

سلسلة مذكرات صندوق أكستشينج رقم 4، سبتمبر/أيلول 2007

جيني هوفمان

## رسالة من رئيس صندوق إكستشينج

شوركاب إكستشينج ShoreCap Exchange صندوق غير ربحي يربحها شوركاب إنترناشيونال ShoreCap International، وهو عبارة عن صندوق استثمار يضم 28.3 مليون دولار أمريكي مقسمة إلى أسهم، ويرمي إلى المساعدة على إقامة بنوك محلية ومؤسسات تمويل أصغر تخدم الفقراء في الاقتصادات النامية الريفية منها والحضرية وبصفة خاصة في أفريقيا وآسيا وفي بلدان أوروبا الشرقية غير الأعضاء في الاتحاد الأوروبي.

ولتحقيق تلك الأهداف، تقوم شركات صندوق شوركاب بجمع الاستثمارات وبناء القدرات لصالح شركائها. وتستخدم شوركاب إكستشينج مزيجاً من طرق بناء القدرات لتقوية البنوك المحلية ومؤسسات التمويل الأصغر بما في ذلك:

- ✚ بناء القدرات بناء القدرات الضمنية (مثل تقييم الاحتياجات المؤسسية وتخطيط المساعدة الفنية، ولعب دور في مجالس إدارة البنوك، وإجراء التقييمات)؛
- ✚ الخدمات الاستشارية الفردية؛
- ✚ ومنتديات البنوك المتناظرة التي أنشأها شوركاب إكستشينج .

إن أنشطة تبادل المعرفة (Knowledge Exchange) التي تضطلع بها شوركاب إكستشينج بين البنوك المتناظرة قائمة على اعتقادنا بأن المشتغلين بالأعمال الحرة يتعلمون من غيرهم من المشتغلين بالأعمال الحرة بصورة أفضل، وبأن توفير الفرص للبنوك على جميع المستويات للتعلم من نظرائهم يُعد أمراً ثميناً وفعالاً من حيث التكلفة وشكلاً غير قليل الاستخدام من أشكال تقديم الخدمات التجارية.

إن إحدى المبادرات التي طرحها صندوق شوركاب إكستشينج لزيادة قيمة تقديمه للمساعدة الفنية، هي منتديات التعليم بين البنوك المتناظرة. وقد ركز منتدى الرئيس التنفيذي CEO Forum الذي عقده صندوق إكستشينج في واشنطن العاصمة في سبتمبر/أيلول 2006 على «الحوكمة الرشيدة والقيادة الفعالة»، حيث حضر كل بنك عضوين محليين من أعضاء مجلس الإدارة لوضع طريقة موحدة للحوكمة بالاستعانة بخبرات نظرائهم بغرض توجيههم. وقد أدى بنا التعلم المشترك بين الرؤساء التنفيذيين إلى إدراك الفائدة المتوقعة التي يمكن الحصول عليها من تبادل تلك الخبرات والسماح لقطاع واسع من المجتمع المحلي بالاستفادة من هذه الأمثلة وخبرات التعلم. وقد عمل مؤلف هذا البحث بصفته رئيس تنفيذي لعدة شركات بما فيها أحد البنوك التي تركز على الأسواق التي لا تحظى بقدر كاف من الخدمات في جنوب أفريقيا.

ونحن نود أن نستمتع لأفكاركم أو تعليقاتكم أو مقترحاتكم حول هذا البحث وحول المساعي المتعددة التي نبذلها (ستجد عنوان البريد الإلكتروني أسفل الصفحة).

مع أطيب تحياتي

لين بيخولز

رئيس صندوق شوركاب إكستشينج

lpikholz@shorecapexchange.org

## جدول المحتويات

4	1- ملخص.....
	2- دروس مستفادة من حالات معينة:
5	1-2- دور مجلس الإدارة مقابل دور الإدارة.....
6	2-2- اختيار أعضاء مجلس الإدارة.....
7	3-2- إدارة المجلس.....
9	4-2- أعضاء مجلس إدارة مؤسسيون من جهات استثمار دولية أو حكومات.....
10	5-2- تضارب المصالح.....
12	3- الخاتمة.....
13	4- الملاحق.....

