

## دور مجلس الإدارة في ظل تبني الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة بنك البركة الإسلامي - البحرين

د. قاسمي كمال \* ط. سعود وسيلة \*\*

ملخص:

يعتبر مجلس الإدارة أكثر آليات الحوكمة المؤسسية أهمية، فهو المسؤول عن وضع قواعد الحوكمة والسهر على تنفيذها. ويكون مسؤولاً بصفة جماعية عن رفع مستوى النجاح في المؤسسة والقيادة والتوجيه لشؤونها، من خلال عمليات المراقبة والمراجعة المستمرين، وكذا عمليات التحفيز الدائمة لأعضائه. حيث يقوم بمساءلة المديرين نيابة عن المستثمرين ومحاسبهم عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، مجلس الإدارة، المساهمون...

### Abstract :

*The Board of Directors is considered the most important mechanisms of corporate governance, it is responsible for setting the rules of governance and ensures its implementation. It is collectively responsible to raise the level of success of the company, through monitoring and audit done at the company permanently, and stimulation of its members.*

*The Board of Directors is the accountability of managers on behalf of investors and hold them accountable for their performance to achieve business goals.*

**Keywords :** corporate governance, the board of directors, the shareholders...

### مقدمة:

عرف مفهوم الحوكمة المؤسسية اهتماماً متزايداً خلال العقود القليلة الماضية، وبالرغم من أن أصول الحوكمة المؤسسية تعود إلى سنة 1932م ودرا سات Berle & Means التي تحدثت عن ضرورة فصل الملكية عن الإدارة بسبب زيادة حجم المؤسسات وادساع نشاطها، وصعوبة إدارتها من قبل شخص واحد. إلا أن

\* أستاذ محاضر - أ. جامعة محمد بوضياف - المسيلة.  
\*\* طالبة دكتوراه (LMD) - جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

الاهتمام الحقيقي بها كان نتيجة الانهيارات التي عرقتها المؤسسات الكبرى في أمريكا ثم انهيار العديد منها عبر العالم، والتي كان من بين أسبابها هو التلاعب في الحسابات وضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين. وهذا ما أدى إلى سن العديد من التشريعات والقوانين الخاصة بكل دولة على حدى والتي تنظم عملية الحوكمة بها من أجل الحد من احتمالات وقوع هذه الأزمات.

ومن هنا تظهر أهمية الحوكمة المؤسسية في تنمية الاقتصاد ورفع الأداء في المؤسسات، أو بالنسبة للمستثمرين وحملة الأسهم الذين يكونون مستعدين لدفع مبالغ أكبر في مقابل حصولهم على عائد أكبر، ما يستدعي وجود هيئة تقوم على تمثيل أصحاب الأموال في المؤسسة لحماية حقوقهم وضمان استخدام أموالهم بالطريقة التي تعظم فائدتهم، وتمثل هذه الهيئة في مجلس الإدارة الذي يعتبر همزة الوصل بين المؤسسة والمساهمين والإدارة، والذي يعمل على عدم هضم حق أي طرف من الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، ويسعى إلى تعظيم قيمة المؤسسة في نفس الوقت.

**إشكالية البحث:** لقد أدى انفصال الملكية عن الإدارة إلى حدوث مشكلات الوكالة، نظرا إلى أن الوكلاء (المديرين) قد لا يقومون بالأفعال التي تحقق مصالح الموكلين (حملة الأسهم)، فقد تمارس الإدارة سلوكا نفعيا تتخذ من خلاله القرارات التي تحقق مصالحها الخاصة. وفي هذا الإطار، اعتمد بنك البركة البحرين على معايير الحوكمة المؤسسية السليمة التي تقلص من تضارب المصالح داخل البنك إلى أدنى حد ممكن. ويتم ذلك من خلال مجلس الإدارة كآلية للإشراف على عمل الإدارة بغية حماية مصالح المساهمين والمستثمرين في هذا البنك، وانطلاقا من هذا تم صياغة مشكلة البحث كالاتي:

ما هو موقع مجلس الإدارة في ظل تطبيق الحوكمة المؤسسية في بنك البركة البحرين؟

للإجابة على هذا التساؤل تم تقسيم البحث وفقا للعناصر التالية:

أولا: مفاهيم عامة حول مجلس الإدارة.

ثانيا: مكانة مجلس إدارة بنك البركة البحرين في ظل تطبيق الحوكمة المؤسسية.

**الهدف من البحث:** يهدف هذا البحث إلى التعرف أكثر على مجلس الإدارة وما يتعلق بتكوينه ومهامه، ومن ثم إبراز دوره وموقعه في إطار الحوكمة المؤسسية.

**أهمية البحث:** تنبع أهمية البحث من خلال الاهتمام المتزايد بالحوكمة المؤسسية في الاقتصاديات النامية والمتقدمة على حد سواء، والنمو المتزايد الذي تشهده المؤسسات على مستوى العالم ومختلف الاندماجات الحاصلة بينها، وبالتالي تضاعف أصحاب الحقوق والمساهمين الذين أصبحوا يعدون بالآلاف في المؤسسة الواحدة. بالإضافة إلى

الدور الكبير الذي يلعبه مجلس الإدارة في تسيير المؤسسة، وضمان تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بها.

حدود البحث : يقتصر البحث على دراسة حالة بنك البركة البحرين فقط، من خلال تحليل التقارير السنوية التي أصدرها البنك خلال الفترة 2009-2013.

