

فهرس المحتويات

1. المقدمة 4
2. الاطار 5
- أ. الإطار العام 5
- ب. الإطار الثقافي اللبناني 6
- ج. القانون اللبناني (تطبيق قانون التجارة في عام 2016) 7
3. مبادئ حوكمة الشركات 7
- أ. الممارسات الجيدة 7
- ب. ميزات إدارة الشركات 8
- ج. الشركات العائلية 8
4. عملية تدقيق الحوكمة 9
- أ) الاحتياجات 9
- ب) السلطات في الشركة 10
- ج) المساهمون 10
- د) أعضاء مجلس الإدارة 11
- هـ) الهيئات الإدارية 11
- و) أصحاب المصالح الآخرون في الشركة 11
5. الجمعية العمومية للمساهمين 12
- أ) القانون اللبناني 12
- ب) المبادئ 13
6. مجلس الإدارة وطريقة عمله 13
- أ) القانون اللبناني (تطبيق قانون التجارة في عام 2016) 13
- ب) مهمات مجلس الإدارة 14
- ج) موقع الاستراتيجية 16
- د) تشكيل المجلس وعدد أعضائه ومدة ولايته 16
- هـ) الذكاء الجماعي 17
- و) تشكيل القواعد الإجرائية لمجلس الإدارة 18
7. أعضاء مجلس الإدارة: الصفات والحقوق والواجبات 19

- أ) عضو مجلس الإدارة 19
- ب) التوازن في المجلس 19
- ج) واجبات العضو 20
- د) حقوق العضو 20
- ه) مكافأة العضو 20
- 8) إدارة الشركة وخلق القيمة 21
- 9) الرئيس المدير العام 22
- أ) القانون اللبناني (قانون التجارة الجاري النافذ عام 2016) 22
- ب) مجلس الإدارة مع رئيس مدير عام 23
- ج) مجلس الإدارة مع الفصل بين دوري الرئيس والمدير العام 23
10. لجان المجلس 25
- أ) الأدوار والمبادئ 25
- ب) لجنة التدقيق 25
- ج) لجنة التعيين والحوكمة 25
- د) لجنة المكافآت 26
- 11) محضر الاجتماعات 26
12. تدريب المدراء 27
13. تقييم طريقة عمل المجلس 28
- أ) ممارسة جيدة 28
- ب) الطريقة 28
14. عضو مجلس الإدارة المستقل 28
15. أمين سر المجلس 29

حوكمة الشركات
المبادئ والتوصيات التي يجب تطبيقها
من أجل تحسين حوكمة القطاع الخاص في لبنان
(أيار 2017)

تشير حوكمة الشركات إلى العلاقة ما بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين أو أصحاب المصالح الأخرى فيها وتشمل حوكمة الشركات أيضاً المعايير التي تحدد أهداف الشركة وطرق الوصول إليها ومتابعة النتائج

مبادئ حوكمة شركات مجموعة العشرين و منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لشهر أيلول
2015

1. المقدمة

غالباً ما تنبثق المحاضر والمبادئ والتوصيات المتعلقة بمجال حوكمة الشركات من قوانين ومنشورات عامة أو اتصالات خاصة نشأت في بلاد عدة منذ ظهور ممارسات جيدة في أوائل التسعينات في مجال تنظيم وسير عمل مجالس الإدارة. كما وتكمن هذه التوصيات والنتائج والمبادئ في خبرة كاتبني هذا المقال وتطبيقاتهم العملية فضلاً عن محادثات أجريت مع عدد كبير من رجال أعمال لبنانيين تم لقاءهم في خلال العامين السابقين والذين استغلوا فرصة التعبير عن توقعاتهم في هذا المجال.

علاوة عن ما يجب تطبيقه بحرية تامة وعن تحليل وضع كل شركة في ما يخص مثلاً الفصل ما بين السلطات وبالأخص دور مجلس الإدارة المركزي، من المُقترح أن يتم تطوير في المقال الحالي جوانب ملموسة لحوكمة الشركات في إطار المبادئ التي يجب معرفتها وتطبيقها وعلى سبيل المثال:

- احترام سياق الشركة الثقافي
- تطبيق القانون اللبناني
- المحافظة على منظمة تماشي الشركة العائلية
- اجراء تدقيق للحوكمة
- تعيين أصحاب المصالح الأخرى في الشركة
- التذكير بشروط انعقاد الجمعية العمومية للمساهمين التي في خلالها يتم تعيين الموظفين الاداريين
- تحديد وتوضيح توزع السلطات في الشركة
- تعريف دور عضو مجلس الإدارة وواجباته وحقوقه
- تحديد وضعية الاستراتيجية في تصريف الأعمال
- تشكيل دور المجلس ومهامه وطريقة عمله في نظام داخلي أو على الأقل في ميثاق حسن السيرة والسلوك.
- دعم خلق القيمة
- تعريف دور رئيس المجلس والمدير العام أو الرئيس المدير العام
- تعريف دور لجان المجلس المحتملة
- أخذ في الاعتبار أهمية محاضر الاجتماعات
- وضع حد للشروط التي بها يخضع أعضاء مجلس الإدارة للتدريب
- تقييم بانتظام المنظمة وطريقة عمل المجلس
- تحديد دور أمين سر المجلس

لا تشمل هذه القائمة كل شيء بل تكرر ببساطة المواضيع التي تتعلق اليوم بحوكمة الشركات في لبنان من وجهة نظر عدد كبير من رواد الاعمال وممثلهم الذين دُعوا للتعبير عن حاجاتهم في إطار العديد من الاجتماعات. ولا يتعلق الأمر بتطبيق قواعد صارمة جداً وغير ملائمة بل بخلق أفضل ظروف ممكنة تسمح للشركات بالتقدم في بحوث التنمية المستدامة.

2. الاطار

أ. الإطار العام

إن لقضايا الشركات اللبنانية في القطاع الخاص أهمية في عالم سياسي واقتصادي اقليمي غير مستقر ومتزعزع. وفي هذا الصدد ومهما كان نوع الشركة أو مجال نشاطها، يُثبت فعلياً أصحاب الشركات المعنيون عزيمتهم وصلابتهم وشجاعتهم.

غير أنه وفي محيط دولي تتوزع فيه معايير الجودة المتعلقة بالحوكمة وتفرض نفسها أكثر فأكثر، يتوجب اليوم على أصحاب الشركات تحسين منظماتهم وطريقة عملها من أجل تحقيق أهداف التنمية والمنافسة والعمل المستدام. ويكمن ذلك بالفصل بين السلطات والمسؤوليات في الشركة واتخاذ القرارات والسيطرة على أعمال الشركة الاقتصادية والمالية.

يتمتع المساهمون وأعضاء مجلس الإدارة والهيئات الإدارية بهذه السلطات فيعمل كل واحد منهم في منصب مختلف لكن لهدف واحد ألا وهو مصلحة الشركة. يجب تحديد هذه السلطات في نظام منطقي مفهوم جداً مع تعريفات واضحة لواجبات كل واحد منهم وصلاحياته شرط أن تركز على مبادئ حوكمة جيدة منفق عليها ومشاركة.

ومن المتوافق عليه أن حوكمة الشركات تمثل تنظيم المراقبة وادارة الشركات في إطار استراتيجية واضحة ومفترضة. وبكلمات أخرى، تُستخدم حوكمة الشركات للدلالة على العلاقة التي تجمع المساهم بإدارة الشركة أي طريقة عمل مجلس الإدارة بشكل أساسي.

وفي مجال الحوكمة وفي شركة ما، يتيح تطبيق مجموعة من القواعد البسيطة والمناسبة للاطار المحلي تحقيق أهداف التنمية. يجب أن توضح هذه القواعد طريقة وضع أهداف الشركة والوسائل الكفيلة بتحقيقها والمعايير المتفق عليها لمراقبة أداء الشركة والإشراف عليه. أما الحوكمة السيئة فقد تعيق تنمية الشركة المستدامة.

ترتكز الحوكمة التي لا تُعد علماً بل انتظاماً يرتكز على ثقافة فعلية في قلب الشركة ويستدعي من أصحاب الأسهم والأجيال الأولى في ما يخص الشركات العائلية تقبّل تام للتطورات الحاصلة والمرغوبة. إنها مسألة خيار تتفق عليها الجهات الفاعلة في الشركة ورغبة مشتركة من دون أي عائق معين وبعبارات أخرى هي مسألة نجاح الشركة المستدام أي مسألة سلوك مهني وأخلاقي.

إن المهمة الأولى لمجلس الإدارة هي التأكد بشكل موضوعي من الاستراتيجية التي اقترحتها الهيئات الإدارية وطبقتها ومرافقة هذه الأخيرة ودعمها في قراراتها علماً أنه في النهاية وفي اطار هذه المهمات، إن المجلس هو من يراقب إدارة الشركة. تحتاج الإدارة إلى المنافسة والتحفيز على يد مجلس من الحكماء لديه نظرة شاملة أكثر عن المجتمع يحتفظ بالممارسات الجيدة ويوحي بها ويتحمل مسؤوليته تجاه المساهمين والجهات الأخرى.

وتبقى أحياناً الهيئات الإدارية بمفردها وخصوصاً إذا كان الإطار الاقتصادي والمالي والتنافسي والسياسي معقداً.

ومن المتفق عليه أن جهاز حوكمة فعال يسمح بتعزيز ثقة المستثمرين والجهات المانحة الوطنية والدولية من جهة وتقوية العلاقات مع أصحاب المصالح (الموظفين والعملاء والدائنين والادارة، الخ) من جهة أخرى.

بناء الثقة عن طريق بناء الحوكمة

تذكير بمبادئ حوكمة شركات مجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لشهر أيلول 2015:

"تحمي الحوكمة ذات الجودة العالية بطبيعة الحال حقوق أصحاب الأسهم والمصالح وتعطي للشركات فرصة جذب رؤوس أموال بمبالغ قليلة بفضل سهولة ولوجها إلى الأسواق المالية. إنه عامل ذو أهمية حاسمة في الأسواق المالية العالمية اليوم. كما تسمح تدفقات رؤوس الأموال الدولية للشركات بالحصول على أموال من عدد كبير من المستثمرين. ومن أجل الانتفاع بالكامل من عولمة أسواق رؤوس الأموال وجذب زبائن على المدى الطويل، على الشركات والبلدان التزود بأنظمة حوكمة موثوقة ومفهومة للغريب واحترام على الأقل قاعدة مبادئ معترف بها."