## 1- ملخص

أجري قدر ملائم من البحث في أفضل أساليب تطبيق الحوكمة، سواءً على مستوى الشركات أو على مستوى المؤسسات غير الربحية، بدرجة أقل، وبصفة خاصة على مستوى قطاع التمويل الأصغر. غير أننا نعتقد أن القراء سيجدون أن الأمثلة الواقعية لتحديات الحوكمة التي سترد في هذه المذكرة تذكرهم بتجاربهم الشخصية وبالتالي، قد تقدم لهم منظورا جديدا للرؤية عند التفكير في التحديات التي تواجههم هم. إن التفاعل بين عدد متنوع من العوامل في الأمثلة التي ضربناها في هذه المذكرة تمثل حقيقة مثيرة وجدنا أن كثير من شركائنا كان عليهم التعامل معها. أما التوصيات التي طرحناها فيها فقد بنيناها على طريقة اختيار المؤسسات المختلفة لطريقة مواجهة هذه التحديات أو التدابير الوقائية التي حددوها.

وتغطي دراسات الحالات التي وردت في هذه المذكرة الدور الأصيل لمجلس الإدارة في إطار هيكل حوكمة المشروع فيما يخص إدارته والقضايا التي تتعلق بعلاقات المجلس وجدول الأعمال المختلفة لأعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك أعضاء المجلس المؤسسين على وجه الخصوص، وأيضا التضارب المتوقع في المصالح بصفة عامة، وأخيرا قضايا تتعلق باختيار أعضاء المجلس والسماح والمهارات المطلوبة. أما في الملاحق، أوردنا ميثاقا وتقييما للمجلس، وكلاهما استخدمته البنوك ومؤسسات التمويل الأصغر بنجاح وكفاءة في تطوير صناعة التمويل الأصغر.

### ملخص الدروس

على الرغم من أن الدروس قد تبدو واضحة أو مفرطة في البساطة في بعض الأحيان، ستكون النتائج المترتبة على تطبيقها تطبيقا للقدرة على توضيح المهارات الإدارية الهامة والفتنة التكتيكية منها والاستراتيجية، وكذا مهارات الاتصال والاستعداد للسعي نحو الحصول على المساعدة من مستشارين خارجيين عندما يحتاج الأمر إلى ذلك.

← دراسة الحالة رقم (1):

يحتاج الرئيس التنفيذي لأن يصبح قادراً على «مساعدة المجلس على زيادة عمله الإداري وخفض عمله التنظيمي<sup>(1)</sup>» وعلى إيجاد ثقة في العلاقة بين أعضاء المجلس والرئيس التنفيذي المُعيّن.

← دراسة الحالة رقم (2):

يحتاج أعضاء المجلس إلى أن يصبحوا مستقلين بدرجة كافية عن الإدارة حتى يتمكنوا من الإشراف على الأداء الإداري على نحو موضوعي ويمثلوا مصالح المؤسسة ككل.

← دراسة الحالة رقم (3):

يحتاج الرئيس التنفيذي للعمل بكفاءة مع المجلس في وضع الاستراتيجية واتباعها، عن طريق توفير قدر كاف من المعلومات وبناء الثقة مع أعضاء المجلس.

← دراسة الحالة رقم (4):

يحتاج جميع أعضاء المجلس إلى قضاء وقت كاف وإيلاء دورهم عناية وافية؛ من أجل المشاركة في القيمة التي تؤدي إلى تقوية المجلس. وأيضا هناك حاجة للعمل مع جداول أعمال مختلفة لأعضاء مجلس إدارة مختلفين (وفي هذه الحالة، مناظيرهم المختلفة للوقت).

← دراسة الحالة رقم (5):

يجب وضع مدونة لقواعد السلوك ومبادئ توجيهية للسياسة على نحو واضح؛ من أجل تجنب أي تضارب في المصالح أو التصدي للتضارب إن وقع.

(1) أساليب عمل حوكمة المؤسسات في مؤسسات التمويل الأصغر التي يملكها مساهمون. مجلس صناديق حقوق ملكية التمويل الأصغر، مايو/أيار 2005.