### أولاً: مفاهيم عامة حول مجلس الإدارة<sup>1</sup>

1- تعريف مجلس الإدارة: أعطيت عدة تعريفات لمجلس الإدارة إلا أنه عموماً يمثل الإدارة العليا المسؤولة عن وضع استراتيجيات المؤسسة وتحقيق نتائج أعمالها، وعادة ما يتكون من أعضاء من داخل المؤسسة وأعضاء من خارجها. ونظراً لوجوده في القمة فبإمكان أعضائه مراقبة قرارات الإدارة والتأكد من أنها تتماشى مع اهتمامات مصالح حملة الأسهم<sup>(1)</sup>.

كما يضمن مجلس الإدارة للمستثمرين بأن الأصول التي قاموا بتوفيرها يجري استخدامها من جانب مديري المؤسسة ووكلائهم بطريقة تحقق أغراض المؤسسة التي وافقوا عليها، ومن ثم تحقيق قيمة أفضل للمستثمرين، كما يضمن لهم عدم ضياع أو إساءة استخدام رأس المال<sup>(2)</sup>.

2- مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة : مع بداية ظهور المؤسسات المساهمة ونشأتها كان المساهمون هم أصحاب الكلمة الأخيرة في تسيير المؤسسة، ويعتبرون أعلى سلطة بها والجهة الوحيدة المخول لها مراقبة عمل المؤسسة وتسييرها، وكان مجلس الإدارة يلعب دوراً ثانوياً ومكملاً فقط. أما في بداية القرن 20م، فقد سجل انطلاق عهد جديد لمجلس الإدارة بعد ظهور مبدأ تقاسم السلطة التنظيمية الذي ينص على توزيع السلطات بين مجلس الإدارة باعتباره ممثلاً للمساهمين والإدارة العامة في المؤسسة. واليوم لم يعد يوجد أدنى شك في الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في مراقبة تسيير المؤسسة من قبل الإدارة التي تسهر على حسن سير العمليات اليومية<sup>(3)</sup>. وغالباً ما يكون دور مجلس الإدارة كما يلي<sup>(4)</sup> :

أ. دور إشرافي : أي ضمان أن الإدارة العليا تعمل لمصلحة حملة الأسهم، وهنا يكون الأعضاء المستقلون أكثر موضوعية في مهامهم مقارنة بالأعضاء من داخل المؤسسة والذين يرتبطون بعمل الإدارة التنفيذية ويعتمدون عليها.

ب. دور استشاري : بتقديم الاستشارة والنصح للإدارة التنفيذية وعدم التدخل في عمل الإدارة، يعتمد هذا الدور على خبرة العضو في تقديم النصح للإدارة وإرشادها للخطط والقرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

1 من المسميات المتعارف عليها لمجلس الإدارة تسمية مجلس المحافظين، ومجلس المديرين، مجلس الحكم، ومجلس الأمناء، وغالباً ما يُشار إليه اختصاراً بـ "المجلس".

وتتمثل المهمة الرئيسية لمجلس الإدارة فيما يلي<sup>(5)</sup> :

✓ المشاركة في وضع الاستراتيجيات وخطط العمل بالإضافة إلى وضع سياسات وممارسات الحوكمة الفعالة والشفافة.  
✓ تأطير سير كل أعمال المؤسسة والإشراف عليها وضمان تنفيذ القرارات المتخذة ومدى التقدم في تحقيق النتائج.  
انطلاقاً من هذه المهام يمكن تفصيل مجموعة من المسؤوليات التي ينبغي على مجلس الإدارة القيام بها، منها<sup>(6)</sup>:

✓ العمل بمقتضى مصالح الأطراف المعنية/ أصحاب العلاقة الرئيسيين، ومراقبة فعالية تطبيق الحوكمة المؤسسية وإجراء التغييرات عندما يتطلب الأمر. بالإضافة إلى التحلي بالخلق الرفيع ومعاملة الجميع بعدالة.  
✓ مراقبة وإدارة أي تعارض محتمل في المصالح بين أعضاء المجلس والإدارة من خلال الحكم باستقلالية وموضوعية.  
✓ مراقبة وتوجيه استراتيجية المؤسسة والموازنات السنوية وخطط الأعمال، وخطط استخلاف المناصب، وتحديد أهداف المؤسسة ومقاييس الأداء. مع تعيين وعزل ومتابعة أداء المدير العام (أو ما يعادله) وأعضاء الإدارة العليا.  
✓ التأكد من توفر أنظمة رقابة وتدقيق داخلي وخارجي يتسم بالفعالية، والتأكد من سلامة النظم المالية.  
✓ التأكد من قدرة المجلس على الوصول إلى المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، ومراقبة عملية التواصل والإفصاح.  
ورغم تعدد المسؤوليات التي على مجلس الإدارة القيام بها، إلا أنها عموماً وأساساً تنصب في ضمان أن المؤسسة:

✓ توفر السلع والخدمات اللازمة لإرضاء العملاء وتلبية احتياجاتهم من حيث النوعية والكمية.  
✓ تبحث عن أفضل توازن ممكن بين مصالح الأطراف المختلفة وقدراتها على الاستجابة لهم.

✓ تكون ممثلة تمثيلاً جيداً ولها صورة جيدة في السوق.

