلس الإدارة القيام بها؟

ثالثاً: كيف ترتبط خصائص وتركيب مجلس الإدارة بربحية وأداء الشركة؟

رابعاً: كيف تؤثر تلك الخصائص وهذا التركيب على السلوك العملي للمجلس؟

خامساً: هل يمكن تحسين أداء تلك المجالس؟ وما هي العوامل التي يمكن أن تؤثر إيجابياً على أداء المجالس وفعاليتها؟

منهج التحليل

في سبيل تحقيق الهدف من هذه الدراسة، فإنها تسعى للاعتماد على أسلوب التحليل المكتبي الذي يركز على

(Huse;1998: p. 218-226). أيضاً بزغت دراسات أخرى تركز على ما يعرف بنماذج التوجه بالعملية/ التنفيذ-Process Oriented Models تتجه لاعتبار مجلس الإدارة كنظام مفتوح في بيئة حملة الأسهم ليكون أكثر فعالية في مشاركات (Morten and Gabriellson). ثم توالى الدراسات الأخرى لتحليل العديد من الجوانب المختلفة للمتغيرات التي تؤثر وتتأثر بصفات وأدوار وأداء مجلس الإدارة. إلا إنه مع ذلك، لا يزال حتى زمن كتابة هذه البحث لا يوجد ما يعرف بنظرية معلومة ومتعارف عليها في أداء مجلس الإدارة.

لذلك، فقد توالى الكتابات التي تستهدف ملاً فراغ الجانب النظري لمجلس الإدارة من خلال تنفيذ وإجراء البحوث التطبيقية على مجالس الإدارة. هذا وقد شكل حافز بناء منهج نظري دافعاً قوياً للكتابات السابقة للتغاضي عن التكلفة المصاحبة لهذا المنهج التطبيقي، والذي لا يزال يتصف بالندرة داخل العلوم التطبيقية لما يتسم به من صعوبات كبيرة.

وفي هذا الإطار، تسعى هذه الدراسة لمسح الأدبيات السابقة عن أصل مجلس الإدارة، مستهدفة الإجابة على التساؤلات التالية:

١- كيف تؤثر خصائص وسمات مجلس الإدارة على سبيل المثال تركيبه وحجمه على ربحية الشركة؟

٢- كيف تؤثر خصائص وسمات مجلس الإدارة على الممارسات الفعلية للمجلس؟

٣- ما هي العوامل التي تؤثر على تركيب المجلس؟ وكيف يمكن تقييمها عبر الزمن؟

بصفة عامة، تسعى هذه الدراسة لتوصيف والتعرف على التأصيل النظري السليم لماهية وتوصيف ومهام مجلس الإدارة في الأدبيات النظرية السابقة. ومن ناحية أخرى السعي للتعرف والوقوف على نتائج

إلا أن تلك الأصوات في ذات الوقت - وعلى الرغم من التطورات التي طرأت على النظرية الاقتصادية- لا تزال تعتبر أن وجهة النظر الاقتصادية تُعد غير كافية لوضع الحلول لبعض مشاكل الشركات المرتبطة بتلك القضايا المذكورة عالية والتي يبدو بوضوح أنها لا تزال موجودة. فحتى اليوم، لا تزال النظم المؤسسية تنتقد مجلس الإدارة لكونه لا يستوفٍ حدود ومتطلبات اليقظة الكاملة لمصالح حملة الأسهم، بل أنه لا يزال يسمح باتساع نطاق وسيطرة الإدارة التنفيذية.

وعلى الرغم من تعدد الأدبيات التي ركزت على توصيف مجلس الإدارة خلال القرن العشرين وبالتحديد خلال فترة ما بعد الستينات، إلا إنه لا يزال يسمع بين الحين والآخر عن ضرورة تبني فكر الإصلاح لتطوير وتفعيل دور وأداء مجلس الإدارة. فعلى سبيل المثال، تقدم دراسات مثل (Lipton and Lorsch; 1992: p.59-77) مقترحات، تفترض أنه إذا تم تبنيها، فإنه يمكن القضاء على الكثير من القيود التي تعوق عمل مجالس الإدارة. وربما من ثم، قبل مسح تنظيمات مجلس الإدارة، يجب أن تخطو الدراسة خطوة إلى الوراء للإجابة على التساؤل عن ما هي المشكلات التي يمكن للمجلس أن يحلها؟ وأيضا لماذا يوجد المجلس من الأصل؟ ماذا تفعل مجالس الإدارة؟ وهل تقوم بالفعل بما يجب عليها القيام به؟

لا يوجد هناك في الوقت الحالي أية معايير متفق عليها تحدد أو تعرف مسؤوليات مجلس الإدارة. ولكن توجد العديد من المحاولات الأكاديمية لصياغة المهام والمسؤوليات التي غالبا ما يغلب على مجالس الإدارات في الشركات المساهمة السعي لأدائها، رغم أنه لا يوجد أيضا اتفاق حتى بين أنظمة ولوائح الشركات داخل

المسح الشامل للأدبيات والدراسات والبحوث سواء النظرية التي تعتمد على الأسلوب الوصفي أو تلك البحوث التطبيقية التي تقوم على أسلوب التحليل الميداني والتطبيقي. ومن ثم، فستسعى إلى دراسة وتحليل العديد من الأدبيات السابقة التي تعرضت لتحليل مختلف الجوانب المتعلقة بمجالس الإدارة في الشركات. وعلى الرغم من أن الدراسة سوف تسعى لتوسعة نطاق التحليل لكي يشمل على نطاق أوسع من نطاق الشركات المساهمة، إلا إن التحليل بوجه عام سوف ينصب على تحليل مجالس إدارة الشركات ذات الأسهم العامة التي يمتلكها الجمهور.

موقع مجلس الإدارة في أدب النظرية

من المنصف القول بأن علم مجلس الإدارة بزغ في بدايته في أصول الأدب الاقتصادي أكثر منه في الفكر الإداري. ويعتبر آدم سميث من أبرز وأول الاقتصاديين الذين لفتوا الانتباه لماهية وأهمية مجلس الإدارة (Smith; 1977)، حيث أشار إلى أن أعضاء مجلس إدارة الشركات يمثلوا مدراء أكثر من كونهم أفراد مالكيين للمال. وأنه لا يمكن الجزم تماما بأن مالكي الشركة سيرون في أنفسهم نفس الحيلة واليقظة الكبيرة. لذلك، فيجب دائما منع أو على الأقل تخفيض تدخل مالكي الشركة في إدارة شئونها.

وبعد ما يقرب من المائة وستة وخمسون عاما، تبنت دراسة (Berle and Means; 1932) فكرا مشابها، حيث أشارت إلى أن عناصر الرقابة والسيطرة سوف تتجه لأن تكون في أيدي أعضاء الجمعية العمومية للشركة، التي تنتخب أعضاء مجلس الإدارة للتأكيد على مدى أهميتهم. بالتحديد، فإن كافة الأصوات في الشركة أصبحت تشير إلى مدى أهمية وجهة النظر التي تبناها الاقتصاديين.

الدولة الواحدة على مسؤوليات موحدة يجب على مجلس الإدارة القيام بها، فضلا عن مدى الاختلاف والفروقات الواسعة بين المناهج والأنظمة الحاكمة لمسؤوليات مجلس الإدارة فيما بين الدول المختلفة.

وتشير دراسة (Turkish Industrialists' and Businessmen's Association; 2002) إلى أن مجلس الإدارة يمثل الهيكل الاستراتيجي الأكثر أهمية لأي شركة. ولكي يخلق هذا المجلس عوائد مالية جوهرية لحملة الأسهم، فإنه يوجه الشركة بالفعل كجهة عليا لصنع القرار، وكسلطة رقابية على الإدارة التنفيذية. بمعنى أن المهمة الرئيسية لمجلس الإدارة تتمثل في إدارة الشركة. وبالإضافة إلى تلك المهمة الرئيسية، تشير الدراسة إلى أن المجلس مسئول عن العملاء والعاملين والموردين وحملة الأسهم في الشركة. وتعدد الدراسة مسؤوليات مجلس الإدارة الأخرى في وضع الأهداف قصيرة وطويلة المدى للشركة، ومراجعة استراتيجيات قيادة الأهداف المؤسسية والتأكد من تنفيذها، ومراقبة الأداء المالي والاستراتيجي للشركة والتأكد من معايير التصحيح، وتقييم ورقابة أداء المدير التنفيذي Chief Executive Officer (CEO)، وتوكيد الرقابة المالية والإدارية على الشركة، وتوصيف استراتيجية الاتصال بحملة الأسهم وأصحاب المصالح المرتبطة الآخرين.

أما دراسة مركز المشروعات الدولية الخاصة (٢٠٠٢)، فتشير إلى أن المسؤولية الرئيسية لمجلس الإدارة تتمثل في رعاية مصالح حملة الأسهم وتعظيم قيمة الشركة لصالح حملة الأسهم. أيضا من الهام التعرف على مسؤولية مجلس الإدارة تجاه أصحاب المصالح المرتبطة الأخرى مثل العملاء والعاملين بالشركة والجماعات الأخرى التي تتعامل معها الشركة.

وتتمثل المسؤولية الأكثر أهمية أيضا في وضع واختبار الخطة الإستراتيجية لإدارة الشركة. ويتطلب ذلك وضع افتراضات يجب توافرها في تلك الخطة الإستراتيجية، مثل الانفتاح والمرونة والأمانة. أيضا من الضروري على مجلس الإدارة مراجعة تنفيذ تلك الخطة الإستراتيجية، والسعي لتعديل أهدافها حسب متطلبات الحاجة بالشركة. ويجب أن يخدم المجلس كعنصر إستراتيجي في تطوير وتنفيذ إستراتيجية أعمال الشركة.

كما تقع على مجلس الإدارة مسؤولية كبيرة تتمثل في مراجعة وقياس أداء الإدارة العليا، مركزا بشكل جوهري على الرئيس التنفيذي. فيجب أن يراجع هذا الأداء في سياق الأهداف الموضوعية للشركة. كما تتضمن تلك المسؤولية تحديد الأجور والمكافآت المناسبة للإدارة العليا، وبالتالي الرقابة على الأجور لتحقيق التوازن في الأجور بين العاملين بالشركة.

وتشير بعض الدراسات الأخرى (Davies; 2000) إلى أنه يتم انتخاب وتعيين مجلس الإدارة من قبل حاملي الأسهم لتحقيق بعض المسؤوليات الرئيسية، والتي تتمثل في الإشراف على إدارة أصول الشركة، ووضع الموافقة على مهمة الشركة وأهدافها وخططها الإستراتيجية، ومراجعة تصرفات الإدارة في ضوء الأداء المالي للشركة، وتعيين وفصل المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالشركة.

أما دراسة (Schaffer; 2002)، فتشير إلى أنه يقع على مجلس الإدارة ثلاثة مهام جوهرية، تتمثل في بدء وتحديد مهمة الشركة، ومن ثم وضع البدائل الإستراتيجية لكيفية تنفيذ تلك المهام، وتقويم أداء وقرارات وتصرفات الإدارة التنفيذية بالشركة، وتقديم النصح

والاقتراحات بشأن كيفية تلك التصرفات، ومراقبة أداء الإدارة العليا بالشركة.

هذا وإذا كان على المستوى الوصفي لا يوجد اتفاق بين الأدبيات التي تعرضت لتوصيف الشركات أو متخذي القرار لمهام أو مسؤوليات محددة لمجالس الإدارة، فإنه بشكل شبيه أيضاً لا يزال يوجد حتى الآن سياق نظري موحد لمدى أهمية كل من تلك المهام والمسؤوليات.

ففي السياق النظري يوجد هناك عدد من المناهج النظرية المتباينة التي تبتتها الأدبيات السابقة في توصيفها لمهام مجلس الإدارة. فمن خلال البدء بنظرية الوكالة Agency Theory، فإن العديد من الدراسات ركزت على الدور الرقابي للمجلس، وعلى الرغم مما تفترضه العديد من الدراسات على سبيل المثال دراسات (Jensen and Meckling; 1976: p305-360, Fama and Jensen; 1983: p. 301-325) المدى أهمية هذا الدور. إلا أنه حسب دراسة (Forbes and Milliken; 1999: p.489-505)، فإن هذا الدور أصبح أقل أهمية بشكل كبير في المنشآت الصغيرة وتلك التي يديرها مالكيها.