## 2- دروس مستفادة من حالات معينة 1-2 دور مجلس الإدارة مقابل دور الإدارة

### الموقف والخلفية:

مسئول مصرفي ناجح للغاية يتولى إدارة بنك تعتصره الاضطرابات بوصفه رئيساً تنفيذياً، وعليه إدارة موقف بالغ الصعوبة. ويتمتع الرئيس بمجلس إدارة جيد، على الورق على الأقل، يتكون من رموز متميزة تتمتع بمعارف حول التمويل وعن البنك. المجلس مستقل ويقرر ما يراه هو في موضوعات مختلفة، ويشارك في بعض الأحيان في مسائل تشغيلية. بعض الشخصيات القوية في المجلس تضعف الرئيس التنفيذي في أول مرة يظهر فيها مزيد من الاضطرابات، مما يجعل البنك على وشك الانهيار.

### الموضوعات محل الدراسة:

- يضطلع مجلس الإدارة بالتزام توجيه الإدارة وتنبئها عندما يرى المجلس أنها تسرع العمل أو تبطئه بطريقة غير صحيحة، أو أن نظم إدارة المخاطر ضعيفة للغاية أو أن الرؤية لا تُنفذ تنفيذًا سليمًا.
- والتفويض الأخير لمجلس الإدارة هو تغيير فريق الإدارة إذا كان الموقف من الإفراط بحيث يتطلب ذلك، ولكن حتى تلك اللحظة، دور المجلس يقتصر على الإشراف على الأداء الإداري.
- ينبغي على مجلس الإدارة الاضطلاع بمسؤوليته تجاه توجيه المخاطر والحد من درجتها لتكون في الإطار المسموح به.
- التحدي الذي يواجهه مجلس الإدارة هو ندرة معرفته اللازمة لتوضيح مبادئ العمل دون الحصول على مشورة الرئيس التنفيذي والإدارة وتوصياتهما. عملياً، توضع الاستراتيجية بالمشاركة ويتعلم أعضاء مجلس الإدارة والإدارة من بعضهم البعض.
- ينبغي للرئيس التنفيذي أن يضطلع بإدارة عملية التنفيذ أو قيادتها بنفسه، مقابل مجلس الإدارة الذي يضطلع بدور نشط في هذا المضمار.
- يجب توفر علاقة ثقة بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، مما يسمح لكل منهما بالتمسك بدوره المحدد.

### الاستراتيجيات والتوصيات:

- توفير المعلومات المبدئية العامة للمجلس وتدريبه على القيام بدوره والاضطلاع بمسؤوليته يعدان من المسائل الهامة. الأفضل أن يقوم الرئيس التنفيذي بإعطاء المجلس المعلومات المبدئية العامة من خلال اجتماع يخصص لتقييم تلك المعلومات ومن خلال توفير دليل للحوكمة أو ميثاق للمجلس والمواد الحديثة الخاصة به. ويقوم كثير من المؤسسات بدافع شخصي منها بالاستعانة بشركات استشارية (عادة ما تكون من الشركات المحاسبية) لتوفير التدريب على الحوكمة من وقت لآخر وكثير من الجهات التنظيمية الوطنية تشترط إجراء هذا التدريب. يرجى الاطلاع على الملحق (1) للاطلاع على مثال ميثاق المجلس.
- إن إشراك المجلس في لجان منبثقة بغرض تحسين فهمه لطبيعة العمل ولاكتساب الثقة في الإدارة، يعد أحد الإجراءات الفعالة أيضاً. يُلم أعضاء لجنة المخاطر أو مراجعة الحسابات بفهم جيد للمخاطر ككل ولل قضايا المتعلقة بالسيطرة على الأعمال كلما طرأت، بينما يكون عضو اللجنة المنشأة بغرض استكشاف الفرص المتاحة أمام طرح منتج أو مشروع جديد على سبيل المثال، قادراً على تقديم مشاركة مبنية على علم لكل من الإدارة والمجلس كله في هذا المجال على وجه الخصوص.
- يجب على الرئيس التنفيذي أن يُمنح الوقت الكافي لبناء العلاقات مع أعضاء المجلس. كثير من البنوك ينظم دورات خارجها على الاستراتيجية وبناء فرق العمل سواء لأعضاء المجلس وحدهم أو مع الإدارة العليا. يمكن للرؤساء التنفيذيين عقد اجتماعات تعريفية فردية مع أعضاء المجلس والقيام بزيارات

لمواقع تنفيذية متنوعة تابعة للبنك. غالباً ما يكون أعضاء المجلس الذين تفاعلوا مع عمليات البنك بهذه الطريقة هم الداعمين لخطط الرئيس التنفيذي لإجراء التغييرات أو إدخال التحسينات عند تقديمها للمجلس للحصول على الموافقة.

