

دور نظم معلومات مجلس الإدارة في حوكمة الشركات

أونان بومدين - جامعة سيدي بلعباس
ounaneb@gmail.com

- جامعة سعيدة

تمهيد:

يعتبر مجلس الإدارة أحد الآليات الأساسية لتوجيه الشركة فهي السلطة العليا، يقع على رأس الهرم للهيكل التنظيمي، لهذا فانه يقوم بإعداد جميع الخطط الإستراتيجية والسياسات العامة ويعتمد على قواعد السلوك المهني والمبادئ من أجل الامتثال مع غايات وأهداف الشركة والتقيّد بالقوانين والأنظمة السائدة والمعمول بها في أداء الأعمال، كما يعتبر أداة للرقابة على الإدارة التنفيذية من خلال التوجيه والمتابعة للقرارات المتخذة من قبل المجلس في رسم السياسة المستقبلية ومدى تجاوبها مع الإستراتيجية.

ومن جهتها تعمل الإدارة التنفيذية بعملية تزويد مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه بالبيانات والمعلومات الكافية والسليمة وفي الوقت اللازم حتى يتسنى له القيام بواجباته، وأداء عمله على أكمل وجه، بأمان وإخلاص، آخذين بعين الاعتبار المصلحة العامة للشركة والمساهمين وأصحاب المصالح...

إن هدف اختيار مجالس الإدارة وتنويعها هو الحصول على مصادر معلوماتية مهمة للمؤسسة، حيث يعتبر وسيلة أداء لخدمتها، فمن خلال النفوذ الخارجي يستطيع توفير المعلومات الجذ المهمة واتصالات، بين الشركاء والاحتكاك بهم ومضاغفة فرص مصادر التمويل وكذا الإرشادات اللازمة، فالتنوع يؤدي إلى ارتفاع حجم مجلس الإدارة نظرا لما يجلب من نفع له، وكذا تجمع الموارد والتجارب المختلفة والخدمات الجيدة التي تعود بالنفع على المؤسسة.

من أبرز الضمانات التي يسعى إليها المستثمرون وكل من له علاقة بالمنظمة هو وجود مجلس إدارة بالشركة لديه القدرة على أداء مهامه الإشرافية، بكفاءة عالية وفعالة، كون أنها متطلبات المنظمات العالمية لحوكمة الشركات ومقررات السوق المطالبة بالشفافية وحماية المستثمرين، لهذا يمكن القول بأن فعالية مجلس الإدارة يتأثر بمدى توفر له البيانات والمعلومات اللازمة والضرورية لمباشرة عمله حتى يجد الكيفية للمحاسبة عن أداء الشركات. فبناء نظام معلومات فعال متطور يوفر كل متطلبات واحتياجات أعضاء مجلس الإدارة من المعلومات الضرورية الخاصة بأنشطة الشركة وفعاليتها وعن البيئة الخارجية.

1/- نظم معلومات مجلس الإدارة في ظل المفاهيم الإستراتيجية و الحوكمة.

حتى يتمّ الارتقاء بمستوى أداء مجلس الإدارة واستغلال الوقت بكفاءة عالية والنجاح التنظيمي يستعين مجلس الإدارة بنظم معلومات من أجل إعطاء فعالية لبرامج الاجتماعات وما يتميز به هذا النظام ما يلي¹:

أ) الملائمة وسهولة استخدام قبل وخلال الاجتماع حتى يعطي مضمونا للاجتماع من خلال توفير التقارير المالية سواء كانت خاصة بالسياسات المنتهجة أو المرتبطة بموضوع المناقشة ، بالإضافة إلى جدول أعمال مفصل قبل تاريخ عقد الاجتماع بعد أن تمت الموافقة عليه من قبل كل من رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.

ب) استخدام المعلومات المطلوبة من قبل مجلس الإدارة بكفاءة ومصادقية عند القيام بأعماله ، وهذا ما يتطلب القيادة الصحيحة من أجل السير الحسن للوقت والمحافظة على مسار الحوار والمناقشة الهادفة وفق جدول الأعمال.

ج) توفير المعلومات الكافية بناء على جدول الأعمال قبل الاجتماع بمدة يحددها المجلس بحيث يوفر حقائق الأشياء المطروحة من خلال الملاحظات القيمة هذا بفضل نظام معلومات مجلس الإدارة حيث مخرجاته تتضمن تلخيصا جيدا للأمور المراد مناقشتها ، والشفافية والوضوح لتبيان سياسة الشركة ، بالإضافة إلى إظهار النقاط الهامة وتوصيات المدير التنفيذي من أجل القيادة السليمة وكذا ملاحظات لجان مجلس الإدارة.