في حين ركزت دراسات أخرى على الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة، على سبيل المثال، دراسات (McNulty and Pettigrew; 2001: p. 47-74, Stiles; 2001: p. 627-650) والتي بدأت من منظور تبعية الموارد. وركزت تلك الدراسات على دور مجلس الإدارة كمنصاح للإدارة التنفيذية للشركة، وبخاصة في المجالات التي ترتبط بصنع القرارات الاستراتيجية للشركة. فضلاً عن الرقابة والتحكم في القرارات الاستراتيجية، وتوفير الوصول إلى الموارد التقليدية للشركة. وعلى الرغم من ارتباط تلك الأدوار بالقرارات الاستراتيجية، فيعتبرها

الكثير من الباحثين أنها بمثابة دور الناصح واعتماد الموارد أو الخدمات. وتشدد العديد من الدراسات على أهمية الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة في الشركات الصغيرة، على سبيل المثال دراسات (Gabrielsson and Winlund; 1992: p. 311-330 Daily and Dalton; 1992: p.25-34).

أيضاً يوجد هناك مجموعة أخيرة من الدراسات التي سعت للتركيز على الدور المعلوماتي أو الشبكي لمجلس الإدارة في توفير المعلومات (George, Wood and Khan; 1989: p. 57-74 Eisenhardt; 2001: p. 269-) فالأعضاء الخارجيون في مجلس الإدارة يشكلون أهمية كبيرة لتنمية وإدارة شبكة العلاقات الخارجية الرئيسية في الشركات الصغيرة بالتحديد (Borch and Huse; 1993: p. 23-36). كما يحاول أعضاء المجلس توفير حلول لمشكلة فجوة المعلومات التي غالباً ما توجد بين المديرين وحمله الأسهم وبخاصة في الشركات الصغيرة (Johannisson; 2000: p. 353-378 B. and M. Huse; 2000: p. 353-378).

كيف تشكل مجالس الإدارة؟

حتى مع عدم وجود نظرية مكتملة للإجابة على لماذا يوجد هناك مجلس للإدارة؟ فإنه لا يزال هناك إمكانية لاستكشاف كيف تشكل هياكل مجالس الإدارة، ومن ثم تحديد ماذا وما يجب أن تقوم به.

وبداية من فترة الأربعينات والخمسينات، بزغت العديد من الأدبيات النظرية التي تسعى لتوصيف كيفية تركيب وتشكيل مجالس الإدارة. وتشير غالبية الدراسات إلى أن مجالس الإدارة يمثل هيكل مؤسسي مستقل يتكون بصفة عامة من توليفة من الأعضاء الداخليين الذين يأتون من داخل الشركات، والأعضاء

الشركة. أما الشركات الكبيرة قد تنظم جلساتها شهرياً، وعدد من المقابلات الخاصة حسب لجان العمل التابعة لمجلس الإدارة، والتي ربما تحدد جلساتها في أيام معينة.

ترشيح وانتخاب رؤساء وأعضاء المجلس

تشير دراسة (Turkish Industrialists' and Businessmen's Association; 2002) إلى أن أعضاء المجلس يستهدفون في الأصل العمل على حماية مصالح الشركة، ومن ثم حملة الأسهم. وبالتالي، فإن مؤهلات وخبرات أولئك الأعضاء تؤثر بشكل مباشر على مدى نجاح هذه الشركة. لذلك، فإنه من الهام جداً إعطاء الاهتمام الكبير للتحقق من مدى توافر الحد الأدنى من القدرات والمؤهلات والخبرات الكافية لدى الأعضاء المرشحين لعضوية مجلس الإدارة، بالشكل الذي يضمن قيامهم بمسئولياتهم ومهامهم على الوجه الأمثل.

وتمثل القدرات الدنيا التي يجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة لشغل عضوية المجلس في القدرة على فهم وتحليل التقارير المالية الرئيسية، متضمنة الميزانيات المالية وقوائم الربح - الخسارة والتدفقات المالية. كما يجب أن يكون الفرد على دراية بالنظم والقواعد القانونية الضرورية التي تحكم عمليات وتصرفات الشركات. أيضاً يجب أن يمتلك الفرد القدرة على الالتزام على الأقل بحضور ٧٥٪ من جلسات المجلس حسب أجندة العام المالي. فضلاً عن تفضيل أن يكون الفرد المرشح لعضوية المجلس يمتلك قدرات خاصة تنبع من امتلاكه مهارات في تخصصات مختلفة، بجانب تمتعه بالنشاط والكفاءة، وغيرها.

وفي سياق الواقع العملي، تشترط قوانين غالبية الدول على ضرورة توافر بعض الشروط التي تختلف

الخارجيين من خارج الشركة. ولكن ما هو الحجم الأمثل لهذا المجلس، وكيف يتم الترشيح والانتخاب لأعضائه وما هي أساليب الانتخاب، وكيف يمكن الوصل بهذه التشكيلة إلى المجلس الفعال؟ وما هي الحوافز لمختلف الأعضاء؟ وما هي القيود أو الشروط التي تؤثر على تركيبة المجلس؟ وهل بالفعل تمكن هذه التركيبة المجلس من أداء الوظائف التي ينبغي عليه استيفائها بفعالية؟ ومن ثم، فهل على الأقل يمكن القول بأن أداء المجلس يعتبر بالفعل كثافي أفضل حل أو بديل؟.

حجم المجلس

غالباً يتحدد حجم مجلس الإدارة حسب النظام الأساسي للشركة المعنية. إلا عن غالبية الدول تنص الأنظمة الأساسية للشركات فيها على ضرورة أن لا يقل عدد الأعضاء في المجلس عن ثلاثة أعضاء. وتشير بعض الدراسات إلى أن طبيعة وحجم وتعقد الأعمال في الشركة ربما هي التي تحدد عدد الأعضاء في مجلس إدارة الشركة، مثلما تحدد عدد ومرات الجلسات والمقابلات المطلوبة لتنفيذ هذه المهام. وغالباً ما تتنوع المجالس من حيث الحجم بشكل كبير حسب مدى طبيعة وتعقد نشاط وأعمال الشركة.

وهناك عدد قليل من الشركات ستكون قادرة على إدارة مجالسها بفعالية من خلال عدد يقل عن خمسة أعضاء. والشركات الأكثر من ١٢ إلى ١٥ عضو يمكن أن تجد نفسها من الصعب أن تدير مناقشات بناءة.

والكثير من الشركات الصغيرة تبني مجالسها توجه الانعقاد بشكل دوري ربع سنوي، والتي ربما تنفذ في بعض الأحيان من خلال أسلوب المقابلات عبر اجتماعات الفيديو المباشرة أو من خلال مقابلات تخطيطية إستراتيجية خاصة حسب مدى احتياج وظروف

مع رئيس و/ أو أعضاء الإدارة التنفيذية، مع تطلع المدير التنفيذي إلى تحقيق هدف إضفاء المزيد من الاعتبارية والهيبة لمجلس إدارة شركته.

بمعنى أن المدراء التنفيذيون يشترطون في الغالب أولاً توافر عنصر الثقة في أولئك الأعضاء من حيث التأكد من عدم وجود نقاط اختلاف أو اعتراضات منهجية أو فكرية مستقبلاً مع العضو المرشح، ثم التفكير في مدى ما يمكن أن يضيفه العضو أو بالتحديد وظيفته أو منصبه الإداري أو ثقله السياسي على مجلس الشركة من اعتبارية، بالشكل الذي يدعم (حسب رؤية المدير التنفيذي) مقدرة الإدارة التنفيذية على إدارة الشركة وزيادة أدائها.

وتشير العديد من الدراسات (Core, Holthausen and Larcker; 1999; p. 371-406, Hermalin and Weisbach; 1998: p. 96-118) إلى مدى خطورة استحواذ أو على الأقل تدخل المدير التنفيذي في ترشيح أعضاء مجلس الإدارة، وبخاصة في ظل توقع وجود علاقة معنوية وإيجابية بين معيار تفضيل أولئك المدراء لأعضاء معينين وبين استهداف تحقيق مكاسب إدارية أو حتى شخصية من جراء ذلك الاختيار. بالتحديد، هؤلاء المدراء لا يفكرون سوى في مصالحهم الشخصية من وراء تلك الترشيحات، وما يؤكد ذلك، هو تفضيل معظم المدراء لترشيح أعضاء في رأيهم أنهم لن يعوقوا أو يتسببوا في اضطراب أو معارضة سياسات الشركة، والتي في الغالب ما تقع مسئولية تنفيذها على عاتق الإدارة التنفيذية.

أيضاً، فإن اختيار المدير التنفيذي لأعضاء مجلس الإدارة يجعلهم في موقف الموافق سلفاً على كافة ما تعرضه الإدارة التنفيذية من مقترحات ومشروعات بكافة

كما ونوعاً من دولة لأخرى، تتمثل هذه الشروط في أن يكون المرشح حسن السيرة والسمعة، وأن لا يقل عمره عن خمس وعشرين سنة، وأن يكون مالكاً لحد أدنى (٢٠) من أسهم الشركة التي يتقدم بأوراق ترشيحه لعضوية مجلس إدارتها، وألا يكون قد حكم بإعساره أو إفلاسه ما لم تنته حالة الإعسار أو الإفلاس وفق أحكام القانون، وألا يكون قد حكم عليه في جنائية أو جريمة شائنة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره.

فضلاً عن ذلك، تشترط قوانين بعض الدول أن لا يترتب على اكتسابه العضوية أن يصبح عضواً أو ممثلاً لشخص اعتباري في أكثر من أربعة شركات مساهمة عامة، وأن يكون مفوضاً بالترشيح لعضوية مجلس الإدارة من قبل الشخص الاعتباري إذا كان ترشيحه بهذه الصفة، وألا يكون عضواً في مجلس إدارة شركة مساهمة أخرى تمارس أغراضاً مشابهة لأغراض الشركة التي يتقدم للترشيح لعضوية مجلس إدارتها، وأن يقدم إقراراً متضمناً بياناً بعدد أسهمه إن كان من المساهمين، وبأنه لن يتصرف فيها تصرفاً يفقده صفته كمساهم بالشركة طوال مدة عضويته.

أيضاً فقد اعتادت الشركات المساهمة على عُرْف أن يقوم المدير التنفيذي بلعب دوراً بارزاً في ترشيح من يراه مناسباً لعضوية المجلس، على الأقل في حالات الإضافة أو التجديد أو اكتمال النصاب القانوني، ويطلب من حملة الأسهم في الجمعية العامة الموافقة عليه. وتشير دراسة (توماس وهيلين ودافيد هنجر: ١٩٩٠) إلى أن هذا الأسلوب يستخدم في نحو ٤٠٪ من الشركات. وتتمثل المعايير الرئيسية التي يستخدمها المدير التنفيذي في ترشيح أعضاء مجلس الإدارة في التوافق والانسجام

حين تنتهج دولا أخرى انتخاب أعضاء مجلس الإدارة لمدة ثلاث سنوات. وتشير دراسة (توماس وهيلين ودافيد هنجر: ١٩٩٠) إلى أن ٦٥٪ من الشركات الصناعية ونحو ٦٩٪ من البنوك تنتخب أعضاء مجالس إدارتها لمدة عام واحد، في حين أن ٦٠٪ من شركات التأمين تنتخب أعضاء مجالس إدارتها لفترة ثلاثة سنوات. ولكن في غالبية الأحيان، تسعى الشركات التي تزداد فيها فترة العضوية عن عام واحد إلى تقسم أعضاء المجلس على مجموعة من الفئات، تجري انتخابات لكي ينتخب جزء من المجلس فقط كل عام.

إلا إن ذلك النهج الأخير قد يكون في صالح الإدارة التنفيذية فقط، وربما على حساب فعالية أداء المجلس، حيث أن الانتخابات السنوية لجزء من عضوية المجلس تقلص من فرص الدوران المفاجئ في العضوية، وأيضاً تقلل من احتمالات انتخاب أفراد غير منسجمين مع الإدارة التنفيذية خلال عملية التصويت التراكمي.

الأسلوب الأمثل للتصويت

لقد اعتادت معظم الشركات على استخدام نظام التصويت التراكمي الذي يقوم هذا الأسلوب على السماح لحملة الأسهم بتراكم أصواتهم في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، حيث يتم تحديد عدد الأصوات المسموح بتراكمها عن طريق ضرب عدد الأصوات التي يمتلكها حملة الأسهم في عدد الأعضاء الواجب انتخابهم. فعلى سبيل المثال لو أن فرد يمتلك ١٠٠ سهم، فإنه يعد مالكا لنحو ١٠٠٠ صوت عند السعي لانتخاب عشرة أعضاء. ولحامل الأسهم تقسيم تلك الأصوات بالتساوي أو عدم التساوي بين أي عدد يراه من الأعضاء الذين يسعى لانتخابهم.