## 2-2- اختيار أعضاء مجلس الإدارة

### الموقف والخلفية:

يختار الرئيس التنفيذي للبنك مجلس إدارة من المواطنين المحليين الذين يحظون بالاحترام والتقدير ولديهم خلفيات مميزة بعضها في التمويل ولكنهم ليسوا مصرفيين. ويوفر الرئيس التنفيذي المعلومات للمجلس ويحصل على مشورته، ولكن في هذه الحالة، لا يكون أي عضو من الأعضاء أقرب للبنك أو العمل المصرفي كقرب الرئيس التنفيذي منه. وعلاوة على ذلك، يكون كل عضو صديق للرئيس التنفيذي أو يحصل منه أو من البنك على ميزة. ولا يكون المجلس منتبهاً انتباهاً كافياً للمشكلات – نظراً لأن الرئيس التنفيذي لا يشعر بالحاجة بمداومة إطلاعهم على المعلومات وهم لا يطلبونها، أو أنهم يوجهون للرئيس التنفيذي انتقادات كافية (أو لديهم معارف كافية بالعمل المصرفي). يرتكب الرئيس التنفيذي بعض الأخطاء التي تقترب من تدمير البنك مثل تقديم منتج جديد من القروض لسوق غير مدروسة.

### الموضوعات محل الدراسة:

- لم يشمل المجلس أعضاء لديهم خبرات مالية ومصرفية، مثل إدارة مخاطر الائتمان، وإدارة الأصول والمسؤوليات، والخدمات المصرفية للأفراد، والالتزام بالقانون.
- لم يكن لدى مجلس الإدارة المعرفة بالأعمال وكان يلح في مطالبة الرئيس التنفيذي والإدارة بالمعلومات حتى يضمن معرفته بمجريات الأمور.
- كان من المطلوب أن يقضي أعضاء مجلس الإدارة وقتاً كافياً في التعرف على الموضوعات التي تمس الأعمال.
- كانت هناك حاجة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة لوضع رؤية وفلسفة مشتركتين بشأن الحاجة لتحمل مخاطر الأعمال، أو مؤشرات الأداء الاجتماعي الملائم للهدف المزدوج الذي ترمي المؤسسة إلى تحقيقه.

ومن الجدير بالملاحظ تغير تكوين المجلس مع تطور المؤسسة من مرحلة تأسيسها (التي يقودها المشتغلون بالأعمال الحرة المؤسسون لها) إلى مرحلة وجود حاجة لكي يؤدي المجلس دوراً رسمياً أكبر. ويحدث ذلك عادة مع امتلاك عدد أوسع من الناس للأسهم ومع زيادة نمو الأعمال من حيث الحجم أو من اتخاذ المؤسسة شكلاً تنظيمياً محددًا أو بسبب جميع ما سبق.

### الاستراتيجيات والتوصيات:

- ينبغي توفير المعلومات الأولية العامة لجميع أعضاء مجلس الإدارة ويمكن أن يحدد خطاب التعيين أدنى قدر من الوقت يُتوقع من العضو أن يلتزم بقضائه.
- ينبغي توفير معلومات حول المجلس قبل الاجتماعات بوقت كاف حتى يكون لدى الأعضاء الوقت الملائم للإعداد له، وينبغي أن يُتوقع منهم حضور الاجتماعات بعد الاطلاع على المعلومات.
- ينبغي لأعضاء المجلس تلقي تقارير من أطراف خارجية مثل مراجعي الحسابات بالإضافة إلى تقارير الرئيس التنفيذي. وقد يطلب من مراجعي الحسابات تقديم التقارير حول مجالات معينة محل للاهتمام، وأيضاً خطابات الإدارة الناتجة عن عملية مراجعة الحسابات السنوية أو نصف السنوية. وقد يستعان بمستشارين آخرين داخل المؤسسة لتوفير الراحة للمجلس عندما يطلب الإلمام بمعلومات متخصصة، مثل أمن تكنولوجيا المعلومات.