وعلى الرغم من أن رؤوس الأموال الأجنبية لا تشكل مصدر تمويل أساسي للشركات، يساهم توافر إطار حوكمة الشركات موثوق ومفصل بآليات فعالة من الاشراف والتطبيق في تعزيز ثقة المستثمرين الوطنيين وتخفيض كلفة رأس المال وفي حسن سير أسواق رؤوس الأموال وتؤمن أكثر فأكثر الاستقرار لمصادر التمويل."

تكثر إذاً التحديات وحن الوقت للاعتراف بميزات الحوكمة وتشكيل المبادئ والممارسات بشكل أفضل في ما يتعلق بتنظيم أعمال مجلس الادارة وقيادتها.

ب. الإطار الثقافي اللبناني

وفضلاً عن المبادئ الكبرى وتطبيق الممارسات الجيدة المعترف بها الآن في جميع أرجاء العالم تقريباً والتي تُعد موضوع هذا المقال، تكمن حوكمة الشركات في احترام ثقافة الإطار الذي تُطبق فيه وهي ثقافة تخص البلد والشركة ونشاط عملها.

ونأمل أن نتخذ هنا موقفاً في إطار ثقافة تركز على الشفافية والاخلاق. إذ تتطلب هذه الثقافة في مجال تصريف الأعمال نظرة والتزام شديد من جهة الهيئات الإدارية وأحياناً تشكيقاً حاداً بل مؤلماً في أعمالهم.

ويتبين أنّ جوانب الحوكمة الجيدة ضرورية للشركات اللبنانية التي غالباً ما تكون عائلية وذلك بهدف ضمانة استدامتها ويجب أن تتشكل هذه الجوانب بطريقة واضحة.

وإذا أردنا أن تتم مرحلة الانتقال بين الأجيال في الشركات اللبنانية في أحسن ظروف ممكنة وبهدف النمو وفعاليّة الأداء، يجب أن تتكفل جميع الهيئات الإدارية بالتطورات اللازمة. إنّ تنازل بعض الهيئات الإدارية التأسيسية أو أصحاب الأسهم المرجعيين هو أمر ضروري لنجاح أي انتقال أو تسليم السلطة. ونأمل أيضاً أن يطبق كل عضو في مجلس الإدارة الممارسات الجيدة الجديدة ويشجعها ويستخدمها في إطار مهمته ومسؤولياته.

وستساهم التغييرات والتحسينات التي نشهدها في تحسين أداء الشركات اللبنانية وتطورها وتوسعها وازدياد جاذبيتها في الأسواق الوطنية والعالمية.

ج. القانون اللبناني (تطبيق قانون التجارة في عام 2016)

يرتكز عمل الشركة المساهمة اللبنانية على الفصل الصارم ما بين السلطات ويدير مجلس الإدارة الشركة من خلال قسم الإدارة ويتحقق من أعمالها. ويُعد المجلس الذي يترأسه رئيس مدير عام، جهاز الشركة التنفيذي فيحدد أصحاب الأسهم صلاحيات المجلس في خلال الجمعيات العامة العادية وغير العادية ولهذه الأخيرة صلاحية تعيين أعضاء مجلس الإدارة وصرفهم ومراقبة إدارة الشركة وإصدار القرارات المتعلقة بتعديل نظام الشركة الداخلي.

3. مبادئ حوكمة الشركات

أ. الممارسات الجيدة

تساهم الحوكمة في نمو الشركة الإقتصادي والمالي وفي تحسّن أدائها. وهي عبارة عن مجموعة من النصوص القانونية والتنظيمية والممارسات الجيدة والسلوكيات التي تحدّد مدى قوة ومسؤولية المدراء وأعضاء مجلس الإدارة في إطار المهام المنوطة بهم وتساعد على توجيه الشركة على المدى الطويل.

يتوجب على مجلس الإدارة لتوجيه الشركة التحقق من صحة القرارات الاستراتيجية والسيطرة عليها ولهذه القرارات التي ينفذها المدراء تأثيراً حاسماً على إستمرارية الشركة وبالتالي على الأداء المستدام. وتُبنى الثقة بين المجلس والمدراء عند تحديد ممارسة الصلاحيات بوضوح وفقاً للقواعد والحدود والقيود.

وتكمن الحوكمة الجيدة في معرفة نظام الشركة الداخلي والنصوص القانونية والتنظيمية وموجبات المدير العامة والخاصة ومسؤولياته والتوصيات الجيدة (قانون الممارسات الجيدة والقواعد والتدابير وقانون أخلاقيات البورصة للشركات وميثاق القسم الإداري ونظام المجلس الداخلي، الخ)

بصفتهم فاعلين أساسيين في إدارة الشركة، على أعضاء مجلس الإدارة تنفيذ مسؤولياتهم والمساهمة في تحسين أداء المجلس والإدارة العامة. وعلى المجلس أن يعمل كفريق مستقل مع الإدارة العامة.

ب. ميزات إدارة الشركات

في بداية العديد من الشركات، غالباً ما يصعب التمييز ما بين المساهمين و أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العامة. يمكن لمالك مدير مؤسس أن يحدد جميع هذه الأدوار أو جزء منها بطريقة نسبياً غير رسمية.

ولا يكفي أن يساهم مؤسس واحد فحسب بنشاطه وإرادته في تشكيل الشركة ونجاحها من أجل ضمان استدام الشركة على المدى الطويل. وعلى مر مراحل تطور الشركة وفيما هي تحاول التحرر من وطأة الماضي، على هذه الأخيرة أن تعتمد نظام حوكمة كفيل بتعزيز استدامتها ونجاحها.

كما وتتميز كل شركة برواية ملحوظة من أحداث اقتصادية ورأسمالية على السواء: افتتاح الرأسمال والتمويل الخارجي ومشاريع النمو الطموحة وتركة المؤسسين، الخ. وقد عدلت هذه الأحداث تنفيذ السلطة والقرارات المتخذة بالاجماع. فمن الضروري اعتماد حوكمة تكفي لضمان استدام الشركة.

ج. الشركات العائلية

على مرّ الأجيال، تنمو الشركة العائلية في الحجم وتزداد درجة تعقيد العمليات بها، وقد يكون لأعضائها وجهات نظرٍ مختلفة حول النشاط التجاري وإستخدام الأصول المالية. وفي ظلّ هذه الظروف، من المهم تأسيس نظم حوكمة عائلية بهدف تسهيل عملية التبادل من خلال تسهيل، على سبيل المثال، الوصول إلى المعلومات وتعزيز الإنضباط العائلي ومنع الصراعات وضمان إستمرارية العملية وتحضير الأجيال المقبلة وإعطائهم التدريب المناسب في أقرب وقت ممكن.

وبمجرد أن تبدأ الشركة العمل تحت القواعد المعتمدة من قبل جميع المساهمين بما في ذلك المؤسسين، سيكون من الأسهل التمييز بين الحوكمة العائلية وحوكمة الشركات إذ يتطلب كلّ "إنضباط" عمل خاص مع واجبات وقضايا معينة. وعلاوةً على ذلك، عندما يكون المساهم عضواً تنفيذياً ومديراً، يجب ألا يمنع المجلس من أن يبقى هيئة مستقلة حرة في إعطاء الحكم الخاص به.

ومن المستحسن وضع ميثاق أو بروتوكول عائلي يصف نظرة العائلة وأهدافها من أجل الشركة. ويجب أن يُعرّف هذا الميثاق أو البروتوكول عن دور الهيئات العائلية الحاكمة وعلاقتها بمجلس الإدارة وأن يذكر السياسات العائلية الأساسية كالتي تتعلق بتدخل أعضاء العائلة الفعلي والتفرغ عن الأسهم وانتقال سلطة الرئيس، الخ. كما ويجب معالجة مسألة الفصل ما بين السلطات والمسؤوليات المتنازع عليها عندما يكون مساهم ما عضواً تنفيذياً ومديراً في آن معاً.

ويتم اختيار طريقة الحكم في الشركة العائلية بطبيعة الحال على أساس حجم الشركة وعدد أعضاء العائلة ودرجة انخراطهم في الشركة.

وتتيح الهيئات العائلية الحاكمة كالجمعية العائلية والمجلس العائلي لأعضاء العائلة التناقش بحرية في المسائل العائلية ونشاط الشركة. وهذا ما يساعد على وضع مقاربة عائلية متناسقة.

إذا كانت هذه الهياكل كفيلة بتنسيق مصالح أعضاء العائلة وتوحيدها، لا يبقى سوى تعيين من بين أعضاء مجلس الإدارة عدد من الأعضاء الخارجيين المستقلين من أجل ضمان استدام الشركة العائلية.

التأكد من أن أهداف أصحاب الأسهم في الشركة العائلية محددة وموزعة. اعتماد حوكمة عائلية تتيح لكل واحد التعبير عن توقعاته في جهاز عضوي خاص وخصوصاً في ما يخص المسائل العائلية مع تجنب الخلط ما بين المصالح الخاصة ومصالح الشركة الاقتصادية والمالية.

4. عملية تدقيق الحوكمة

(أ) الاحتياجات

يتيح وضع تدقيق للحوكمة تلقي الآراء وتحقيق توقعات كل من المدراء في الشركة من أجل تحسين سير عمل التنظيم القائم. وعلى هذا التدقيق أن يجب عن الأسئلة الآتية:

- لماذا نحتاج إلى الحوكمة الجيدة؟
- من يأخذ القرارات الاستراتيجية؟ من ينفذها؟ ومن يشرف على تطبيقها؟
- من لديه السلطة؟
- هل هناك من يراقب الحسابات؟
- هل معايير العمل محددة؟ هل هي قصيرة أو معتدلة أو طويلة الأمد؟
- هل عوامل الخطر محددة؟ أين هي المراقبة الداخلية؟ ما هي طرق إدارة المخاطر والسيطرة عليها؟
- هل خضعت جودة أعمال المجلس للتدقيق؟
- ما هي مسؤولية عضو مجلس الإدارة في إطار ولايته أو ولاياته؟ هل حقوقه وواجباته محددة؟
- هل أصحاب المصالح معروفين؟ كيف يُؤخذون في عين الاعتبار؟

في البدء، يتوجب على الشركات في القطاع الخاص والعام وضع حوكمة تتوافق والقوانين المعمول بها والممارسات الجيدة المتعلقة بهذا الخصوص.

ويمكن اعتماد عملية تدقيق الحوكمة بهدف الوقاية في حال ارتفاع عدد المساهمين العائليين في وسط الأزمة أو في بدايتها من أجل تحديد نقاط الضعف المحتملة في الهيئات الإدارية والمراقبة والتنفيذية.