3- تركيبة مجلس الإدارة: يختلف تكوين مجلس الإدارة من حيث هيكلته وعدد الأعضاء المكونين له ونوعهم، من بلد لآخر وفقاً للقوانين السائدة من جهة، ومن مؤسسة لأخرى وفقاً لخصوصيات كل مؤسسة من جهة أخرى، بمعنى أنه لا توجد معادلة مثالية لهيكل أو تكوين المجلس، حيث تتغير وفقاً لمستوى تطور المؤسسة

واحتياجاتها الخاصة، أو الحاجة لخبرات معينة. كما أن عدد المديرين الذين ينبغي أن ينضموا للمجلس، فلا يوجد بخصوصهم أي رقم معين، فإذا كان العدد قليلا قد يحد من تنوع الخبرات التي تحتاجها المؤسسة للنمو، وقد لا يسمح بالنقاش الحيوي المتعلق بالاختيارات الاستراتيجية. بينما قد يؤدي وجود عدد كبير إلى زيادة البيروقراطية، ويجعل الحصول على الإجماع وصنع القرار صعبا<sup>(7)</sup>. لكن غالبا، يتكون مجلس الإدارة من مديرين تنفيذيين وغير تنفيذيين ومديرين مستقلين، ويمكن تفصيلهم فيما يلي :

أ. المدير التنفيذي : هو الذي يعمل في المؤسسة بدوام كامل وبقدرة ومهارة عالية، وترتبط مهامه أساسا بما يتعلق بالسياسات العامة وخطط العمل المهمة في المؤسسة. وفي غالب المؤسسات يعين المدير التنفيذي في الوظائف المتعلقة بالمالية، نظام المعلومات، والتسويق، ووظائف أخرى تختارها كل مؤسسة. ويتم اختيار وتعيين هؤلاء المديرين من طرف مجلس الإدارة الذي يحدد مختلف الأجور والحوافز التي تمنح لهم والتي عادة ما تكون عالية<sup>(8)</sup>.

ب. المدير غير التنفيذي: هو عضو في المجلس ولا يشغل منصبا تنفيذيا في المؤسسة، وقد يكون مستقلا أو غير مستقل. ويساهم المديرين غير التنفيذيين في تقديم الخبرة الخارجية الإضافية والمعلومات والرأي الخارجي الذي قد يكون أكثر موضوعية، كما يمكن أن يكونوا مصدرا جيدا لتوفير الاتصالات الخارجية للمؤسسة<sup>(9)</sup>.

ج. المدير المستقل : يعتبر المدير مستقلا إذا لم تكن له أي علاقة مباشرة بالمؤسسة أو أي طرف له علاقة بها ما عدا علاقته كمدير، حيث يكون مستقلا في شخصه وحكمه. وتطبق عليه بعض الشروط منها :

✓ ألا يكون موظفا أو وكلا في المؤسسة أو أحد فروعها (ولم يكن لمدة 05 سنوات على الأقل).

✓ ألا يكون له علاقة شخصية مع المسيرين، وألا يكون، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، زبون، مورد.. للمؤسسة.

✓ ألا يكون/ كان مدققا في المؤسسة منذ مدة لا تقل عن 05 سنوات، أو مديرا في هذه المؤسسات لمدة 12 سنة.

❖ التضارب حول ضرورة وجود مدير مستقل<sup>(10)</sup> :

ظهرت العديد من الاختلافات حول ضرورة وجود مديرين مستقلين في المؤسسة من عدمها، فظهر مجموعة من الدراسات أن وجود مديرين مستقلين في مجلس الإدارة يؤثر بصفة إيجابية على أدائه، حيث أن المؤسسات التي تضم مجالس إدارتها عدد أكبر من المديرين المستقلين لها قدرة أكبر على إقالة مدراءها الذين لم يحققوا الأداء المطلوب منهم، من باقي المؤسسات، ويمكنها الخروج من المشاكل التي تواجهها بطريقة فعالة أكثر.

بينما أظهرت دراسات أخرى أن المؤسسات التي تضم أغلبية من المدراء غير المستقلين (بمعنى أنهم من المؤسسة وقريين من مسيرتها) يمتلكون قدرة أكبر على معالجة المسائل الاستراتيجية وإحداث التغييرات اللازمة. كما أن المديرين الداخليين يكون لديهم معرفة أفضل بخصوصيات المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على أداء المجلس ومن ثم المؤسسة.

4- اللجان المكونة لمجلس الإدارة: تقوم المؤسسات الصغيرة بأداء الوظائف عن طريق مجلس يقوم بدور "لجنة جامعة"، بينما مجلس إدارة المؤسسات الكبيرة فيضم لجانا يختلف عددها وتسميتها، بشرط مراعاة ما يلي:

✓ يجب أن يعكس عدد اللجان، وحجمها وأنواعها احتياجات المؤسسة، حيث تضم مجالس المؤسسات الكبيرة في الغالب لجانا للتعين، والمكافآت، والتدقيق. ويترك قرار إضافة لجان أخرى إلى تقدير المؤسسة.

✓ يجب أن يحدد دور ونطاق عمل اللجان بوضوح، ويراجع من قبل المجلس على أساس منتظم. ويعتبر نشر موثيق اللجنة، وتحديد المسؤوليات والحقوق للجان من الممارسات الأفضل.

✓ من الممارسات الأفضل التي نشأت السماح للجان بالوصول إلى المصادر دون المرور بإدارة المؤسسة. على سبيل المثال، تعد لجنة التدقيق، في الغالب، الكيان الرسمي الذي يتعامل مع المدققين الخارجيين للمؤسسة.

✓ يجب أن تستفيد لجان المجلس من المديرين غير التنفيذيين المستقلين، حيث يكونون في الغالب أكثر موضوعية. ومن بين أهم اللجان التي يمكن أن نجدها نذكر ما يلي:

أ. لجنة المكافآت: تتكون في غالبيتها من أعضاء مستقلين، وتمثل مهمتها في مساعدة مجلس الإدارة على وضع سياسة متناسقة للأجور والمكافآت، وعليها أن تقدم تقريراً خاصاً بنشاطاتها في كل سنة. كما ينبغي عليها<sup>(11)</sup>:

✓ تقييم ومراقبة مجموع المكافآت والأجور المقدمة للمدراء الرئيسيين للمجموعة بما فيهم الوكلاء الاجتهاميون مع احتساب جميع المزايا العينية ومستحقات التقاعد.