د) إن نظم معلومات مجلس الإدارة لابد من أن تكون مخرجاته مرتبطة بغرض وأهداف الحوار والمناقشات لجدول الأعمال المبرمج للخوض فيه ، لهذا نجد أن رئيس مجلس الإدارة يحسن توجيه الاجتماعات وبدقة بحيث يعطي الكلمة للجميع لإبداء الرأي وتبادل وجهات النظر.

- سعي رئيس مجلس الإدارة إلى بلوغ أهدافه من خلال تغطية أكبر لدراسة والفصل في بنود جدول الأعمال المسطر، حتى يتمكن من تحقيق أغراضه ، وهذا يتطلب جهدا جماعيا مشتركا بناء على الخبرة المكتسبة من قبل أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي من خلال رسم خطة إستراتيجية لسير الاجتماعات ومساعدة لجميع الأعضاء للإطلاع وإبداء الرأي فيها والوصول إلى النتائج المرجوة بشأن الرسالة والرؤية الإستراتيجية الواضحة المعالم لبلوغها وكل هذا من خلال الاستغلال الأمثل لنظم معلومات مجلس الإدارة وما يقدمه من خدمات.

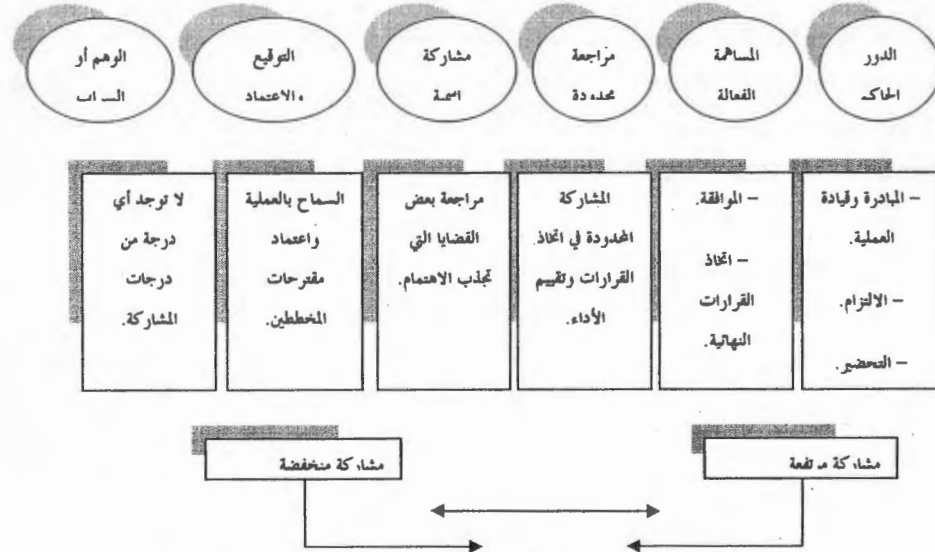
تتجلى مسؤولية مجلس الإدارة في إعداد خطة الإستراتيجية⁽¹⁾ فيما يلي:

المراقبة والملاحظة: من خلال عمل لجان مجلس الإدارة يمكن تطرق أعضائها للمستجدات الجديدة والتطورات التي لها علاقة بالتنظيم وتقع داخله أو خارجه نظرا لتجاهلها وعدم إدراكها من قبل الإدارة العليا رغم أهميتها.

التقييم والتأثير: يتم متابعة ومراجعة المجلس والاقتراحات وقرارات الإدارة العليا مع إبداء الرأي وتوجيه النصح واقتراح بدائل تتماشى والخطط والأهداف.

المبادرة والتحديد: عملية تحديد رسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية من قبل مجلس الإدارة والإطار المحدد لها وكذا الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام الإدارة.

وبصفة عامة فإن مجلس الإدارة يشارك في بناء عمليات الإدارة الإستراتيجية بخلاف المنظمات الصغرى حيث تتولد سيطرة المالك على كل شيء والشكل الموالي يبين مدى مشاركة مجلس الإدارة في توجيه الإستراتيجي أو إعدادها.