ويمكن تعيين خبير خارجي لوضع تدقيق عن الحوكمة مع خبير متخصص في الاستراتيجية والتنظيم في حال لم يتم احترام القوانين المعمول بها والممارسات الجيدة.

يعين المساهمون ومجلس الإدارة شخصاً مستقلاً من الشركة أو من الخارج ليتولى مهمة وضع تدقيق عن الحوكمة.

تشكيل خلاصة عن التدقيق يسمح بفهم تنظيم الشركة ومدى انخراط المساهمين فيها على المستويات كافة وتحديد نقاط القوة والضعف لمبادئ الحوكمة المعتمدة.

التمسك ببراعم التقدم والحصول على انضمام المساهمين والمدراء ووضع مهلة نهائية للتحسينات المتوقعة.

ب) السلطات في الشركة

من الضروري تحديد هوية السلطات المختلفة التي تمارس عملها في الشركة وكيفية تحمّل مسؤولياتها. إن السلطات متباينة بيد أنها متكاملة.

- السلطة السيادية: المساهمين أو الأعضاء
- سلطة الإدارة والمراقبة: هيئة الإدارة
- السلطة التنفيذية: المدراء

تُعرّف العلاقة التي تجمع السلطات الثلاث ببعضها البعض عن طريقة إدارة الشركة. ويمكن أن يتمتع بهذه الصلاحيات إما الأشخاص نفسها أو أشخاص مختلفين لكن لا يجب الخلط في ما بين طبيعة هذه السلطات. وتشكل هذه العلاقة ما بين السلطات أساس مبدأ حوكمة الشركات والطريقة الملموسة التي بها تُمارس أم لا والهدف من ذلك، على خلاف الإدارة البسيطة، هو إثبات أن الشركة في أيادٍ أمينة من أجل تعزيز في المستقبل ثقة أصحاب المصالح الأخرى في الشركة كالموظفين ورجال الأعمال والعملاء والشركاء الماليين، الخ

ج) المساهمون

من الضروري التأكد من إدراك جميع المساهمين (من القطاع الخاص أو العائلة أو القطاع العام أو القطاع المالي وما إلى ذلك) الحاجة إلى حوكمة الشركة والمضي قدماً في الإصلاحات أم لا بعد إنتهاء عملية التدقيق.

يتم تعيين في الجمعية العامة المساهمين الذين يؤكدون على اتجاهات الشركة ويسمحون باتخاذ القرارات من أجل ضمان استدام الشركة. ويتمتع المساهمون بصلاحيات التعيين والإقالة والتأثير على قرار المجلس الإداري (تعيين الهيئات الإدارية الكبرى والتحقق من صحة الاستراتيجية ومراقبة الإدارة، الخ)

وفي وجه المردود الفوري من بعض المستثمرين الذين قد يمارسون ضغطاً على الحوكمة، يتأكد المجلس من أن الشروط مستوفية لضمان استدام الشركة.

وفضلاً عن توافقه مع القوانين، على نموذج الحوكمة أن ينظم مختلف التفاعلات بين الشركة والمساهمين وخصوصاً ما يلي:

- كيف يدعو المساهمون جمعية المساهمين للانعقاد؟
- كيف يمكن للمساهمين في خلال اجتماع لهم أن يقترحوا قرارات من أجل استخدام حق الفيتو ضد قرارات المجلس أو التأثير عليها وتعيين المساهمين وردهم.
- ما هي المعلومات التي على الشركة أن تقدمها للمساهمين؟

وفي الحالات تلك، على نموذج الحوكمة أن يحدد سابقاً العلاقات بين المساهمين ونذكر على سبيل المثال الاجراءات التي تستبق الأزمات وتحلها بطريقة فعالة.

د) أعضاء مجلس الإدارة

يأخذ أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين من قبل "السلطة السيادية" على عاتقهم مسؤولية مهام الإدارة والمراقبة التي تضمن إمتثال شروط ممارسة السلطة التنفيذية مع المصلحة العامة للشركة وإستمراريتها وأدائها على المدى الطويل.

ه) الهيئات الإدارية

تُعرّف السلطة التنفيذية عن الاستراتيجية وتطبق القرارات التشغيلية التي توجه الشركة في إطار الصلاحيات التي يمنحها المساهمون. تتولى الهيئات الإدارية السلطة التنفيذية التي تشمل ممارسة بالكامل مسؤولية تطبيق الاستراتيجية إذ إن الهيئات الإدارية إما تتمتع بالمؤهلات اللازمة أو هي محاطة بها، فضلاً عن مساحات التبادل والتقييم التي تجنبها العمل بمفردها.

ضمان تعريف السلطات والمسؤوليات في قلب الشركة وتحديد وتوزيعها وتوليها بطريقة واضحة من دون إدخال كل من الفاعلين المختلفين في الشركة (المساهمين، الهيئات الإدارية أعضاء مجلس الإدارة) في مواقف يصعب بل يستحال فيها اتخاذ قرارات بطريقة موضوعية ومستقلة.

و) أصحاب المصالح الآخرون في الشركة

على مجلس الإدارة وفريق الإدارة إعطاء أهمية خاصة في جدول الأعمال والمناقشات الإستراتيجية للشركة لأصحاب المصالح، ليس فقط المساهمين إنما أيضاً العملاء والموردين والموظفين والمجتمع والاهتمام بالتحديات المالية بحتة المتعلقة بنشاط الشركة: حماية البيئة وارتفاع قيمة الرأس المال البشري والصحة والراحة في العمل ومكافحة التمييز وانعدام الأمان والأخلاقية في الأعمال.

بما أن الشركة منفتحة للمجتمع المدني، من الطبيعي ان يطالب أصحاب المصالح الآخرون في الشركة هذه الثقة عندما تخضع أموالهم (المساهمين أو الممولين) أو حتى عملهم (الموظفين) أو مستقبلهم الاقتصادي (الموردين والزبائن) للخطر. إن خطر عدم الأخذ في الاعتبار بطريقة كافية وجهة نظر الشركاء قد يضر بسمعة الشركة لذلك من المهم أن تنشئ هيئة حكومة الشركة طرق الحوار وتعهداً تشييدياً مع شركائها الأساسيين.

تعريف توقعات أصحاب المصالح في الشركة (المساهمين والعملاء والمجتمع) في إطار البيئة والإطار الذي تتطور فيه الشركة.

خلق أساسات التبادلات التي ستجرى مع هؤلاء الشركاء مع انشاء طرق الحوار التشييدي في إطار علاقات من الثقة مبنية على المدى الطويل.

5. الجمعية العمومية للمساهمين

(أ) القانون اللبناني

بعد تأسيس الشركة أي اجتماع جمعية عامة تأسيسية، يعقد المساهمون جمعيات عمومية عادية غير عادية طوال مدة الشركة. وتجري هذه الجمعيات العمومية وفق الأحكام والقوانين الملزمة. ويمكن أن تؤدي مخالفة بعض هذه الأحكام إلى بطلان هذه الجمعيات.

الجمعية العمومية العادية

إن شروط انعقاد الجمعية العمومية العادية محددة في المادة 196 من قانون التجارة. وتتولى الجمعية العمومية العادية المنعقدة أقله مرة سنوياً في نهاية السنة المالية، اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بهيئات الشركة كتحديد أعضاء مجلس الإدارة ومفوضي الرقابة. وللجمعية العمومية العادية صلاحية مراقبة إدارة الشركة من خلال التدقيق في حسابات المدراء ومختلف حسابات الشركة من أجل تحضير تقرير عن سير أعمال مجلس الإدارة. ولهذه الغاية، تعطي المادة 197 من قانون التجارة لكل مساهم تحت طائلة الغاء المداوات الحق في استلام الجردة والميزانية وحساب الأرباح والخسائر ولائحة المساهمين وتقرير مجلس الإدارة وتقرير مجلس المراقبة وحساب الأرباح والخسائر الموحد والميزانية الموحدة في مهلة خمسة عشر يوماً قبل انعقاد الجمعية السنوية. فيمكن للمساهمين أن يتطلعوا على وضع الشركة وتوريط المدراء فرداً فرداً أو مجتمعين في حال فشل اداري أو مخالفة للقانون أو نظام الشركة. كما تملك جمعية المساهمين سلاحاً خطيراً ألا وهو صلاحية الإلغاء من دون سبب التي لا يقيدتها أي نظام أو عقد وتتيح للجمعية أن تسيطر على تشكيلة مجلس الإدارة وبالتالي التأثير على إدارة الشركة. ويمكن أن يتم اعلان هذا الإلغاء من دون أي سبب وفي أي وقت كان في خلال اجتماع الجمعية حتى ولو كان غير مسجلاً في جدول الأعمال. وتتمتع هذه الجمعية بصلاحيات خاصة تفوق صلاحيات مجلس الإدارة فليها السلطة على جميع القرارات باستثناء ما يتعلق بالإدارة الحالية وتعديل نظام الشركة الداخلي. ويتطلب انعقاد الجمعية العمومية العادية حضور عدد من المساهمين يمثلون على الأقل ثلث رأس مال الشركة في أول اجتماع لهم وذلك إما شخصياً أو عن طريق ممثلين عنهم. وفي حال لم يكتمل النصاب، يمكن للجمعية أن تتعقد مجدداً مهما كان عدد المساهمين الحاضرين. وفي خلال الجمعيات العمومية العادية، تُتخذ القرارات بالأغلبية المطلقة لأصوات المساهمين الحاضرين شخصياً أو الممثلين في الاجتماع علماً أن كل سهم يمنح صاحبه بالمبدأ صوت واحد. أما المساهمين الذين يملكون اسهم اسمية لسنتين أو أكثر فلهم الحق بصوتين.

الجمعية العمومية غير العادية

وفقاً للمادة 201 من قانون التجارة، للجمعية العمومية غير العادية صلاحية اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بتعديل نظام الشركة الداخلي كتخفيض أو زيادة رأس المال أو تغيير مقر الشركة الرئيسي أو تغيير نوع الشركة وذلك مع احترام المساواة بين المساهمين إذ إن المادة 201 من قانون التجارة نصت على ألا تمس قرارات تعديل نظام الشركة بحقوق الغير. ولا تطل سلطة الجمعيات بعض القرارات التي يجب اتخاذها

بالإجماع بين المساهمين وخصوصاً القرارات الكفيلة بزيادة مسؤوليات المساهمين وتغيير جنسية الشركة. ويتطلب انعقاد الجمعية العمومية غير العادية حضور عدد من المساهمين يمثلون أقله ثلثي رأس المال في خلال الاجتماعات الثلاثة المتتالية للجمعية للقرارات المتعلقة بتعديل نظام الشركة وموضوع الشركة ونوعها والتي تستدعي اكتمال نصاب ثلاثة أرباع رأس مال الشركة. وتتخذ القرارات في الجمعيات العمومية غير العادية بأغلبية ثلثي أصوات المساهمين.