- وينبغي عقد مقابلات شخصية عند انتهاء العمل لأعضاء المجلس المستقلين لفهم أسباب الرحيل، حتى يمكن اتخاذ تدابير احترازية لمنع تكرار ذلك إذا كانت إدارة البنك تتحمل أية مسؤولية أو قدرة على التأثير على النتيجة وراغبة في ذلك.
- ينبغي تقييم أداء الرئيس التنفيذي سنويا فهذا يؤدي إلى إضافة شيء من المحاسبة ويكون مفيدا للغاية في مؤسسات بعينها. يمكن أن تتضمن معايير التقييم معايير من قبيل التخطيط للخلافة، والأداء المالي، والأداء الاجتماعي، والنصيب من السوق، والعلاقة مع مجلس الإدارة وذوي العلاقة الخارجيين.
- ينبغي للمجلس أن يقيم أداءه سنويا. وفي بعض الحالات، توفر الجهة التنظيمية نموذجا لذلك. وتتضمن مجالات التقييم الحضور وجودة المناقشات والأخلاقيات والمساهمة وما إلى ذلك. نرجو الاطلاع على الملحق 2 الذي يتضمن نموذجا لتقييم مجلس الإدارة.
- لا يمكن المبالغة في التركيز على أهمية النظر للمجلس كمصدر للإدارة وشريكا فيها. يمكن للرؤساء التنفيذيين معاملة مجالس الإدارة بوصفها طريقة لتحقيق أهداف هامة من خلال علاقاتها الخارجية مع القطاعات الأخرى ومن خلال الموارد ووسائل الدعاية الطيبة إلخ، وأيضا المساهمة بخبرتها في مجال الأعمال التجارية في عمليات المؤسسة وفي تطويرها.

### 3-2 إدارة المجلس

#### الموقف والخلفية:

في بعض المجالس، توجد شخصية معينة لديها ميل للسيطرة على مناقشات المجلس، وتعرف بـ «الفيل الكبير». وفي مثل هذه المواقف، سيحتاج الرئيس التنفيذي للاستعانة بأعضاء المجلس الآخرين لإدارة هذه الشخصية والضغط على الأعضاء الآخرين. ولكن، من المهم عدم الظهور بمظهر المناور. ومن ثم من الضروري للغاية للرئيس التنفيذي قضاء الوقت الكافي لفهم ما من شأنه تحفيز كل عضو في المجلس، ولبذل الجهود الكافية التي ينبغي بذلها ليقبلوا أفكاره ورؤاه الخاصة. وتحقيقا لأفضل وضع ممكن، ينبغي أن تكون المعايير المستخدمة عند اختيار أعضاء المجلس تهدف إلى اختيار من لديهم رؤية مشتركة. ولكن عمليا لا يحدث ذلك دائما، ولا سيما في أوقات التغيرات والتطورات السريعة وعندما يكون على المؤسسات أن تستعين بمجلس برؤى أعضائه كما هي.

قاد الرئيس التنفيذي لأحد البنوك في وسط آسيا مؤسسة كانت تمر بحالة من النمو والارتقاء السريعين. كانت هناك ثمانية مجالس إدارة جديدة بالكامل منذ نشأة الشركة منذ ثمانية سنوات، نظرا لتنوع التحولات وعمليات الاندماج. وكان منصب الرئيس التنفيذي هو المنصب الوحيد الذي لم تطله يد التغيير. فقد كان المجلس دائما يتسم بالتنوع وقد وجد الرئيس التنفيذي أن من المهم التوصل إلى التوافق في الرأي وقضى وقتا كبيرا في الترويج لأفكاره ورؤاه لدى كل مجلس جديد.

كان الرئيس التنفيذي لأحد البنوك التي تعمل بشكل رئيسي في المدخرات والقروض، يريد أن يستخدم الطرق الإلكترونية في العمليات المصرفية حتى يستطيع التمكن من توسيع حسابات العمليات لأنه كان يتوقع تنامي ذلك الاتجاه - حيث كان هناك طلب كبير على القدرة على المدفوعات إلكترونيا، وبالتالي كان هذا الاتجاه يوفر الفرصة للبنك للحصول على مزيد من أصحاب الحسابات، ممن يمكن أن يبيع البنك لهم منتجات الادخار والاقتراض. ولكن، كان العضو الأكثر سيطرة على المجلس لديه خلفيه اكتسبها من جمعيات الإقراض والادخار وعلى الرغم من إنشاء لجان فرعية لمناقشة العروض المقدمة بقدر أكبر من التفصيل، لم يكن الرئيس التنفيذي قادراً على الحصول على ثقة هذا العضو. ولكن أعضاء المجلس الآخرين لم يكن لديهم الوقت لحضور.

