

دور مجلس الإدارة في حوكمة شركات المساهمة

بدي فاطمة الزهراء¹

الملخص:

لقد حظي مفهوم حوكمة الشركات باهتمام واسع من قبل معظم الدول والمؤسسات، وذلك لأن حوكمة الشركات جاءت كإجابة عن سلسلة الانحرافات التي وقعت في تسيير الشركات الكبرى لتتطور وتفرض نفسها كابتكار معاصر في ميدان تسيير الشركات .

ويكمن المسعى في أن مجلس الإدارة هو المسؤول عن رعاية مصلحة الشركة ومصلحة المساهمين، من خلال مهمتي التسيير والرقابة التي يضطلع بهما.

لذلك إن الهدف من الدراسة هو تبيان الدور الفعال لمجلس الإدارة في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، مجلس إدارة، شركة مساهمة.

Résumé : Le rôle du conseil d'administration dans la gouvernance des sociétés par actions.

La gouvernance d'entreprise bénéficie d'un intérêt grandissant de la part des Etats et des entreprises, et ceci on elle constitue une réponse aux différents écarts constatés dans la gestion des entreprises et s'est imposée comme une innovation dans la gestion des entreprises.

Ainsi, le conseil d'administration est responsable de la préservation de l'intérêt de l'entreprise et des actionnaires à travers les deux missions de gestion et de contrôle qui lui sont attribuées.

A cet effet, le but de cette études est de démontrer le rôle déterminant du conseil d'administration dans l'application efficace des principes de la gouvernance des entreprises.

Mots-clés : gouvernance des entreprises, conseil d'administration, société par action.

¹ طالبة في صف الدكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، com.hotmail@timozouzou

Abstract: The role of the board of directors in the governance of joint stock companies

Corporate governance is gaining increasing interest from governments and companies, as it is a response to the different gaps in the management of large companies and has emerged as an innovation in company's management.

Thus, the board of directors is responsible from preserving the interest of the company but also of its shareholders through the two emission assigned to it management and control.

To this end, the purpose of this study is to demonstrate the decisive role of the board of directors in the effective application of the principles of corporate governance.

Keywords :Corporate governance, board of directors, Joint stock company.

مقدمة:

تهتم حوكمة الشركات بالتحكم في الشركات من أجل إعادة الثقة فيها وفي الاقتصاد الذي يولدها، لذلك تعتبر الحوكمة من ضمن المعايير الدولية المعتمدة للحكم على الاقتصاد الوطني، وتساهم الحوكمة كذلك في تهيئة الجو لنمو وتعدد شركات المساهمة التي تعمل في مجالات حيوية، وتحقق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني. ويقصد بمفهوم حوكمة الشركات الأسلوب الذي عن طريقه يستطيع المستثمرون الذين يوفرّون التمويل للشركات من خلال أسواق المال تحقيق قدرة من الطمأنينة يضمن حصولهم على عائد لاستثماراتهم¹.

و الإدارة في شركة المساهمة تعود أصلاً إلى الجمعية العامة العادية باعتبارها صاحبة السلطة العليا والسيادة القانونية، إلا أن كثرة المساهمين في الشركة وتغيرهم نتيجة لتداول أسهم الشركة في الأسواق، بالإضافة إلى انعقاد الجمعية مرة واحدة على الأقل في السنة²، يؤدي إلى تعطيل الأمور الإدارية اليومية في الشركة. لهذا كان لزاماً إيجاد طريقة لضمان السير الحسن للشركة، حيث يعتبر مجلس الإدارة في شركة المساهمة هو الذي يقوم بتسيير وإدارة

1 أحمد على خضر، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012، ص.90.
2 المادة 676 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993 المعدل والمتمم للأمر 75-59 المتضمن القانون التجاري الجديدة الرسمية الصادرة بتاريخ 27 أبريل 1993، العدد 27.

شؤون شركة المساهمة، ويضع قرارات وتوصيات الجمعية العامة للمساهمين موضع التنفيذ¹، وهو ما يعرف بالنظام التقليدي في إدارة شركة المساهمة.

وقد قام المشرع الجزائري بتنظيم كل ما يتعلق بمجلس الإدارة من حيث تشكيله، اجتماعاته واختصاصاته، ومسؤولية أعضائه.

وفي ظل حوكمة الشركات يقوم المجلس بدور هام وفعال في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ، حيث نجاح تطبيقها والحصول على النتائج المرجوة منها يتوقف على مجلس الإدارة، نظرا لمهمته الرقابية ومهمة توجيه شؤون الشركة. فيضمن المجلس للمستثمرين في الشركة بأن الأصول التي قاموا بتوفيرها يجرى استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الشركة ومصحتها.

لذا السؤال الذي يتبادر للأذهان هو ما مدى مساهمة هيئة مجلس الإدارة في تفعيل دور حوكمة شركات المساهمة؟

وللإجابة على هذا التساؤل إرتأينا تقسيم هذا البحث إلى مطلبين:

المطلب الأول: مجلس إدارة شركة المساهمة ومتطلبات الحوكمة الجيدة.

المطلب الثاني: مهام مجلس الإدارة ودوره في تفعيل الحوكمة.