(ب) المبادئ

إنها إذاً الجمعية العمومية التي تعين اعضاء مجلس الإدارة وتصوت إلى حد ما لصلاحيات مجلس الإدارة. فتعد الجمعية العمومية مكان اتخاذ القرارات ولا تقتصر على أخذ العلم بنشاط الشركة وسير عمل مجلس الإدار واللجان المتخصصة (حسابات وتعويزات) بل فرصة التحوار الفعلي والمفتوح بين المساهمين. تتحضر الجمعية العمومية ويدعوها مجلس الإدارة للانعقاد ويعرض القرارات التنظيمية والتفويضات التي يراها مفيدة في إطار مهماته أمام تصويت المساهمين.

وينشر المجلس قبل انعقاد الجمعية تقارير ينص القانون عليها ومن المستحسن أن تكون مقرونة بتقرير عن حالة الحوكمة مع تفصيل مثلاً تنظيم المجلس وطريقة عمله ومضمون أعماله، الخ. هذا ما يعزز ثقة المساهمين في ما يخص استراتيجية المجلس ومراقبته من قبل الأعضاء الذين تعيّنهم الجمعية.

ويساهم الحوار الدائم مع المستثمرين في تحسين نظرة المساهمين للشركات وزيادة معرفة الشركات بانها مكات المساهمين ولن تنشأ الثقة إلا باجراء التبادلات بذكاء حاد طوال السنة ومع نتائج ملموسة.

يساهم مجلس الإدارة في تحضير الجمعية العمومية إذ إنه هو من يدعوها للانعقاد ويعرض القرارات التنظيمية والتفويضات التي يراها مفيدة في إطار مهماته أمام تصويت المساهمين. ضمان جودة التقارير المحضرة وفقاً للقوانين وخصوصاً التقارير التي يتكفل بها المجلس ومن المستحسن أن تكون مقرونة بتقرير عن حالة الحوكمة. التحوار مع المستثمرين بذكاء حاد لمشاركة انهماكاتهم وما ينتظرون من كل من الأطراف المعنية.

6. مجلس الإدارة وطريقة عمله

(أ) القانون اللبناني (تطبيق قانون التجارة في عام 2016)

إن مجلس الإدارة هو الهيئة المكلفة بإدارة الشركة.

تنص المادة 157 من قانون التجارة على أن لمجلس الإدارة أوسع الصلاحيات لتنفيذ قرارات الجمعية العمومية وكافة العمليات المتعلقة بالنشاط الطبيعي للشركة. فيكون لمجلس الإدارة صلاحية واسعة لإدارة الشركة ضمن إطار القوانين والنظام التأسيسي وتشمل هذه الصلاحيات ما يلي:

- تنفيذ قرارات الجمعيات العمومية للمساهمين.

- اكمال كافة العمليات المتعلقة بالنشاط الطبيعي للشركة باستثناء الأعمال المناطة بالرئيس المدير العام.
- مراقبة إدارة الشركة العامة المنوطة بالرئيس المدير العام.

يُعد مجلس الإدارة هيئةً جماعية مؤلفة من 3 أعضاء على الأقل و12 عضوًا على الأكثر.

ولنفترض أن المساهمين يحصلون على أفضل المواقع من أجل إدارة مصالح الشركة، ينص القانون اللبناني على أن الجمعية العمومية هي من تعين أعضاء مجلس الإدارة من بين المساهمين فيكون إذاً بطبيعة الحال كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة مساهماً في الشركة بامتلاكه العدد المنصوص عليه من الأسهم في نظام الشركة كضمان استمرار أعمالهم الإدارية طوال مدة ولايتهم.

يتم إنتخاب المدراء على فترة 5 سنوات إذا تم التعيين وفق النظام التأسيسي أو على مدة 3 سنوات إذا تم التعيين من قبل المجلس. ينص القانون على أن يكون نصف أعضاء المجلس على الأقل من الجنسية اللبنانية.

(ب) مهمات مجلس الإدارة

إنّ لمجلس الإدارة أوسع الصلاحيات لتنفيذ قرارات الجمعية العمومية وكافة العمليات المتعلقة بالنشاط الطبيعي للشركة. فيكون لمجلس الإدارة صلاحية واسعة لإدارة الشركة ضمن إطار القوانين والنظام التأسيسي.

يجب اعضاء الطابع الرسمي على العديد من جوانب تشكيل مجلس الإدارة ودوره لتصبح من بين الصلاحيات التي ينص عليها القانون اللبناني. ومن بين هذه الصلاحيات:

- يُعد مجلس الإدارة هيئةً جماعية مؤلفة من 3 أعضاء على الأقل و12 عضوًا على الأكثر.
- يتم إنتخاب الأعضاء على فترة 5 سنوات إذا تم التعيين وفق النظام التأسيسي أو على مدة 3 سنوات إذا تم التعيين من قبل المجلس.
- ينص القانون على أن يكون نصف أعضاء المجلس على الأقل من الجنسية اللبنانية.
- يجب أن يكون تشكيل وتنظيم المجلس ملائماً لهيكلية المساهمين ويتمشى مع حجم وأعمال كافة الشركات والظروف الخاصة التي تمرّ بها الشركة .
- تكمن الصفة الاساسية لمجلس الإدارة في التوازن بين الأعضاء (الأعضاء الذكور والأعضاء الإناث ومختلف المؤهلات والخبرات والمسار المهني الأعضاء المستقلين وأخلاقيات الأعضاء).
- إن مجلس الإدارة كيان واحد غير قابل للتجزئة ويمثل كافة المساهمين وتكون القرارات، من مسؤولية الهيئات الادارة، متخذة بالإجماع.
- يتلقى مجلس الإدارة كافة المعلومات الضرورية لتطبيق أعماله ضمن الشروط المثالية. وتكون هذه المعلومات التي يتم تبادلها مع المجلس سرية ويعود قرار إفشاء بعض هذه المعلومات إلى رئيس مجلس الإدارة.

وبممارسة صلاحياته القانونية، يقدم مجلس الإدارة على المهام الآتية:

- يراجع ويؤكد على صحة التوجهات الشركة الاستراتيجية ويتابع تنفيذها.
 - يعين الهيئات الإدارية في الشركة المكلفة بإدارة الشركة في إطار الاستراتيجية.
 - يضمن توافر خطة انتقال السلطة لتجنب أي شغور في مناصب السلطة التنفيذية.
 - يحدد مكافأة الهيئات الإدارية
 - يختار طريقة التنظيم (توزيع أدوار الرئيس المدير العام أو إنطتها بشخص واحد)
 - يراقب الإدارة
 - يتأكد من نزاهة أنظمة معالجة المعلومات المالية والحسابية.
 - يضمن جودة وطريقة نقل المعلومة المالية إلى المساهمين والسوق عن طريق الحسابات أو في العمليات المهمة.
 - يشرف على عمليات تملك الأصول أو التنازل عنها التي تجريها الشركة.
 - يتأكد من توافر طرق ومبادئ السيطرة على المخاطر وإدارتها والمراقبة الداخلية.
 - يتأكد من تدريب الأعضاء وتقييمهم.
 - يشكل لجان متخصصة في ما يخص مكافأة الهيئات الإدارية والتأكد من صحة الحسابات وإدارة المخاطر.
 - يراقب ويدير النزاعات على المصالح ما بين الإدارة والأعضاء والمساهمين.
- يتلقى المجلس كل المعلومات اللازمة لتنفيذ أعماله في ظروف مثالية. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المعلومات كمضمون نقاشات المجلس يجب أن تبقى سرية ويعود قرار إفشاء بعض هذه المعلومات إلى رئيس مجلس الإدارة.
- يجب إذاً تشكيل المبادئ والممارسات الجيدة المتعلقة بالتنظيم وإدارة أعمال المجلس بطريقة أفضل.
- في إطار مهماته المذكورة أعلاه وخصوصاً تلك المتعلقة بالاحتفاظ بتقرير عن نظم سير عمله، يعرف المجلس عن مسؤولياته والمسائل التي تخصه وتخص الإدارة.
 - يجب أن يضع مجلس الإدارة تعريف منهجي ورسمي لحدود سلطة الإدارة العامة المحتملة. ويجب وضع لائحة بالأمور التي تحتاج إلى موافقة المجلس المسبقة. ويجب تعريف أشكال حدود السلطات مع تسليط الضوء على العقوبات المالية المرتبطة بصلاحيات اتخاذ القرارات.
 - من المستحسن توزيع السلطات (راجع أعلاه) في مستند خاص وفي نظام خاص أو في ميثاق المجلس أو حتى في قانون حوكمة داخلي مع تحديد حدود كل من السلطات هذه.
 - يجب مراجعة بانتظام الميادين المخصصة لمجلس الإدارة والإدارة العامة.
- يجب مراجعة ما ذكر أعلاه بانتظام من أجل التأكد من ملائمتها مع الأخذ في الاعتبار تطور هيكلية الشركة وحجمها وامتدادها.

ج) موقع الاستراتيجية

إن توجيه الشركة بالنسبة إلى المجلس هو مراقبة والتحقق من صحة القرارات الاستراتيجية التي تنفذها الهيئات الإدارية والتي تؤثر بشكل مباشر على استدامة الشركة. وتبنى الثقة ما بين المجلس والهيئات الإدارية ما أن يتم توضيح في هذا الإطار من لديه السلطة على ما يخصه وفقاً للحدود والقواعد. وتجدر الإشارة إلى كيفية تنظيم أعمال المجلس بطريقة ملموسة على أساس هذه الاستراتيجية وماهية دور السلطة التنفيذية (الهيئات الإدارية) المحدد. إذ إن السلطة التنفيذية تُخضع الاستراتيجية لموافقة المجلس وبعد ذلك تُطبّق القرارات العملية فتوجه الشركة في إطار السلطات التي يمنحها المساهمون.

المرحلة الأولى: طرح السيناريوهات والقرارات التي ستُتخذ مع الأخذ في الاعتبار برنامج الشركة والمعلومات التي في حوزته.

المرحلة الثانية: اختيار استراتيجية أي انتقاء السيناريو الأفضل من بين السيناريوهات المطروحة سابقاً وفقاً للمشروع المحدد وفرص الأرباح.