✓ تحديد طرق التوزيع المتعلقة بشراء الأسهم (stock-options).

ب. لجنة التعيينات: هي اللجنة المسؤولة عن كل ما يتعلق بالتعيينات الجديدة والتغييرات المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين. وتمثل مهمتها في<sup>(12)</sup>:

✓ تقديم الاستشارة فيما يخص أي تغيير متعلق بالإدارة العامة للمؤسسة (الأعضاء التنفيذيون) وأقسامها الفرعية.

✓ تحديد خطط استخلاف الأعضاء مع تقييم أداء الوكلاء الاجتماعيين وتقديم التقارير المتعلقة بذلك.

ج. لجنة الحوكمة المؤسسية: تقوم هذه اللجنة بالعمل على مراقبة وتقييم مدى التزام المنشأة بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية مثل استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، واستقلالية مجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية، وكذلك استقلالية أعضاء اللجان الدائمة لمجلس الإدارة، وجميع مبادئ الحوكمة المؤسسية الأخرى (13).

د. لجنة التدقيق وإدارة المخاطر: تشرف لجنة التدقيق على عمل المدققين الداخليين والخارجيين، والموافقة على تعيينهم وعزلهم، المراجعة والموافقة على نطاق ووتيرة عمليات التدقيق، مع ضمان أن الإدارة تتخذ خطوات في الوقت المناسب لمعالجة أوجه القصور في الرقابة، ومعاينة كل من لا يحترم القواعد. بينما لجنة إدارة المخاطر فتراقب نشاط الإدارة الخاص بإدارة المخاطر المتعلقة بالقروض والإئتمان والأسواق والسيولة، والمخاطر التشغيلية والقانونية وغيرها. مما يستدعي تقديم الإدارة للمعلومات بصفة منتظمة عن كل العراقيل التي قد تصادفها وطريقة تسييرها (14).

5- شروط فعالية مجلس الإدارة: لضمان أداء جيد لمجلس الإدارة لا بد من توفر مجموعة من الخصائص أهمها (15):

أ. الإشراف المستقل: ونعني به الاستقلالية واليقظة من قبل مجلس الإدارة التي ستكون نتيجة تهيئة مجلس الإدارة لنفسه للالتزام بدرجة أدق بمصالح المساهمين مما يؤدي إلى حث إدارة المؤسسة إلى زيادة صافي الأرباح.

ب. قدرة مجلس الإدارة على التنافس: ونعني به الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما، ويجب أن يكون التهديد بالاحتواء قائماً باعتباره أحد مصادر الحث على الأداء.

ج. دور مجلس الإدارة في وضع استراتيجية المؤسسة: تعد من أهم وظائف أعضاء مجلس الإدارة، حيث أن النظرة العالمية الآن أصبحت تنظر إلى ما بعد التغييرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة.

6- دور مجلس الإدارة في إطار الحوكمة المؤسسية:

يمكن توضيح هذا الدور فيما يلي (16):

✓ إن مجلس الإدارة الجديد يضمن للمستثمرين أن الأصول التي قاموا بتوفيرها تستخدم من جانب مديري المؤسسة ووكلائهم لتحقيق أغراض المؤسسة التي وافقوا عليها، ومن ثم تحقيق قيمة أفضل للمستثمرين.

✓ كما يضمن لهم استخدام رأس المال لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وهو ما يؤدي إلى زيادة قيمتها.

✓ يخفض مجلس الإدارة الخسائر التي تنشأ عن مشكلة الوكالة التي تظهر من خلال فصل الإدارة عن الملكية.

✓ محاسبة ومساءلة المديرين حول أدائهم ومراقبتهم وفصلهم في حالة الضرورة.

✓ التأكيد على المحاسبة عن المسؤولية يؤدي إلى تحسين قدرة المؤسسة على إنتاج الثروة، كما أن المعرفة المؤكدة بالخضوع للتدقيق والمراجعة تعمل على تحسين تحمل المسؤولية والأداء على كافة المستويات في المؤسسة.

✓ يضمن مجلس الإدارة منع التهاون الإداري ويركز اهتمام المديرين على تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين أداء المؤسسة.

✓ الحوكمة الجيدة للشركات عن طريق إشراف مجلس الإدارة يخفض تكلفة رأس المال، إلى جانب الثقة في دخول الأسواق والبقاء فيها.

ثانياً: مكانة مجلس إدارة بنك البركة البحرين في ظل تطبيق الحوكمة المؤسسية

1- التعريف بالبنك : تأسس بنك البركة الإسلامي-البحرين في عام 1984 في البحرين، ومنذ إنطلاقه ظل يتبوأ مركز الريادة في مجال تطوير العمل المصرفي المالي والإسلامي. وهو إحدى وحدات مجموعة البركة المصرفية وهي مجموعة من المصارف الإسلامية الدولية الرائدة. ولقد حصلت المجموعة على تصنيف BBB- من مؤسسة التصنيف الدولية "ستاندرد آند بورز" في حين منحت تصنيف A-3 للمعاملات قصيرة الأجل. وتقدم مجموعة البركة المصرفية الخدمات المصرفية للأفراد وللشركات والخدمات المصرفية الاستثمارية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية. وتمتع المجموعة بوجود واسع يمثل في وحداتها المصرفية المنتشرة في 13 بلداً. وتقدم هذه الوحدات خدماتها لعملائها عن أكثر من 400 فرعاً<sup>(17)</sup>.