أشكالها، حتى أنه في كثير من الأحيان يتخرج العديد من أعضاء المجلس من مجرد التفكير في مناقشة تلك المقترحات، التي قد يراها المدير التنفيذي نوعاً من التمرد عليه. وفي حال التفكير في مناقشة أو الاعتراض على قرار معين من عضو معين، غالباً ما يذكر المدير التنفيذي هؤلاء الأعضاء بأنه هو السبب في وجودهم في هذا المجلس.

وهنا يثار تساؤلاً على درجة كبيرة من الخطورة، وهو كيف يمكن لعضو مجلس إدارة تم ترشيحه من قبل مدير تنفيذي معين أن يراقب ويقيم بفعالية أداء ذات المدير التنفيذي الذي اختاره ورشحه لهذه الوظيفة؟ بل ما هو أخطر، هو الاعتقاد السائد لدى العديد من أعضاء مجلس الإدارة بأن المدير التنفيذي هو السلطة الفاعلة في الشركة، وأنه يمتلك القدرة على خلق وتحريك توجهات حملة الأسهم وأصحاب المصالح المرتبطة في الجمعية العمومية ضد أو في صالح عضو معين، وبخاصة خلال فترة تجديد العضوية. بمعنى أن الشغل الشاغل للعديد من أعضاء مجلس الإدارة منذ انتخابه في غالبية الأحيان يكون هو كيف يمكن أن يبنى علاقات جيدة مع أعضاء المكتب التنفيذي، بالشكل الذي يضمن ويحافظ له على العضوية لفترات قادمة.

لذلك، فترى هذه الدراسة أن آليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة في الشركات المساهمة تعد من أخطر الموضوعات المرتبطة بمدى فعالية وكفاءة أداء المجلس، بل تعتبر تلك الآليات من أكثر الموضوعات حساسية في الممارسات الإدارية في الشركات المساهمة.

الفترة المثلى لعضوية المجلس

غالباً ما تنتهج أنظمة الشركات المساهمة في بعض الدول نهج انتخاب كل الأعضاء لمدة سنة واحدة، في

في المقابل، يوجد هناك أسلوباً آخر لا يمتلك فيه الفرد سوى صوت واحد مهما بلغ عدد الأسهم التي يمتلكها، يعرف بأسلوب التصويت المباشر، حيث يُصوّت حامل الأسهم فردياً لكل عضو يجري انتخابه بالموافقة أو الرفض. من هنا يتضح أن أسلوب التصويت التراكمي يمكن عدد قليل من حملة الأسهم ممن يمتلكون حق هذا الامتياز من التأثير على مجلس الإدارة. وعلى العكس أسلوب التصويت المباشر، الذي لا يسمح سوى للأغلبية أن تختار ما تحبذ. لذلك، فيمكن القول بأن التصويت التراكمي قد يخلق توجهات داخل مجلس الإدارة لجماعات ذات مصالح خاصة، تستغل القوة التصويتية لديها في انتخاب أعضاء بعينهم ترى فيهم تحقيقاً لمصلحتهم الخاصة أكثر منها مصلحة المجلس أو الشركة. وفي بعض الحالات تشكل القوة التصويتية التراكمية خطورة كبيرة على الشركة، وبخاصة في حالات مثل أن يتم عرض الشركة للبيع أو التصفية.

تأثير هياكل ملكية الشركات على تشكيلة المجلس

تشير دراسة مركز المشروعات الدولية الخاصة (٢٠٠٢) أنه عادة ما يوجد هناك نوعان رئيسيان من هياكل ملكية الشركات المساهمة، هما الملكية المركزة والملكية المشتتة. تتسم هياكل الملكية المركزة بأن تتركز الملكية في عدد صغير من الأفراد و/أو العائلات، والمديرين والتنفيذيين والشركات القابضة والبنوك وغيرها من المؤسسات غير المالية.

ولما كانت هذه الفئة من الأفراد أو المجموعات هي التي في الغالب تدير الشركة أو تسيطر عليها أو تؤثر فيها بقوة، فإننا نطلق عليها جميعاً اسم الداخلون Insiders، وبالتالي يشار إلى هياكل الملكية المركزة على أنها أنظمة

سيطرة الداخلين. وتوجد هياكل الملكية المركزة في معظم الدول وخاصة تلك التي يحكمها القانون المدني. يمارس الداخلون سيطرتهم على الشركات بعدة طرق ولكن السيناريو الأكثر شيوعاً هو أنهم يمتلكون معظم أسهم الشركة ومعظم حقوق التصويت (وفي كثير من الحالات يقوم أصحاب معظم الأسهم ومعظم حقوق التصويت بإدارة الشركة من خلال التمثيل المباشر في مجلس إدارتها). وفي بعض الأحيان يمتلك الداخلون بعض الأسهم إلا أنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت، ويحدث ذلك عند وجود درجات متعددة من الأسهم وتكون لبعض الأسهم حقوقاً أكثر من غيرها في التصويت (وفي بعض الحالات توجد أسهم معينة ليس لها حق التصويت على الإطلاق). كما يحدث ذلك أيضاً إذا كانت هناك أصوات بالوكالة Proxy Votes وأصوات بالوصاية Voting Trusts. وإذا كان هناك قليل من المالكين لهم أسهم ذات حقوق تصويت كبيرة سيكون بمقدورهم السيطرة على الشركة بقوة حتى ولو لم يكونوا قد قدموا غالبية رأسمالهم.

أما الملكية المشتتة، وهي النوع الثاني من هياكل الملكية، فتتمثل في سياق هيكل يتكون من عدد كبير من المالكين، كل منهم يمتلك عدداً صغيراً من أسهم شركة. ولا يوجد لدى صغار المساهمين ما يحفزهم على مراقبة أنشطة الشركة عن قرب، ويميلون إلى عدم الاشتراك في قرارات أو سياسات الإدارة، ومن ثم يسمون بالخارجيون Outsiders. بالتحديد، يشار إلى هياكل الملكية المشتتة على أنها "أنظمة الخارجيين"، وتميل هذه الهياكل إلى الانتشار في الدول التي تطبق القانون العام Common Law مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية.

كما يشير تقرير مركز المشروعات الدولية الخاصة (٢٠٠٢) إلى أن الشركات الخاضعة لسيطرة الداهليين تتمتع بمزايا معينة، لأن الداهليين لديهم القوة والحافز على مراقبة الإدارة عن كثب، وبالتالي تقليل احتمالات حدوث سوء الإدارة والحداد. وعلاوة على ذلك، فإن الداهليين الذين يمتلكون قسطاً من الأسهم ومن حقوق السيطرة يميلون إلى الإبقاء على استثماراتهم لمدة طويلة، ونتيجة لذلك يميلون إلى تأييد القرارات التي تطور أداء الشركة على المدى الطويل دون القرارات المصممة لتعزيز المكاسب على المدى القصير.

ومع ذلك، فإن الداهليين قد يعرضون الشركة لحالات من الفشل تتعلق بممارسة سلطة الإدارة، منها أن المالكين المسيطرين على رأس المال و/ أو الأصوات قد يستأثرون أو يتواطئون مع الإدارة للاستيلاء على أصول الشركة على حساب صغار المساهمين، ويعتبر عدم تمتع أقلية المساهمين بحقوقهم القانونية مخاطرة كبيرة. وبالمثل عندما يكون المديرون من كبار المالكين و/ أو يمتلكون عددا كبيرا من الأصوات، قد يستخدمون هذه القوة للتأثير على قرارات مجلس إدارة الشركة فتجعلهم يحققون مصالحهم الشخصية على حساب الشركة. وهناك أمثلة كثيرة على ذلك منها أن يتمكن المديرون من إقناع مجلس الإدارة بإعطائهم رواتب ومزايا مرتفعة للغاية، أو أن يوافق المجلس على شراء مدخلات بأسعار مبالغ فيها من شركة أخرى يمتلك المدير عددا كبيرا من أسهمها.

أيضا يشير التقرير إلى أن كبار حملة الأسهم ومن يمتلكون الأصوات الكثيرة يمتلكون الكثير من الوسائل الكفيلة بتدمير الشركات ومنها تشجيع المجلس على الموافقة على شراء شركة منافسة لا لشيء

إلا لتوسيع حصة شركتهم في السوق وإسكات صوت المنافسة. ومنها أيضا إقناع المجلس برفض الدمج أو الانضمام إلى شركات أخرى خشية فقدان السيطرة على الشركة حتى ولو كان الانضمام سيؤدي إلى تحسين أداء الشركة. ويتفاقم هذا الخطر عندما تكون الشركات المملوكة لأسر أو شركات التي يسيطر عليها الداهليون غير معرضة لضغوط السوق لأنها غير مسجلة في سوق الأوراق المالية وعندما تمتلك البنوك عددا كبيرا من أسهم الشركة أو من الأصوات وتقدم القروض لهذه الشركة، قد ينشأ بين البنوك تضارب في المصالح وهذا التضارب قد يلحق الضرر بالبنك وبالشركة. والبنوك في هذا السيناريو تهتم كثيرا باستمرار وجود الشركة وبالتالي قد تستمر في إقراضها حتى ولو لم تكن الشركة قادرة على الوفاء بديونها. ومن الممكن حدوث ذلك أيضا إذا استخدم الداهليون علاقاتهم مع الموظفين العموميين للحصول على قروض موهلة من صناديق عامة أو تملصوا من إجراءات الإفلاس.

باختصار، فإن الداهليين الذين يستخدمون قوتهم دون مراعاة للمسؤولية، يهدرون موارد الشركة ويضعفون قدرتها الإنتاجية ويشجعون المستثمر على التردد ويحرمون الشركة من السيولة الموجودة في أسواق المال. كما أن أسواق المال الضحلة تؤدي بدورها إلى حرمان الشركات من الأموال ومنع المستثمرين من تنويع المخاطر.

أما بالنسبة لأنظمة الخارجيون، فيشير تقرير مركز المشروعات الدولية الخاصة (٢٠٠٢) إلى أنها في مقابل أنظمة الداهليين يوجد هناك أنظمة الخارجيون، والتي تعتمد على أعضاء مجلس إدارة مستقلين من خارج الشركة في مراقبة ومراجعة سلوك الإدارة. ويميل

تتوافر لديهم الثقة في قدرة مجلس الإدارة على التعيين وعلى انتهاج السياسات التي تسفر عن توليد أقصى قيمة لكافة المساهمين. ومن ناحية أخرى، ينبغي أن تتوافر لدى مجلس الإدارة الثقة في إخلاص المساهمين. ومن ثم، الثقة في إمكانية قيام مجلس الإدارة بتنفيذ استراتيجيات فعالة في الآجل الطويل.

وبالنسبة للأعداد المتزايدة من المستثمرين، فيشير تقرير مركز المشروعات الدولية الخاصة (٢٠٠٢) إلى أن الثقة تتجسد في شكل التكوين الذي يتخذه مجلس الإدارة. فإذا ما انتاب المساهمون الشك في قيام الإدارة العليا أو كبار المساهمين بالتأثير على المديرين إلى الحد الذي يفقدهم القدرة على اتخاذ القرارات المنطوية على نفع لكافة المستثمرين، فإن المستثمرين سيحجمون عن شراء المزيد من الأسهم، كما أنهم سيتجهون نحو بيع ما يمتلكون من تلك الأسهم، بالإضافة إلى اتجاههم نحو تخفيض المبالغ التي يكونون على استعداد لدفعها للحصول على الأسهم، أو أنهم سيبدون معارضة للسلطات التي يمارسها مجلس الإدارة.

ولكن إذا ما كان المستثمرون يثقون في قيام مجلس الإدارة بعمل ما يتفق وصالح كل من مستثمري الأقلية ومستثمري الأغلبية على حد سواء، فإنهم سيظلون على ولائهم للشركة في الآجل الطويل. وفي واقع الأمر أن النفع يعم على كل من مجلس الإدارة والمساهمين حينما تتوافر المصداقية لدى مجلس الإدارة إزاء المساهمين.

وعادة ما يفتقر المساهمون المؤسسون إلى الوقت والموارد اللازمة لمتابعة كافة المديرين بكل شركة يمتلكون أسهماً فيها في أرجاء العالم. ولكن بدلاً من ذلك، يطبق المستثمرون قاعدة عامة أساسية مؤداها ما يلي: أن مجلس الإدارة الذي يضم عدداً من غير المديرين

الأعضاء المستقلون إلى الإفصاح عن المعلومات صراحة وبطريقة منصفة، وتقييم أداء الإدارة بموضوعية وحماية حقوق المساهمين بكل قوة.