المرحلة الثالثة: التنفيذ أي اتخاذ القرارات الملموسة والمناسبة لتحقيق الأهداف المحددة بالاستراتيجية المنتقاة.

المرحلة الرابعة: مراقبة تحقيق هذه الأهداف.

خلق أفضل ظروف ممكنة لدفع مجلس الإدارة إلى تحديد التوجهات والقرارات الاستراتيجية للشركة والتأكيد عليها والإشراف على تطبيقها.

إدخال دوماً الاستراتيجية في جدول أعمال اجتماعات المجلس بالتعاون مع الإدارة العامة التي تطبقها وتأخذ العلم بها.

د) تشكيل المجلس وعدد أعضائه ومدة ولايته

يجب أن يكون تشكيل وتنظيم المجلس متلائماً مع هيكلية المساهمين ويتمشى مع حجم وأعمال كافة الشركات والظروف الخاصة التي تمرّ بها الشركة.

تكمن الصفة الأساسية لمجلس الإدارة في التوازن بين الأعضاء (الأعضاء الذكور والأعضاء الإناث ومختلف المؤهلات والخبرات والمسار المهني والأعضاء المستقلين وأخلاقيات الأعضاء). إن مجلس الإدارة كيان واحد غير قابل للتجزئة ويمثل كافة المساهمين وتكون القرارات، من مسؤولية الأعضاء، متخذة بالإجماع.

ينص القانون على أن يتم تعيين أعضاء المجلس من قبل الجمعية العمومية للمساهمين. وتنشر الشركة لكل عضو صوت له المساهمون أكان مرشحاً جديداً أو قديماً: سيرته الذاتية مفصلة وقائمة أدواره وولايته والعلاقات المحتملة بين الشركة وشركته الأصلية أو نشاطاته المهنية الأخرى.

يجب أن يتم انتخاب المساهمين الجدد بطريقة صريحة تركز على معايير موضوعية لضمان المساواة بين أعضاء المجلس والتناسق في تشكيلته.

يجب ادخال أفضل المؤهلات في ميادين أساسية كالتحليل الاستراتيجي والتسويق والمالية وادارة الموارد البشرية والاقتصاد العالمي والبيئة الجيوسياسية. عندما تتوسع الشركة، خير للمساهمين الذين يسيطرون على رأسمالها أن يهتمون بمن سيختارونه كمساهم .

من المستحسن حصر عدد المساهمين وذلك أفضل عملياً ولتجنب انخفاض الفعالية. إذ إن تعدد الأعضاء يمنع المجلس من العمل كفريق فعلي موحد ما سيؤثر على عامل الوقت وسهولة التعبير عن الرأي. ويجب أن يتم اختيار عدد المساهمين بحسب حجم وفحوى نشاطات الشركة وطريقة العمل المطلوبة. تنص قاعدة تجريبية أنه يكفي أربعة أعضاء على الأقل وثمانية أعضاء على الأكثر ليكون المجلس فعالاً في شركة متوسطة. وفي الشركات الكبرى، يتراوح عدد الأعضاء ما بين ستة إلى اثني عشر عضواً. إذ إن قدرة المجلس على اتخاذ القرارات وفرض سيطرة كافية تتطلب عدداً من الأعضاء يتخطى العشرة أعضاء. إن المجلس الأصغر كفيلاً بتحسين جودة التواصل والتركيز بسهولة أكبر على موضوع واحد ما يسهل تنظيم الاجتماعات.

وباختصار، تهدف تشكيلة المجلس الني تكمن في احترام مصالح الشركة إلى ما يلي:

- تناسق مع هيكلية المساهمين من أجل احترام حقوق مجموعة المساهمين والاشراف على تطورها.
- توافق عدد الأعضاء وبياناتهم وأعمارهم مع حجم الشركة وأهميتها.
- تكامل وتنوع في جذور وخبرات ومؤهلات الأعضاء القطاعية والوظيفية.
- عدد منطقي معتدل من الأعضاء القدماء على ألا تتخطى ولاياتهم الأربع سنوات.
- امتداد الولايات بشكل يمنع تزامن أي تجديدات في المجلس.
- ولاء صادق للشركة من قبل كل عضو
- الرغبة في احضار أعضاء مستقلين
- انضمام الأعضاء لتكريس وقتهم من أجل مهماتهم.

من المهم أن يتناوب أعضاء المجلس بانتظام من أجل التزود بأفكار جديدة لكن مع امتداد الولايات من أجل تجنب أي تجديدات وضمان الاستدامة.

هـ) الذكاء الجماعي

يجري الأعضاء المداولات لكن لا يتمتعون بسلطة فردية. ولا يعترف القانون إلا بالقرار الجماعي المتخذ في خلال مداولات المجلس بعد نقاش بنائي. يناقش المجلس سابقاً وليس لاحقاً المسائل الاستراتيجية والتشغيلية الأساسية التي تؤثر على مبادئ الشركة الاقتصادية والمالية قبل اعلان الاستراتيجية والموافقة عليها.

ويعد مجلس الإدارة الذي يشكل منصة التبادل والنقاش مصدر ذكاء جماعي لخدمة رجال الأعمال مزوداً إياهم بنظرة أفضل تأثير معاكس. ويجب أن يساعد المجلس الإدارة على تنفيذ الاستراتيجية ودعمها

ومشاركة هذه المرة الهيئة الإدارية في اتخاذ القرارات. فترتكز الحوكمة الجيدة على نكاه من يرافق ويشجع الهيئة الإدارية في عملها اليومي علماً أن المجلس لا يتولى عادة أي مسؤولية تشغيلية.

(و) تشكيل القواعد الإجرائية لمجلس الإدارة

فضلاً عن النظام التأسيسي، من المهم إعداد نظام داخلي يسمح بتحديد القواعد الإجرائية لمجلس الإدارة وتحديد نطاق العمل الخاص بالمجلس والإدارة العامة. إنّ إعداد نظام داخلي هو اختياري تماماً لكن يُنصح به بشدة. وفي حال غياب نظام داخلي، من المستحسن إعداد ميثاق لأعضاء مجلس الإدارة يذكر بواجبات وحقوق كل عضو.

يحدد النظام الداخلي للمجلس القواعد الإجرائية لمجلس الإدارة ويشمل النظام التأسيسي ويخدم كمرجع للأعضاء من أجل تنظيم أعمالهم. إنّ إعداد نظام داخلي هو اختياري تماماً لكن يُنصح به بشدة.

يهدف ميثاق الأعضاء إلى التذكير بواجبات وحقوق كل عضو في خلال ممارسة أعمالهم ويحدد بوضوح قواعد السلوك المهني الذي يجب على الأعضاء احترامه. ويمكن أن يتم ادخال الميثاق في النظام الداخلي في حال توافره.

في حال لم يتم تعميم النظام الداخلي قانونياً، يحدد هذا الأخير بشكل عام (لائحة غير محصورة):

- مجالات القرارات التي يجب أن يتخذها المجلس تجاه الإدارة العامة
- دور العضو، استقلاليته
- واجبات وحقوق العضو
- شروط فصل السلطات ما بين رئيس مجلس الإدارة والمدير العام
- تعدد اجتماعات المجلس
- شروط تحديد نقاط جدول الأعمال لاجتماعات المجلس
- الموجبات المتعلقة بالمعلومات السرية
- قواعد تعيين أمين سر المجلس
- شروط إعداد وتسليم محاضر جلسات المجلس والتأكد من صحتها
- توافر اللجان المتخصصة ومهمتها وطريقة عملها
- شروط مكافأة الأعضاء
- قواعد تقييم طريقة عمل المجلس
- الخ

إعداد بموافقة المجلس نظام داخلي يحدد قواعد طريقة عمل المجلس وبالأخص باعتباره كيان جماعي. ويكمل النظام الداخلي نظام الشركة التأسيسي ويخدم كمرجع للأعضاء من أجل تنظيم أعمالهم. ويتم وضع النظام الداخلي بانتظام ليجاري الحدثة ويأخذ في الاعتبار التحسنات التي يأمل بها المجلس في إطار نطاق عمله. كما يذكر بواجبات وحقوق الأعضاء.

7. أعضاء مجلس الإدارة: الصفات والحقوق والواجبات

أ) عضو مجلس الإدارة

يمكننا الإشارة إلى بعض صفات العضو وواجباته الشخصية كالاستقلالية والصدق والأخلاق والوفاء والنزاهة والأمانة والاحترافية والاجتهاد والشجاعة.

يستعين العضو بمؤهلاته وخبرته الشخصية في نقاشات وأعمال المجلس حيث عليه الانتباه والمشاركة الدائمة والحضور وطرح الأسئلة والآراء كما ويتمتع بحرية الاعتراض. يحق للعضو ممارسة التحاليل واطلاق الاحكام واتخاذ القرارات وتنفيذها. فعليه أن يتمتع بقدره على توقع المخاطر والتحديات الاستراتيجية. ولكل عضو صوت في المجلس وفي حال لم يتم التوصل إلى تصويت بالأكثرية، يكون للرئيس الحق في التصويت.

يجب أن يشارك العضو في الجمعية العمومية التي يدعوها المجلس للانعقاد. يجب أن يحدد العضو عدد ولاياته ليكون متوفراً تماماً إذ إن كل عضو في أي لجنة من لجان المجلس يتحمل مسؤوليات تتطلب منه الكثير ولا يمكن التغاضي عنها.

وكما ذكر سابقاً، يتم تجديد أعضاء المجلس بطريقة متوافقة ودقيقة مع الأخذ في الاعتبار الأعمار التي يجب تحديد سقفها في النظام الداخلي وأقدمية البعض وذلك من أجل استقبال شخصيات جديدة مختصة وعدم تأخير الأجيال الجديدة وبالأخص في الشركات العائلية. وفي هذا الصدد، يجب احترام التوازن ما بين الذكور والإناث في قلب المجلس والتأكد من أن الأعضاء الأجانب متفرغون بشكل كاف.

وبهدف ضمان استقلالية مجلس الإدارة تجاه الهيئات الإدارية، من المستحسن توافر أعضاء مستقلين في المجلس من أجل ممارسات حوكمة جيدة. ويتناول الباب الرابع عشر في الصفحة 23 هذه المسألة.

