



## إصلاح حوكمة الشركات وتعزيز مساءلة مجلس الإدارة

بقلم عمرو الختالي - 18 يونيو 2017

مجلس الإدارة هو هيئة مؤلفة من أعضاء معينين أو منتخبين يشرفون بشكل مشترك على أنشطة المنظمة. ويُشار إليه غالبًا ببساطة باسم "المجلس"، وتُحدد مسؤولياته وأنشطته بموجب النظام الأساسي للمنظمة، بالإضافة إلى القوانين واللوائح المعمول بها. ويحدد هذا النظام الأساسي واجبات المجلس وصلاحياته وعدد أعضائه، وبروتوكولات كيفية ومكان اجتماعاته.

عمومًا، تلعب مجالس إدارة الشركات دورًا محوريًا في حوكمة الشركات. وعادةً ما تُمارس هذا الدور بإحدى طريقتين: فبعضها يتولى دورًا إداريًا فعالاً من خلال إدارة الشركة مباشرةً، واتخاذ قرارات التوظيف، واختيار المشاريع التي سيتم تنفيذها؛ بينما يتبنى البعض الآخر دورًا إشرافيًا، ويركز على مراقبة الإدارة العليا - وخاصة الرئيس التنفيذي - دون التدخل في العمليات اليومية.

ينبغي اختيار أعضاء مجلس الإدارة بناءً على خبرتهم المهنية الواسعة ومهاراتهم التي تتناسب مع الاحتياجات المحددة للمجلس. ولا ينبغي أن يكون هدفهم مجرد الحصول على تعويض مالي أو تحقيق مصلحة شخصية.

في الوقت الراهن، تمتلك ليبيا بشكل مباشر أو غير مباشر أكثر من 500 شركة منتشرة في جميع أنحاء العالم. تعاني العديد من هذه الشركات من نقص في الكفاءات البشرية والقيادية القادرة على توجيهها نحو الربحية. يوجد في هذه الشركات التي يزيد عددها عن 500 شركة، أكثر من 250 عضوًا في مجالس إدارتها. أرى ضرورة ملحة لنظام إدارة شامل بقيادة الهيئة الليبية للاستثمار وشركاتها التابعة للإشراف على هذه المناصب.

أقترح تحديداً إنشاء لجنة لتوظيف أعضاء مجالس الإدارة، تتألف من ممثلين عن الهيئة الليبية للاستثمار وشركاتها التابعة الخمس. ستتولى هذه اللجنة تنظيم ومتابعة جميع عضويات مجالس الإدارة المتاحة في الشركات التي يزيد عددها عن 525 شركة، والتي تملكها أذرع الاستثمار الأجنبي الليبية.

ولمنع الفساد والبيروقراطية المعقدة وثقافة المحسوبية، ينبغي تغيير أعضاء هذه اللجنة سنوياً. يضمن هذا التغيير أن يظل التركيز الأساسي منصباً على مصالح الشركات والصندوق، والأهم من ذلك، على مصلحة البلاد وثرواتها.

#### تشمل المهام النموذجية لمجلس الإدارة ما يلي:

- إدارة المنظمة من خلال وضع سياسات وأهداف المجلس.
- اختيار وتعيين ودعم ومراجعة أداء الرئيس التنفيذي.
- ضمان توفر الموارد المالية الكافية.
- اعتماد الميزانيات السنوية.
- تقديم تقارير دورية لأصحاب المصلحة حول أداء المنظمة.
- تحديد رواتب ومكافآت إدارة الشركة.
- توجيه عملية التخطيط الاستراتيجي.
- اعتماد الأهداف طويلة المدى.
- مراقبة تحقيق الأهداف والغايات.
- الإشراف على تقييم المنتجات والخدمات والبرامج.
- وضع الصيغة النهائية للميزانيات واعتمادها، بالإضافة إلى النفقات الخارجة عن الميزانية المعتمدة.
- ضمان إجراء تدقيق سنوي لحسابات المنظمة.
- تعيين الرئيس التنفيذي.
- شرح رسالة المنظمة للمجتمع المحلي أو البلد المضيف.
- تعيين أعضاء اللجان والتواصل مع رؤساء اللجان لحثهم على اتخاذ الإجراءات اللازمة.
- تعيين أعضاء جدد لمجلس الإدارة.
- توقيع الوثائق القانونية.
- ضمان فعالية التخطيط التنظيمي.
- إدارة الموارد بكفاءة.
- تحديد منتجات المنظمة وخدماتها وبرامجها ومتابعتها.
- تحسين الصورة العامة للمنظمة.