شكل (1) مستويات مشاركة مجلس الإدارة في الإدارة الإستراتيجية

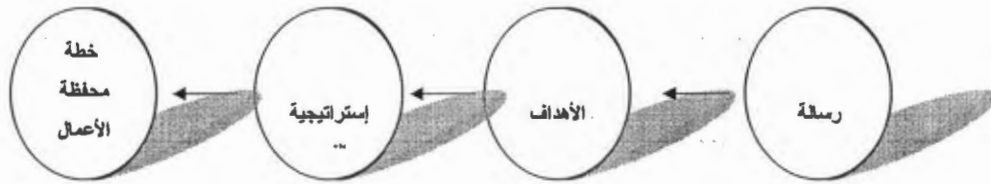
المصدر: د.جمال، د.طارق، د.مصطفى، مرجع سابق، ص 64.

فإذا كانت الإستراتيجية عبارة عن تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه مستقبلا فهي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهها، فهي برنامج يحتوي على عدد من المسالك وكذلك التصرفات التي تواجهه نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف⁽¹⁾.

فإن نظام معلومات مجلس الإدارة في بعده الإستراتيجي هو الوسيلة التي من خلالها يمكن تحديد الكيفية للاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية وتحديد لنقاط القوة ونقاط الضعف لهدف تحقيق تفوق على المؤسسات المنافسة والحصول على الحصة السوقية، وبالتالي فنظام معلومات مجلس الإدارة⁽²⁾ يحقق تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد

العلاقات المتوقعة بينها وبين بينتها بما يساهم في تبيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميز لها، لأجل اتخاذ قرارات إستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها. عملية تصميم غايات الشركة وتحديد الأهداف والرؤية المستقبلية، خيارا أساسيا لإدارة منظمات الأعمال تعتمد عليه الإدارة العليا لمجابهة تحديات والمنافسة التي قد تواجهها مستقبل من خلال حصر نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة وكذا الفرص المتاحة في السوق للاستحواذ عليها ومن جهة أخرى تحديد المخاطر من أجل تجنبها أو التقليل منها، أو العمل على الوقاية منها في الآجال القريبة لهذا فإن هذه المهام تسند إلى الإطارات والمسؤولين ذوي الكفاءة العالية والتفكير العميق والرؤية الإستراتيجية بالإضافة إلى قدراتهم التفاعل بكفاءة مع البيئة الداخلية والخارجية مع خاصية التجديد والابتكار وقدرتهم على عملية التعامل بسرعة لاقتناص الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحدقة والابتعاد عنها مع الاستفادة من الموارد المتاحة

فنظام معلومات مجلس الإدارة يعمل على تحديد رسالة وأهداف المنظمة وغايتها مع عملية توازن العلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.



الشكل-2 الخطوات الرئيسية للإدارة الإستراتيجية

المصدر: أساسيات الإدارة الإستراتيجية لعبد السلام أبو قحف ص 25

إن الأبعاد الأساسية والتي من خلالها يمكن تصميم وتنفيذ ومتابعة نظام معلومات مجلس الإدارة تحتوي على ثلاث أبعاد عبارة عن عناصر أساسية تستمد منها⁽¹⁾:

- الغايات والأهداف المراد تحقيقها.
 - القوى الفاعلة والتي توجه وتحد من النشاط.
 - سياقات النشاطات الرئيسية.
- و بذلك يتحقق الهدف من التوجه الاستراتيجي لنظام المعلومات من خلال:
- ∩ تساعد منظمات الأعمال في اختيار البدائل.
 - ∩ تساعد في تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل والسياسات التنفيذية.
 - ∩ زيادة فعالية وكفاءة عملية اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة.

- ز المتابعة المستمرة للأداء وتشخيص العيوب والانحرافات وتصحيحها.
- ز الاهتمام بالسوق ودراسته والتعرف عليه وعلى رغبات العملاء والمتابعة اليقظة والمستمرة للمنافسين ومساندة جهود ونظم إدارة علاقات العملاء.
- ز وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يوضح هوية المنظمة المختارة والتي تعكس رسالتها ورؤيتها المستقبلية ودورها في الخدمة العامة مع التأكيد على مراعاة الإدارة والعاملين بقيم الشركة لرفع معنوياتهم وولائهم.
- ز مساعدة الإدارة الإستراتيجية لمنظمة الأعمال لتحقيق التميز على كافة المستويات وأفضل النتائج من خلال توفير دراسة للبيئة الداخلية، والخارجية من أجل التوظيف الأمثل للإمكانيات المتاحة.
- ز دعم بناء نظم للمعلومات لجمع البيانات والمعلومات حول البيئة الخارجية كآليات الرصد والتحليل لحركة السوق للتعرف السريع على المستجدات من قبل مجلس الإدارة والمنظمة.
- ز توجيه بناء نظم استكشاف وتنمية للقدرات الأفراد الابتكارين والتطوير وجعلها مفهوم محوري في ثقافة المنظمة مما يزيد في قدرة القوى العاملة للتعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة.
- 2/- نظم معلومات مجلس الإدارة و تطبيقات الحوكمة:

يرجع الأساس النظري لمفهوم حوكمة المؤسسات إلى نظرية الوكالة وما نتج عنها من مشاكل نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس الإدارة للمؤسسات وبين مساهميها¹ حيث تتعرض إلى صنفين من المشاكل من خلال حالتين:

الحالة الأولى: عدم مقدرة الأصيل متابعة ومشاهدة أداء الوكيل وكل منها يسعى إلى تحقيق والوصول إلى عتية اختياراتهم وتفضيلاتهم وهذا ما اصطلح على تسميته بمشكلة التخلخل الخلفي.

الحالة الثانية: عدم تماثل المعلومات حيث يكتسب الوكيل من المعلومات الأساسية عن كل بديل قبل أدائه، بخلاف الأصيل نتيجة تجربته الميدانية أو السياسية المنتهجة من قبله من أجل التجدير وتحقيق مصالحه. وهذا ما اصطلح على تسميته التخلخل العكسي (الاختيار العكسي)، ولمواجهة هذا الانحراف، وإخلال بشروط العقد الرابط بين الطرفين أي بين المدير التنفيذي والأصيل، سوف يلجأ هذا الأخير إلى نهج سياسة محكمة من أجل تقويم هذا السلوك والحفاظ على مصالحهم من خلال انتهاج تدابير وقائية تتمثل في إحداث نظام لحوكمة المؤسسة وهذا لمسايرة ونهج آلياتها وأدواتها الرقابية داخليا وخارجيا وهذا بمثابة استجابة واستغاثة للمساهمين من أجل المحافظة على حقوقهم داخل المؤسسة ولو في غيابهم والتكليل من التصرفات الأخلاقية من قبل المدير التنفيذي. تتمثل الأطراف المساهمة في حوكمة المؤسسات:

المساهمين: هم أفراد، مساهمين في تمويل المؤسسة نتيجة عجزها المالي، فيستثمرون أموالهم في تمويلها ونظرا لعدم اكتسابهم الخبرة الواسعة لتسيير المؤسسة بنجاح وبلوغ أهدافهم يوكل تسييرها إلى فئة إدارية مختصة من أجل استثمار تلك الأموال وتحقيق عائد أكبر من أن توظف لدى البنوك.

الإدارة: _ هم أفراد لهم خبرات واسعة في عملية التسيير المؤسسي، يفتقدون الأموال، من أجل خلق التوازن فيما افتقدوه يتعاقدون مع أصحاب المال والذين يفقدون هم القدرة على التسيير المؤسسي من أجل المحافظة على أموالهم وتعظيم ثروتهم.

مجلس الإدارة: .عبارة عن مجلس يقوم بالمصادقة على الأهداف والاستراتيجيات والخطط والسياسات الهامة للمؤسسة وتقييم أدائها والمحافظة على مصالح المستثمرين....

أصحاب المصالح: كل شخص له مصلحة مع الشركة من المساهمين والعاملين والدائنين والعملاء والموردين والمستثمرين المحتملين.

إن حوكمة المؤسسات عبارة عن الإطار التنظيمي الذي من خلاله تمارس المؤسسة وجودها ومن خلال ذلك تصبو إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

1. الانطباع الإيجابي للمؤسسة جراء تحسين صورتها من خلال قدرتها على الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

2. تحسين عملية صنع القرار في المؤسسة من خلال شعور المدير التنفيذي بالمسؤولية الموكلة إليه ومحاسبته من قبل الجمعية العامة.

3. مصداقية البيانات والمعلومات المحصلة عليها في صنع القرار لأن التعتيم سلوك لا أخلاقي (سي.ع).

4. مراعاة الجانب الأخلاقي والبيئي في صنع القرار.

5. تحسين درجة الإفصاح والشفافية وأحقية الجميع للمعلومات الجيدة.

6. الحصول على الحصة السوقية من خلال تحسين وضع المؤسسة التنافسي وقدرتها على جذب رؤوس أموال واستثمارها من خلال نهجها المحكم للتسيير.

