

نظرة على تصنيف أعضاء مجالس الإدارة

بعيداً عما ورد في لوائح أو قواعد الحوكمة الخاصة بالمؤسسات العامة والهادفة للريخ وغير الهادفة للريخ الصادرة عن الجهات التنظيمية المختصة في مختلف الدول؛ والتي حددت في أغلبها معايير تشكيل المجلس، والحددين الأعلى والأدنى لعدد الأعضاء الإجمالي، وعدد الأعضاء غير التنفيذيين والتنفيذيين والمستقلين مع الأخذ في عين الاعتبار ضرورة مراعاة حجم وطبيعة نشاط المؤسسة، والمهام والمسؤوليات المنوطة بالمجلس وأعضائه، وكذلك التنوع في الخبرات العملية والمعرفة العلمية والمهارات المتخصصة والقدرات والسمات الشخصية (والتي يطلق عليها جميعاً "الجدارات")، وغيرها، وبعيداً عن تصنيف⁽¹⁾ أعضاء مجالس الإدارة من حيث المصالح الفعلية أو المحتملة أو المتصورة؛ والتي بناء عليها في الغالب يتم تصنيفهم إلى تنفيذي أو غير تنفيذي أو مستقل سأحدث في هذا المقال عن تصنيف من نوع آخر؛ تصنيف مرتبط بجدارة⁽²⁾ أعضاء مجلس الإدارة.

تصنيف أعضاء مجالس الإدارة من حيث الجدارة⁽³⁾

أولاً: أعضاء المجلس المحترفون :

الأعضاء المحترفون هم أشخاص يعملون بدوام كامل في مجالس الإدارة، وفي العادة يكونوا متقاعدین أو متفرغین لذلك، وسبق لهم العمل كتنفيذيين في مؤسسات أخرى أو عندهم خبرة سابقة في العمل الاستشاري (مثل الاستشارات القانونية أو تطوير الأعمال) أو المهني (مثل مراجعة الحسابات الخارجية أو التقييم) أو غيرهم، ويجلبون معهم للمجلس خبرات واسعة ليست مستندة على خبراتهم ومعارفهم السابقة فقط، ولكن أيضاً مستندة على العدد الوافر من مقاعد مجلس الإدارة الحالية والسابقة التي شغلوها. من المرجح أن يكون أعضاء المجلس المحترفين فاعلين بصفة مستشارين أو مراقبين نظراً لخبراتهم الواسعة في مجالس الإدارة، وتعاملوا مع أنظمة حوكمة متعددة، ومن المرجح أنهم شهدوا نجاحات وإخفاقات على حد سواء، كما سيكون لديهم الوقت الكافي لتكريسه لمجالس إدارتهم لأنهم ليسوا بحاجة لموازنة ذلك مع متطلبات العمل اليومي. إضافة لذلك؛ يساعد الأعضاء المحترفين في التخفيف من حدة اختلال العرض للحصول على مقاعد في المجلس؛ حيث يمكنهم العمل في مجالس أكثر ممن هم على رأس عملهم (بدوام كامل). وفي نفس الوقت قد يمكن أن يكون الاعتماد على الأعضاء المحترفين محفوفاً بالمخاطر بسبب أنهم يخدمون في عدة مجالس في آن واحد، وأنهم يميلون إلى أن يكونوا منشغلين، وهذا الانشغال قد يؤثر على فاعليتهم وإضافتهم للقيمة (Adding Value) في تلك المجالس. إضافة إلى ذلك فقد لا يكون لدى الأعضاء المحترفين الدافع لكي يكونوا مراقبين أو مستشارين فاعلين إذا ما كانوا منجذبين للمنصب لمكانته وسمعته (مثل المفاخرة بين أقرانهم من الطبقة الاجتماعية) أو إذا ما كانوا ينظرون إلى عضويتهم في مجلس الإدارة كشكل من أشكال "التقاعد النشط". أخيراً؛ ربما يفتقر الأعضاء المحترفون إلى الاستقلالية بسبب عدم استعدادهم للوقوف في وجه الإدارة التنفيذية في المؤسسة أو في وجه زملائهم الأعضاء إذا كانوا يعتمدون بشكل كبير على أجور عضوية المجلس كمصدر للدخل.