ورغم هذه المزايا، فيوجد هناك نقاط ضعف بارزة في هياكل الملكية التي تتضمن المستقلين، حيث يميل مالكو الشركة إلى تعظيم الربح على المدى القصير، ومن ثم يوافق المستقلون في كثير من الأحيان على سياسات واستراتيجيات تحقق أرباح قصيرة المدى لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق أرباحاً للشركة على المدى الطويل. وهذا قد يؤدي في بعض الأحيان إلى صراعات بين المديرين والمالكين وإلى حدوث تغييرات متكررة في الملكية لأن المساهمين قد ينسحبون من الشركة أملاً في جني أرباح أكثر من أماكن أخرى، وكلتا الحالتين تؤثر على حالة الاستقرار في الشركة.

وفضلاً عن ذلك ليس لدى صغار المساهمين حافزاً مالياً كبيراً يدفعهم إلى وضع قرارات مجلس الإدارة تحت مراقبتهم الشديدة ووضع المديرين موضع المحاسبة، وهذا بدوره يؤدي إلى بقاء المديرين المؤيدين رغم أن مصلحة الشركة تستدعي خروجهم منها.

مما سبق يتضح أنه على الرغم مما يمتلكه كلا النظامين من مزايا لأداء الشركة، إلا إنه يوجد لكل منهما أيضاً مخاطر كامنة قد يكون لها العديد من أوجه التأثير السلبي على أداء الشركة، كما أن التأخر أو الإخفاق في التعرف على الآثار السلبية لعدم وضع السياسات اللازمة التي تقلص من هذه المخاطر، من المؤكد أنه سيضر بمصلحة الشركة والاقتصاد المحلي ككل.

مشاركة غير المديرين في المجلس

تكمن الثقة في جوهر علاقة أساليب ممارسة السلطة بين المساهمين والمديرين فالمستثمرون ينبغي أن

المتحدة هذه النتيجة طوعاً، لا التزاماً. أما الشركات الألمانية الكبرى، والتي تسيطر عليها مجالس إشرافية لا تضم بمقتضى القانون أياً من المديرين فإن ٥٠٪ من مقاعد مجالس إدارتها يشغلها العاملون بالشركة.

مشاركة موظفي الجهاز الحكومي في المجلس

تشير تجارب الواقع العملي في الشركات المساهمة، ليس في المملكة فقط ولكن على مستوى معظم دول العالم، إلى أن هناك نسبة كبيرة من رؤساء مجالس الإدارة أو أعضاء في المجلس، تعمل أو لا تزال تعمل في وظائف حكومية مرموقة. كما تشير دلائل المشاهدات إلى أن أحد أهم معايير اختيار أولئك الأفراد هو تقديم نوع من المكافأة أو السعي للاستفادة من ثقلهم الوظيفي أو السياسي في دعم مجلس إدارة الشركة، الذي غالباً ما ينظر إليه في هذا السياق كجهة شرفية مجردة من السلطة والحكم، ينتهي أمرها إلى حضور جلسات، تنال حيزاً إعلامياً أكثر مما تحرز من قرارات.

من هنا، من المتوقع أن ينتاب أداء هذا العضو العديد من أوجه القصور والضعف، نظراً لأن اختياره لم يراعى على الإطلاق أياً من جوانب المهارة أو الخبرة. وفي هذا الإطار، يمكن إبراز مجموعة من الأسئلة التي توضح مدى إمكانية قيام رئيس أو عضو مجلس الإدارة الذي تم اختياره في نطاق شرعي بأداء مهامه ومسؤولياته على الوجه المناسب على النحو التالي:

- ١- هل نجاح موظف معين في عمله الحكومي يدل على نجاحه في رئاسة أو عضوية مجلس إدارة شركة مساهمة؟
- ٢- هل الموظف الحكومي المرموق يستطيع أن يكون عنصراً فاعلاً في مجلس إدارة شركة مساهمة هدفها الربحية؟

عادة ما يحافظ على مصالح كافة المساهمين بدرجة أكبر مما في حالة المجلس الذي يكون المديرون النسبة الغالبة منه. ولهذا، فإن المستثمرين المؤسسين ينظرون نظرة أفضل إلى الشركات التي يوجد بمجالس إدارتها العديد من الأعضاء غير المديرين.

إلا أن هذه القاعدة لا يمكن تعميمها. فعلى سبيل المثال، قد يكون العضو الخارجي أقل قدرة أو أقل استقلالاً من العضو الداخلي. ولكن مع هذا، فكافة التشريعات التي توفر الخطوط الإرشادية لأفضل الممارسات والتصويت بالإلابة عادة ما تظهر تفضيلاً لمجالس الإدارة التي تضم في عضويتها نسبة أكبر من غير المديرين، باعتبار ذلك بديلاً لعمليات المراجعة الدقيقة. ويوصى التشريع المجمع لبورصة لندن بأن يكون ثلث أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين غير المديرين. وفي الولايات المتحدة، توصى أغلب الخطوط الإرشادية بأن يتكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة متمثلة في أعضاء مستقلين من غير المديرين. وفي فرنسا، تطالب لجنة فيينو بوجود اثنين - على الأقل - ممن يمثلون أعضاء مستقلين.

ويوجد بمجالس إدارة الشركات في فرنسا أكبر عدد من الأعضاء الخارجيين، حيث يمثل ٨٢٪ من أعضاء مجالس الإدارة بأكثر أربعين شركة في أعضاء غير مديريين. ووفقاً للقانون الفرنسي، يكون الحد الأعلى لأعضاء مجلس الإدارة من المديرين هو ثلث عدد أعضاء المجلس.

كما يشير التقرير إلى أن الولايات المتحدة تأتي في الترتيب الثاني بين الدول التي شملها المسح، حيث يمثل ٧٨٪ من أعضاء مجالس الإدارة بشركاتها في أعضاء غير مديريين. وتبلغ النسبة المناظرة في كل من ألمانيا وبريطانيا نحو ٥٠٪. وقد حققت شركات المملكة

٣- هل أساليب الإدارة في القطاع الحكومي والشركات العامة يمكن أن تناسب الإدارة في قطاع الأعمال؟

٤- هل المهارات والأساليب والخبرات التي يحتاجها عضو مجلس الإدارة تتشابه مع تلك التي يمتلكها ويعتقها فرد فترات طويلة في العمل في قطاع حكومي أو شركة عامة هدفها الرئيسي تقديم خدمة للجمهور؟

جدير بالإشارة أنه من النادر أن يحقق الأفراد الذين كانوا يعملون في القطاع الحكومي النجاح الكبير في عملهم كرؤساء أو أعضاء في مجالس إدارة الشركات المساهمة، بشكل يضاهي أفراد آخرين لطالما عملوا لفترات طويلة في الشركات المساهمة. بل على الأرجح أن موظفي القطاع الحكومي قد يفشلوا فشلاً ذريعاً في إحراز الأداء الجيد في عضويتهم في مجالس إدارة تلك الشركات. إلا إنه يجب أن يكون واضحاً أن هذا يمثل الاستثناء وليس القاعدة. فهذه المقارنة لا تعني بأي حال تفضيل تخصص معين على تخصص آخر، بقدر ما تشير إلى أن الممارسة العملية والأفكار والمعتقدات التي اعتاد عليها الفرد لفترات طويلة ربما تقف حجر عثرة في طريق نجاحه في مكان آخر يعتنق أفكار ومعتقدات مختلفة تماماً، وتحتاج إلى تغيرات جوهرية قد لا يكون الفرد مؤهلاً لإحداثها.

ويتضح ذلك جلياً من مدى الفروقات بين مؤسسات القطاع الحكومي ومؤسسات قطاع الأعمال، والتي تنبع من جوهر الهدف الرئيسي في كل منهما. فالمدير في قطاع الأعمال يهدف إلى تحقيق الربحية وتعظيم العائد. في حين أن مثيله في القطاع الحكومي يركز على تقديم خدمة للجمهور بصورة مناسبة وبأقل تكاليف. لذلك، فتختلف الأساليب والطرق الإدارية في كلا القطاعين نتيجة السعي لتحقيق أهداف مختلفة.

ومن ناحية أخرى، فإن المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق مجلس الإدارة في الشركات المساهمة تحتاج إلى مهارات وخبرات إدارية خاصة لا تتوافر في كثير من الأحيان في رجال القطاع الحكومي. فتتمثل المهمة الرئيسية لمجلس الإدارة في تصميم الخطة الإستراتيجية وتحديد مسارات عمل الشركة وتوجيه أنشطة الشركة إلى أهدافها الرئيسية.

ومن أبرز الكتابات العربية في هذا الإطار دراسة (سالم مرزوق الطحيت: ١٩٩٢) التي سعت لتحليل مدى فاعلية الأعضاء الحكوميين في الشركات المساهمة للقطاع المشترك في الكويت. وتوصلت هذه الدراسة من خلال أسلوب الاستبيان إلى أن هناك تبايناً وعدم اتفاق بين أعضاء مجالس الإدارة فيما حققته الشركات من أرباح أو نسبة ما حققته بالمقارنة بما هو مطلوب تحقيقه.

ومن ناحية أخرى تشير نتائج الدراسة إلى أن تدنى نسبة تحقيق هدف تنمية الكوادر الوطنية، وفسرت الدراسة ذلك بما كشفت عنه عند تحديد عدد الأعضاء الأهليين الذين يتسمون بالإيجابية والقدرة على التطوير واتخاذ القرار، بحيث تكون القوة المحركة ليست الأغلبية الصامتة، بل هي الأقلية الفاعلة أي القطاع الأهلي الذي قد يتعارض تحقيق هذا الهدف مع أهدافه الأخرى. ومن ثم، فقد توصلت الدراسة إلى تدنى مدى فاعلية الأعضاء الحكوميين في توجيه مجالس الإدارة نحو تحقيق أهدافها. مما سبق يتضح أن السعي لتعيين رجال القطاع الحكومي كرؤساء أو أعضاء في مجالس إدارة الشركات المساهمة من الأخطاء الكبيرة التي تقع فيها العديد من تلك الشركات، والتي قد تتسبب في ضعف أداء المجلس ككل، ومن ثم تدنى أداء الشركة، وربما فشلها.

تشكيل اللجان التابعة للمجلس

يشير تقرير مركز المشروعات الدولية الخاصة (٢٠٠٢) إلى أن حملة الأسهم عادة ما يعهدوا إلى مجلس الإدارة بمسؤولية ضمان اختيار كبار المديرين والمسؤولين التنفيذيين من بين الأشخاص الأكثر كفاءة وخبرة في مجالاتهم، علاوة على ضمان قيام الشركة بتقديم تقاريرها ونتائجها المالية على نحو يفي بالمتطلبات القانونية ويتسم بالدقة، وكذا العمل على تحفيز المديرين على الأداء الجيد من خلال وجود سياسة تنافسية للمرتبات والمزايا. ويعتمد حملة الأسهم إلى ذلك بهدف توفير مزيد من الثقة لديهم في قدرة مجلس الإدارة على الاضطلاع بهذه المسؤوليات إذا ما قام المجلس بتشكيل لجان تعمل على معالجة هذه المسائل، وأيضاً إذا ما قام المجلس بإطلاع المستثمرين على النتائج التي تتوصل إليها تلك اللجان. وعلى ذلك، فمن الشائع قيام مجالس الإدارة باختيار لجان استشارية تتولى التصدي لثلاثة مهام على الأقل، هي اختيار المديرين وكبار الموظفين والإشراف على الإجراءات المحاسبية والمراجعة الخارجية، وتحديد مستويات مرتبات المديرين.

دوافع الأعضاء لتفعيل أدوارهم في المجلس

ترى أحد مناهج النمذجة الحديثة لمجلس الإدارة على أنه بمثابة أساس لإدارة الشركة في سياق منظور كلاسيكي رئيسي للشركة Classic Principal-Agent Framework. وعلى الرغم من أن بعض النمذجة الرئيسية للشركة توفر بعض الملاحظات في هذا الإطار، إلا إنها تعتبر غير مفيدة بشكل هام لتفسير ظاهرة المجلس الفعال Board-Specific، فعلى سبيل المثال لماذا تتغير نسبة الأعضاء الداخليين إلى الخارجيين؟ أو لماذا تمتلك الإدارة التنفيذية

على ما يبدو بعض التأثير على انتخاب الأعضاء؟

فعلى سبيل المثال، غالباً ما يثار الاعتقاد بأن يلعب الأعضاء الخارجيون دوراً رقابياً بارزاً على الأعضاء من داخل الشركة، إلا إن دوافعهم لذلك لا تزال غير واضحة تماماً. وتشخص دراسة (Fama; 1980: p. 288-307, Fama and Jensen; 1983) حقيقة أن هؤلاء الخارجيون قد تتمثل أهم دوافعهم لأداء الدور الرقابي الفعال في حرصهم على بناء والاحتفاظ بسمعة طيبة كخبراء واستشاريين من خارج الشركة.