يتمتع بنك البركة البحرين بسجل حافل وطويل في مجال الابتكار والتطوير وتحقيق نتائج متميزة من عملياته، فهو يحتل مركزاً متقدماً بين البنوك الرائدة التي تقدم منتجات وخدمات الاستثمار المصرفي الإسلامي لعدد متنامي من العملاء العالميين. ويعود الفضل في ذلك إلى قدرته على تقديم استراتيجيات الاستثمار المبتكرة والمبسطة بالاستفادة من خبراته الواسعة وموارده الثرية بما في ذلك فريق الإدارة العليا الذي يتميز بخبرات متنوعة في مختلف مجالات الصيرفة الإسلامية<sup>(18)</sup>.

2- تعريف مجلس إدارة بنك البركة البحرين : يعتمد بنك البركة البحرين على معايير الحوكمة، ويكون اعتمادها وتنفيذها من المسؤولية المباشرة لمجلس الإدارة، الذي يستمر في سعيه لتعزيز قيمة حقوق المساهمين وحماية مصالحهم من خلال السعي لتحقيق



التفوق في أداء وأعمال المؤسسة. ويكون المجلس مسؤولاً أمام المساهمين، والإدارة التنفيذية مسؤولة أمام المجلس. كما يستخدم أعضاء مجلس الإدارة مهاراتهم في ممارسة واجباتهم اتجاه البنك، كما يخضعون للمسؤولية بصفقتهم مؤتمنين على الإدارة. ويقوم المجلس بضمان قيام الإدارة التنفيذية بأداء مهامها بما يحقق مصلحة البنك والمساهمين فيه وذلك من خلال العمل على تعزيز أداء البنك، ويخول المجلس الإدارة التنفيذية بتنفيذ الاستراتيجيات التي تمت الموافقة عليها، كما يشرف على سير أعمال البنك من قبل أصحاب كفاءات عالية<sup>(19)</sup>.

3- مهام مجلس إدارة بنك البركة البحرين : تكمن المهام الرئيسية لمجلس إدارة بنك البركة البحرين فيما يلي<sup>(20)</sup>:

- ✓ استعراض والموافقة على مقترحات الإدارة التنفيذية بشأن الاستراتيجية طويلة المدى للبنك، وكذلك خطط العمل والنشاطات التي تضطلع بها مختلف وحدات الأعمال، كما يقوم بمراقبة أداء الإدارة في عملية التنفيذ.
  - ✓ الموافقة على الميزانية التقديرية السنوية للبنك والقيام بمراجعة منتظمة للإنجازات التي تحققت مقابل الميزانية التقديرية الموضوعة، فضلاً عن القيام باستعراض استراتيجيات الأعمال وخطط العمل للإدارة التنفيذية.
  - ✓ القيام بوضع مجموعات القيم المؤسسية وخطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة ويتم إبلاغ جميع موظفي البنك بها.
  - ✓ التأكد من وجود عملية منظمة وفعالة لاختيار وتعيين كبار مسؤولي الإدارة العليا ممن يتمتعون بالمؤهلات والمهنية والكفاءة التي تمكنهم من إدارة شؤون البنك، بما يضمن حماية مصالح المودعين وأصحاب حسابات الاستثمار.
  - ✓ تشكيل لجان المجلس المختلفة وضمان فعالية عملها.
  - ✓ ضمان تطبيق ضوابط داخلية وطرق فعالة لقياس وإدارة مخاطر الأعمال، بما في ذلك استعراض مدى كفاية وسلامة نظم الرقابة والعمليات الداخلية، ووضع سياسات فعالة لإدارة مخاطر الأعمال التجارية.
  - ✓ وضع إجراءات لتجنب الممارسات التي تستخدم المصالح الشخصية أو تنطوي على تضارب مصالح بما في ذلك التعامل بأي شكل مع الأطراف ذات الصلة، وضمان ممارسة جميع عمليات البنك ضمن إطار القوانين والأنظمة
- كما تم إضافة مهمتين للمجلس انطلاقاً من 2011 هما<sup>(21)</sup> :
- ✓ ضمان المعاملة العادلة للمساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية.
  - ✓ الموافقة على المعاملات الكبيرة التي لا تدخل ضمن السياق العادي للعمل أو تتجاوز حدود صلاحيات الموافقة المخولة للإدارة التنفيذية.

كما وافق مجلس الإدارة بمنح أعضاء اللجان الإدارية والرئيس التنفيذي بعض الصلاحيات لإدارة الأنشطة المالية في حدود أنشائها المجلس، وما زاد عنها من العمليات التمويلية والاستثمارية سيتطلب موافقة المجلس، وتمثل في (22):

1. التسهيلات الائتمانية التي تزيد عن 15 مليون دولار و/أو ما زاد عن فترة 10 سنوات.
2. الاستثمار في الأسهم المتناقلة والصناديق الاستثمارية التي تزيد عن 5 مليون دولار أو لفترة تزيد عن 7 سنوات.
3. إعفاء أو شطب الديون.
4. إذا كانت الخسائر الناتجة عن الاستثمار تزيد عن 10%.
5. أي زيادة أكثر من 20% عن أصل السقوف المعتمدة و/أو مبلغ يزيد عن واحد مليون دولار و/أو لفترة تزيد عن 3 شهور.
6. التنازل بصفة استثنائية عن مبلغ الضمان أو الهامش النقدي إذا كان أصل الاعتماد صادر من مجلس الإدارة.