ثانياً: الرؤساء التنفيذيون النشطون:

الأعضاء النشطون في مجلس الإدارة هم الذين لا يزالون يمارسون مهامهم بصفة رؤساء تنفيذيين في مؤسسات أخرى. يقدم هؤلاء الأعضاء مزيجاً مفيداً من الخبرات العملية والمعرفة الإدارية والمهنية والوظيفية. ويمكن لهؤلاء الأشخاص أن يسهموا في عدة نواحٍ من الرقابة، بما في ذلك الرقابة على الاستراتيجية، وعلى الأداء، وعلى إدارة المخاطر، وعلى تخطيط التعاقب الوظيفي لمختلف الوظائف

(1) تم استخدام "صنف" بدل من "نوع" لأن الأصناف هي الأفراد المختلفة بالعرضيات، أما الأنواع فهي الأفراد المختلفة بالذاتيات.

(2) مزيج الخبرة العملية والمعرفة العلمية والمهارات.

(3) ما ينطبق أعلاه على تصنيف أعضاء مجالس الإدارة ينطبق أيضاً على تصنيف أعضاء اللجان المنبثقة منها، فهناك على سبيل المثال عضو لجنة محترف (عضو سابق وحالي في العديد من اللجان)، وهناك عضو لجنة نشط (مثل عضو لجنة تدقيق في مؤسسة ما وبنفس الوقت يعمل كرئيس تنفيذي للتدقيق الداخلي في مؤسسة أخرى).

الحساسية في المؤسسة، وعلى علاقات المساهمين والمستثمرين وباقي أصحاب المصلحة. ومن المتوقع أن الرؤساء التنفيذيين النشطين يؤدون حالياً تلك المهام في مؤسساتها الخاصة على أكمل وجه وستستفيد المؤسسات من انضمامهم إلى مجالس إدارتها. الكثير من لجان الترشيحات ترى أن الخبرة على مستوى الرئيس التنفيذي هي المعيار الأكثر أهمية في عملية تعيين عضو مجلس إدارة جديد مع أنه لا توجد الكثير من الدراسات التي أثبتت ذلك.

ربما يكون من الصعب على الرئيس التنفيذي النشط المراقبة وتقديم النصح والمشورة في مؤسسة أخرى غير مؤسسته. إن الدور الذي يقوم به الرئيس التنفيذي صعب للغاية، حيث أنه قد يعمل على مدار 24 ساعة يومياً وعلى مدار 7 أيام في الأسبوع. فإذا كان الرئيس التنفيذي يدير مؤسسة كبيرة ومعقدة؛ هل بإمكانه حقاً أن يقتطع من وقته للعمل بصفته عضو مجلس إدارة في مؤسسة أخرى وأن يشارك مشاركة كاملة وفاعلة في هذه العملية؟ إضافة إلى أن العمل بصفة استشارية ورقابية يختلف اختلافاً كبيراً على العمل بوجود مسؤولية إدارية مباشرة. إن أعضاء المجلس الذين هم رؤساء تنفيذيون نشطون قد يكون من السهل جداً تصنيفهم إما عمليون جداً وإما سلبيون بشدة، وقد يميلون إلى استخدام مؤسساتهم الخاصة كمعيار أساسي في الحكم على الأمور في المؤسسات الأخرى متناسين أن بيئة العمل الداخلية والخارجية والأولويات مختلفة كلياً.

ثالثاً: الرؤساء التنفيذيون المنتهية ولايتهم

الكثير من المؤسسات تقوم بتعيين الرئيس التنفيذي المنتهية فترة ولايته في مجلس إدارة المؤسسة التي عمل فيها. يقول مؤيدو هذه الممارسة أنه يمكن بواسطتها إحلال الاستقرار في العملية الانتقالية. فالرئيس التنفيذي السابق موجود لتقديم المشورة والإرشاد للرئيس التنفيذي الجديد، ويمكن أن يساعده في إدارة فعاليات اجتماعات مجلس الإدارة، وقد يعد ذلك ذا قيمة خاصة إذا لم يكن لدى الرئيس التنفيذي الجديد خبرة سابقة كرئيس تنفيذي. أما منتقدو هذه الممارسة فيقولون أنها تقوض مصداقية وقيادة الرئيس التنفيذي الجديد، وقد يبدو الرئيس التنفيذي الجديد كأنه الرئيس في نظر بقية أعضاء المجلس والرئيس التنفيذي الجديد كرئيس تنفيذي مبتدئ.