مع ذلك، فإن صنع والحفاظ على هذه السمعة الطيبة قد تتعارض مع احتفاظه بعلاقات جيدة وحميمة مع الإدارة التنفيذية. فأحياناً ما يكون دافع الاحتفاظ بسمعة طيبة يؤدي إلى حرص الفرد كعضو في مجلس الإدارة الشركة على عدم الدخول في صراعات أو التسبب في اضطرابات مع مدير المكتب التنفيذي، والذي من وجهة نظر العضو قد يعوق هدفه في بناء والحفاظ على السمعة الطيبة.

أيضاً أشارت دراسة (Holmstrom; 1999: p. 169-182) إلى أن هؤلاء الأعضاء قد يرغبون في انتهاز الطريق الصحيح، ومن ثم، فإنهم يحرصون على الحفاظ على أداء رقابي وإداري جيد يحفظ لهم سمعتهم. إن الدوافع التي تواجه الأعضاء الخارجيون والنتيجة عن تلك القوى التي تسبب التشتت/ الانحراف تعتبر عنصر هام جداً مدى فعالية المجلس رقابياً واستشارياً، وهي من أبرز النقاط التي سعت العديد من الدراسات السابقة للتعرض لها بالمسح والتحليل.

كيف يمكن تحقيق تشكيلة متوازنة لمجلس الإدارة؟

أما في سياق الأدبيات النظرية، فقد ظهرت العديد من الدراسات التي تهدف إلى توصيف شكل

المستقلين، بالشكل الذي يحقق للشركة المزيد من مستوى المساءلة ومنع حدوث الأخطاء وتخفيف حدة الصدمات المحتملة بين أعضاء المجلس وإدارة الشركة. لهذا السبب، فيجب على المدير التنفيذي أن يكون العضو الوحيد الذي له دور تنفيذي داخل إدارة الشركة، وكل الأعضاء الآخرين يجب أن يكونوا أعضاء غير تنفيذيين.

وتلخص دراسة (Turkish Industrialists' and Businessmen's Association; 2002) تركيب مجلس الإدارة كما يتضح من الشكل رقم (١)، حيث يركز الشكل على الاهتمام بتوصيف الأعضاء المستقلين في المجلس، وتحديد إذا ما كانوا يمتلكون دوراً تنفيذياً أم لا في الشركة.

وهيكل مجلس الإدارة. فعلى سبيل المثال تشير دراسة (Thornton; 1996) إلى أن مجلس الإدارة عادة يتكون من تشكيلة داخلية تجمع كبار المديرين التنفيذيين الداخليين مع تشكيلة خارجية تجمع أفراداً من كبار المساهمين أو أفراداً توصي بهم الأجهزة الحكومية التي لها علاقة قوية بنشاط الشركة أو الجهات وحملة الأسهم. ويجب بطبيعة الحال أن يكون هناك توازن مدروس بين عدد المديرين التنفيذيين الأعضاء في المجلس وعدد الأعضاء الخارجيين.

وتشير بعض الدراسات إلى أنه من الهام تحقيق نوعاً من التوازن بين عدد الأعضاء التابعين والأعضاء

غير تنفيذي	تنفيذي	
• هم الأعضاء الذين لا علاقة لهم بالشركة باستثناء أنهم أعضاء في مجلس الإدارة.	-----	مستقل
• أعضاء من العائلة. • موردين للشركة سلع وخدمات رئيسية. • يعملون رؤساء مهنيون في أحد الشركات أو المرافق التابعة للشركة. • كانوا يعملون في الشركة خلال العامين الماضيين.	المدير التنفيذي للشركة	غير مستقل

الشكل رقم (١). تركيب مجلس الإدارة.

وعادة ما تستخدم الشركات معايير محددة لاختيار الأعضاء المستقلين، تتمثل في أنه يجب أن لا يكون قد عمل بالشركة خلال العامين السابقين أو أيًا من تلك الوحدات التابعة لها، كما يجب أن لا يكون يعمل في أيًا من الشركات التي تورد الخدمات أو السلع الرئيسية للشركة، وأن لا يكون مرتبط بأي درجة قرابة أو مصاهرة من الدرجة الأولى بأي فرد يعمل كرئيس للشركة أو ممن يمتلك من الأسهم ما يزيد على ٥٪ أو أكثر من راس مال الشركة أو ممن يعتلى أي منصب رقابي آخر في الشركة، كما يجب أن لا

ولا تزال أنظمة الأعضاء المستقلين تحقق العديد من المزايا عن الأعضاء التابعين للشركة، حيث يعد المستقلون أكثر قابلية للمساءلة والمحاسبية وأقل عرضة للفساد، كما يميلون إلى تشجيع أسواق المال ذات السيولة. وتشير دراسة (Turkish Industrialists' and Businessmen's Association; 2002) إلى أنه بطبيعة الحال، يحقق وجود الأعضاء المستقلين أو الخارجيين في مجلس الإدارة للشركة العديد من المزايا من حيث زيادة السيطرة، فضلاً عن تحقيق مستوى أكبر من إعطاء الأولوية لاهتمامات الشركة.

تحدد مكافأة أعضاء مجلس الإدارة على الأقل على أساس زمني للتصويت وأيضا على أساس السعي لتغطية تكاليف مشاركة العضو في المجلس في التزاماته. كما تشير الدراسة إلى أنه يجب أن تقترب الأتعاب العادية لأعضاء المجلس نظريا من معدلات الأجور الثابتة للمدير التنفيذي تقريبا. كما يجب أن يحسب تلك الأتعاب على أساس الزمن الذي يستغرقه العضو في الشركة في عقد مناقشات وجلسات أو تجهيزات قبل أو بعد الجلسات أو في أي مشروعات خاصة ترتبط بالشركة.

وعلى المستوى التطبيقي، فتسعى كافة الأنظمة واللوائح للشركات في غالبية الدول إلى تقرير مكافآت لأعضاء المجلس تغطي من حيث المبدأ كافة النفقات التي يتحملها الأعضاء من أجل حضور الاجتماعات سواء نفقات سفر أو إقامة أو إيواء أو غيرها. وفي دراسة (صالح الرشيد: ٢٠٠٥ ص ٨٢-٣٩) سعت لتوصيف مجلس الإدارة من خلال عقد مقارنة بين النظام الأساسي والأنظمة الأساسية للشركات المساهمة السعودية، توصلت الدراسة -من خلال دراستها لعينة من الشركات المساهمة السعودية- إلى أن غالبية الشركات تأخذ بنظام الرواتب الثابتة المقطوعة في مكافأة رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة. فعلى سبيل المثال يقرر البنك السعودي الفرنسي لرئيس مجلس الإدارة مكافأة سنوية بنحو (١٨٠) ألف ريال. كما يقرر البنك مكافأة لأعضاء المجلس بنحو (١٢٠) ألف ريال سنويا ويدفع لكل من الرئيس والأعضاء ٣٠٠٠ ريال عن كل اجتماع للمجلس و١٥٠٠ عن كل اجتماع لجنة التنفيذ. إلا إن نظام الشركة لا يسمح بجواز أن يزيد مجموع تلك النفقات بشكل إجمالي عن ٥٪ من الأرباح. كما يسمح نظام هذا البنك بتعديل مكافأة الأعضاء بموافقة الجمعية غير العادية.

يكون يستلم أي دخل من الشركة كجزء من مصاريف عضوية المجلس.

أما بالنسبة لنسبة الأعضاء المستقلين، فيجب أن لا يقل عددهم في مجلس إدارة أي شركة عن ٢٥٪ مبدئيا، ويجب أن ترتفع إلى ما لا يقل عن ٥٠٪ فيما بعد. كما يجب أن يكون الغالبية المطلقة من أعضاء المجلس في القطاع المالي أو في شركة لها مشاركة عامة عرضة للشكوك للأعضاء المستقلين.

وعلى مستوى الكتابات العربية، تعتبر دراسة (محمد أمين عودة: ١٩٩٥) من أبرز الدراسات التي سعت لاستكشاف أنماط وطبيعة تشكيل مجالس الإدارة في المشروعات العامة. وتوصلت الدراسة إلى أن الأسلوب المتبع في اختيار وتعيين أعضاء مجالس الإدارة يعتبر مجديا، إلا إنه من الواجب أن تكون المهارة الفنية والإدارية وكذا التأهيل الأكاديمي في مقدمة العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار وتعيين رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة. فضلا عن توصل الدراسة إلى ثبوت فرضية الاحتفاظ بالأوضاع الحالية في تشكيل مجالس الإدارة أو أغليبتها من أعضاء غير متفرغين، وكذا جمع رئيس المجلس أو نائبه بين مهام الرئاسة أو النيابة إلى جانب مهام العضو المنتدب، وأن غالبية المجالس تضم في عضويتها أعضاء بين ٥ إلى ٩ أفراد، وتكون مدتها من ثلاث إلى أربع سنوات.

الرواتب والمزايا المالية الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة يوجد هنالك طريقتين لمكافأة أعضاء مجلس الإدارة، هما:

الرواتب Fees

تشير دراسة (Turkish Industrialists' and Businessmen's Association; 2002) إلى أنه يجب أن

العلاوات والأنواع الأخرى من المكافآت

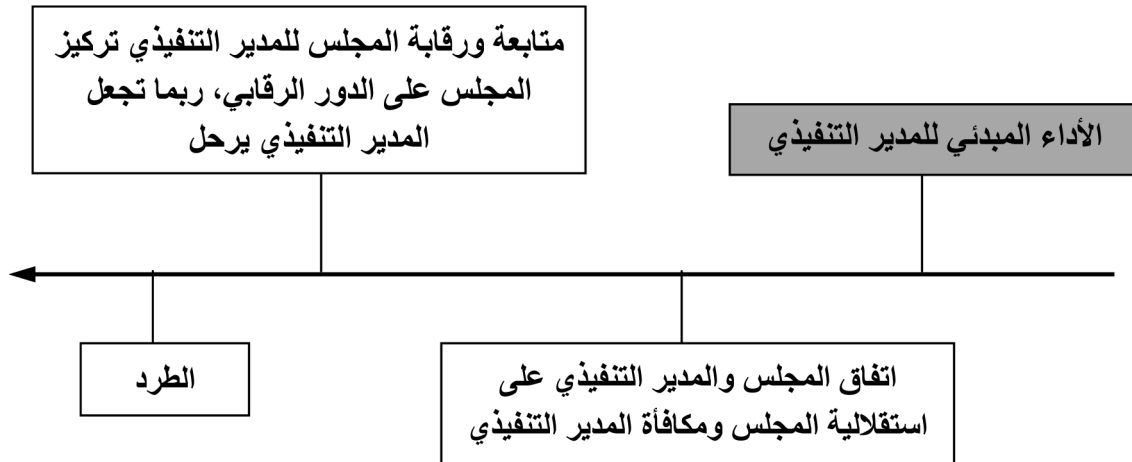
العلاوات والمكافآت الأخرى يجب أن تحدد لكي تعكس بقدر الإمكان الأداء الحقيقي لعضو مجلس الإدارة، ومن ثم فإنها ترتبط بمدى أداء أو نجاح الشركة. وبالارتكاز على مبدأ الشفافية، فإن عدد المشاركات لكل عضو مجلس إدارة وأيضاً للمديرين يجب أن تدرج في التقرير السنوي.

وغالباً ما يشعر كثير من المستثمرين المؤسسين بأن سياسات المرتبات والخوافز لأعضاء مجلس الإدارة ينبغي أن تعمل على اجتذاب الأعضاء الذين يتمتعون بالكفاءة والمهارة اللازمة لعضوية مجلس إدارة الشركة، وأن تؤدي أيضاً إلى توفير الخوافز القوية التي تضمن الأداء المتفوق، وأن تعمل كذلك على الموازنة بين مصالح أعضاء المجلس ومصالح المساهمين.

طبيعة العلاقة الديناميكية بين المجلس والمدير التنفيذي أما دراسة (Hermalin and Weisbach; 1998) فقد قدمت أكثر من نموذج للمجلس المميز Board-Specific Model. تركز كل منها على أداء مهمة رئيسية من مهام المجلس:

مكافأة الإدارة Hiring of Management وتصويب/ استبدال الإدارة Firing of Management. في تلك النماذج، يجب على المجلس أن يقرر إذا ما كان سيحافظ على المدير التنفيذي أو يستبدله. كما أنه يجب أن يحدد كيفية استخدام والاعتماد على أداء الشركة كمقياس لمدى كفاءة المدير التنفيذي. وقد يكون المجلس هو ذاته من اختار هذا المدير، لذلك، فإنه قد يحتاج المجلس إلى الأخذ بمعايير إضافية لتقييم أداء المدير التنفيذي، ربما تكون مكلفة في بعض الأحيان.