المطلب الأول: مجلس إدارة شركة المساهمة ومتطلبات الحوكمة الجيدة

يعتبر مجلس الإدارة السلطة العليا في الشركة، له واسع الصلاحيات والسلطات في عملية تسيير واتخاذ القرارات في كل المجالات، كما أنه المسؤول عن رعاية جميع مصالح المساهمين²، وذلك لأن المساهمين لا يشاركون في إدارة الشركة، بل حقهم المبدئي يتمثل في انتخاب أعضاء المجلس الذي يكون مسؤولا بصفة جماعية عن رفع مستوى النجاح في الشركة ، وقيادة وتوجيه شؤون الشركة³. ويأتي على رأس المجلس عضوا منه يسمى رئيس مجلس الإدارة يتولى التسيير اليومي للشركة، يساعده في ذلك مدير عام أو أكثر. لذا سيتم التطرق لماهية مجلس الإدارة في الفرع الأول ، ومتطلبات الحوكمة الجيدة في المطلب الفرع الثاني.

الفرع الأول: ماهية مجلس الإدارة:

سنتطرق في هذا الفرع إلى كل من تعريف مجلس الإدارة (أولا) ، ثم نتعرض إلى رئيس المجلس والمديرين العامين (ثانيا).

أولا:- تعريف مجلس الإدارة

الشركة هي شخصية اعتبارية، لا يمكن أن تعمل بكفاءة وتؤدي واجباتها، ومسؤولياتها اتجاه

1 أحمد محمد محرز، الوسيط في الشركات التجارية، الطبعة الثانية، منشأة المعارف، مصر، 2004، ص.512.

2 المادة 610 ق.ت.ج.

3 طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات- المفاهيم، المبادئ، التجارب-، الدار الجامعية ، مصر، 2005، ص.174.

المساهمين إلا من خلال أشخاص طبيعيين يمثلونها، هؤلاء الممثلون هم أعضاء مجلس الإدارة¹. حيث يعتبر مجلس إدارة شركة المساهمة جهاز جماعي يتولى شؤون الشركة ، وهذا ما جاء حسب أحكام مواد القانون التجاري الجزائري².

ويتكون مجلس الإدارة وفقا للتشريع الجزائري من عدد معين من الأعضاء يتم تعيينهم من طرف الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية، على أن تحدد عضويتهم في القانون الأساسي دون أن يتجاوز ذلك ست 06 سنوات³، مع جواز إعادة انتخابهم، بالإضافة إلى إمكانية عزلهم في أي وقت⁴.

يتولى مجلس الإدارة أعمال الشركة وذلك بهدف تحقيق غرضها ونجاحها في السوق، فهو يعد المحرك الفعلي لإدارة الشركة، لا يحد من سلطاته في اتخاذ القرارات إلا نص القانون أو القانون الأساسي للشركة، أو قرار من الجمعية العامة للمساهمين⁵، كما يعد أحسن أداة لمراقبة أمور التسيير، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل المديرين، و بصدد ذلك يخول لمجلس إدارة شركة المساهمة كل السلطات للتصرف في كل الظروف باسم الشركة، حيث يمارس هذه السلطات في نطاق موضوع الشركة، مع مراعاة السلطات المخولة قانونا لجمعيات المساهمين، فلمجلس الإدارة سلطة عامة للقيام بجميع أعمال الإدارة في الشركة، كما يعود له حق التصرف سواء كانت الأعمال التي يقوم بها مادية أو قانونية لاستغلال مشروع الشركة بنحو يسمح بتحقيق وجني الربح⁶.

غير أن الشركة تلتزم في علاقتها مع الغير حتى بالأعمال التي لا تتصل بموضوع الشركة إلا إذا ثبت أن الغير كان يعلم بأن العمل تجاوز موضوع الشركة⁷.

وتجدر الإشارة إلى أن مداوات مجلس الإدارة لا تصح إلا إذا حضر نصف عدد الأعضاء على الأقل ، ويعتبر كل شرط مخالف لذلك باطلا، على أن تؤخذ القرارات بأغلبية أصوات الحاضرين ، ما لم ينص القانون على الأساسي على أكثر، ويرجع صوت رئيس الجلسة عند تعادل الأصوات، ما لم ينص القانون الأساسي على خلاف ذلك⁸.

1 محمد الخطيب، تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العلم العربي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.25.

2 المواد من 610 على 641 ق.ت.ج.

3 المادة 611 ق.ت.ج.

4 المادة 613 ق.ت.ج.

5 Michel de Juglart, Benjamin Ippolito, Les sociétés commerciales, cours de droit commerciale, 10^{ème} édition, éditions Montchrestien, Paris, 1999, p. 474.

6 أحمد محمد محرز، المرجع السابق، ص.286..

7 المادة 623 ق.ت.ج.

8 المادة 626 ق.ت.ج.

وتجدر الإشارة إلى أن القانون الجزائري لم يحدد كيفية العمل بين أعضاء المجلس بل ترك ذلك للقانون الأساسي، حيث يجب توزيع العمل وفقا لطبيعة أعمال الشركة ، فالواقع العملي يفرض على المجلس توزيع العمل بين أعضائه، حتى يتمكن كل عضو من أداء دوره بشكل إيجابي في تسيير وإدارة الشركة.