ب) التوازن في المجلس

في سنوات الشركة الأولى، قد لا يرحب المساهمون الذين يسيطرون على رأس المال بفكرة استقبال أعضاء خارجيين مستقلين فيكونوا غير مستعدين لمشاركتهم معلومات حساسة عن الشركة وسلطات القرار. فغالباً ما يكون المجلس مكوناً من مساهمين آخرين مهمين وأعضاء من العائلة وأصدقاء مقربين. وعلى الرغم من أن مجلس الإدارة لن يقتصر على نسبة من الأعضاء المستقلين، على الأعضاء أن يكونوا أولاً صادقين ومختصين وفاعلين وحاضرين ومتورطين. ومن المهم توافر في مجلس الإدارة عدد كبير من الأعضاء المستقلين لا يلبّون فحسب متطلبات السوق بل يحسّون جودة المداولات.

يجب أن تشكل نسبة الأعضاء المستقلين نصف أعضاء المجلس في الشركات ذات الرأسمال الموزع والمجردة من المساهمين المسيطرين. أما في الشركات المسيطر عليها، فيجب أن تشكل نسبة الأعضاء المستقلين على الأقل ثلث أعضاء المجلس.

ج) واجبات العضو

تجدر الإشارة إلى المبادئ السلوكية ذات الصلة في ميثاق الأعضاء أو النظام الداخلي من بين النقاط الآتية:

- احترام مصالح الشركة من دون التأثير بالضغوطات
- عدم الحاق الضرر بمصالح الشركة وسمعتها
- احترام سرية النقاشات والقرارات وواجب التحفظ
- يمثل الرئيس المجلس في الخارج
- عدم افشاء المعلومات المهمة
- الامتناع عن القيام بعمليات البورصة لفترات معينة
- الحفاظ على جودة أعمال المجلس وقيمه المضافة وتحسين فعالية هذه الأعمال وشروط طريقة عمل المجلس
- تحذير الرئيس والمجلس حول ما قد يؤثر على مصالح الشركة
- اعلان النزاعات حول مصالح محتملة والعلاقات التجارية ومعلومات المجلس وعدم المشاركة في النقاشات وفي اتخاذ القرارات
- المشاركة في أعمال أقله لجنة واحدة من لجان المجلس
- الاهتمام بنقاط جدول اعمال الاجتماعات والاقتراحات
- التزود بالمعلومات عند الحاجة وخصوصاً في إطار الاجتماعات وتدريباً في ما يخص نشاط الشركة

د) حقوق العضو

تجدر الإشارة إلى المبادئ السلوكية ذات الصلة في ميثاق الأعضاء أو النظام الداخلي من بين النقاط الآتية:

- امتلاك عدد محدد من الأسهم
- تزود الشركة العضو في خلال مهل منطقية بالمعلومات المتعلقة بممارسات الحوكمة الجيدة وأعمال المجلس (ملف المجلس أو لجانته) وعلى العضو أن يطلبها في حال لم يحصل عليها.
- معرفة معمقة عن الشركة والوظائف وعقد الاجتماعات مع الهيئات الإدارية.

ه) مكافأة العضو

تنص الممارسات الجيدة على مكافأة العضو مقابل القيمة المضافة التي ساهم فيها.

ترتبط مكافأة العضو بحضوره ومساهمته والمسؤولية امدنية والجزائية التي يتحملها بمشاركته في اجتماعات المجلس. وقد يتطلب تحضير مجلس يوم عمل أو أكثر وذلك حسب محتوى جدول الأعمال. قد تُناقش مكافأة العضو التي هي بمثابة رسوم الحضور عن طريق الاتفاق المتبادل ما بين الرئيس والمهتمين بالخبرة

والمؤهلات المطلوبة. وتوافق الجمعية العمومية على مبلغ رسوم الحضور الاجمالي الذي يتوافق مع وضع الشركة المالي وحجمها.

وفي إطار الميزانية التي تحددها الجمعية العمومية ويوزعها مجلس الإدارة بين الأعضاء، تتكون مكافأة العضو عادة من نسبة محددة على أساس سنوي وتكملها نسبة أخرى تتغير وفقاً للوقت المنقضي والخدمات التكميلية.

يجب أن تعكس المكافأة خبرة العضو والوقت الذي كرسه لولايته وأن تتغير وفقاً للأدوار المناطة به في المجلس وأن تكون الأبسط والأكثر شفافية تجاه المساهمين. ويختلف مبلغ المكافأة وفقاً لحجم الشركة مقارنة بشركات أخرى أو تسعيرة السوق.

يمكن أن يضاف إلى المكافأة مبالغ التكاليف التي تحملها العضو أو تعويض شامل.

ملاحظة: من أجل تحفيز الأعضاء ، من المهم تأمين محيط مناسب للاجتماعات الفعالة والمثمرة المنعقدة التي تساهم في فهم أفضل للتحديات الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات.

إنشاء مجلس إدارة متوازن مع أعضاء مسؤولين ومتوفرين ذوي مختلف الخبرات المتكاملة فضلاً عن مجموعة من الأعضاء المستقلين مع احترام المساواة بين الإناث والذكور. تحديد النزاعات حول المصالح المحتملة في إطار تصريح سنوي لكل عضو حول جميع نشاطاته وعلاقاته المهنية.

جعل المجلس يستقبل دوماً أعضاء جدد من أجل تجديد أعضائه بطريقة متناغمة.

(8) إدارة الشركة وخلق القيمة

تضمن الهيئات الإدارية ما يتطلبه يومياً تطور الشركة ونشاطها. وفي هذا الصدد، عليهم:

- تحضير وجهات النظر والميزانيات والقرارات الاستراتيجية التي يجب على المجلس أن يتحقق من صحتها
- تنفيذ الاستراتيجية التي وافق عليها مجلس الإدارة
- تنفيذ الأعمال المتعلقة بقرارات المجلس حول الاستثمارات والانصهارات والتملكات.
- احترام جميع أصحاب المصالح الأخرى (المساهمين والموظفين العملاء والموردين والدولة، الخ)
- إدارة الخزنة وفتح الحسابات البنكية وإدارتها بكل أمان (التوقيع)
- توقيع العقود والمستندات القانونية الأخرى
- إعطاء الصلاحيات والوكالات ونقلها
- إحياء التواصل الخارجي (بيانات وتقارير، الخ)
- تنظيم توظيف أصحاب القدرات ومكافأة طاقم العمل وتأمين له الاستقرار
- إعداد نظام سيطرة داخلية وإدارة المخاطر
- التأكد من التدابير المتخذة في إطار الصحة والأمانة

تساهم الإدارة العامة في إغناء الشركة في ما يتعلق بموضوعها واحترام أصحاب المصالح. وتُحدد بموافقة مجلس الإدارة معايير الأداء الخاصة بكل شركة وباستخدام استثمارها. ويتم ابلاغ المجلس بانتظام عن نشاط الشركة في إطار خلق القيمة. إن الثقة ضرورية بين الإدارة العامة والمجلس وفي جميع أرجاء الشركة ككل. وتُبنى هذه الثقة وتهدم وفقاً لعوامل منطقية وغير منطقية. ومن المستحسن أن يتعامل المجلس بلطف مع تجاه الهيئات الإدارية.

- على المجلس أن يكون قوة دعم ايجابية
- على المجلس ألا يتدخل في الإدارة اليومية
- على المجلس ألا يؤدي دور الشرطة إلا في حال اندلاع أزمة
- تحتاج الإدارة العامة (الإدارة بشكل عام) إلى التحفيز والتحدي بواسطة مجلس من الحكماء لديه نظرة شاملة عن الشركة. إن مجلس الإدارة هو الفاعل المركزي للحوكمة.

(9) الرئيس المدير العام

(أ) القانون اللبناني (قانون التجارة الجاري النافذ عام 2016)

يتراأس مجلس الإدارة رئيس مدير عام وهو شخص طبيعي يعينه مجلس الإدارة من بين أعضائه.

يتولى الرئيس المدير العام دوري رئيس مجلس الإدارة والإدارة العامة للشركة في آن معاً كما يدل عليه لقبه. علماً أن قانون التجارة اللبناني لا ينص بعد على الفصل ما بين دوري رئيس مجلس الإدارة والمدير العام. غير أن المادة 153 من قانون التجارة تسمح للرئيس المدير العام باقتراح تعيين نائب مدير عام من قبل المجلس لكن لا يمارس هذا الأخير دوره إلا لخدمة الرئيس وعلى مسؤوليته الشخصية وذلك وفقاً لأحكام المادة 153.

كما تسمح المادة 153 من قانون التجارة للرئيس المدير العام بإنشاء لجان استشارية تتولى دراسة المسائل الخاصة التي يوكلها بها الرئيس. غير أن آراء هذه اللجان غير ملزمة تجاه الرئيس المدير العام أو مجلس الإدارة إلا إذا ذكر خلاف ذلك في نظام الشركة.

وفقاً للفقرة الثانية من المادة 157 من قانون التجارة، إن رئيس مجلس الإدارة وبالتالي المدير العام أو المدير المفوض لتطبيق الفقرة الرابعة من المادة 153 الممثل للشركة تجاه الغير يتولى مهمة تنفيذ أعمال الشركة اليومية المحددة في نظام الشركة أو العرف تحت اشراف مجلس الإدارة.

لا يحدد القانون ماهية مفهوم الأعمال اليومية فيحدد نظام الشركة القرارات المتعلقة بها وفقاً لطبيعة نشاط الشركة وموضوعها. يعرف الفقه اللبناني الأعمال اليومية على الشكل الآتي: "الأعمال التي لها طابع مزدوج إذ إنها تهدف مباشرة إلى تحقيق موضوع الشركة وإذا كانت طارئة ومتكررة تأمين علاج سريع لا يمكن لمداوالات المجلس أن تضمنه.

كما ذكر أعلاه وعلى الرغم من أن القانون اللبناني لا ينص بعد على الفصل في ما بين دوري رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، من المهم الاستطلاع على شروط هذا الفصل المحتمل.

في ما يخص الاختيار ما بين نماذج تنظيم السلطات والإدارة والإشراف، يجب تسليط الضوء على المبدأ الأول المعمول به ألا وهو مبدأ الشفافية. فمن المهم أن يتم إبلاغ المساهمين والجهات الأخرى عن الخيار المتخذ بين فصل أو توحيد دوري الرئيس والمدير العام.

إن رئيس مجلس الإدارة ينظم ويدير أعمال المجلس فيعلم الجمعية العمومية بها وينفذ قراراتها. ويسهر على حسن سير هيئات الشركة ويتأكد من أن الأعضاء قادرون على اتمام مهمتهم. يعتقد مؤيدو الفصل ما بين السلطات أن دور الرئيس فحسب مهم لأنه يشكل سلطة معارضة للإدارة العامة فللمجلس أن يقرر نوع الحوكمة المناسب للشركة.