وفي المقابل، فإن رغبة المجلس في الوصول إلى هذه المعايير، يعد مهمة للغاية حتى تتوفر استقلالية لمجلس الإدارة عن المدير التنفيذي. تعتمد هذه الاستقلالية على لعبة المساومة بين المجلس والمدير التنفيذي. فالأخير يفضل مجلس ذو استقلالية أقل، بينما يفضل المجلس أن يحافظ على درجة استقلالية أعلى. فعندما يساوم المدير التنفيذي باستخدام قوى ضغط خاصة، فعلى سبيل المثال، أن يثبت أنه يمثل السلعة النادرة Rare Commodity من خلال الأداء المتوقع لإدارته للشركة، فإنه غالباً ما تنخفض درجة استقلالية المجلس بشكل كامل.



الشكل رقم (٢). نموذج Hermalin-Weisbach.

في هذه النقطة. فباستثناء دراسات الحالة العملية، على سبيل المثال (Mace; 1986 Vancil; 1987)، اللتان تعتبران تشخيصاً لتقدير واحد أو أكثر للمعادلات في النظام التالي:

$$(١) \quad A_{t+s} = \prod c_t + \varpi_t$$

$$(٢) \quad P_{t+s} = \partial A_t + \psi_t$$

$$(٣) \quad C_{t+s} = \alpha P_t + \Phi_t$$

حيث:

c = تشير إلى خصائص أو سمات المجلس

(مثل تركيب أو حجم المجلس).

A = تعبر عن فعل أو ممارسة المجلس (مثل

عزل المدير التنفيذي).

P = تشير إلى أداء الشركة (مثل الربحية).

t = تعبر عن مؤشرات الزمن.

$\prod, \partial, \alpha$ = المعلمات المقدرة.

ϖ, ψ, Φ = تعبر عن بواقي التوصيف (الأخطاء).

بالتحديد، لا يقدر النظام آناً، لذلك فهو يرتبط داخلياً باستخدام لوغاريتمات مناولة. ومن المعادلتين (١) و (٢) يمكن استنباط مباشرة دراسة العلاقة بين خصائص المجلس وأداء الشركة، كما يلي:

$$(٤) \quad P_{t+s} = \partial (\prod c_t + \varpi_t) + \psi_t$$

وسعت العديد من الدراسات مباشرة لتقدير هذه المعادلة (Agrawal and Knoeber) فضلاً عن أن بعض الدراسات كانت أكثر تركيزاً من الدراسات الأخرى في تكوين تلك المعادلات، وبالتحديد بالنسبة للمعادلة الثانية التي تعبر عن الأداء كدالة في ممارسات المجلس. ويبين الشكل رقم (٣) تفسير تلك المعادلات الأربعة كما يلي:

ويفسر الشكل رقم (٢) توقيت نموذج Hermalin-Weisbach. وفي المقابل، فإن الأداء المتدني للشركة يضعف من القدرة النسبية المدير التنفيذي وبالتالي يقلل من قدرته التساومية. ومن ثم، فتزداد احتمالات أن يقوم المجلس باستبداله.

ويمكن الاعتماد على نموذج Hermalin-Weisbach في التوصل إلى عدد هام من التنبؤات عن ديناميكيات العلاقة بين المدير التنفيذي والمجلس. بالتحديد، فهو يتنبأ بما يلي:

١- أن المدير التنفيذي ذو الأداء الضعيف من المحتمل أن يستبدل بشكل أكبر من مثيله ذو الأداء الجيد.

٢- أن تغيير المدير التنفيذي يعتبر أكثر حساسية للأداء عندما المجلس يكون أكثر استقلالية.

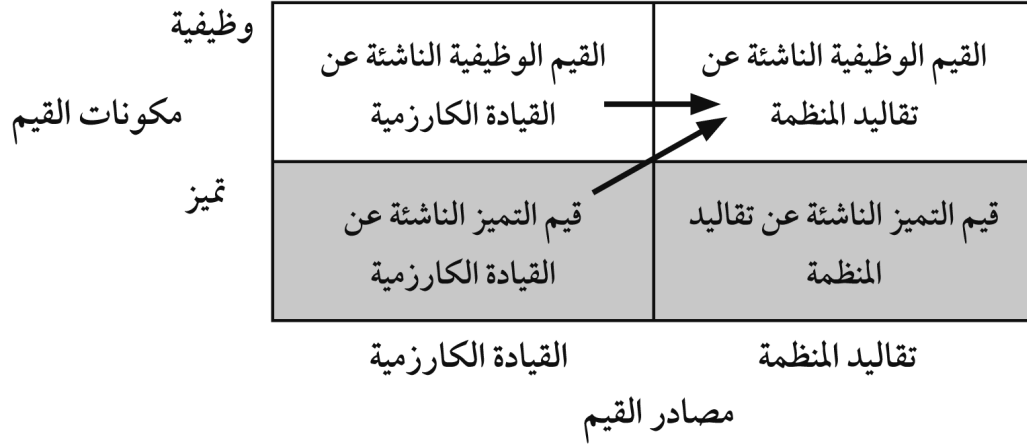
٣- احتمال استقلالية الأعضاء يعتبر إضافة لكي يزيد من الأداء الضعيف للشركة.

٤- تنخفض استقلالية المجلس في إطار ملكية المدير التنفيذي لبعض أسهم الشركة.

٥- تعتبر مقاييس الأداء المالي للشركة، على سبيل المثال سعر سهم الشركة، من أفضل معايير التنبؤ باحتمالات تغيير الإدارة التنفيذية للشركة.

٦- يعتبر مرتب المدير التنفيذي غير حساس لأدائه المنخفض في الماضي، ولكنه يكون حساساً بشكل معنوي لمستويات أدائه المرتفعة في الماضي.

دراسة العلاقة بين تركيب المجلس وممارساته وأداء الشركة في مقابل الندرة النسبية للأدبيات النظرية عن مجالس الإدارة التي تعرضت لتحليل العلاقة بين تركيب المجلس وممارساته وأداء الشركات، يوجد هناك عدد كبير من الأدبيات التطبيقية التي سعت لتحليل والتقييم



الشكل رقم (٣). مشكلة الارتباط الداخلي في عمل المجلس.

المصدر: Mace, M. (1986), Directors: Myth and Reality, Harvard Business School Press, Boston.

تأثير خصائص المجلس على أداء الشركة

تركز هذه الدراسة بمراجعة الأدبيات التي سعت لتقدير المعادلة المركبة رقم (٤). فخصائص المجلس تستخدم لتغيرات تفسيرية، على سبيل المثال خصائص تركيب المجلس، والتي تقاس على وجه التحديد من خلال نسبة الأعضاء الخارجيين-غير الإداريين في المجلس، وحجم المجلس. وتعتبر دراسة (Zahra and Pearce; 1989) من أبرز الدراسات التي سعت لتقديم نموذج يقيم مجالس الإدارة بشكل أكثر دقة، فضلاً عن أنه يربط بين صفات مجالس الإدارة (التشكيل، الخصائص، التكوين، أسلوب العمل) وبين الأدوار التي يقوم بأدائها (العمل، التحكم، الاستراتيجية). وقد أثبتت الدراسة عدد من العلاقات المزدوجة بين كل من خصائص المجلس وبين أدائه، وبين خصائص المجلس وبين مهامه، وبين مهام المجلس وبين أدائه المالي للشركات.

أيضاً من أبرز الدراسات العربية التي سعت لاستخدام النموذج الذي اقترحه دراسة (Zahra and

Pearce: 1989) ودراسة (عبد المحسن العرفج: ٢٠٠٠)، والتي سعت للتعرف على الأدوار الفعلية لمجالس إدارة الشركات المساهمة السعودية وصفاتهم التي يمكن أن تؤدي إلى تبنيهم لتلك الأدوار. وتوصلت الدراسة إلى أن مجالس الإدارة تتدخل بشكل رئيسي أو جزئي في جميع مراحل العملية الاستراتيجية، وبخاصة مراحل تحليل قدرات الشركة ودعم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعة التنفيذ.

كما توصلت الدراسة إلى أن أهم المجالات الإدارية التي تتدخل فيها المجالس هي تنظيم الموارد البشرية والبحوث والتطوير وتحديد العملاء والمنتجات. أما بالنسبة لأهم المؤشرات التي تستخدمها المجالس للرقابة على أداء شركاتها، فهي مستوى رضا العملاء ونوعية السلعة والخدمة المقدمة وإنتاجية العمالة والعائد على الاستثمار. كما بينت الدراسة أن نمط اتخاذ القرارات الذي تتبناه أغلب مجالس الإدارة هو النمط التخطيطي.

تركيب المجلس وأداء الشركة

كثيرا ما يثار التساؤل المرتبط بكون المجلس هل يمتلك عدد أكبر من الأعضاء الخارجيين لزيادة أداء الشركة؟ بالتحديد سعت تلك الدراسات للإجابة على هذا التساؤل باستخدام عدة مناهج. المنهج الأول يسعى لاختبار علاقة الارتباط بين مقاييس الأداء ونسبة الأعضاء الخارجيين في المجلس. فدراسات مثل (MacAvoy and et. Al; 1983, Hermalin and Weisbach; 1999, Mehran; 1995: p. 163-184, Bhagat and Black; 2000, Klein; 1998: p. 275-299) جميعها توصلت إلى علاقة غير معنوية بين مقاييس الأداء المحاسبي ونسبة الأعضاء الخارجيين في المجلس.

أما المنهج الثاني، فقد تم اقتراحه من خلال دراسة (Morck, Shleifer and Vishny; 1988: p. 293-316) كمقياس للأداء، حيث تقترح هذه الفكرة اعتبار أن هذا المقياس يعكس القيمة المضافة للعوامل غير الملموسة مثل سلطة الإدارة. وقد سعت دراسات (Bhagat and Black; 2000, Hermalin and Weisbach; 1991: p. 101-112) لاستخدام هذا المنهج وتوصلت إلى أنه بشكل مشابه لمقياس الأداء المحاسبي، لا يوجد هناك علاقة اعتبارية بين نسبة الأعضاء الخارجيين ومقياس Q. أخيراً، دراسة (Bhagat and Black; 2000) اختبرت تأثير تركيب المجلس على الأداء المحاسبي والسوقي للسهم على المدى الطويل. وبصفة عامة، توصلت إلى أنه من النادر تقرير أن تركيب وتشكيل المجلس يمتلك أي علاقة مقطعية Cross-Sectional لأداء الشركة.

ويوجد هناك منهج ثالث حقق بعض النجاح، يسعى لقياس الأثر على قيمة الشركة نتيجة التغيرات في تركيب المجلس. فقد اختبرت دراسة (Rosenstein and Wyatt; 1990: p. 175-84) العلاقة بين سعر السهم اليومي

وبين الإعلان عن إضافة أعضاء خارجيين في المجلس. وتوصلت الدراسة إلى أنه في المتوسط يوجد هناك زيادة معنوية إحصائية بنحو ٢, ٠٪ في سعر السهم استجابة للإعلان عن إضافة أعضاء خارجيين للمجلس.

حجم المجلس وأداء الشركة

تشير العديد من الدراسات إلى أن المجالس الكبيرة يمكن أن تكون أقل فعالية من المجالس الصغيرة للإدارة. وتبرر تلك الدراسات هذه النتيجة بأنه عندما تصبح المجالس كبيرة جداً، تزداد مشاكل التفويض داخل المجلس ومن ثم يصبح المجلس أكثر تهميشاً وجزء أصغر من عملية الإدارة. وقد اختبرت دراسة (Yermack; 1996 p.185-212) هذه الفرضية تطبيقياً وتوصلت إلى دعمها. فقد سعت الدراسة لاختبار العلاقة بين Tobin's Q وحجم المجلس من خلال عينة من كبرى الشركات الأمريكية. وتشير نتائج الدراسة إلى أنه يوجد هناك علاقة عكسية معنوية بين حجم المجلس و Q.

أما دراسة (Wu; 2000) فقد ركزت على تقييم حجم المجلس خلال الفترة (١٩٩١-١٩٩٥)، وتوصلت إلى أن حجم المجلس انخفض عبر هذه الفترة، ويمكن أن يفسر هذا الانخفاض على الأقل في جزئياً من خلال الضغط الفعال من المستثمرين أو حملة الأسهم. وقد وصلت الدراسة إلى أن المجالس الصغيرة تنجز مهام الرقابة والمتابعة للإدارة بشكل أفضل من المجالس الكبيرة.