ثانيا: رئيس مجلس الإدارة والمديرين العامين

يرأس مجلس الإدارة في شركة المساهمة رئيس يتولى الإدارة الفعلية للشركة، إلا أنه ونظرا لكثرة أعمال الإدارة سمح التشريع الجزائري لمجلس الإدارة بعد اقتراح من الرئيس تعيين من يساعده في تأدية مهامه. وهذا ما سيتم التطرق إليه في ما يلي :

أ.-: رئيس مجلس الإدارة

إذا كان مجلس إدارة شركة المساهمة هو الذي يتولى إدارتها بالمعنى الواسع، خاصة من حيث وضع خطوطها الرئيسية وتوجيه سياستها، فإنه يصعب عليه أن يمارس الإدارة اليومية، لذا كان لابد من وجود رئيس يوجه ويسير الحياة اليومية للشركة. فتنص المادة 635 من القانون التجاري الجزائري على أنه : « ينتخب مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيسا له شريطة أن يكون شخصا طبيعيا، وذلك تحت طائلة بطلان التعيين، كما يحدد مجلس الإدارة أجره ».

من خلال استقراء هذه المادة يتضح أنه يتم تعيين الرئيس من طرف مجلس الإدارة، ويجب أن يكون من بين أعضاء المجلس، بشرط أن يكون الرئيس شخصا طبيعيا، وذلك راجع إلى طبيعة العمل الذي يقوم به والصلاحيات الممنوحة له، حيث يتعذر على الشخص المعنوي القيام بها¹.

وعين رئيس مجلس الإدارة لمدة لا تتجاوز مدة عضويته في الإدارة، حيث يمكن إعادته إلى هذا المنصب عن طريق انتخابه، ويجوز لمجلس الإدارة أن يعزله في أي وقت، ويعد كل حكم مخالف لذلك كأن لم يكن².

هذا ويمكن أن تنتهي مهام رئيس مجلس الإدارة بطريقة غير مباشرة من طرف الجمعية العامة العادية ويتضح هذا من خلال نص المادة 613 ق.ت.ج.، فالجمعية العامة العادية تتمتع بسلطة عزل أعضاء مجلس الإدارة في أي وقت حتى قبل انتهاء ولايتهم، ودون تبرير ذلك، إذ في هذه الحالة يجوز لمجلس الإدارة أن ينتدب قائما بالإدارة لقوم بوظائف الرئيس، ونفس الحكم بالنسبة لحدوث مانع مؤقت كعدم القدرة الجسدية على ممارسة المهنة لمدة

1 فوزي محمد سامي، الشركات التجارية الأحكام العامة والخاصة -دراسة مقارنة- ، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص.452.
2 المادة 636 ق.ت.ج.

زمنية، أو في حالة وفاته أو استقالته¹.

وقد حدد التشريع الجزائري سلطات رئيس مجلس الإدارة، حيث للرئيس واسع السلطات للتصرف باسم الشركة ولحسابها في كل الظروف، وذلك مع مراعاة السلطات المسندة لقانونا لجمعية المساهمين ومجلس الإدارة، وهذا في حدود موضوع وأهداف الشركة، فله أن يقوم بجميع أعمال التنظيم، الإدارة والتصرف التي يتطلبها غرض الشركة². ولكن يشترط ألا ينص على خلاف ذلك في القانون الأساسي للشركة. وبالتالي يكون للرئيس دور محوري في خلق ظروف مناسبة للأعضاء وضمان فعالة أعمال المجلس.

ويعتبر رئيس مجلس الإدارة الممثل القانوني في علاقاتها مع الغير، وتلتزم الشركة أمام الغير بالأعمال التي يجريها رئيس مجلس الإدارة الخارجة عن موضوع الشركة، إلا إذا كان الغير يعلم بالتجاوز أو لا يمكن تجاهله نظرا للظروف، ولا يحتج على الغير بأحكام القانون الأساسي أو قرارات مجلس الإدارة المحددة لهذه السلطات³، وهذا لحماية الغير حسن النية.

ب.-: المديرين العامين

قد يصعب على رئيس مجلس الإدارة أن يقوم بأعمال الإدارة الفعلية كلها نظرا لكثرة انشغالاته في الشركة، الأمر الذي لا يمكنه من التفرغ لها بصفة كلية، مع العلم أن الحياة التجارية لا تحتل التأخير، لذلك أجاز المشرع الجزائري لرئيس المجلس أن يستعين بمساعد أو مساعدين، قصد مساعدته في مهمة التسيير والإدارة اليومية للشركة وذلك لضمان حسن تسيير المجلس، وهذا ما جاء في نص المادة 639 ق.ت.ج. التي تنص على أنه: « يجوز لمجلس الإدارة، بناء على اقتراح الرئيس، أن يكلف شخصا واحدا أو اثنين من الأشخاص الطبيعيين ليساعد الرئيس كمديرين عامين ».