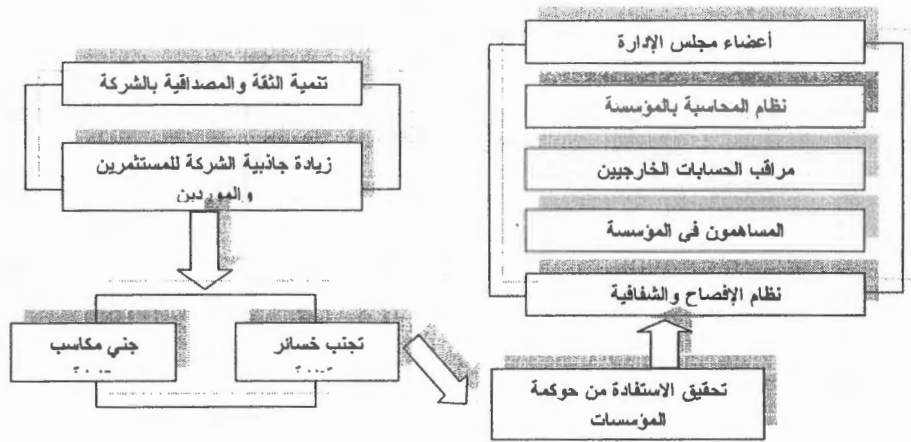
7. زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين.

8. إمكانية المستثمرين الماليين وأصحاب المصالح من مواكبة ومسايرة ومراقبة إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ ومؤسسات².

9. توفير النظم وآليات توجه المؤسسات والرقابة عليها مع ضمان المعاملة المتساوية لمجموعة الملاك.

10. الشفافية والنزاهة في التعاملات مع جميع الأطراف سواء من مقدمي الأموال أو فئات آخرين وهذا لخلق بيئة عمل للمعاملات.

و بالتالي تظهر أهمية حوكمة المؤسسات:



الشكل (13) الاستفادة من عمليات حوكمة المؤسسات

المصدر: محسن أحمد الخضري، ص 189، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة 2005.

إن المؤسسات التي تصبو إلى البقاء وفرض وجودها وحصتها السوقية مجبرة على تنفيذ القوانين والقواعد والأحكام التي تتماشى وحسن الإدارة وتنظم الممارسات والتطبيقات السليمة للقائمين على تسييرها. ومن هنا تنقسم المبادئ الدولية الخاصة بالمنظمة لقواعد إدارة المؤسسة إلى خمسة مبادئ حسب المنظمة العالمية للاقتصاد والتنمية.¹



المصدر: OECD (2000), Corporate Governance Principal

يظهر المبدأ الخامس مسؤوليات مجلس الإدارة والتي تتمثل في:

- عملية توجيه المؤسسات تستند على إستراتيجية تؤكد إطار قواعد حوكمة المؤسسة، كما أسند الرقابة الفعالة من قبل مجلس الإدارة على إدارة المؤسسة وفي نفس الوقت يخضع أعضاء مجلس الإدارة للمساءلة من قبل المؤسسة ومساهميها.
- تناولت كل من هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.¹
- العناية والمسؤولية في ممارسة أعضاء مجلس الإدارة لمهامهم والترفع عن المصالح الشخصية والتقيد بخصال الرج الصالح لما فيه صالح لبيته وأبنائه وجيرانه.
- المعاملة المكافئة والعادلة للمساهمين وعلى درجة فئاتهم في حالة إصدار قرارات لا تتماشى وصالح مجموعة ما.
- الالتزام أعضاء مجلي الإدارة بالقوانين المنظمة لحوكمة المؤسسات مع الحرص الكامل على مصالح الأطراف المعنية.
- وجوب قيام مجلس الإدارة بالوظائف الأساسية التالية:

ة وضع خطط إستراتيجية للمؤسسة (إستراتيجية المؤسسة خطط العمل، سياسة المخاطرة، تحديد الأهداف الأداء، متابعة الإدارة التنفيذية وأدائها، وعمليات الاستحواذ وبيع الأصول، وكل أشكال تصفية الاستثمارات بالإضافة إلى ترشيد النفقات الرأسمالية.

ة وضع آليات قياس مدى التزام والكفاءة للقواعد التي تضبط حوكمة المؤسسات وطرق تعديله للانحرافات.

ة تغير المديرين التنفيذيين وتحديد مكافئهم ورواتبهم وأجورهم والإشراف على تسيير الموارد البشرية.

ة الإفصاح على مرتبات وحوافز ومكافئات المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة للمساهمين.