فيميز معهد الاعضاء الفرنسي بين حسنات وحدود كل من النماذج.

(ب) مجلس الإدارة مع رئيس مدير عام الحسنات:

- تعزيز الفعالية التشغيلية مع تنسيق أفضل للعمليات ضمن الفريق
- تبسيط عملية اتخاذ القرار
- التجاوب مع الإطار التنافسي
- تعزيز التماسك بين الاستراتيجية والوظيفة التشغيلية
- علاقة وطيدة بين الهيئات الإدارية والمساهمين المفضلين
- التفرد في اعطاء الأوامر في الداخل والخارج (اطلاع أفضل للأسواق وسهولة اتخاذ القرارات في الداخل)
- منطقتي الهيئة الإدارية المقولة

الحدود الملحوظة:

- قدرة الهيئة الإدارية المزدوجة لتحمل مسؤولية الإدارة التشغيلية ومسؤولية الاشراف على المجلس.
- تعزيز العلاقة بين الهيئة الإدارية والمساهم ما قد يقلل من النظر في مصالح الجهات الأخرى (العملاء والموظفين ورجال الأعمال، الخ)
- توفر الهيئة الإدارية لتنفيذ مهمتها كرئيس المجلس (إحياء المجلس وإدارة المساهمين، الخ)
- عدم الامتثال لممارسات الحوكمة المتعلقة بالفصل بين صلاحيات الإدارة والإشراف
- خطر غياب النقاشات المتضاربة في المجلس.

(ج) مجلس الإدارة مع الفصل بين دوري الرئيس والمدير العام الحسنات:

- تعزيز القدرة على إحياء المجلس والمساهمين والجمعية العمومية والأعضاء
- متابعة حسن سير هيئات الشركة وتنفيذ ممارسات الحوكمة
- تمثيل مصالح المساهمين بغض النظر عن السلطة التنفيذية

- تركيز المدير العام على دوره التنفيذي
- امتثال أفضل لممارسات الحوكمة المتعلقة بالفصل بين صلاحيات الإدارة والإشراف
- التمييز الواضح بين وظائف التوجه الاستراتيجي واتخاذ القرار والإشراف على المجلس والوظائف التشغيلية والتنفيذية (الإدارة العامة)
- تحسين سير عمل المجلس بفضل توافر شخص يكرس وقته حصرياً لرئاسته
- شكل حوكمة مناسب للشركات ذات مجموعة مساهمين مقربين مهمين ما يضمن توافر وريثة للرئيس المدير العام
- توزيع متوازن للسلطات ما يقلل من انفراد الهيئة الإدارية ويتيح نقاشاً بين النظراء.

الحدود الملحوظة:

- شكل حوكمة يركز على جودة العلاقة بين الرئيس والمدير العام واحترام صلاحيات كل منهما
- طريقة غالباً ما تستخدم مؤقتاً لتسهيل عملية نقل سلطة الهيئة الإدارية على رأس الشركة
- يعتقد البعض أن تعيين رئيس مدير عام قديم على رأس مجلس الإدارة معارضٌ لمبادئ الحوكمة فيستحسن دعوة رئيس مستقل
- لا يصف القانون توزيع أدوار الرئيس والمدير العام لذلك يجب أن يذكرها نظام الشركة الداخلي بطريقة عملية واقعية
- نوع حوكمة يعمل إذا توافرت فسحة كافية للمهام الخاصة على مستوى المجلس (إدارة المساهمين والمخاطر الكبرى، الخ)
- قد يطرح الفصل بين السلطات مشكلة في ما يتعلق بالتمثيل تجاه الغير (من سيكون الرئيس؟)

من غير المستحسن المطالبة بطريقة منهجية بالفصل بين سلطات ووظائف رئيس مجلس الإدارة والمدير العام. وإذا كان التوازن في السلطات مع الإدارة العامة مسألة شرعية ومهمة من دون شك، لن يُعتبر الفصل المنهجي بين السلطات طريقة حوكمة فريدة خشية إهمال واقع عمل الشركة وحاجاتها الخاصة.

تساهم آليات أخرى تسمح بمشاركة أعضاء المجلس الفعلية وتزود بالتنافس بطريقة مستقلة عن الإدارة العامة في ضمان التوازن المطلوب بطريقة أكثر فعالية. إن حسن سير أعمال لجان المجلس المؤلفة بشكل أساسي من أعضاء مستقلين لهم حرية اختيار جدول أعمال اجتماعاتهم يضمن الفصل بين سلطات الرئيس والأعضاء.

تحديد في النظام الداخلي مسؤولية الرئيس في تحضير وإحياء بشكل موضوعي اجتماعات المجلس الذي له صلاحية الإشراف ومن ثم في تشكيل القرارات المتخذة ومتابعتها. تحديد دور الرئيس في علاقاته مع الغير وأصحاب المصالح عندما يكون هو المتكلم باسم المجلس وأحياناً الشركة.

10. لجان المجلس

(أ) الأدوار والمبادئ

تعمل اللجان على تحضير وإتمام عمل مجلس الإدارة. لا تتخذ اللجان القرارات وتملك حرية إختيار جدول أعمالها على أن تكون النقاط المطروحة ضمن حدود صلاحياتها حسب النظام الداخلي لمجلس الإدارة.

ويحق لمجلس الإدارة تحديد اللجان الضروري إنشاؤها وتحديد تركيبها (توصية: 3 إلى 4 أعضاء) ومهامها. وتتأكد اللجان من أن جميع المستندات الضرورية لعملها بيدها وأنها تستطيع الالتقاء بالهيئات الإدارية المختصة والخبراء عند الحاجة.

ومن المسلم به أن عدد إجتماعات اللجان في السنة تتناسب مع حاجات الأعضاء وتوفرهم إلا أن هذا العدد محصور بـ 2 إلى 4 لقاءات سنويًا ويعد أمين السر تقرير الجلسة التي ستشكل موضوع تدخل الرئيس في جلسة عامة للمجلس. ويكون التقرير في متناول الأعضاء ويمكن أن يرفق بمحضر المجلس. لا يمكن لهذه اللجان أن تمس بمسؤولية المجلس الجماعية. إذ إنها تقدم عملاً تحضيرياً لكنها غير مؤهلة لإتخاذ قرارات رسمية.

(ب) لجنة التدقيق

تتكلف لجنة التدقيق في ما يخص أعمال المجلس بما يلي:

- السيطرة على الحسابات السنوية والموحدة عند الحاجة بالتعاون مع الإدارة المالية والمكلفين بالحسابات.
- متابعة عملية إعداد المعلومة المالية
- الاشراف على فعالية نظم السيطرة الداخلية وادارة المخاطر
- التأكد من أن القواعد المتعلقة بالتوافق والامتثال تحترم على اساس القواعد الموضوعه بوضوح والمعترف بها
- الاشراف على استقلالية المكلفين بالحسابات
- اعلام المجلس بالمخاطر المحتملة في ما يتعلق بالقرارات المتخذة في حال غياب لجنة مخاطر

(ج) لجنة التعيين والحوكمة

تتولى لجنة التعيين والحوكمة المهمات الأساسية الآتية:

- الترشيح لمناصب أعضاء جدد وتأهيل عضو مستقل
- طرح نماذج تطبيق للإدارة العامة
- اقتراح تعيين المدير العام
- تحضير خطط انتقال سلطة الهيئات الإدارية الموكلة
- الامتثال لقانون الممارسات الجيدة في الحوكمة

- مسائل حوكمة مرتبطة بسير عمل المجلس وتنظيمه
- شروط تقييم المجلس بانتظام
- التفكير باللجان المكلفة بتحضير عمل المجلس
- وضع نظام المجلس الداخلي

د) لجنة المكافآت

تتكفل لجنة المكافآت بما يلي:

- تحديد مكافأة رئيس المجلس والمدير العام والرئيس المدير العام بمبلغ محدد أو متغير
- تحديد مبلغ الأتعاب وقواعد توزيع بدلات الحضور
- وضع خطط محفزة على المدى الطويل
- سياسة الموارد البشرية (العلاقات الاجتماعية والتنوع والتوظيف وإدارة المواهب والولاء، الخ)
- قواعد السلوك الجيد والأخلاقي (الاحترام والنزاهة)

تحديد بوضوح حاجات المجلس في ما يتعلق بإنشاء لجانه. وتحديد مهمة كل لجنة وأعمالها. التأكد من توفر أعضاء المجلس. جعل اقتراحات اللجان موضوع نقاشات واعلام اللجان بأعمالها بطريقة رسمية.

11 محضر الاجتماعات

إن إعداد محضر هو شرط أساسي للتحقق من صحة قرارات المجلس.

فيشكل المحضر أداة عمل للأعضاء. إذ إن الاطلاع عليه يضمن استدام نقاشاتهم وتتابع قراراتهم على المدى الطويل. ويجب أن يسمح المحضر بتقدير الموقف المتخذ من أي عضو في مرحلة اتخاذ القرارات في حال سيتم السعي وراء مسؤولية أعضاء المجلس في ما بعد. وتدون معارضات الأعضاء واسئلتهم بدقة ما يتيح تحديد مسؤولية أعضاء المجلس الشخصية.

يحال مشروع المحضر إلى الأعضاء قبل انعقاد جلسة الموافقة عليه لكي يراجع بدقة ويقارن بالملاحظات التي دونها. فيمكن لكل عضو أن يتأكد من أن اقتراحاته ومواقفه أخذت في الاعتبار بوضوح وأمانة. وفي حال لم يحصل ذلك، يمكنه المطالبة بتصحيح. وفي حال عارض قرار ما، يجب أن يطالب بأن تذكر معارضته بوضوح في المحضر.

وفي حال لم يستطع أحد الأعضاء أن يشارك في اجتماع، يمكنه أن يعطي رأيه في الجلسة المقبلة بمناسبة الموافقة على محضر الجلسة المعنوية.

وفي حال عكس المحضر توافقاً بدلاً من كل المواقف المطروحة وخاصة عندما تختلف هذه الأخيرة كثيراً، يحق للمدير الاحتفاظ بآثبات مكتوب عن تدخلاته ومجموع المستندات التي استلمها لكي يستطيع تيرير طلبه المحتمل بالتعديل. وفي حال كان الموضوع معقد أو حساس، يمكنه التعبير عن موقفه في بعض الأسطر وتسليمها للرئيس. وهكذا يدون موقفه من جديد وبكل أمانة في المحضر.