ويعود الأمر في تحديد السلطات المخولة للمديرين ومدتها إلى مجلس الإدارة بالاتفاق مع رئيس المجلس، حيث يكون للمديرين العامين نحو الغير نفس السلطة التي يتمتع بها رئيس مجلس الإدارة، وإذا كانا المدران العامان من بين القائمين بالإدارة فمدة وظيفتهما لا تكون أكثر من مدة وكالتهم، وهذا ما يستشف من نص المادة 641 ق.ت.ج.

مع الإشارة إلى أنه يجوز تعيين المساعدين من خارج أعضاء المجلس⁴.

1 فتيحة يوسف المولودة عماري، أحكام الشركات التجارية وفقا للنصوص التشريعية والمراسيم التنفيذية الحديثة، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص. 161.

2 Mahfoud lacheb, droit des affaires, 3^{ème} édition, office des publications universitaires, Algérie, 2006, P.108.

3 عمار عمورة، الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري - الأعمال التجارية، التاجر، الشركات التجارية -، دار المعرفة، الجزائر، 2000، ص. 289.

4 TAYEB BELLOLA , Droit des sociétés, 2^{ème} édition ,édition BERTI, Alger,2009,p 165..

يياشر المدير العام أعماله تحت إشراف رئيس مجلس الإدارة ، حيث يضع تعليمات وقرارات الرئيس موضع التنفيذ، كما يجوز للرئيس تفويض جزء من اختصاصاته للمدير العام، شريطة أن يكون التفويض واضحا ،دقيقا ومانحا للسلطة اللازمة لتسيير الشركة أو لإدارة قطاع معين منها¹. ولكن تجدر الإشارة إلى أن تفويض السلطات لا يعفي الرئيس من المسؤولية في حالة إذا ما كانت أعمال المدير غير قانونية اتجاه الغير حسن النية.

أما فيما يخص عزل المدير العام ، فيعود الحق في ذلك لمجلس الإدارة بناء على اقتراح الرئيس، وذلك في أي وقت ، على أنه في حالة وفاة الرئيس أو استقالته أو عزله، يحتفظ المدير العام بوظيفته واختصاصاته إلى غاية تاريخ تعيين رئيس جديد، إلا إذا اتخذ المجلس قرارا مخالفا².

الفرع الثاني: مجلس الإدارة ومتطلبات الحوكمة الجيدة

ليس هناك نموذج وحيد للحوكمة الجيدة للشركات يمكن تطبيقه في كل الدول وعلى كل الشركات، إذ أن ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين الشركات وتبعاً للظروف، إلا أن الحقيقة هي أن الطلبات التي يفرضها السوق من شفافية، وحماية المستثمرين تفرض على الشركة أن تقوم بفحص نظام الحوكمة بها ، وأن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها ويسعى إليها المستثمرين، ومن أهم هذه الضمانات وجود مجلس إدارة فعال يشترط أن تتوفر فيه الشروط التالية: الإشراف المستقل والقدرة على التنافس (أولا) ، وقدرة المجلس على وضع إستراتيجية الشركة (ثانيا).

أولاً:- الإشراف المستقل والقدرة على التنافس

تتطلب ممارسة الحوكمة الجيدة هيكلة مجلس إدارة فعال يقوم بوظيفة الإشراف باستقلالية (البند الأول) ويكون قادرا على التنافس (البند الثاني) .

آ.- : الإشراف المستقل

ويعنى بالإشراف المستقل الاستقلالية واليقظة من قبل مجلس الإدارة، حيث وجود مجلس إدارة يقظ ومستقل هو ذلك الجزء من عملية حوكمة الشركات الذي يضيف أكبر قدر ممكن إلى قيمة الشركة.

إذ عندما تصبح مجالس الإدارة يقظة ونشيطة فإنها تهيء نفسها للالتزام بدرجة أوثق بمصالح المساهمين ، وسوف يؤدي هذا إلى إدارة الشركة على زيادة صافي الأرباح ، والعمل على

1 Tayeb BELLOULA, op, cit, p165 ..

2 المادة 640 ق.ت.ج.

تعظيم قيمة الشركة في الأجل الطويل، وهناك مجموعة من الإرشادات التي توفرها مبادئ حوكمة الشركات لضمان استقلالية المجلس وهي¹:

- 1- وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة.
- 2- وجود شكل من استقلال القيادة في المجلس، والمتمثلة في شخصية رئيس مجلس الإدارة.
- 3- قيام المجلس بنفسه بتحديد طرق عمله، وخاصة بالنسبة لكيفية اختيار أعضاء المجلس الجدد.

لهذا تنادي العديد من الهيئات العالمية المهتمة بالتطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات بضرورة دعم موضوعية واستقلالية المجلس في القيام بواجباته الإشرافية اتجاة إدارة الشركة. وبالتالي على مجلس الإدارة أن يكون هيئة مستقلة، وذلك حتى يكون قادرا على ضبط سلوك المسيرين، وضمان أن يكون تصرفهم يصب في مصلحة المساهمين وليس خدمة لمصالحهم الخاصة²، وهذه الاستقلالية تكون عن طريق التحكم في جدول أعمال اجتماعات المجلس.