ة خلق مناخ عادل يتسم بالشفافية لعملية ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

ة مجابهة التصرفات اللاأخلاقية كسوء استعمال السلطة وخاصة الحالات تعارض المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين نتيجة سوء استخدام أصول المؤسسة أو السيطرة في البعض.

ة توفير آليات المتابعة في تنظيف معايير المحاسبة الدولية وكذا المراجعة الدولية للمؤسسة من أجل تقارير المالية بينية سليمة كإحداث نظام مراجعة فعال ورقابة داخلية ملاممة وبالأخص أنظمة متابعة المخاطر مع الالتزام الكامل بالقوانين السارية المفعول في ذلك.

ة الإشراف العام على عملية الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة وإحداث قنوات ووسائل الاتصال، كتحديث المعلومات على الشبكة العنكبوتية لإفادة المساهمين داخل وخارج الحدود.

ة قدرة مجلس الإدارة في اتخاذ قراراته المصيرية دون اللجوء إلى الإدارة التنفيذية (مستقلاً في ذلك) I
ة إحداث لجنة من أعضاء مجلس الإدارة الأكفاء في المتابعة والحكم في أشكال تعارض المصالح المحتملة وبشكل موضوعي البث في المواضيع التي تتباين بشأنها مصالح الإدارة والمؤسسة والمساهمين وعلى حساب المثال. وطبعة المراجعة المالية، تنظيم الرقابة الداخلية والمرتبات والحوافز للمديرين، أعضاءه مجلس الإدارة.

ة وجوب منح وقت كافي لأعضاء مجلس الإدارة لمباشرة أعمالهم ومسؤولياتهم وذلك من أجل الإلمام بكل التغيرات التي تطرأ في السوق وينتج عنها المخاطرة التجارية بالإضافة إلى المتابعة لكل القوانين والإجراءات والأحكام المنظمة لقواعد العمل، كل هذا ينصب لتحسين ممارسة مجالس الإدارة وأداء أعضائها وفي متطلبات المؤسسة.

ة توفير لأعضاء مجلس الإدارة آليات النفاذ إلى المعلومات المناسبة والدقيقة والوقتية بذات الصورة التي يتوفر عليها المديرين التنفيذيين من أجل القيام ومباشرة المهام في أحسن الظروف، أن تعذر ذلك يقوم مجلس الإدارة باستحداث قنوات اتصال بين عدد من مديرين داخل المؤسسة وكذا المراقبين في شكل أنظمة معلوماتية مخرجاتها معلومات ومعرفة لأداء المؤسسة دقيقة ولاممة لاتخاذ قرارات صائبة.

z نظام معلومات مجلس الإدارة وقانون SOX : لقد أثرت هذا القوانين الداعمة لحوكمة الشركات على أنظمة معلومات مجلس الإدارة كونها آلية داعمة لذلك. حيث نجد عملية الإفصاح والشفافية تعتمد كلياً على مخرجات هذا النظام. حتى تتمكن من الاعتماد على تلك المعلومات ، فالتقارير المالية مثلاً توفر إفصاحاً من خلال تدخل لجنة المراجعة ضمن صلاحيتها في بسط رقابتها.

فجنة المراجعة ضمن لجان مجلس الإدارة تدعم الشركة للالتزام بقواعد الرقابة من خلال نظم المعلومات وأن تكون تكنولوجيا المعلومات ذات رقابة كافية بشأن الأمان والخصوصية.

فعملية تصديق على المعلومات ومراجعتها بشكل فعال لاستغلالها من خلال جمعها من قبل نظام معلومات مجلس الإدارة لإصدار قرارات هادفة ورؤية إستراتيجية محكمة.

فالبيانات المالية المحولة من قبل نظام معلومات مجلس الإدارة من الإدارة المالية للإفصاح عليها واتخاذ قرارات جرائها ، وسيلة فعالة لكسب ثقة المساهمين.

لهذا نجد الشركات الكبرى تعمل على تصميم واستخدام وصيانة هذا النوع من الأنظمة الداعمة لمجلس الإدارة.

يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين وأصحاب رأس المال بمتابعة ومساعدة المديرين التنفيذيين على واجباتهم وأدائهم داخل الشركة من خلال الأهداف المسطرة وبلوغها من أجل المحافظة على حقوق الغير ، وهذه الأسباب التي تمنح لمجلس الإدارة الاستقلالية حتى يفسح له المجال من أجل إيجاد الطريقة المثلى لمتابعة المديرين التنفيذيين ودفعهم إلى تحصيل نتائج مرضية أو العكس الفصل عند عدم تحقيق الأداء المرجو. فالحوكمة الجيدة تصبو إلى هذا المبدأ النبيل لتحقيق الأهداف في ظل الإمكانيات المتاحة أو المساعدة والمحاسبة على الأداء وأمام أعضاء المجلس.