رابعاً: العضو المصرفي

وهو عضو مجلس الإدارة الذي يعمل في مصرف، حيث يلعب المصرفيون دوراً بارزاً في العديد من مجالس إدارات المؤسسات حول العالم، فهم يأتون إلى المجالس مصحوبين بخبرات تتعلق بهيكل رأس المال، وخيارات التمويل، والمخاطر المالية، وعمليات الدمج والاستحواذ، وغيرها مما قد تحتاج إليها المؤسسة في مرحلة ما. كما أنهم يجلبون معرفة وخبرات اكتسبوها من خدمة عملاء في مؤسسات مماثلين. وفي الأوقات العصيبة؛ يمكنهم أن يساعدوا في تسهيل الحصول على رؤوس الأموال، وخصوصاً عندما يكون التصنيف الائتماني للمؤسسة منخفض، كذلك يجلب المصرفيون معهم خبرة في الرقابة والمتابعة التي تطورت لديهم من وجودهم السابق في مواقع الدائنين، مع التركيز على الالتزام بشروط منح التمويل. كل هذا يمكنهم من اكتشاف العلامات المبكرة للمشكلات والتصدي لها.

مع ذلك قد لا يكون المصرفيون مراقبين مستقلين بصورة كاملة؛ لأن ولايتهم منقسم بين أرباب عملهم (المصارف التي يعملون فيها) وبين المؤسسات التي يشغلون عضوية مجلس إدارتها. بعض المصرفيون قد يستخدمون مناصبهم لتوجيه دفة الأعمال نحو مصارفهم، وهذا يشكل انتهاكاً للواجب الائتماني (Fiduciary Duty) ⁽¹⁾، ولكن غالباً ما يكون من الصعب اكتشافه، ومثل ذلك عندما يقدم المصرف تمويلاً للمؤسسة قد تتعارض مصالح المصرف كدائن مع مصالح المساهمين.

(1) الالتزام القانوني للعمل لما فيه مصلحة المؤسسة، ويتضمن واجب العناية، وواجب الولاء وواجب الصراحة.

خامساً: العضو السياسي

تعتقد بعض المؤسسات أنه من المفيد تعيين عضو لديه صلات سياسية في مجالس إدارتها. يستطيع هذا العضو استخدام شبكة علاقاته أو سعة اطلاعه لتأمين العقود الحكومية أو تحسين العلاقات مع الجهات التنظيمية. مؤسسات أخرى تؤسس صلاتها السياسية عندما يترك أحد كبار مسؤوليها العمل في المؤسسة ليلتحق بالعمل في منصب رفيع المستوى في الحكومة. ومع ذلك قد لا تسفر هذه الصلات عن فوائد ملموسة للمؤسسة.

سادساً: ممثل الموظفين

ينص القانون الألماني على هيكل من مستويين لمجلس إدارة الشركات، المجلس الأول هو مجلس الإدارة (بالألمانية Vorstand)، وهو المسؤول عن اتخاذ القرارات بشأن مسائل مثل: الاستراتيجية، وتطوير المنتجات، والتصنيع، والتمويل، والتسويق والتوزيع، وسلسلة التوريد. أما المجلس الثاني فهو المجلس الإشرافي (بالألمانية Aufsichtsrat)، والذي يشرف على مجلس الإدارة. المجلس الإشرافي هو المسؤول عن تعيين أعضاء مجلس الإدارة، واعتماد القوائم المالية، واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمارات ذات رؤوس الأموال الكبيرة، وعمليات الاندماج والاستحواذ، ودفع أرباح الأسهم. في هذا النظام؛ لا يسمح لأعضاء الإدارة التنفيذية بعضوية المجلس الإشرافي، ويتم انتخاب أعضاء المجلس الإشرافي سنوياً من قبل الجمعية العمومية.