ب.- قدرة المجلس على التنافس

لمساعدة الإدارة على التركيز في أداء مهامها، هناك عامل آخر يتمثل في القدرة على التنافس، وهي الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما، أي البقاء في الإدارة للأقوى، معناه من يمكنه أن يسير ويحسن أهداف المؤسسة له الحق في البقاء فقط³.

وينبغي على المساهمين ممارسة سلطتهم في استبدال أعضاء مجلس الإدارة في أي وقت، في حالة ما إذا لم يركزوا اهتمامهم على تحسين أداء الشركة واستخدام الأصول بأفضل درجة ممكنة، حيث هذا ما يحث أعضاء المجلس على الأداء الجيد والتنافس.

ثانيا.- دور المجلس في وضع إستراتيجية الشركة

إن صلب موضوع عمل مجلس الإدارة هو وضع وتكوين إستراتيجية تستخدم فعلا في التأثير على الاتجاه طويل الأجل للشركة. ويتمثل الهدف من الإستراتيجية الكبرى للشركة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما تتضمن اختيار وسائل تحويل الهدف الاستراتيجي إلى ميزة تنافسية.

1 محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص.99.

2 محمد الشريف بن زاوي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعية، مصر، 2016، ص. 90.

3 د بدروني عيسى، حوكمة الشركات، مطبوعة دروس، 2016-2017، ص. 24.

وتهدف الإستراتيجية إلى تحقيق تميز الشركة عن منافسيها من خلال خلق مصدر فريد من القيمة التي تقدم إلى السوق، حيث يحدد المصدر للقيمة القدرة المميزة للشركة.

وتعتبر صياغة الإستراتيجية مهمة صعبة تتطلب براعة فائقة، يتمثل نطاقها في اختيار الهدف والوسائل المناسبة الخاصة بالشركة وصولاً إلى تلك الصياغة، وفي معناها الأشمل يجب أن تعمل الإستراتيجية الناجحة على توفير بيئة ملائمة تتناسب فرص السوق مع قدرات والتزامات الشركة.

وتتطلب الإستراتيجية وجود المعرفة والخبرة الإدارية لدى أعضاء مجلس الإدارة، بالإضافة إلى الإخلاص الإداري في اتخاذ قرارات تخدم مصلحة الشركة والمساهمين لا مصلحتهم الشخصية.

ولمشاركة مجلس الإدارة في الإستراتيجية يجب أن يكون على فهم تام بالأعمال الرئيسية التي تقوم بها الشركة، وكيفية الترابط والتوافق بين تلك الأعمال وكيفية إدارتها، ولكن يؤكد المجلس مشاركته في الإستراتيجية مع المحافظة على الاستقلال، فإنه يجب أن يضع جدول أعمال خاص به، ويمكن للمجلس أن يكون لديه الوسيلة لمراجعة الإستراتيجية بصورة دورية وشكل منتظم، والتعامل مع الأحداث غير المتوقعة، والتي لا يمكن تفاديها، والتي تتطلب قيام الإدارة بإعادة تقييم الإستراتيجية من وقت لآخر¹.

من خلال ما سبق يتضح أن الاستقلالية، القدرة على التنافس، والمشاركة في الإستراتيجية أهم النقاط التي تظهر الارتباط العملي بالحوكمة الجيدة للشركة، وهي تعتبر أساساً لضمان قيام المجلس بمشاركته الفعالة في أداء الشركة وتعزيز قيمة الأسهم. أما في النقطة الموالية فسرى مهام مجلس الإدارة ودوره في تفعيل حوكمة شركات المساهمة.

المطلب الثاني: مهام مجلس الإدارة ودوره في تفعيل الحوكمة

إن مجلس الإدارة الجيد يضمن للمستثمرين في الشركة أن رأس المال المستثمر يجرى استخدامه بطريقة رشيدة، ويستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي للشركة، لذلك سنتناول في هذا المبحث مهام مجلس الإدارة في حوكمة الشركات وذلك في الفرع الأول، مع شرح الدور الذي يلعبه في تفعيل ذلك في الفرع الثاني.

الفرع الأول: مهام و مسؤوليات مجلس الإدارة

يكون مجلس الإدارة مسؤولاً بصفة رئيسية عن الأداء الإداري، وتحقيق عائد مناسب للمساهمين، مع منع تعارض المصالح في الشركة، لذا من المفيد النص بوضوح والتحديد الدقيق

1 محمد مصطفى سليمان ، المرجع السابق، ص 100-101.

للمسؤوليات التي يتولاها مجلس الإدارة لأنها تخضع للمساءلة بشأنها¹.

فقد ذكرت قواعد حوكمة الشركات مجموعة من المسؤوليات لمجلس الإدارة (آ.-)، بالإضافة إلى وجود مجموعة من الإرشادات التي تؤخذ بعين الاعتبار لتطبيق المبدأ المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة (ب.).

آ.- مهام مجلس الإدارة المحددة في قواعد حوكمة الشركات

إن التحديد الدقيق لمسؤوليات مجلس الإدارة يعتبر من العوامل الهامة لضمان فعاليته، ولقد ذكرت قواعد حوكمة الشركات مجموعة من المسؤوليات لمجلس الإدارة تتمثل في :

- توفير بيئة رقابة فعالة ، وإعداد نظام للرقابة الداخلية فعال.