مجلس الإدارة والمهام الخاصة

فضلاً عن دراسة العلاقة بين خصائص المجلس وأداء الشركة، فيوجد هناك عدد من الدراسات سعت لاختبار كيف ينجز بعض مسؤولياته من خلال تحديد أعضاء معينين. فبالنسبة لنظام المعادلات، قدرت تلك الدراسات ممارسات المجلس A كدالة في خصائص المجلس c والتي تم تقديرها من المعادلة رقم (١).

للمدير التنفيذي، والتي غالبا ما يصعب التمييز بينها. ففي بعض الحالات تستخدم الدراسات مناهج مختلفة لمعالجة مجالات التغيير الطوعي، في حين تتجاهلها بعض الدراسات الأخرى. ويستثنى بعضها الملاحظات عن الفترة الزمنية التي قضاها المدير التنفيذي في منصبه، في حين يتبنى بعضها الآخر بعض التفاصيل حول تمييز العناصر القوية في التغيير الطوعي.

وليس من المحتمل أن يرتبط التغيير الطوعي بأداء الشركة، والعلاقة السلبية بين الأداء وتغيير المدير التنفيذي تعتبر قوية بشكل جوهري. لذلك، فإن قياس العلاقة السلبية بين تغيير المدير التنفيذي وأداء الشركة تعكس التخلص من المدير التنفيذي.

مكافآت الإدارة التنفيذية

يوجد دور آخر للمجلس يتمثل في وضع وتقرير سياسات الشركة لمكافأة الإدارة. بصفة عامة، تشير دراسة (Berle, and Means; 1932) إلى أن المدير التنفيذي يسعى لإظهار نوعا من التحكم أمام مجلس الإدارة للحصول على مستويات كبيرة من المكافآت.

ولاختبار هذا التوجه، فقد سعت دراسة (Core, Holthausen and Larcker: 1999: p. 371-406) لاختبار العلاقات بين تشكيل المجلس وهيكل الملكية وما يدفع للمدير التنفيذي. وتوصلت الدراسة إلى الشركات التي تمتلك هياكل سلطة ضعيفة تتجه إلى دفع مكافآت كبيرة للمدير التنفيذي. وبشكل خاص، توصلت الدراسة إلى أن مقدار ما يدفع للمدير التنفيذي يزداد مع تزايد عدد المدراء المالكين لحصص في ملكية الشركة. كما أن مقدار ما يدفع للمدير التنفيذي يزداد مع زيادة عدد المتغيرات التي من المحتمل أن تشكل محاور للضعف في تشكيلة مجلس الإدارة، على سبيل المثال حجم المجلس وعدد الأعضاء الذين تجاوزوا الـ ٧٦ عاما، وعدد الأعضاء

يمتلك هذا المنهج العديد من المزايا نسبيا بالنظر في تأثير المجلس على الأداء الكلي للشركة. أولا، يوجد هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الشركة. ومن ثم، فهذا المنهج من المحتمل أن يكون أكثر قوة، لأنه أقل ميلا للتركيز على العوامل غير المرئية التي تفسد العلاقة الإحصائية. ثانيا، عندما تختبر المهام المحددة لأعضاء المجلس، فإنه من النادر أن تؤثر تبعية تشكيل المجلس على النتائج. بصفة عامة، فإن هذا المنهج لم يتعرض لمثل هذه الاختبارات التي تربط تشكيل المجلس بأداء الشركة.

تغيير واستبدال المدير التنفيذي

أحد أهم مهام مجلس الإدارة التي تعرضت بعض الدراسات (Mace; 1986) لاختبارها هي اختيار ومتابعة المدير التنفيذي للشركة. فضلا عن ذلك، فإلى حد ما من صنع القرارات اليومية، يبدو أن الأعضاء يلعبون دورا جوهريا في الرقابة على المدير التنفيذي للشركة، فعلى سبيل المثال، تتجه دراسة (Vancil; 1987) لاعتبار أن المهمة الرئيسية لمجلس الإدارة تتمثل في متابعة وإنذار ومن ثم احتمال استبدال المدير التنفيذي. لذلك، يتمثل أحد الطرق في تقييم فعالية المجلس في النظر لجودة تلك القرارات.

وقد توصلت عدد كبير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين تغيير المدير التنفيذي والأداء الضعيف للشركة. علاوة على أن دراسة (Core, Holthausen and Larcker; 1999: p. 371-406) تشير إلى أن أداء الشركة بصفة عامة يحسن متابعة تغيير المدير التنفيذي، وبخاصة في التغيير القوي. ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنها تقيس مدى مقدرة المجلس على متابعة المدير التنفيذي، وعندما يكون الأداء ضعيفا، فإن المجلس من المحتمل بشكل كبير أن يكتشف أن المدير التنفيذي الحالي غير مقبول ويجب استبداله.

ويتمثل الجزء الهام في تلك الدراسات في التفرقة بين التغييرات الاختيارية (الطوعية) وغير الاختيارية

أهمية التزام المجلس بمناقشة تلك النتائج في اجتماعاته، والسعي للتوصل إلى حلول لتحسين المشاكل والقصور الذي يظهر من نتائج ذلك الاستقصاء.

وبشكل بديل أكثر جاذبية، فإنه يمكن أن يتجه المجلس إلى تكوين لجنة هدفها تقييم كل عضو في المجلس والنقاش حول العديد من الموضوعات الهامة، والتي تتضمن التوصل إلى كيفية تطوير أداء هؤلاء الأعضاء الذين شملهم الاختبار. أخيراً، فمن المفيد أن يتم عقد لقاء مرة كل ثلاث سنوات لثلث أعضاء المجلس، لتحديد والتعرف على الأولويات وتسهيل مناقشة المجلس التي ينتج عنها نتائج هامة.

أيضاً يوجد هناك عاملين هامين يرتبطان بتقييم المجلس، ويجب أن يؤخذ في الاعتبار، هما المعلومات التي يستلمها المجلس، كأساس لعملية النقاش في جلساته، وإعادة تنظيم هيكل المجلس.

وبالإضافة إلى مناهج التقييم التي تعتمد على أسلوب الاستقصاء، يوجد هناك بعض المناهج الأخرى التي تتوافق مع أنظمة الشركات في بعض الدول. فالعديد من الشركات الكندية تمتلك مدير أو رئيس لمجلس الإدارة يقوم بمراجعة وتقييم كل عضو. أما في الشركات الأخرى، بالتحديد في الولايات المتحدة، فتحاول أن تحصل على معلومات إضافية من خلال العديد من المصادر الأخرى. على سبيل المثال تسجل وتحلل الشركات الأمريكية الوقت الذي يستغرقه المجلس واللجان الأخرى في مجالات أو أنشطة معينة استجابة لتوصيف إذا ما كان يوجد هناك مشاكل تأخذ وقت أكبر أو أقل مما يجب. والشركات الأخرى تتجه للاستعانة ببعض المصادر الخارجية مثل المساهمون المؤسسون والمراجعون، وبعض الأفراد الآخرين الذين يمكن أن يقدموا النصيحة للحصول على الخلفية والمعلومات عن أداء المجلس.

المشغولين (غير المتفرغين)، حيث يقاس عدم تفرغ العضو بعدد العضويات الإضافية له في مجالس أخرى.

كيف يمكن مراجعة وتقييم أداء مجلس الإدارة؟

لقد بزغت خلال الفترات الأخيرة دراسات عديدة تؤكد على أهمية تبنى الشركات لعملية التقييم الذاتي لمجلس الإدارة. فتشير دراسة (Partridge, 2000) إلى أنه من الهام على كل شركة أن تبحث عن كيفية التوصل إلى القياس الدوري لأداء مجلس الإدارة بالشكل الذي يخلق الدوافع والحوافز على التغيير الإيجابي في صالح تلك الشركات في النهاية. بل يتم الانتباه إلى أنه غالباً ما توجد مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة تتسم بصفات مغايرة لتلك التي تتبناها الشركة، سواء في الشخصية أو ثقافة ومعتقدات الإدارة أو الأنماط الإدارية وغيرها. من هنا، يكون من الضروري جداً السعي لتبني وتنفيذ عملية التقييم الذاتي لأعضاء مجلس الإدارة من خلال تصميم وتوزيع استمارات استقصاء، ثم تجميع النتائج وعرضها ومناقشتها في مجلس الإدارة، بالشكل الذي يمكن من تصويب وتحسين أداء هؤلاء الأعضاء.

وتشير دراسة (Waterhouse, 2003) إلى الهدف الرئيسي من تقييم أداء مجلس الإدارة يتمثل في مساعدة تلك المجالس التي لا تتبنى مفهوم سلطة الإدارة في تقييم أداء مجالسها، على سبيل المثال كيفية تفعيل التعاون بين أعضاء المجلس.

ويجب أن يتم التقييم الذاتي لمجلس الإدارة بشكل دوري كل فترة من ١٢ إلى ١٨ شهراً، وذلك للتأكد من أن مجلس الإدارة يؤدي كافة المهام والمسؤوليات المطلوبة منه. وتمثل هذه العملية مهمة على قدر كبير من الأهمية، حيث أن الوقت والجهد يجب أن لا يشكلا عائقاً أمام تنفيذها.

فعلى أساس سنوي، يمكن توزيع قائمة استقصاء على أعضاء المجلس، وعرض النتائج المتوصل إليها من هذه القائمة على المجلس. ويجب أن يكون واضحاً مدى

تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية كبيرة نظراً لضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة، وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية، ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح. أيضاً تعد حوكمة الشركات ذات أهمية أيضاً بالنسبة لحملة الأسهم والمستثمرين المرتقبين، إذ توفر حوكمة الشركات ضمان قدر ملائم من الطمأنينة لحملة الأسهم والمستثمرين المرتقبين في تحقيق عائد مناسب على استثماراتهم مع تعظيم قيمة حملة الأسهم والمحافظة على حقوقهم ولا سيما حاملي أقلية الأسهم في ظل مشكلة الوكالة الناشئة عن فصل ملكية الشركة عن إدارتها إذ تأتي أهمية حوكمة الشركات في سد الفجوة التي يمكن أن تحصل بين الأصيل (مالك الشركة) والوكيل (المدير) من جراء رغبة الأخير في تبني الممارسات التي من الممكن أن تحقق رفاهيته الشخصية وليس رفاهية حملة الأسهم (Wheelen

.(Thomas and Hunger; 2003: p. 121).

وفي حين تفصح كافة الشركات عن عملياتها، فإنها ربما تعتمد كلية على العديد من المبادئ الإرشادية. فبصفة عامة من النادر أن توجد شركة ما تقبل الإفصاح عن نتائجها الخاصة بتقييم أعضاء مجلس الإدارة، باستثناء ربما بعض الملاحظات التي تشير إلى حدوث تغييرات بسيطة أو ربما تحسنا معيناً في أداء هذا المجلس أو أعضائه. فبوضوح، يمكن القول بأن الإفصاح العام عن نتائج تقييم مجلس الإدارة وتقييمات أعضاء المجلس قد تعرض علاقات الصداقة أو الصفاء التي يجب أن يتسم بها المجلس سواء في علاقته بالإدارة التنفيذية أو في علاقته الداخلية للخطر. إن افتقاد المجلس لتلك العلاقات الحميمة الطيبة قد يفقد المجلس هيئته وقوته الاعتبارية المطلوبة سواء لتقوية أعضاء المجلس أو تدعيم المجلس ذاته.

حكومة الشركات ومجلس الادارة

يشير مفهوم حوكمة الشركات (Corporate Governance)، بشكل عام، إلى القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات والعمال والموردين والدائنين والمستهلكين من ناحية أخرى). وبشكل أكثر تحديداً، يقدم هذا الاصطلاح إجابات لعدة تساؤلات من أهمها: كيف يضمن المالكون ألا تسيء الإدارة استغلال أموالهم؟ كيف يتأكد هؤلاء أن الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركة في الأجل الطويل؟ ما مدى اهتمام الإدارة بالمصالح الأساسية للمجتمع في مجالات الصحة والبيئة؟ وأخيراً، كيف يتمكن حملة الأسهم وأصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعال؟

تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي

الخلاصة

تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات العربية (حسب علم الباحث) التي سعت لعمل تأصيل مرجعي للأدبيات النظرية والتطبيقية التي تعرضت لدراسة مجالس الإدارة والمتغيرات التي تتأثر وتؤثر فيها في عملها كمجالس لإدارة الشركات، بل لا يزال هذا القطاع الأكاديمي تندر فيه الدراسات العربية حتى التي تتعرض بجوانب تطبيقية تحكم علاقة متغيرات معينة بمجالس الإدارة.