اجتماعات اللجان الفرعية، اعتمادًا على نصيحة أحد أعضاء المجلس المسيطرين. لم يوافق المجلس على القرار ونظرًا لأن ذلك القرار كان بخصوص موضوع هام حول مجال تركيز البنك ومنتجاته، ترك الرئيس التنفيذي البنك في نهاية الأمر.

#### الموضوعات محل الدراسة:

- ثمة حاجة للتواصل المستمر مع مجلس الإدارة، بطريقة رسمية وغير رسمية. وقد يأخذ هذا التواصل شكل المذكرات المكتوبة في حافظة المجلس أو التقارير المؤقتة المكتوبة أو الدعوات للمشاركة في أحداث البنك مثل افتتاح الأفرع أو الحصول على التعليقات من بحوث السوق أو من الدراسات المسحية التي تُجرى حول ثقافة الشركة وما إلى ذلك. وقد يُطلب من أعضاء المجلس إهداء النصح لبعض كبار طاقم العاملين أو تكوين علاقة مع منطقة معينة أو قسم معين، اعتمادًا على اهتماماتهم. ويحقق ذلك نفعًا ذي وجهين. يكون عضو المجلس أكثر قدرة على المشاركة مع المؤسسة والعاملين، ويستفيد، من ناحية أخرى، من الخبرة العملية والعلمية التي يتمتع بها عضو المجلس.
- تعليم مجلس الإدارة في مجال أعمال مؤسسات تمويل التنمية والمخاطر يُعد أمرًا مهمًا ورئيسيًا، كما سبق لنا أن أوضحنا فيما قبل. لا يمكن افتراض أن جميع أعضاء مجلس الإدارة يعرفون ويفهمون أساسيات العمل، ويمكن أن يؤدي هذا غالبًا إلى نتائج وخيمة.
- على الرغم من أنه ينبغي للرئيس التنفيذي أن يشترك في هذه الرؤية من المجلس، يجب أيضًا أن يلم بوجهات نظر أعضاء المجلس، من خلال العمل على إقناعهم بوجهة النظر هذه من خلال المناقشات والإيضاحات.
- تحتاج الإدارة إلى ترويج بعض الأفكار لدى أعضاء المجلس.
- قد يكون من الصعب التخطيط مسبقًا للوقت الذي يقضى مع أعضاء المجلس، ولكنه من المهم للغاية لسلامة المؤسسة.
- من وقت لآخر تبرز الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة حول فرص عمل من قبيل شراء شركة تجارية أو قرار الاستثمار في عميل معين. وفي هذه الحالة، من الأسهل أن ترسخ للأخريين إذا كان القرار يتماشى بوضوح مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. كما يمكن تفويض لجنة منبثقة من المجلس في هذه المواقف لمراجعة القرار تحقيقًا لقدرة أكبر من السرعة والمرونة.

#### الاستراتيجيات والتوصيات:

- يحتاج الرئيس التنفيذي إلى معرفة جدول أعمال أعضاء المجلس وفلسفتهم، تحقيقًا لبناء توافق الآراء ووضع تصور مشترك.
- قد توجد حاجة لعقد حلقات عمل خارج المؤسسة لحل المشكلات، ولا سيما إذا ووجهت تحديات مع بعض أعضاء المجلس.
  - قد يكون من السهل إدارة المجلس إذا جرى اختيار عضو رئيسي أو رئيس للمجلس، والذي يعد شخصًا يمكن للرئيس التنفيذي التحدث معه ويثق فيه الأعضاء الآخرون في الوقت ذاته. وهذا الشخص يمكن أن يساعد في إدارة التفاعلات والنتائج داخل المجلس بطريقة استباقية.
  - يجب أن تتسم الأعمال بوضوح المبادئ ووجود استراتيجية خاصة بذلك النموذج من الأعمال مثل البحث عن عمليات شراء أو نية البحث عن تحالفات استراتيجية حتى تكون الأهداف متفقة بوضوح مع هذه الاستراتيجية. وهذا يسهل الحصول على موافقة المجلس في الأحوال الطبيعية.
  - بغية الحصول على تأييد المجلس من خلال الفهم والتعرف على الموضوع، يمكن أن يعين المجلس لجنة منبثقة للتعامل مع موضوعات معينة وتفويض بعض السلطات المحددة لهذه اللجنة (ومع ذلك تكون دائمًا للمجلس كله صلاحية رفض أي قرار تتخذه هذه اللجنة).