- تحديد هيكل مجلس الإدارة ومهامه الأساسية ودوره الإرشادي، وحماية حقوق المساهمين أصحاب المصالح والمعاملة المتساوية لهم².

- تأدية مهامه بمسؤولية ، حسن نية ، جدية واهتمام، والالتزام بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة، والمساهمين³.

- التأكد من توفير الشركة لمعلومات وافية عن شؤونها لجميع أعضاء المجلس لتمكينهم من القيام بواجباتهم ومهامهم بكفاءة⁴.

ب.-: إرشادات حول مهام مجلس الإدارة

قدمت المبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات إرشادات لمجلس الإدارة فيما يتعلق بأداء مهامه ومسؤولياته في حماية الشركة ومساهميها ، ودوره في الأمور المتعلقة بإستراتيجية الشركة، وهو ما أدى بوضع نظام استرشادي لتنفيذ هذه المسؤوليات في إطار مبادئ حوكمة الشركات تتمثل في :

- 1- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكافية، وبحسن نية مع العناية الواجبة ، بما يحقق مصلحة الشركة والمساهمين.
- 2- على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.
- 3- على مجلس الإدارة ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة⁵.

1 محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق، ص.55.

2 ممدوح أبو السعود، دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنعقد في الشارقة الإمارات العربية المتحدة ، سبتمبر، 2005، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص.370.

3أ حمد على خضر ، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، 2012، ص.135.

4 محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق، ص.370.

5 - أحمد على خضر، المرجع السابق، ص.136.

- 4- رقابة أي تعارض محتمل بين مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة .
 - 5- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة معرفة كافة المعلومات الدقيقة والحاسمة وفي الوقت المناسب¹، حيث يؤدي أعضاء المجلس عملهم على أسس مبنية على معلومات وافية تقدمها الإدارة لهم أو أية مصادر موثوقة أخرى مثل مندوب الحسابات ، ويتصرفون بمسؤولية، وبحسن نية. هذا ولأن المجلس يعتبر مسؤولاً أمام المساهمين عن التوجهات الإستراتيجية للشركة ، والرقابة الفعالة على أعمال الإدارة.
 - 6- يجب على أعضاء مجلس الإدارة حضور الجمعيات العمومية السنوية لمناقشة المسائل التي تطرح وتكون متعلقة بأعمالهم².
 - 7- يجب على الإداريين أن يتمتعوا بمهارات تكفل لهم ممارسة مسؤولياتهم، وعليهم القيام بواجباتهم بتفاني، كما يجب أن تؤسس قرارات المجلس على معايير الإنصاف والشفافية، وعلى معايير الأخلاق العالمية³.
 - 8- يجب على مجلس الإدارة أن يحدد سياسة واضحة لنشر وتوزيع المعلومة⁴. وعموماً تتلخص مهام مجلس الإدارة في ثلاث صلاحيات أساسية هي:
 - أ- الإشراف : يعتبر مجلس الإدارة هيئة تشرف على أداء المدير، وذلك عن طريق إما وضع الخطط ، الاستراتيجية وتحديد الأهداف.
 - ب- الرقابة: يراقب مجلس الإدارة أداء المديرين ليتأكد من سير الأمور في اتجاه تحقيق مصلحة الشركة.
 - ج- الفصل بين الغايات والوسائل: تنقسم المواضيع التي يتعامل معها مجلس الإدارة إلى نوعين، فمنها ما يتعلق بغايات الشركة (جـ1) ، ومنها ما يتعلق بوسائل تحقيق الغايات (جـ2) ، حيث التفريق بينهما يمكن المجلس من أداء الوظيفة بفعالية.
- جـ1- إدارة الغايات:
- الغاية هنا القصد منها الغاية من وجود الشركة ، ويقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عنها للمدير العام ، ليقوم بدوره بترجمتها إلى أهداف مرحلية قابلة للتحقيق في إطار إستراتيجية عامة.
- جـ2 -إدارة الوسائل:
- تشمل الوسائل نظام العمل ،عمليات وتقنيات الشغل، تعبر عن الأهداف والإستراتيجيات

1 ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009، ص. 38.

2 طارق عبد العال حماد، المرجع السابق، ص. 178.

3 ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، ص. 36.

4 ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، ص. 46.

التي يمكن ترك تحديدّها للمدير العام، التي يختارها في سبيل تحقيق هذه الغايات.
أما بالنسبة لأهمية دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات ومظاهره سنراه في النقطة الموالية.

الفرع الثاني: أهمية دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات ومظاهره في ظلها.
سننتظر في هذا الفرع إلى أهمية دور مجلس الإدارة (أولا) ومظاهر لحوكمة مجلس الإدارة (ثانيا).

أولاً:- أهمية دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات

في ظل مفهوم حوكمة الشركات، يقوم مجلس الإدارة بصفة محددة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة وتحقيق مصلحتها، وهذا هو السبب في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال لمجلس الإدارة تمكنه من قدرته في رقابة المديرين ، وعزلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب. وبالتالي الحوكمة الجيدة تؤدي عن طريق المساءلة أمام مجلس الإدارة ، إذ أن هذه الأخيرة تؤدي إلى تحسين مردودية الشركة وتحسين تحمل المسؤولية.