يشترط القانون الألماني كذلك أن يكون للموظفين تمثيل في المجلس الإشرافي، فيموجب قانون حوكمة الشركات الألمانية يجب أن تخصص الشركة التي لديها ما لا يقل عن 500 موظف ثلث مقاعد المجلس الإشرافي لممثلي موظفي الشركة، والشركة التي لديها 2000 موظف على الأقل يلزمها تخصيص نصف المقاعد لهم. متطلبات التمثيل هذه ملزمة للشركات بالقانون، ولا يمكن لشركة تعديلها من خلال اللوائح الداخلية. يعد هذا الشرط بمثابة حق للموظفين للمشاركة في صناعة القرارات التي تؤثر في المسائل المتعلقة بأماكن العمل، مثل قواعد العمل، والجداول الزمنية، وأساليب تقييم وتوظيف الموظفين، وتصميم معايير الصحة والسلامة في العمل، وأنظمة الأجور والمزايا، وعملية إدخال التكنولوجيا في عملية الإنتاج، وغيرها. ومن خلال هذا المقعد يكون لدى الموظفين أيضاً فرصة للمساهمة في الاستراتيجية والعمليات، وهيكل رأس المال، والرقابة الإدارية. كذلك يمكن أن تكون مشاركة الموظفين في صنع القرارات أمراً مرغوباً فيه، ولكن بمستويات معتدلة، فلدى الموظفين معلومات قيمة على العمليات التجارية اليومية، والعملاء، والموردين. ويمكن لتمثيل الموظفين في المجلس أن يسهل من تدفق المعلومات بين الموظفين والإدارة، كما يمكن لهذا التمثيل أن يحسن العلاقات الداخلية، ويحد من الاضرابات عن العمل، وتخفيض تكاليف الوكالة من خلال تحسين الرقابة على تعويضات⁽¹⁾ الإدارة، ومع ذلك فإن تمثيل الموظفين في المجلس يضعهم في موقف يمكنهم من الانخراط في مستويات أعلى لانتزاع المزيد من التعويضات، مثل المطالبة بأجور مبالغ فيها، أو زيادة إعداد العمالة، وهذا من شأنه التقليل من الموقف التنافسي للمؤسسة وتناقض العائدات وتباطؤ النمو.

سابعاً: العضو المتشابك

العضو المتشابك هو الذي يشغل منصب رئيس تنفيذي في مؤسسة ما ويكون ممثلاً لها في مجلس إدارة مؤسسة أخرى، وبالمثل هناك شخص آخر يشغل منصب رئيس تنفيذي في المؤسسة الثانية ويكون ممثلاً لها في مجلس إدارة المؤسسة الأولى، أي أن هناك تمثيل متبادل للرؤساء التنفيذيين.

يخلق تشابك المجالس شبكة اتصال بين أعضاء المجالس يمكن أن يقود إلى زيادة تدفق المعلومات، والتي بدورها تؤدي إلى تحسين عملية صنع القرار. كما يمكن من تناقل أفضل الممارسات عن الاستراتيجية، وعن الرقابة عبر المؤسسات التي تبادلت التمثيل في المجالس. وعلاوة على ذلك تكون شبكة أعضاء المجالس هذي بمثابة مصدر للعلاقات التجارية المهمة، كالعملاء الجدد، والموردين، ومصادر رأس المال، والصلات السياسية، والعلاقات مع الجهات التنظيمية.

(1) المكافآت والبدلات والمزايا المختلفة.

وهناك مع كل ما تقدم عيوب واضحة في هذا النظام، إذ يمكن أن يصبح تشابك المجالس مانعاً للمنافسة الشريفة إذا تنوقلت معلومات المؤسسة المتعلقة بالملكية فيما بين المؤسسات المتنافسة واستخدمت تلك المعلومات للتواطؤ على إجراءات السوق. وعلاوة على ذلك، يخلق تشابك المجالس ديناميكية المعاملة بالمثل. فعلى سبيل التوضيح، إذا وافق الرئيس التنفيذي لإحدى المؤسسات بصفته عضو مجلس إدارة خارجي على تعويض كبير للرئيس التنفيذي في المؤسسة الأخرى، يصبح من الصعب على الرئيس التنفيذي الآخر ألا يعامله بالمثل. ويمكن كذلك أن يصبح الرؤساء التنفيذيين في المؤسسات المرتبطة من خلال المجالس المتشابكة أقل عرضة لإنهاء الخدمات بسبب ضعف الأداء. وعلى هذا النحو يمكن أن يُخل تشابك المجالس بموضوعية أعضاء مجلس الإدارة ويضعف من قدرتهم على الرقابة.