## 4-2 أعضاء مجلس إدارة مؤسسيون من جهات استثمار دولية أو حكومات

### الموقف والخلفية:

في أحد بنوك الجملة في غرب أفريقيا، كان المستثمرون المؤسسيون الأجانب عاجزون عن حضور الاجتماعات أو تعيين أعضاء بدلا منهم في الوقت المحدد عند وجود أماكن شاغرة أو كانوا غير راغبين في ذلك. ومن ثم لم يكن المجلس راغبا في أداء دوره المتمثل في إعطاء التوجيهات حيث كانت نسبة كبيرة من الأعضاء متغيبية في أغلب الأوقات، وبالتالي كانت الإدارة تسير بالطريقة النمطية. وقد لاحظت الإدارة أن هؤلاء المستثمرين الأجانب كانوا يتطلعون لترك المؤسسة في حقيقة الأمر. كانت الإدارة قادرة على اقتراح طرح نظام خيارات للأسهم، (وقد ساعد أيضا على الاحتفاظ بالعاملين) وتم إدراج البنك في قائمة أسعار البورصة، وقد أدى هذين التطورين إلى السماح للمستثمرين بترك البنك.

في مؤسسات التمويل الأصغر التي تتخذ شكل البنك في غرب أفريقيا، يرتبط التحدي الرئيسي بتكوين المجلس، الذي يضم كلا الأعضاء المحليين والدوليين. فالجهات التنظيمية الداخلية تحدد بالتفصيل مجالات المسؤولية عن كل لجنة من مجلس الإدارة، وهذا القدر من العمل يتطلب وقتا طويلا من أعضاء مجلس الإدارة الأعضاء في هذه اللجان. وعلاوة على ذلك، غالبا ما يكون عمل الجان فرصة مفيدة لأعضاء المجلس للتوصل إلى فهم أفضل للنشاط والعمل عن كثب أكثر مع الإدارة. إن وجود مشكلات لوجستية وتكلفة إشراك أعضاء مجلس إدارة من خارج البلاد تعني أن هناك اتجاه متنامي لزيادة عدد الأعضاء المقيمين بالداخل والبدلاء المحليين. أما المؤسسات التي بها مستثمرون جيدون فدائما ما تكون قادرة على توفير مديرين جديدين، بالإضافة إلى المشكلات المتعلقة بالتبديل السريع للعاملين (وبالتالي انعدام الاستمرارية). بعض المؤسسات غالبا ما تعين مديري محافظ الأوراق المالية الذين لديهم ميل للسيطرة على البنك أو إدارته بطريقة إدارة المؤسسات الأصغر، بدلا من فهم مهامهم الانتمانية باعتبارهم مديري البنك.

وهناك مسألة أخرى تتعلق بالمستثمرين المؤسسيين على وجه الخصوص (مع أن هذه قد تكون هي الحالة بالنسبة لأي عضو مجلس إدارة يمثل المساهمين)، وهي أنهم قد لا يعملوا دائما في مصلحة المؤسسة ككل، مما يجعل من الصعب - في أذهانهم - فصل مصالح المساهمين عن مصالح البنك. ويحدث ذلك على وجه الخصوص كما هو في المثال أعلاه، عندما يريد أحد المساهمين الخروج من العمل وبالتالي تكون لديه رؤية قصيرة الأجل حول قيمة العمل، بينما قد يكون لدى المساهمين الآخرين الذين يريدون مواصلة العمل، رؤية طويلة الأجل.