فالأداء الناجح في ظل حوكمة جيدة نابع عن حسن تعلم حسن الأداء وروح المسؤولية جراء التدقيق والمراجعة لجميع المستويات للشركة وكل هذا يصبو إلى القيادة السليمة دون اتحراف.

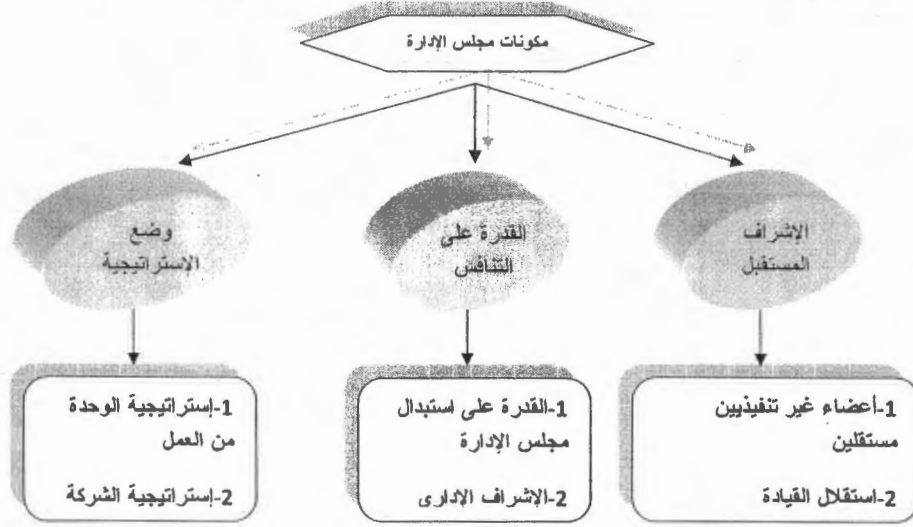
فمجلس الإدارة وبحكم موقعه الرقابي على الإدارة التنفيذية ونظم معلوماته ومواقبته الحاضر والمستقبل فإنه لا مجال له من أن يستجيب لمتطلبات المستثمرين من خلال توفير لهم مبدأ الأمان وتأقلمه مع بيئة الأعمال والهزات الاقتصادية ، لهذا كلما أحسن المستثمرون بالثقة وأن شركتهم لها حصتها السوقية ومكانتها القوية في ظل حوكمة جيدة بناء على قيادة رشيدة متمثلة في مجلس إدارتها ، فقد يدفعهم إلى الزيادة في رأس مال الشركة من أجل الحصول على ربح أكبر ، أما حصولهم على نتائج غير مرضية فقد يقودهم الأمر إلى العكس.

أ- مجلس الإدارة وتطبيقاته لحوكمة الشركات :

إن عملية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات تختلف من بلد لآخر ومن شركة لأخرى استناداً للظروف والبيئة المحيطة بها ، لهذا من مواصفات حوكمة الجيدة المرونة ، كون أن مفرزات الأسواق المالية ومتطلبات سيرورة الشركات جراء الضمانات التي تقدمها إلى المستثمرين وأصحاب لمصالح من شفافية وإفصاح ، هذه الحماية تركز أساساً في وجود مجلس إداري مثالي يضمن التوجيه والتخطيط الإستراتيجي للشركة يحاسب عن أدائه ومسؤولياته أمام الشركة وأصحاب رأس المال.

ب- المكونات الأساسية لتطبيق مجلس الإدارة للحوكمة :

إن تأكد المستثمرين حول حماية حقوقهم من خلال الحوكمة الجيدة فهذا نابع عن الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة بالنسبة للأداء وتحسينه من أجل الوصول إلى إنتاج الثروة من خلال زيادة النشاط وروح المسؤولية على كافة مستويات الشركة ومن بين المكونات الأساسية التي تتوفر في مجلس الإدارة.



شكل (4) مكونات مجلس الإدارة

المصدر : د. محمد مصطفى سليمان ، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، ص 114 ، الطبعة 2009 دار الجامعة.