#### معايير تكوين مجلس الإدارة واختيار أعضائه

ينبغي أن يمتلك مجلس الإدارة مزيجاً واسعاً من المهارات والخبرات ليكون فعالاً في أداء مهامه. ومن الأهمية بمكان أيضاً

ضمان التوافق الشخصي بين الأعضاء لتمكينهم من العمل معاً بروح الفريق الواحد.

في الشركات الربحية، من الضروري وجود أعضاء يتمتعون بفهم عميق للشؤون المالية والقدرة على استيعاب الميزانيات والبيانات المالية بدقة.

عند اختيار أعضاء جدد لمجلس الإدارة، من المهم وضع إجراءات رسمية وشفافة للترشيح والتعيين. ولضمان نجاح المجلس، ينبغي للجنة الترشيح البحث عن الصفات التالية في المرشحين المحتملين:

- الكفاءات الأساسية التي يحتاجها المجلس والمتوفرة لدى الأعضاء المحتملين.
- المهارات والمعارف التجارية المطلوبة.
- الصفات الشخصية المرغوبة في هذا المجلس تحديداً.
- القدرة على تحليل الاحتياجات الحالية والمحددة للمجلس.

كيف تجد المنظمة عضواً مؤهلاً لمجلس إدارتها؟ وفي حالة ليبيا، هل ينبغي البحث من داخل الشركة أم من خارجها؟

## 1. اختصاصات لجنة الترشيح والتعيين

تتولى لجنة الترشيح والتعيين مسؤولية وضع إجراءات رسمية ومبادئ توجيهية محددة لتحديد وتقييم واختيار المرشحين المحتملين لشغل مناصب أعضاء مجلس الإدارة. ولتعزيز فعالية المجلس بشكل عام، يجب على اللجنة وضع معايير محددة تُبين المهارات والخبرات والتخصصات والخلفيات والخصائص الأساسية الأخرى التي ينبغي أن تتوافر في المجلس.

## 2. أسئلة تقييم المرشحين

لضمان التوافق الأمثل بين مهارات وخبرات المرشحين واحتياجات المجلس، ينبغي على لجنة الترشيح طرح الأسئلة التالية عند مراجعة أي مرشح:

- هل يمتلك المرشح خبرة قيادية وإدارية في مجال ذي صلة؟
- ما هي المهارات التجارية أو المعرفة التقنية أو الخلفية الفريدة التي يتمتع بها هذا المرشح؟
- إلى أي مدى تُسهم خبرة المرشح في سدّ الثغرات أو أوجه القصور الموجودة في المجلس الحالي؟
- هل يُظهر المرشح اهتماماً حقيقياً وجاداً بالعمل، بدلاً من مجرد السعي وراء مكاسب مالية أو مصالح شخصية؟
- هل يتمتع المرشح بالصفات الشخصية وروح التعاون اللازمة للاندماج بسلاسة في المجلس الحالي؟

## 3. الحد الأدنى من المؤهلات والمهارات والصفات

للتأهل لعضوية مجلس الإدارة، يجب على المرشح أو العضو استيفاء المعايير الدنيا التالية:

- النزاهة والعقلية: يجب أن يتمتع المرشح بأعلى درجات النزاهة، وأن يمتلك عقلية استقصائية، وأن يُبدي استعداداً لطرح أسئلة جوهرية، وأن يُظهر القدرة على العمل بفعالية ضمن فريق.



- الخبرة: يجب أن يمتلك المرشح خبرة قيادية وإدارية مثبتة في قطاع أعمال ذي صلة.
- الالتزام: يجب أن يتحلى المرشح بالتفاني والالتزام بالوقت اللازمين للعمل بجدٍ للدفاع عن مصالح الشركة وتعزيزها.

#### 4. معايير تضارب المصالح والحوكمة

- الاستقلالية: يجب أن يكون الأعضاء خاليين تماماً من أي تضارب في المصالح قد يؤثر على أدائهم ومسؤولياتهم وواجباتهم كأعضاء في مجلس الإدارة.
- المساواة: يجب على كل عضو في مجلس الإدارة التوقيع على بيان رسمي بشأن تضارب المصالح لضمان عملهم حصرياً بما يخدم مصالح المنظمة.

#### 5. عملية التقييم وإعادة التقييم المستمر

- لضمان استمرار الإنتاجية والكفاءة، يجب على لجنة خاصة وضع آلية منظمة للتقييم الدوري لأعضاء مجلس الإدارة.
- التقييم الأولي: ستقوم اللجنة بتقييم كل عضو جديد للتحقق من امتلاكه للمؤهلات والمهارات اللازمة لمعالجة أوجه القصور في المجلس بفعالية.
- مراجعة الأداء: ستجرى تقييمات دورية لضمان استمرار جميع الأعضاء في المساهمة بفعالية، والحفاظ على إنتاجية عالية، ومواكبة الأهداف الاستراتيجية للشركة.