بزغت هناك عدد من النظريات، والتي تؤكد على حقيقة أنه حتى الآن لا توجد نظرية معلومة ومتعارف عليها تحكم مجالس الإدارة في الشركات. بل أن حتى ما توصلت إليه الكثير من الدراسات السابقة على سبيل المثال بأن تركيب المجلس يمكن من التنبؤ بأداء الشركة، لا يزال لا يبدو قويا في التنبؤ بذلك، في مقابل أن حجم المجلس يرتبط بعلاقة سلبية مع أداء هذه الشركة. فمن الواضح أنه بسبب وجود القليل من النظريات المصاحبة لتلك الدراسات، فإنه من الصعب تفسير النتائج التطبيقية، بالتحديد المرتبطة بتوصيفات السياسة المحتملة.

وتمثل المشكلة الرئيسية في الأدب التطبيقي في كيفية تفويض درجات استقلالية المجلس عن مدير المكتب التنفيذي. وقد بدأ العديد من تلك الدراسات من افتراض ضمني أحيانا بأن خصائص مشاهدات المجلس مثل حجم وهيكل المجلس ترتبط بمستوى استقلالية المجلس. لذلك، فقد أجريت العديد من المحاولات التطبيقية. فهناك دراسات اتخذت تشكيل المجلس كمعيار من خلال قياس نسبة الأعضاء من داخل الشركة إلى الأعضاء من خارج الشركة، وأثبتت وجود علاقة وارتباط بأداء الشركة ونتائجها المالية، كما أثبتت الدراسات أن الشركات التي تتضمن مجالس إدارتها نسب أعلى للأعضاء الخارجيين، وأعضاء

أقل من الداخل تتجه لأن تكون أفضل دلالة أو على الأقل ترتكز على اتخاذ قرارات مختلفة بشأن التملك Acquisitions ومكافآت المكتب التنفيذي ومواجهة الفساد المالي واستبدال المدير التنفيذي، وغيرها. أخيرا، من الواضح أن المجالس تتطور عبر الزمن بالاعتماد على وضع التفاوض والمساومة بين المدير التنفيذي والأعضاء الحاليين بالمجلس. أيضا يبدو أن أداء الشركة وتغيير المدير التنفيذي والمتغيرات في هيكل الملكية، تشكل عوامل هامة للتأثير على تغيير وتطوير مجلس الإدارة.

بصفة عامة، فإن العديد من الدراسات التي يتعرض لها هذه المسح والتي تستقصي أدب مجالس الإدارة، تشخص على أنها أدبيات تعرضت للعديد من الجوانب الهامة والشائعة في فكر ومناهج تلك المجالس. أيضا من الضروري الإشارة إلى أن مجلس الإدارة يعتبر أصلاً بحثياً هاماً، يتضمن الكثير من المجالات، التي لا تشكل أهمية فقط للإداريين، ولكن أيضاً للاقتصاديين والقانونيين، لذلك، فقد تعرض هذه الدراسة في العديد من جوانبها لمسح دراسات ذات إطاراً أوسع من الإطار الإداري.

في النهاية، من المفيد القول بأن النتيجة الرئيسية التي تخلص إليها هذه الدراسة إلى أن أدب مجلس الإدارة لا يزال يعاني من غياب نظرية تحكم أدائه وطريقة تكوينه وتقييمه وتطوير أدائه، ومن ثم فإنه هناك حاجة ماسة لمزيد من الجهود التطبيقية لخلق والوقوف على فرضيات يمكن تعميمها سعياً للوصول إلى نظرية معلومة. من هنا، فإن أدب مجلس الإدارة تعتبره هذه الدراسة من الأدبيات التي تؤهل باحثها لحرث ثمار التطبيق إن استطاعوا قطفها. لذلك، فتوصي هذه الدراسة الباحثين الساعين لدخول الصفحات الأمامية في بحوث مجلس الإدارة إلى بذل الجهد للوصول إلى مراد العلم ومرادهم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- توماس وهيلين ودافيد هنجر (١٩٩٠)، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: محمود مرسى وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض.
- سالم مرزوق الطحيج (١٩٩٢)، "حول فاعلية الأعضاء الحكوميين في الشركات المساهمة للقطاع المشترك في الكويت: دراسة ميدانية تقييمية"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد الرابع والستون، السنة السابعة عشرة، يناير.
- صالح الرشيد، (٢٠٠٥)، "أحكام مجلس الإدارة: دراسة مقارنة بين النظام الأساسي للشركات السعودية وبين أنظمة الشركات المساهمة السعودية"، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، ١٩م ع ٢، ص ص: ٣٩-٨٢.
- عبد المحسن العرفج (٢٠٠٠)، "مجالس إدارة الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية: صفتهم ودورهم الاستراتيجي"، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، نوفمبر.
- محمد أمين عودة، (١٩٩٥)، "مجالس إدارة المشروعات العامة: دراسة ميدانية حول أنماطها وطبيعة تشكيلها"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد الثامن والسبعون، السنة التاسعة عشر، الكويت، يوليو.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة (٢٠٠٢)، دليل تأسيس أساليب ممارسة سلطة الإدارة الرشيدة في الاقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مارس.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- Agrawal, A., and C. Knoeber (not known), "**Do Some Outside Directors Play a Political Role?**", Journal of law and Economics, Forthcoming.
- Berle, A., and G. Means (1932), The Modern Corporation and Private Property, Macmillan, New York.
- Bhagat, S., and B. Black (2000), "**Board Independence and Long-Term Firm Performance**", Unpublished Paper, University of Colorado.
- Borch, O. and M. Huse (1993), "**Informal Strategic Networks and Boards of Directors**", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 18, pp. 23-36.
- Core, J., R. Holthausen, and D. Larcker (1999), "**Corporate Governance, Chief Executive Officer Compensation, and Firm Performance**", Journal of Financial Economics, 51, pp. 371-406.
- Core, J., R. Holthausen, and D. Larcker (1999), "**Corporate Governance, Chief Executive Officer Compensation, and Firm Performance**", Journal of Financial Economics, 51, pp. 371-406.
- Daily, C. and D. Dalton (1992), "**Financial performance of founder-managed versus professionally managed small corporations**", Journal of Small Business Management, Vol. 30, (2), pp. 25-34.
- Davies, P. L. (2000), "**The Board of Directors : Composition, Structure, Duties and Powers**", Company Law Reform in OECD Countries, A Comparative Outlook of Current Trends, Stockholm, Sweden, December.
- Denis, D. and D. Denis (1995), "**Performance Changes Following Top-Management Dismissals**", Journal of Finance, 50, pp. 1029-55.
- Eisenhardt, K.M. (1989), "**Agency Theory: An Assessment and Review**", Academy of Management Review, Vol. 14 (1), pp.57-74.
- Fama, E. (1980), "**Agency Problems and the Theory of the Firm**", Journal of Political Economy, 88, pp. 288-307.

- Lipton, M., and J. Lorsch (1992), "***A Modest Proposal for Improved Corporate Governance***", Business Lawyer, 48, (1), pp. 59-77.
- MacAvoy, P., and et. al. (1983), "***ALI Proposals for Increased Control of the Corporation by the Board of Directors: An Economic Analysis***", In, Statement of the Business Roundtable on the American Law Institute's Proposed Principles of Corporate Governance and Structure: Restatement and Recommendation, Business Roundtable, New York.
- Mace, M. (1986), Directors: Myth and Reality, Harvard Business School Press, Boston.
- McNulty, T. and A. Pettigrew, "***Strategists on the Board***", Organization Studies, Vol. 20(1), pp. 47-74.
- Mehran, H. (1995), "***Executive Compensation Structure, Ownership, and Firm Performance***", Journal of Financial Economics, 38, (2), pp.163-84.
- Morck, R., A. Shleifer, and R. Vishny (1988), "***Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis***", Journal of Financial Economics, 20, pp. 293-316.
- Morten H. and J. Gabriellson, (not known), "***The Accumulation of Knowledge of Boards of Directors : Contributions from 100 Student Reports***".
- Partridge, W. S. (2000), "***Getting the board to measure up***", Association Management, 52 (1), Washington, January.
- Rosenstein, S., and J. Wyatt (1990), "***Outside Directors, Board Independence, and Shareholder Wealth***", Journal of Financial Economics, 26, pp. 175-84.
- Schaffer, S. B. (2002), "***Board Assessments of Managerial Performance: An analysis of attribution processes***", Journal of Managerial Psychology, Vol. 17, No. 1/2.
- Smith, A. (1776), The Wealth of Nations.
- Stiles, P. (2001), "***The Impact of the Board on Strategy: an Empirical Examination***", Journal of Management Studies, 38(5), pp.627-650.
- Thornton, G. (1996), "***Changing Roles for Boards of Directors in Entrepreneurial Companies***", Fama, E., and M. Jensen (1983), "***Separation of Ownership and Control***", Journal of Law and Economics, 26, pp. 301-25.
- Forbes, D. and F. Milliken (1999), "***Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups***", Academy of Management Review, Vol. 24 (3), pp. 489-505.
- Gabrielsson, J. and H. Winlund (2000), "***Boards of Directors in Small and Medium-Sized Industrial Firms: Examining the Effects of the Board's Working Style on Board Performance***", Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 12, pp. 311-330.
- George, G., D. Wood and R. Khan (2001), "***Networking Strategy of Boards: Implications for Small and Medium-Sized Enterprises***", Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 13, pp. 269-285.
- Hermalin, B. E. and M. S. Weisbach , (1998), "Endogenously Chosen Boards of Directors and Their Monitoring of the CEO", American Economic Review, 88, pp.96-118.
- Hermalin, B., and M. Weisbach (1991), "***The Effects of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance***", Financial Management, 20, (4), pp. 101-12.
- Holmstrom, B. (1999), "***Managerial Incentive Problems: A Dynamic Perspective***", Review of Economic Studies, 66, (1), pp. 169-82.
- Huse, M. (1998), "***Researching the dynamics of board-stakeholder relation's***", Long Range Planning, 31, pp.218-226.
- Jensen, M.C. and W. H. Meckling (1976), "***Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure***", Journal of Financial Economics, 3, pp. 305-360
- Johannisson, B. and M. Huse (2000), "***Recruiting Outside Board Members in the Small Family Business: an Ideological Challenge***", Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 12, pp. 353-378.
- Klein, A. (1998), "***Firm Performance and Board Committee Structure***", Journal of Law and Economics, 41, pp. 275-99.

- Wheelen , Thomas L . & Hunger , David J., (2004) Strategic Management & Business Policy Concepts , Pearson Education , Inc.
- Wu, Y. (2000), «*Honey, I Shrunk the Board*», Unpublished paper, University of Chicago.
- Yermack, D. (1996), «*Higher Market Valuation of Companies with a Small Board of Directors*», Journal of Financial Economics, 40 (2), pp. 185-212.
- Zahra, S. and J. Pearce (1989), «*Boards Of Directors And Corporate Financial Performance: A Review and Integral Model*», Journal of management, 15 .
- <http://204.168.25.87/resources/assurance/change/changee.html>.
- Turkish Industrialists' and Businessmen's Association, (2002), «*Corporate Governance Code of Best Practice: Composition and Functioning of the Board of Directors*», TÜSIAD, Publication No-T/2002-12/342, December.
- Vancil, R. (1987), Passing The Baton: Managing the Process of CEO Succession, Harvard Business School Press, Boston
- Vancil, R. (1987), Passing The Baton: Managing the Process of CEO Succession, Op.Cit.
- Waterhouse, A. (2003), Cooperative Board Performance Assessment Form, CDS Consultant, April.

Rooting the Board of Directors in ther Previous Literature: Study Reference

Saleh Suliman alrasheed

*Business Administration and Marketing Associated Professor,
Dammam University, Saudi Arabia*

(Received 1\7\1430H; accepted for publication 5\5\1431H)

This study seeks to characterize and identify the theoretical framework of the Board of Directors in the previous literature. On the other hand seek to know and stand on the results of the literature on the application board of directors. This study specifically seeks to clear the previous literature, which focused on answering the following questions: What is the reason for the existence of the Board of Directors? And what is their role? Is it possible to improve performance? Despite the long list of functions that can be drawn from these studies to be associated with the boards of directors, but it did not yet exist a unified context of the relevance and stability of each of these functions, due to that even now cannot say that there is the theory of information control mainstreaming science councils management. Therefore, this study has concluded that there is literature prior to the adoption of theoretical backgrounds. Thus, it is often difficult to interpret many of the results applied.