ثامناً: أصحاب الخبرات الدولية:

في ظل توسع المؤسسات في الأسواق الدولية، من المهم أن يدرك المجلس كيف يمكن أن تتأثر المؤسسة بذلك من منظور استراتيجي وتشغيلي ومالي وتنظيمي والمخاطر المتوقعة، ولهذا السبب فإن أعضاء المجلس الذين لديهم معرفة ودراية بأحوال السوق المحلي المستهدف يحضون بقيمة عالية، فهؤلاء الأعضاء قد يكون لديهم اتصالات مع صناعات القرار الرئيسي ورجال الأعمال الذين يمكنهم المساعدة في إعداد سلسلة تطوير وتصنيع وتنمية العملاء والتوزيع، ويمكن لهذه الشبكة من العلاقات أن تساعد المؤسسة في تقليل العقبات للدخول أو التوسع إلى أسواق جديدة عن طريق تقليل المخاطر وخفض تكلفة تنفيذ استراتيجية دولية.

تاسعاً: أصحاب الخبرات الخاصة

الكثير من المؤسسات تحتاج أعضاء في مجالس إدارتها ممن لديهم خبرات خاصة تتوافق مع احتياجاتها المستمرة أو المؤقتة. فعلى سبيل المثال، الشركات التكنولوجية بحاجة إلى أعضاء ذوي خبرة في المجال لتقديم النصح والمشورة فيما يخص البحث والتطوير والإنتاج، وقد لا يكون لدى مثل هؤلاء الأعضاء الخلفية اللازمة للإشراف والرقابة على أعمال محددة أو على الالتزام الوظيفي، ولكن وجودهم أمر حاسم ومهم لتحقيق النجاح للمؤسسة، وبالمثل المؤسسات التي تعاني من أوضاع مالية أو تشغيلية صعبة قد تستفيد من الأعضاء ذوي الخبرات في مسائل تحول المؤسسات أو إعادة الهيكلة المالية. يمكن أيضاً أن تساعد الخبرات الخاصة للمؤسسات التي تواجه تحديات تنظيمية أو قانونية أو مؤسسات التي تنخرط بانتظام في عمليات الدمج والاستحواذ أو تصفية الاستثمارات. في بعض الحالات، مثل هؤلاء الأشخاص قد لا يتم انتخابهم لعضوية المجلس بشكل رسمي، ولكن عوضاً عن ذلك يشاركون في اجتماعات المجلس بصفة مراقبين أو أعضاء استشاريين، وهذه الممارسة شائعة في المؤسسات المالية، وهؤلاء الأعضاء ليس لهم الحق في التصويت على مسائل متعلقة بالمؤسسة، لذا هم بمنأى عن المسؤولية المحتملة المصاحبة لكون الشخص عضواً منتخِباً، ومع ذلك هم موجودون لتقديم النصح والمشورة للمؤسسة فيما يختص بالمسائل المهمة.

عاشراً: عضو قائد مستقل

بغرض حفاظ مجالس الإدارات على المستوى المطلوب من الاستقلالية في اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة ومصالح أصحاب المصالح؛ تضمنت العديد من أنظمة الحوكمة حول العالم متطلبات لتعيين عدد أو نسبة معينة من الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة، والكثير من هذه الأنظمة أوصت بضرورة اختيار أحد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين للعمل كـ "عضو قائد مستقل (Lead Independent Director) من أجل زيادة موضوعية واستقلالية مجلس الإدارة، وخصوصاً عندما تعتبر استقلالية رئيس مجلس الإدارة في موضع ضعف أو شك، كأن يقوم بعمل الرئيس التنفيذي إضافة لعمله كرئيس لمجلس الإدارة، أو في حالة وجود تضارب في المصالح. فتعيين العضو القائد المستقل يساعد مجلس الإدارة على التعامل مع أي تضارب في المصالح سواء أكان فعلياً أو ظاهرياً. التالي بعض من المهام والمسؤوليات المتوقعة من هذا العضو المستقل:

- 1) ترؤس اجتماعات مجلس الإدارة أثناء غياب رئيس مجلس الإدارة أو في حال وجود أي تضارب للمصالح.
- 2) عقد اجتماعات لأعضاء مجلس الإدارة المستقلين عند الضرورة وترأسها.
- 3) العمل كوسيط ومنسق بين رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة المستقلين.
- 4) القيام بجميع الواجبات التي لا يستطيع رئيس مجلس الإدارة القيام بها بسبب غيابه أو بسبب وجود تضارب في المصالح.
- 5) التواصل مع كبار المساهمين بناءً على طلب من مجلس الإدارة في حال وجود ظروف أو عمليات فيها تضارب للمصالح تتعلق برئيس مجلس الإدارة.
- 6) القيام بأي مهام أخرى تسند إليه من قبل مجلس الإدارة.

الجدارات المطلوبة من أعضاء مجلس الإدارة على المستوى الفردي والجماعي

تعد عملية ترشيح أعضاء للمجلس مسؤولية رئيسية للجنة الترشيحات. وعادةً ما تبدأ العملية بتقييم احتياجات المؤسسة وتحديد النواقص في الجدارات المستهدفة في المجلس، ومن ثم يتم تجميع قائمة بالمرشحين المحتملين الذين تلائم جداراتهم النواقص المحددة حتى لو لم يكن لديهم سابق عضوية في مجلس إدارة، وربما لهذا السبب أكثر من نصف المؤسسات في الدول المتقدمة منفتحين على توظيف أعضاء مجالس إدارات ليس لديهم خبرات سابقة في عضوية مجلس الإدارة لأنه بسهولة يمكن تعلم الامتثال التنظيمي ومسؤوليات مجلس الإدارة واختصاصاته، وبالترامته كعضو، وحقوقه) مقارنة بباقي الجدارات في المجال.

أولاً: الجدارات المطلوبة على المستوى الفردي:

- على المستوى الفردي؛ يجب على أعضاء مجلس الإدارة امتلاك المعرفة وفق لثلاثة مستويات:
- 1) البراعة (Proficiency): تعني القدرة على استخدام المعرفة في المواقف التي يرجح أن يتم التعرض لها، بحيث يتسنى التصرف إزاءها دون الحاجة إلى الرجوع بشكل مكثف إلى الأبحاث والمساعدة الفنية. ولذلك يفضل أن يكون عضو مجلس الإدارة متمكن وعلى معرفة تامة بإحدى المجالات الثمانية التالية: الأسواق المحلية والعالمية، والصناعة، والعمليات والتشغيل، والقوانين والأنظمة، والتكنولوجيا، والمحاسبة والمالية، والرقابة، وإدارة المخاطر.
 - 2) الفهم (Understanding): يعني القدرة على استخدام المعرفة العامة في المواقف التي يرجح التعرض لها، وذلك للتعرف على الانحرافات الجسيمة عن الأعراف وأساليب العمل الصحيحة، والتمكن من القيام بالأبحاث اللازمة للتوصل إلى حلول معقولة لها. ولذلك يفضل أن يكون عضو مجلس الإدارة على معرفة متوسطة بمجالين على الأقل من المجالات الثمانية التالية: الأسواق المحلية والعالمية، والصناعة، والعمليات والتشغيل، والقوانين والأنظمة، والتكنولوجيا، والمحاسبة والمالية، والرقابة، وإدارة المخاطر.
 - 3) الإلمام (Appreciation): يعني القدرة على التعرف على وجود المشاكل أو توقع حدوثها، وتحديد الأبحاث الإضافية اللازم إجراؤها أو المساعدة التي يلزم الحصول عليها. ولذلك يفضل أن يتمتع كل عضو من أعضاء المجلس (ولا يتوقع منهم أن يكونوا متمكنين) بفهم مبادئ الإدارة (التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة)، وبمهارات قيادية واتصال وتفكير نقدي، وبالإلمام بمواد علمية معينة مثل الحوكمة، وقراءة البيانات والتقارير المالية وفهمهما، والاقتصاد، والقانون التجاري، والضرائب، وتقنية المعلومات. أعضاء مجلس الإدارة مدعوون لإثبات جداراتهم بتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم في المجالات ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة.