وفي ما يخص اجتماعات اللجان، ليس من الضروري قانونياً أن يتم اعداد محضر. ومن المسلم به أن يتم اعداد تقرير وخصوصاً من أجل لجنة التدقيق. ومن الضروري أن يتحمل المجلس المسؤولية الناتجة عن مهمات اللجان.

اعداد مشروع محضر في ختام كل اجتماع مجلس يذكر بلائحة الأعضاء الحاضرين أو الممثلين والمدعويين المحتملين وجدول الأعمال والقرارات المتخذة وتحت أي ظروف. الحصول على موافقة المشروع بمناسبة الاجتماع التالي للمجلس وتسليمه مسبقاً وفي مهل كافية لكل الأعضاء. تفصيل المحضر بالتوافق مع توقعات المجلس. التأكد من أن أرشيف المحضر وهو مستند سري بأفضل ظروف من الأمانة التامة.

12. تدريب المدراء

بهدف إتمام مهمتهم الفردية والجماعية، يتعين على الأعضاء التعمق بالملفات المسلمة لهم أو التي يتاح لهم الإطلاع عليها. في حال عدم المامهم بنشاطات الشركة التقنية المطلوبة يجب أن يكونوا على إطلاع بالنشاطات الأساسية للشركة والقضايا والمبادئ المالية والحسابية المرعية وتكمن هنا أهمية التدريب.

تدرب الشركة أو جهاز خارجي الأعضاء حسب الطلب أو في خلال سلسلة من المناهج الدراسية المنظمة على تطبيق القانون والتوصيات في ما يخص ممارسات حوكمة جيدة ووظائف الشركة واستراتيجيتها ومعايير العمل المعتمدة. ويبلغ العضو بانتظام عن التطورات المتعلقة بالمواضيع المذكورة عندما لا يكون هو نفسه محورها.

يشمل التدريب العام المؤهلات الأساسية: معرفة قراءة وتحليل الحسابات وأخذ العلم بالقوانين وموجبات المدير القانونية. وبما أن هذه المجالات هي في طور التقدم، قد يحتاج حتى الأعضاء ذوي الخبرة إلى تجديد معارفهم. قد تنظم الشركة بعض جلسات التدريب أو تكلف مراكز مختصة بذلك.

إن التدريب الخاص بالشركة مهم لأنه يتيح فهماً أفضل للسياق الذي تتخذ فيه القرارات. ويأتي على شكل برامج يعرضها المسؤولون عن الوظائف الأساسية للمجلس أو جلسات اختيارية حول مواضيع خاصة يمكن أن يحضرها جميع أعضاء المجلس.

وبالنسبة إلى الأعضاء، وفضلاً عن المعرفة المكتسبة، إنها بمثابة فرص من أجل أيضاً الجهات المستقلة عن الشركة للإلتقاء بالأشخاص العمليين وكشف مواهب الغد.

اقتراح بشكل منهجي للأعضاء الجدد تدريب على نشاط الشركة ووظائفها وتنظيمها وتاريخها والمبادئ المعتمدة في إطار إدارتها الإقتصادية والمالية وعلى مستوى نطاق عملها. وقد يقترن هذا التدريب الأساسي بتدريب آخر حسب الطلب يتمحور حول جوانب معينة تهم عضو ما.

13. تقييم طريقة عمل المجلس

أ) ممارسة جيدة

بهدف تحقيق حوكمة جيدة، يقوم مجلس الإدارة بتقييم قدرته على تلبية حاجات المساهمين الذين أوكلوا إدارة الشركة إلى المجلس. ويتم هذا من خلال تقييم دوري لتشكيلة المجلس وتنظيمه وأعماله (الذي يضم إعادة دراسة الأعضاء). وعليه، يبدي رأيه بتوازن التركيبة المطلوبة وتكوين اللجان واما إذا كان التنظيم والإدارة ينفذان الواجبات المطلوبة.

إن الوثيرة السنوية هي الأكثر منطقية لأنها تلائم دورة عمل المجلس. ويتطلب التقييم الجاري في المجلس نقاش مدون في جدول أعمال اجتماع المجلس.

ب) الطريقة

من أجل نجاح اجراء تقييم للحوكمة، من المستحسن احترام النصائح الست الآتية:

- يجب أن يشارك رئيس المجلس بهذا التحقيق ليحصل على تعليق على فعالية ادارته للمجلس.
- اللجوء إلى استطلاع يجعل التقييم موضوعياً ويوازن ما بين تقييمات الأعضاء ولا سيما إذا تم تنظيم مقابلات ذات جودة. يتوافر نماذج استطلاعات أو دلائل مقابلات وتُقدم حسب الطلب.
- من المهم ضمان سرية التقييمات الشخصية والمعلومات التي يكتسبها الأعضاء.
- تجنب كل التعليقات أكانت جماعية أو شخصية.
- يجب تسليط الضوء على تقييم التعاون مع إدارة الشركة.
- يجب تنظيم جلسة للمجلس مخصصة لهذا الموضوع من أجل الترحيب بردود فعل الأعضاء وإثارة نقاش جماعي حول عوائق العمل التي سُئنتج في النهاية وخصوصاً حول الحلول التي يجب تطبيقها لأنه من المهم معرفة ما ننوي فعله بنتائج التقييم.

تحسين جودة أعمال مجلس الإدارة ولجانه واجراء كل عام إذا أمكن تقييم لطريقة عمله. يجب ادخال مبادئ هذا التقييم وشكله في نظام المجلس الداخلي. ويجب أن يشكل هذا التقييم نقطة مهمة في جدول أعمال جلسة المجلس فيكون موضوع نقاش. وتؤدي نتائج هذا التقييم إلى متابعة مستمرة في ما يخص تطبيق التحسينات المتوقعة.

14. عضو مجلس الإدارة المستقل

إن العضو المستقل في المجلس هو عضو لا يملك مصالح ويساهم بواسطة مؤهلاته وحرية في اطلاق الأحكام في تعزيز قدرة المجلس على تنفيذ مهماته. ولكي يكون العضو مستقلاً، لا يجب أن يجد نفسه عرضة لتغير استقلالية أحكامه أو خضوعها لنزاع على مصالح حقيقية أو محتملة... ويثبت العضو المستقل عن كفاءته بواسطة مساره المهني فيكون غير قريب لا من الهيئة الإدارية ولا من المساهمين. إن العضو المستقل هو الذي يمثل مجموع المساهمين وتتخذ قراراته لخدمة الجميع.

بشكل عام، تجدر الإشارة إلى المعايير الرسمية الآتية التي تجنب العضو المستقل من أن يجد نفسه في نزاع حول المصالح مع الشركة المعنية أو أي شركة من المجموعة:

- عدم انشاء علاقات تتعلق بالأجور وعدم تولي منصب تنفيذي
- عدم تولي ولاية مزدوجة
- عدم اتخاذ منصب مساهم مهم أو تمثيله
- عدم اتخاذ منصب شريك تجاري أو مالي أو صاحب مصلحة أو مستشار
- عدم انشاء علاقة قرابة مع مساهم مهم أو هيئة إدارية
- عدم انشاء علاقات مميزة مع هؤلاء (نفوذ ومصالح مشتركة)
- عدم البقاء في مجلس ما طويلاً، فمن المستحسن ألا يبقى عضو المجلس المستقل في شركة ما لمدة تفوق الثلاث ولايات.

على الشركة أن تقدم تيريرات في حال لم تطبق هذه التوصية.

ومن ثم تأتي المعايير الأقل موضوعية كفاءة العضو وخبرته وقوة شخصيته واستقلالته وشروط عمله. وفي ما يخص شروط عمل العضو، تجدر الإشارة إلى ثلاث مسائل: تزويد المجلس بطرق عمل وحصول أعضاء المجلس على المعلومات بسهولة وشروط تنظيم النقاشات الشفافة والمحترمة لعمل الأعضاء مع تجسيد الحقيقة بأمانة.

وكلما كان عضو ما خارجاً ومستقلاً، كلما زادت فرصه للتعليق على السلطة التنفيذية من دون التأثير بالعادات أو المواقف المتخذة في الشركة لكنه لن يعي ما يحصل فعلياً في الشركة أو مواردها أو قدراتها الخاصة التي لن يأخذ العلم بها إلا من هو في الداخل. فما نربحه عن بعد نخسره في ما يخص معرفة خصوصيات الشركة. لذلك يمكن لسيطرة فعالة أن توازن عدد كاف من الأعضاء الخارجيين والداخليين بطريقة توازن الأحكام المرتكزة على معرفة كبيرة إلى حد ما بالشركة.

15. أمين سر المجلس

إن تطبيق مبادئ الحوكمة حسب الممارسات الجيدة في حال عدم وجود أي نصوص قانونية، لا يمكن أن يكتمل إلا بوجود وظيفة ثانية لمساعدة الرئيس وتتابع عن كثب الممارسات الجيدة وكيفية تطبيقها بالشكل والمضمون.

يجب أن يتمتع أمين سر المجلس بالوسائل لإتمام عمله حسب النظام الداخلي. إنه بمثابة حارس الإمتثال ومعزز الحوكمة المشتركة من أجل ضمان النوعية وصحة القرارات التي يتخذها المجلس في مجال الإستراتيجية. ويحافظ أمين السر على توازن القوى داخل الشركة. في اطار مجلس ادارة متوازن مع تجدد دوري ومنتظم لأعضائه، يساعد أمين السر على ادخال أعضاء جدد والاستجابة لمتطلبات تدريبهم وبلغهم عن حقوقهم وواجباتهم. كما يدير النزاعات حول المصالح المحتملة حسب طرق محددة جيداً ويتأكد من أن الاتفاقيات المنظمة محددة ومطبقة جيداً.

يشرف أمين السر على أن النظام الداخلي للشركة الذي غالباً ما يبادر هو به في ما يخص الخدمات القانونية يغطي كل الجوانب المتعلقة بمهام المجلس وكفاءته وتنظيمه وحقوق الأعضاء وواجباتهم وعمل المجلس ولجانه ومكافأة الأعضاء.

تعيين أمين سر ليرافق رئيس مجلس الإدارة ويتولى تطبيق الممارسات الجيدة حسب القوانين المعمول بها وفي ما يخص حوكمة الشركات وخصوصاً تلك المتعلقة بجودة أعمال المجلس وجدية القرارات المتخذة بالاجماع والسيطرة على العمل الاقتصادي والمالي.

تشكيل دور أمين السر في نظام الشركة الداخلي وتزويده بالطرق الضرورية لضمان انجاز مهمته كاملاً وباستقلالية تامة.