ومن ناحية أخرى فإن الحوكمة الجيدة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات بما يؤكد للمستثمرين أن استثماراتهم ستظل في أمان. كما أن إشراف مجلس الإدارة ينبغي أن يعمل على منع التهاون الإداري ، وضمان استبدال المديرين الذين يخفقون في أداء أعمالهم.

بالإضافة إلى ذلك فإنه عن طريق رقابة مديري الشركة، يمكن لمجلس الإدارة الجيدة أن تضمن الأداء الاقتصادي الجيد، كما أن وجود الحوكمة وقدرتها على تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء تؤدي إلى تخفيض تكاليف رأس المال وزيادة قيمة ما يملكه المساهمين، وعلى هذا يمكن القول بأن مجلس الإدارة يعتبر نقطة البداية والأساس الذي يقوم عليه التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات¹.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب على مجلس الإدارة أن يراعي إدماج مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة².

أما بالنسبة لدور رئيس مجلس الإدارة في تأمين حوكمة جيدة للشركة فهو دور حاسم، حيث يكون مسؤولاً عن إيجابية عمل المجلس، وعن التوازن في عضويته بما يخضع لموافقة

1 محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق ، ص.96-97.

2 ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، ص.36.

المساهمين، بالإضافة إلى ضمان أن كل الموضوعات ذات العلاقة بالشركة مدرجة في جدول أعمال الاجتماعات. كما يجب عليه أن يكون قادرا على المعرفة الحقيقية بأعمال الإدارة اليومية، وذلك لضمان أن المجلس بيده الرقابة الفعالة على شؤون الشركة واهتمامها بالالتزامات نحو المساهمين. هذا وعليه أن يعمل كقائد للشركة¹، فهو رمز للقوة فيها وقادر على تحفيز أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة².

ثانياً:- مظاهر لحوكمة مجلس الإدارة

تحتوي تشكيلة مجلس الإدارة على التوازن من حيث الخبرة والمهارات، ويمكن أن يضم المساهمين والمديرين والإداريين الخارجيين³، حيث يكون لرئيس مجلس الإدارة دور في خلق ظروف مناسبة للأعضاء، وضمان فاعلية أعمال المجلس.

وهناك مجموعة من المظاهر الخاصة بالحوكمة تحكم سلوك مجالس الإدارة، والتي اتفقت عليها العديد من التقارير والتوصيات المتعلقة بالتطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات وهي⁴:

- 1- **المبادئ الأساسية:** هناك مبدآن يتمثلان في:
 - أ- المبدأ الأول: ضرورة خلق حرية داخل مجلس الإدارة حتى يسهل دفع المشروع للأمام دون تدخل غير ضروري من أطراف خارجية. ، حيث من غير الممكن أن يعرف شخص من خارج الشركة أفضل من أولئك الذين بداخلها، فإذا تم منح هذا الشخص السلطة لفرض آرائه، فلن ينجح المشروع.
 - ب- المبدأ الثاني: منح المجلس السلطة اللازمة، ومن ثم يجب أن تكون هناك مساءلة فعالة بشأن طريقة استخدام تلك السلطة، حيث يركز فن الحوكمة الجيدة للشركات على فهم الفرق بين التدخل المبالغ فيه والمسؤولية المناسبة.
- 2- **رئيس مجلس الإدارة:** لا يوجد مشروع متميز يمكن إدارته بشخص واحد، إلا أن هناك اتفاقاً عما على أن الشركات بحاجة إلى قائد تظهر مهارته في كيفية إدارة اجتماعات المجلس، حيث هو الذي يتحقق من النصاب القانوني للاجتماع، وغياب الأعضاء، وهو الذي يوقع على محاضر الاجتماعات. بالإضافة إلى ذلك فهو يحرص على إطلاع بقية الأعضاء عن جميع المعلومات المهمة والتي سيتم مناقشتها في الاجتماع، وفي وقت كاف.

1 أنظر في هذا المعنى طارق عبد العال، المرجع السابق، ص.179.

2 محمد الشريف بن زاوي، المرجع السابق، ص.83.

3 ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، ص.40.

4 أنظر في هذا المعنى محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق، ص. 103 وما بعدها.

3- **المدير العام:** يبدي المساهمون والسوق اهتماما خاصا بالمديرين العامين أكثر من أعضاء مجلس الإدارة، فهو يقوم بتزويد مجلس الإدارة بالمعلومات التي تمكنه من قيادة ومراقبة الشركة، كما يقدم للمجلس تقريراً عن النتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المسطرة¹.

4- **المساءلة :** توضح الدراسات أن المساءلة يتم ترتيبها بطرق عديدة ومتنوعة، والترتيب الشائع هو إدراك أن المساءلة يمكن ان تتم من خلال نوعين هما :

المساءلة الداخلية: تكون الإدارة مسؤولة أمام جهاز أو جهة داخل الشركة.