ثانياً: الجدارات المطلوبة على المستوى الجماعي

على المستوى الجماعي يفضل أن يمتلك أعضاء مجلس الإدارة، مجتمعين، المعلومات والخبرات والمهارات الضرورية للقيام بمسؤولياتهم المحددة في أنظمة ولوائح الحوكمة على أكمل وجه. بناءً على ما سبق؛ لو افترضنا أننا نريد تشكيل مجلس إدارة من تسعة أعضاء، فالجدول التالي يوضح توزيع مجالات المعرفة والخبرة المتوقعة منهم على افتراض أن لديهم جميعاً إلمام (المستوى الثالث) في الحوكمة وقراءة البيانات والتقارير المالية وفهمهما، والتخطيط الاستراتيجي، وغيرها من العلوم.

عضو رقم 9	عضو رقم 8	عضو رقم 7	عضو رقم 6	عضو رقم 5	عضو رقم 4	عضو رقم 3	عضو رقم 2	عضو رقم 1	مجالات المعرفة والخبرة
√			√	√				√	الأسواق المحلية والعالمية
√					√	√	√		الصناعة
		√	√			√		√	العمليات والتشغيل
	√			√	√	√			القوانين والأنظمة
			√				√		التكنولوجيا
√		√						√	المحاسبة والمالية
√		√			√				الرقابة
	√	√		√			√		إدارة المخاطر

تعد عملية تعيين عضو مجلس الإدارة مسؤولية رئيسية للجنة الترشيحات. فاللجنة المسؤولة عن تحديد المرشحين المؤهلين للعمل في المجلس وإجراء المقابلات معهم واختيار الأسماء المرشحة لتوضع أمام الجمعية العمومية للتصويت، أو من خلال التعاقد مع شركة متخصصة بحث لتساعد في عملية التوظيف وإدارة عملية التقييم المجلس (إذا لزم الأمر). يجب أن تبدأ العملية بتقييم احتياجات المؤسسة وتحديد النواقص في الجدارات المرغوبة للمجلس، ومن ثم تجميع قائمة من المرشحين المحتملين الذين تلائم جداراتهم النواقص المحددة. عند تجميع القائمة؛ ينبغي مراعاة أن تكون تركيبة مجلس الإدارة تلي التنوع الاستراتيجي والتشغيلي والاحتياجات العملية للمؤسسة، ومن المهم أيضاً أن تكون ثقافة المجلس انعكاس لثقافة المؤسسة، وأن تكون العلاقة جيدة فيما بين أعضاء المجلس، وكذلك بينهم وبين أعضاء الإدارة التنفيذية.

من الأمور التي ركزت عليها الكثير من قواعد الحوكمة: التدريب والتأهيل المستمر لأعضاء مجلس الإدارة، ورحم الله الفاروق (عمر بن الخطاب رضي الله عنه) حين قال: "تفقهوا قبل أن تسودوا".
قد يكون تشكيل مجالس الإدارة في العالم العربي من أكثر الموضوعات التي لم تجد حظاً وافراً من الجهات المسؤولة، أو مراكز البحث والتطوير؛ لذلك أوصي بأن يتم توجيه النظر لهذا العنصر الهام لتحقيق مستويات أعلى من حوكمة المؤسسات، والذي سيعود بالنفع على بقية مناشط الحياة الاقتصادية في أي دولة. وفي النهاية أوصي طلبية الدراسات العليا والباحثين بدراسة تأثير وجود أعضاء بالمواصفات أعلاه على أداء المؤسسات المختلفة وفي كافة القطاعات وعلى كافة الأصعدة (المالية وغير المالية).

في الختام، لا يوجد هناك مؤسسة ناجحة وأخرى فاشلة، وإنما هناك مجلس إدارة ناجح ومجلس إدارة فاشل.

مرجع:

مسائل حوكمة الشركات: نظرة فاحصة على الخيارات التنظيمية وتبعاتها، تأليف: د. ديفيد لاركروود. بريان تيان، ترجمة: د. عبدالله أبونتين ود. سعد الكلابي من مركز البحوث والدراسات في معهد الإدارة العامة - المملكة العربية السعودية.