4- تشكيل مجلس إدارة البنك : كان مجلس إدارة بنك البركة البحرين خلال سنتي 2009م و2010م يضم 10 أعضاء، 04 منهم غير تنفيذيين ومستقلين و06 أعضاء تنفيذيين. وقد انتهت ولاية المجلس في أبريل 2011م وأعيد انتخاب مجلس آخر في ماي 2011م، إلا أنه تم انتخاب نفس الأعضاء بدون أي تغيير. بينما تم استبدال عضو تنفيذي بآخر غير تنفيذي سنة 2012م، وهذا نظرا لوفاة أحد الأعضاء التنفيذيين. أما سنة 2013م، فقد عرفت استقالة عضو تنفيذي آخر في أغسطس 2013م ولم يتم تعويضه حتى نهاية السنة وتم الاحتفاظ بـ 09 أعضاء فقط، 05 منهم غير تنفيذيين و04 تنفيذيين.

ويعتبر حجم مجلس إدارة بنك البركة البحرين، ويضم 10 أعضاء، هو الحجم الأمثل نظرا لاتساع نطاق وحجم وتعقيد عمليات البنك، وقد تمت في هذا التشكيل مراعاة الالتزام بلوائح المصرف المركزي التي تتطلب وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة "المستقلين" و"غير التنفيذيين". حيث أن رئيس المجلس هو عضو غير تنفيذي ومستقل (23).

بعد تحديثات كتاب القواعد لمصرف البحرين المركزي في أكتوبر 2010م ونظام حوكمة المؤسسات الصادر عن وزارة الصناعة والتجارة في مارس 2010م، أصبح تعريف البنك للعضو التنفيذي في مجلس الإدارة بأنه "عضو سواء كان موظفا في البنك أو غير ذلك يشارك في إدارة الأعمال اليومية لشركة تملك حصة مسيطرة في المؤسسة،

أو شركة تملك المؤسسة حصة مهيمنة فيها، أو شركة أخرى تسيطر عليها شركة تملك حصة مهيمنة في المؤسسة".

يجتمع المجلس كل ثلاثة شهور على الأقل وعند الحاجة أكثر من ذلك، تعقد هذه الاجتماعات لاستعراض وتقييم استراتيجية المؤسسة، وخطط التشغيلية والمالية الرئيسية، وسياسة المخاطر، وأهداف الأداء المالي ومتابعة التنفيذ ومراقبة أداء البنك. ويختلف دور رئيس مجلس الإدارة بشكل جذري عن دور الرئيس التنفيذي، حيث أن الفصل بين صلاحياتهما يضمن توازن القوة والسلطة، وهو ما يوفر حماية ضد احتمال ممارسة صلاحيات مطلقة في صنع القرار. فيكون رئيس مجلس الإدارة مسؤولاً عن ضمان فعالية المجلس كما يقوم بتمثيله أمام المساهمين، أما الرئيس التنفيذي فيقوم بالعمل وفق الصلاحيات المخولة له من قبل المجلس.

كأشخاص، يمتلك كل عضو مجلس إدارة المعارف والمهارات اللازمة لتشخيص القضايا الرئيسية، ويقوم بالمعارضة البناءة أو التعاون التام لاقتراح الحلول، بالإضافة إلى تقديم الدعم لفريق إدارة البنك. أما مجتمعين، فإن المجلس يمتلك القدرات المتمثلة في الكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف المسطرة، وخدمة مصالح المساهمين وذوي المصلحة. وفي سبيل ذلك يحصل جميع أعضاء مجلس الإدارة على معلومات دقيقة وواضحة في الوقت المناسب عن المسائل ذات الصلة، كما يستطيعون الحصول على مشورة وخدمات رئيس الشؤون القانونية وأمين سر المؤسسة الذي يكون، مع رئيس دائرة الالتزام، مسؤولين عن ضمان اتباع إجراءات المجلس والامتثال لجميع القواعد والأنظمة المعمول بها<sup>(24)</sup>.

5- إعادة انتخاب أعضاء مجلس إدارة البنك : تبدأ عملية إعادة الانتخاب عندما يتم إعلان طلب الترشيح لمنصب العضوية لفترة السنوات الثلاث التي توشك على الانتهاء، وتقدم الترشيحات إلى رئيس المجلس في غضون الفترة الزمنية المنصوص عليها في الإعلان، ويجب أن يتوافق مع الأنظمة المحلية. ثم ترسل الترشيحات إلى مصرف البحرين المركزي لغرض ضمان الامتثال لمتطلبات "الكفاءة والملاءمة"، ثم يتم بعد ذلك تقديم أسماء جميع الأفراد المرشحين الذين وافق عليهم المصرف المركزي للمساهمين في اجتماع الجمعية العمومية المقبلة للانتخابات. ويجري انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وفقاً للقواعد والإجراءات المنصوص عليها في قانون المؤسسات التجارية ومواد النظام الأساسي لبنك البركة الإسلامي.

كما يتم ترتيب عملية تأهيل رسمية لكل عضو جديد عند انضمامه لمجلس الإدارة، بما في ذلك تعريفه على سياسة الحوكمة المؤسسية للبنك مع إعطائه نسخة منها لتكون مرجعاً له، وتشمل أيضاً ترتيب عقد اجتماعات مع أعضاء مجلس الإدارة الآخرين وأمين سر المجلس. كما يقدم البنك البرامج اللازمة للتثقيف والتطوير المستمر لأعضاء

المجلس لضمان أن يكونوا على دراية بأخر المستجدات في قطاع وصناعة البنوك محليا وعالميا، وهو ما سيساعدهم على القيام بواجباتهم<sup>(25)</sup>.

وخلال فترة هذه الدراسة، انتهت ولاية المجلس السابق في أبريل 2011م، ووفقا للنظام الأساسي للبنك، قام المساهمون بإعادة انتخاب أعضاء مجلس الإدارة في اجتماع الجمعية العمومية السنوي المنعقد في ماي 2011م، لمدة ثلاث سنوات.