من أجل كسب ثقة المستثمرين من قبل مجلس الإدارة لابد من تحليه باليقظة والاستقلالية والعمل قدر الإمكان من أجل بلوغ الأهداف المسطرة من خلال خلق وتعظيم قيمة الشركة والحصة السوقية ، ومن أجل ذلك فإن مبادئ حوكمة الشركات تضع بعض من التوجيهات والوصايا لضمان استقلالية مجلس الإدارة وهي¹:

- من أجل مقدرة مجلس الإدارة على استقلاليته لابد من احتوائه على أعضاء مجلس الإدارة غير تنفيذيين مستقلين يشكلون الأعظمية.
- استقلالية رئيس مجلس الإدارة.
- اجتماع مجلس الإدارة بخصوص دراسة أداء الشركة في وجود الأعضاء غير التنفيذيين دون التنفيذيين.
- اختيار وتجديد أعضاء مجلس الإدارة من خلال قاعدة ينتهجها ويحددها المجلس.

تهتم الهيئات العالمية والشركات الكبرى بتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة حيث تنادي بعملية التوازن بين أعضاء مجلس الإدارة وبالأحرى العضوية للأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين والترجيح بنسبة أكبر لهذه الأخيرة من أجل خلق لجان مساندة له.

إن مخرجات نظم معلومات مجلس الإدارة من تقارير سنوية سواء كانت مالية أو غيرها... الخ أو متطلبات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من معلومات دقيقة وصادقة عن أداء الشركة في الوقت اللازم دون إعاقة عمل اللجان بخصوص احتياجاتهم من معلومات جديدة أو مخزنة لتسهيل المهام والمسؤوليات للأعضاء ، فالمرونة خاصية الجميع لبلوغ الأهداف، يعمل نظام المعلومات على تحقيقها ودعامة لعمل مجلس الإدارة وهذا ما يسهل قيام المجلس بفرض سلطته على الإدارة التنفيذية من خلال مراقبته على أداء الشركة استنادا للمعلومات التي تم الحصول عليها من نظم معلوماته.

خاتمة:

يستلهم نظام معلومات مجلس الإدارة أهميته من أهمية الإدارة العليا في حد ذاتها، فهذا النظام وضع أصلا لأجل الاستفادة القصوى من موارد المؤسسة المتاحة، ومع التطور التكنولوجي والاقتصادي والتوسع فيه باستخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الإلكترونية في أساليب الإنتاج، ومع اتساع الأعمال، وزيادة التخصصات وتعدد الخيارات، وزيادة حدة المنافسة، تبدو الأهمية الكبرى لبناء نظام معلومات لمجلس الإدارة يتولى وضع الرؤية وترجمة الغايات في سياسات وبرامج تنفيذ مجدولة زمنيا عبر مؤشرات لقياس الأداء تحقيقا لإنتاج كفاءات محورية... وهي أمور تؤدي إلى تحقيق فاعلية المؤسسات وتحقيق الأهداف والغايات، وهو ما يفسر الحاجة إلى تصميم نظام معلومات مجلس الإدارة:

a استخدام النظم الفرعية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة، والتكيف معها، وخلق مؤسسة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.

a زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة، والتعرف على نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات، وتحديد البرامج التنفيذي للتعامل معها.

a زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد كما ونوعا، وتميئتها بصور تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

إن نظام معلومات مجلس الإدارة يتطلب تصميمًا جيدًا يحتوي للمرحلية والتدرج في الإعداد والتنفيذ، والقابلية للتعديل، والتصحيح، والأهم هو الحرص على إدامة النظام من خلال التأكيد على مكوناته من مدخلات وعمليات ومخرجات، وذلك بالرقابة المستمرة والتغذية العكسية، وهو ما يزيد من فعالية النظام.

الهوامش و المراجع:

(1) مركز التميز للمنظمات غير الحكومية عدد (31) ، 125 نيسان 2003.

- (2) د. مصطفى محمود أبو بكر، د. جمال الدين محمد المرسي، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. د. طارق رشدي جبه، دار الجامعية الإبراهيمية، طبعة 2002..
- (3) د. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية..
- (4) د. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم الأهمية، التحديات، الطبعة 2009 جدارا للكتاب العالمي.
- (5) د- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، دار الجامعية، 2006..
- (6) محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة 1، 2005، القاهرة، مصر..
- (7) Hervé Alexandre et Mathieu Paquerot, efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, N°2 volume 3 , juin 2000.
- (8) <http://www.cma.gov.eg>.
- (9) ECES DP82 / Samiha Faxzy / April 2003. .
- (10) <http://www.cma.gov.eg/cma/content/arabic/poolsextra-data/haxkama>.