المساءلة الخارجية: تعني استجواب مجلس الإدارة ككل من جهة خارج الشركة.

5- **التقرير السنوي:** يعد المجلس مسؤولاً مسؤولية كاملة أمام المساهمين ،لذا يجب على مجلس الإدارة أن يقدم تقريره عن الحسابات السنوية للشركة التي تم إعدادها ، والتي تم مراقبتها من طرف مندوب الحسابات .

6- **تجنب تعارض المصلحة:** حيث على أعضاء مجلس الإدارة ألا يستغلوا مراكزهم في الشركة لتحقيق مصلحة شخصية، فعليه أن يصرح بأية مصلحة شخصية قبل قرارات مجلس الإدارة.

7- **اجتماعات مجلس الإدارة:** يختلف تكرار الاجتماعات الرسمية في الشركة حسب حجم الشركة وحجم الأعمال التي تقوم بها.

8- **توظيف أعضاء الفريق التنفيذي وتنصيبهم:** حيث يقوم مجلس الإدارة بتحديد معايير انتقائهم، وتقدير خطط لاستخلافهم، كما يقوم بتحديد رواتبهم².

9- **إداريين خارجيين:** إن وجود إداريين خارجيين شيء ثمين يساعد على تقديم آراء ونصائح متحيزة في حالة تعارض المصالح، وتفضيل السير الهادئ في حالة النزاعات، وذلك باتخاذ الأحكام المخففة والوساطة.

10- **اللجان المتخصصة :** لتنفيذ مجلس الإدارة مهامه على أكمل وجه يمكنه أن ينشئ على مستواه لجان متخصصة تساعد على اتخاذ القرارات، غير أن مهام هذه اللجان لا يتعدى أن يكون لإسداد رأي، فلا تؤثر على إجماع المجلس³.

الخاتمة:

1 ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، ص.42.

2 ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر ، ص.36.

3 ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، ص.39.

مع ازدياد أهمية حوكمة الشركات للحفاظ على استقرار اقتصاديات الأسواق ، وخاصة شركات المساهمة التي تؤثر مباشرة في التجارة، ظهرت الحاجة الملحة لتنظيم العمل بتلك الشركات بطريقة فعالة لضمان حقوق المساهمين .

ويعتبر مجلس الإدارة هو المسؤول عن حوكمة شركات المساهمة، إذ يعتبر أحد الآليات الأساسية لتوجيه الشركة، فهو يقوم بإعداد جميع الخطط، الإستراتيجيات والسياسات العامة، ويعتمد في ذلك السلوك المهني والمبادئ من أجل الإنسجام مع غايات وأهداف الشركة والتقييد بالقوانين والأنظمة المعمول بها في عالم الأعمال.

كما يعتبر أداة للرقابة على إدارة الشركة وتسييرها من خلال التوجيه والمتابعة للقرارات المتخذة في رسم السياسة المستقبلية، ومدى تجاوبها مع الإستراتيجية، حيث تكون هذه الرقابة فعالة في حالة ما إذا تلقى المعلومات الكافية والسليمة في الوقت المناسب للقيام بواجباته وأدائها على أكمل وجه.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالا إلا إذا تقييد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة فعالة ورشيدة إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية.

قائمة المراجع:

أولا : المراجع العامة:

باللغة العربية:

1- أحمد محمد محرز، الوسيط في الشركات التجارية، الطبعة الثانية، منشأة المعارف، مصر، 2004.

2- عمار عمورة، الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري - الأعمال التجارية، التاجر، الشركات التجارية-، دار المعرفة، الجزائر، 2000.

3- فتيحة يوسف المولودة عماري، أحكام الشركات التجارية وفقا للنصوص التشريعية والمراسيم التنفيذية الحديثة، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.

4- فوزي محمد سامي، الشركات التجارية الأحكام العامة والخاصة -دراسة مقارنة- ، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2005.

باللغة الفرنسية

1-Mahfoud LACHEB, Droit des affaires, 3^{ème} édition, office des publications

universitaires, Algérie, 2006.

2- Michel de JUGLART, Benjamin IPPOLITO, Les sociétés commerciales, cours de droit commercial, 10eme édition, éditions Montchrestien, Paris, 1999.

³ - Taleb BELLOLA, Droit des sociétés, 2^{Emme} édition, éditions BERTI, Alger, 2009.

ثانيا: المراجع المتخصصة:

1- أحمد على خضر، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012.

2- محمد الشريف بن زاوي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعية، مصر، 2016.

2- محمد الخطيب، تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العلم العربي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

3- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2006.

4- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات- المفاهيم المبادئ، التجارب-، الدار الجامعية، مصر، 2005.

ثالثا: المقالات:

- ممدوح أبو السعود، دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنعقد في الشارقة الإمارات العربية المتحدة، سبتمبر، 2005، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.

رابعا: المحاضرات:

- د بدروني عيسى، حوكمة الشركات، مطبوعة دروس، 2016-2017.

خامسا: النصوص القانونية:

1- المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993 المعدل والمتمم للأمر 75-59 المتضمن القانون التجاري الجديدة الرسمية الصادرة بتاريخ 27 أفريل 1993، العدد 27.

2- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009.