6- إنهاء العضوية في مجلس إدارة البنك : تنتهي العضوية وفقا لما نص عليه النظام الأساسي للبنك كما يلي<sup>(26)</sup> : إذا كان تعيين العضو فيه انتهاك لأحكام القانون.

1. إذا فقد العضو أي من الشروط المنصوص عليها في المواد مثلا انعدام الأهلية القانونية، أدين في حالة إفلاس، وجرائم الشرف أو خيانة الأمانة.

2. إذا كان يستخدم عضويته في إجراء الأعمال التنافسية أو تسبب في أضرار حقيقية للبنك.

3. إذا تغيب عن اجتماعات المجلس لأربع جلسات متتالية دون عذر مشروع.

4. إذا استقال أو أقيّل من منصبه

5. إذا كان يشغل منصب آخر بأجر بخلاف المنصب التنفيذي الذي قرر المجلس دفع راتب له فيه.

7- لجان مجلس إدارة بنك البركة البحرين : تتمثل هذه اللجان فيما يلي<sup>(27)</sup> :

أ. لجنة التدقيق ولجنة الحوكمة : تتكون لجنة التدقيق من 03 أعضاء، وفي عام 2011م، قام المجلس بمراجعة مسؤولياتها لتعكس متطلبات المبادئ التوجيهية للحوكمة المؤسسية الصادرة من مصرف البحرين المركزي ومعايير أفضل الممارسات. يرجع رئيس التدقيق الداخلي في المسؤولية مباشرة إلى رئيس لجنة التدقيق، ويتم بانتظام إبلاغها عن المشاريع الرئيسية التي ترمي إلى زيادة تحسين العمليات، كما تستلم تقارير منتظمة عن مستجدات الدعاوى القضائية الكبيرة، والأمور الرقابية ومسائل الالتزام الهامة. وتتمثل مهمتها الرئيسية في مساعدة المجلس عن طريق :

✓ تقييم سلامة البيانات المالية الموحدة وكذلك الإفصاحات عن الوضع المالي، ونتائج العمليات والتدفقات النقدية.

✓ رصد العمليات التي تضمن وجود نظام مراقبة داخلية ملائمة، بما في ذلك الالتزام بالمتطلبات القانونية والرقابية.

✓ رصد مدى كفاية عمليات إعداد التقارير المالية ونظم التدقيق الداخلي والخارجي والرقابة المالية.

ب. لجنة المكافآت وشؤون أعضاء مجلس الإدارة : تضم 03 أعضاء وهي مسؤولة عن الإشراف على :

✓ أداء مجلس الإدارة ككل والأعضاء كأفراد، وتخطيط الخلافة والتعاقب لمجلس الإدارة والإدارة العليا.

✓ فعالية الحوكمة المؤسسية الخاصة بالبنك ومدى الالتزام بها.  
✓ سياسة أجور الموظفين ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وهيئة الرقابة الشرعية.

ج. اللجنة التنفيذية : تنظر في مسائل محددة تم تفويضها بها من قبل كامل المجلس، ومن ثم تقوم بتقديم توصيات في شأنها إلى المجلس، أو تتخذ قرارات فيها بناء على سلطات يتم تحويلها لها بشكل محدد. كما أن لدى اللجنة التنفيذية للمجلس أيضا سلطة وصلاحيات الموافقة على بعض مقترحات التمويل والاستثمار. وتضم 04 أعضاء.

د. لجنة إدارة المخاطر التابعة للمجلس : تضم 03 أعضاء، ومسئوليتها الرئيسية هي ضمان أن يتم القيام بصورة فعالة بوظائف إدارة المخاطر داخل البنك، فتقوم اللجنة باستعراض التقارير الرقابية من الإدارة التنفيذية عن قياس المخاطر ومدى فعالية إدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية. وتهدف إلى المساعدة على رصد قابلية البنك لتحمل المخاطر المقبولة للنظر فيها من قبل المجلس، والموافقة على/أو تقديم توصية للمجلس بإطار عام لإدارة المخاطر.

8- تقييم الأداء، المكافآت والحوافز : تماشيا مع سياسة الحوكمة المعتمدة، يتبنى البنك إجراءات رسمية لغرض تمكين المجلس من إجراء تقييم رسمي لأدائه ككل وأداء لجانته وأعضائه كأفراد. ثم يتم إرسال استمارات التقييم إلى رئيس المجلس الذي سيقوم بتوجيهه إلى لجنة المكافآت بكتابة تقرير بذلك. وتكون المكافآت كما يلي<sup>(28)</sup> :

✓ بالنسبة للأعضاء التنفيذيين، تتم هيكلة الأجزاء المكونة للمكافأة بحيث يتم ربطها بالأداء الشخصي للعضو والأداء العام للبنك.

✓ في حالة الأعضاء غير التنفيذيين، يتم تحديد مستوى المكافأة بحيث يعكس الخبرة التي يمتلكها ومستوى المسؤوليات التي يضطلع بها هؤلاء الأعضاء في البنك.

✓ أما بالنسبة للرئيس التنفيذي، فتم هيكلة المكافأة بحيث يتم ربطها والمكافآت / المزايا الأخرى بمساهمته وإنجازاته في تحقيق أهداف وثقافة واستراتيجية البنك والمؤسسة الأم (مجموعة البركة المصرفية).

وفيما يلي جدول يوضح المكافآت الموزعة خلال الفترة 2009-2013 :

## الجدول رقم 01: توزيع مكافآت بنك البركة البحرين

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
المبلغ <sup>1</sup> (الدولار)	2.620.040	3.407.731	3.555.321	5.168.095	5.055.482

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات التقارير السنوية لبنك البركة البحرين للسنوات 2010، 2011، 2012، 2013.

انطلاقاً من معطيات الجدول يظهر أن مبلغ المكافآت والحوافز المقدمة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأعضاء اللجنة الشرعية، تختلف من سنة لأخرى وفقاً لما يحققه البنك من نتائج ووفقاً لمستوى أداء أعضائه.

## خاتمة:

يعتبر مجلس الإدارة آية مهمة لتطبيق وتنفيذ مبادئ وممارسات الحوكمة في المؤسسة، وهذا باعتباره الإدارة العليا التي تسهر على حسن سير العمل ومراقبة مدى تماشي العمل مع الخطط والأهداف الموضوعية، ونسبة الوصول إلى النتائج المسطرة. ويتم ذلك من خلال مزيج من اللجان المكونة للمجلس والتي يختلف عددها وتسميتها وحتى وظائفها حسب كل مؤسسة والظروف المحيطة بها، إلا أن المتفق عليه هو ضرورة تنوع الأعضاء المكونين لمجلس الإدارة بين أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين ومستقلين، وهذا لضمان مزيد من الشفافية والنزاهة في تسيير المؤسسة.

ويعد دور مجلس الإدارة دوراً محورياً في الحوكمة المؤسسية، حيث أنه هو المسؤول عن الإشراف على العمليات من خلال تقديم القيادة والتوجيه الاستراتيجي ومراقبة الإدارة. كما يسمح بفحص الأدوار والمسؤوليات وأساليب المساءلة في المؤسسة، ثم يضع العمليات والإجراءات في إطار مؤسسي للتأكد من أن هذه المسؤوليات محددة بشكل واضح.

## الهوامش:

- 1- فريق من المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "معجم المصطلحات الإدارية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 55.
- 2- عدنان بن حيدر بن درويش، "الحوكمة المؤسسية ودور مجلس الإدارة"، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 76.

<sup>1</sup> أخذت المبالغ للسنة (n) من التقرير للسنة (n+1)، ما عدا السنة 2013 أخذ من التقرير السنوي لسنة 2013 لعدم توفر التقرير السنوي للسنة 2014.

3- Ahmed Naciri, "**Traité de gouvernance d'entreprise**", Presses de l'Université de Québec, 2011, p 179.

4- علي يوسف، "أثر استقلالية مجلس الإدارة في ملاءمة معلومات الأرباح المحاسبية لقرارات المستثمرين في الأسواق المالية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 02، 2012، ص 238.

5- Ecole nationale d'administration publique, "**Les devoirs et les responsabilités d'un conseil d'administration**", Guide de référence, Québec, 2007, p 11.

6- "مجالس الإدارة في المؤسسات الحكومية - دليل أفضل الممارسات"، ديوان المحاسبة، الإمارات العربية المتحدة، سبتمبر 2009، ص 10.

7- "تشجيع الحوكمة المؤسسية في الشرق الأوسط وشمال افريقيا: تجاب وحلول"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، فيفري 2011، ص ص 59، 60.

8- "**Corporate governance : the board of directors and standing committees**", ACCA, octobre 2012, p04.

9- "تشجيع الحوكمة المؤسسية في الشرق الأوسط وشمال افريقيا: تجاب وحلول"، مرجع سبق ذكره، ص 61

10- Frédéric Parrat, "**Le gouvernement d'entreprise**", DUNOD, Paris, 2003, pp 47-49.

11- Ibidem, p 102.

12- "**Les comités de rémunérations et nominations**", rapport de l'Institut Français des Administrateurs, Paris, p 03.

13- الدقة جمال، "الحاكمية المؤسسية والتوافق مع القوانين"، مجلة البنوك في الأردن، عمان، العدد 25، 2006، ص 53.

14- "**Renforcement de la gouvernance d'entreprise pour les organisations bancaires**", comité de BALE sur le contrôle bancaire, Banque des règlements internationaux, Bâle, Suisse, Septembre 1999, p 07.

15- محمد مصطفى سليمان، "دور الحوكمة المؤسسية في معالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص ص 63، 64 بتصرف.

16- أيرام م. ميلديستين، "دور مجالس الإدارة والمساهمين في الحوكمة المؤسسية"، من

كتاب الحوكمة المؤسسية في القرن الحادي والعشرين، تحرير جون سوليفان، جين روجرز، كاثرين كوشتا هلبلينج وآخرون، ترجمة سمير كريم، ط 03، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2009، ص ص 34، 35.

17- "بنك البركة الإسلامي البحرين: رؤية مصرفية على هدي الشريعة الإسلامية"، اتحاد المصارف العربية، العدد 384، نوفمبر 2012، ص ص 03، 04.

18- "من نحن؟"، الموقع الرسمي لبنك البركة البحرين، آخر تحديث: 2014/06/08.

19- التقرير السنوي لسنة 2011 لبنك البركة الإسلامي، ص ص 28، 29.

20- التقرير السنوي لسنة 2010 لبنك البركة الإسلامي، ص 24.

21- التقرير السنوي لسنة 2011 لبنك البركة الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

22- التقرير السنوي لسنة 2012 لبنك البركة الإسلامي، ص 24.

23- التقرير السنوي لسنة 2009 لبنك البركة الإسلامي، ص 30.

24- التقرير السنوي لسنة 2013 لبنك البركة الإسلامي، ص 32.

25- التقرير السنوي لسنة 2012 لبنك البركة الإسلامي، ص 26.

26- التقرير السنوي لسنة 2013 لبنك البركة الإسلامي، ص 31.

27- التقرير السنوي لسنة 2012 لبنك البركة الإسلامي، ص ص 27 - 29.

28- التقرير السنوي لسنة 2013 لبنك البركة الإسلامي، ص 32.