### الموضوعات محل الدراسة:

- معدل تكرار اجتماعات مجلس الإدارة التي تتخذ فيها القرارات التي يمكن أن تتأثر بغياب أعضاء المجلس (وبالتالي عدم توفر النصاب).
- ما عبء تكلفة السفر الخارجي لأعضاء مجلس الإدارة ومن يتحملها؟
- التعامل مع انعدام استقلالية عضو مجلس الإدارة.
- انعدام رأس المال الخاص في البلدان النامية يؤدي إلى مساهمة الحكومات بصورة متكررة (ولكن على نطاق محدود) في كثير من الحالات. عادة ما يفقد الموظفون المدنيون في تلك الدول مهارات الأعمال التجارية والمصرفية المطلوبة، ولا سيما صعوبة الفصل بين مهامهم الانتمانية في الأعمال التجارية وولائهم لصاحب العمل. ولكنهم قد تكونوا قناة مفيدة للوصول إلى متخذي القرار الرئيسيين داخل الحكومة، من أجل تشجيع الإصلاحات في البيئة التنظيمية والبنية التحتية الحكومية.
- انعدام الاستمرارية في مؤسسات المستثمرين الخاصين والحكومة نظرا لوضع مسألة التبديل السريع في العاملين في الاعتبار.

### الاستراتيجيات والتوصيات:

- يجب أن يتفق العمل مع احتياجات المساهمين وتوقعاتهم، حتى يتوفر إطار زمني واقعي للمستثمرين المؤسسيين الذين لديهم نافذة استثمارية للتوصل للقدرة على تحقيق استثماراتهم.

- يجب أن يتوفر في كل مجلس إدارة عضو لا يمثل المساهمين أي يكون عضواً مستقلاً. ويمكن ترشيح الأعضاء المستقلين بناءً على خبراتهم وغالباً ما يستعان بهم لتكميل المهارات والمعارف التي لدى المساهمين المعيّنين في مجلس الإدارة.
- ويلزم أن يلتزموا باستمرارية المرشحين، سواء باعتبارهم أفراداً أو على الأقل فيما يتعلق بعقد اجتماعات تعريفية سريعة وضمن تعريف المرشحين الجدد بالموضوعات والمناقشات الجديدة.
- كما قد يكون من المفيد للبنك أيضاً زيادة عدد أعضاء المجلس الذين يقيمون في نفس مكان مقر البنك وبدلائهم الذين يتمتعون بالمهارات الملائمة القادمين من قطاع الشركات أو قطاعات التنمية في الدولة أو المنطقة.
- ينبغي للإدارة أن تشارك المستثمرين الخاصين والحكوميين في اختيار الأعضاء المرشحين من أجل ضمان توفر المهارات المطلوبة والالتزام والرؤية. وقد يكونوا من الخبراء المحليين كما هو مبين فيما سبق أو من الخبراء الدوليين ومن الخبراء المستقلين في مجال التمويل الأصغر أو التأمين أو التكنولوجيا إلخ حسبما يتلاءم مع البنك.

## 5-2 تضارب المصالح

### الموقف والخلفية:

في أحد بنوك جنوب أفريقيا، كان أحد كبار المساهمين أحد المقترضين من البنك. وكان أيضاً رئيس مجلس الإدارة وكان لديه عمل تجاري يحتاج إلى قرض. وأدى ذلك إلى وضع أعضاء المجلس الآخرين في مواقع صعبة، ولكن في ظل غياب سياسات اقرضية ثابتة مذكورة بوضوح (ونافذة بالفعل)، مُنح القرض له فعلياً. ولكن حدث أن احترق المصنع الذي حصل عضو مجلس الإدارة على القرض لتمويله، ولم يستطع سداد القرض مما أدى إلى توترات بين الرئيس التنفيذي ورئيس المجلس.

وفي أحد البنوك في غرب أفريقيا، نشب صراع بين الإدارة والمساهمين نظراً لأن المساهم كان هو الذي يقدم المساعدة الفنية بموجب عقد خدمات إدارية. ونظراً لعدم استعداد ممثلي المساهم في المجلس انتقاد سوء أداء المقاولين أو توقيع عقوبات بسبب سوء الأداء، دفعت الأجور لمقدمي الخدمات الإدارية بغض النظر عن الأداء (واستمر الدفع حتى عندما ارتكبت الإدارة عملية احتيال في أحد الفروع). وقد أدى ذلك في نهاية المطاف إلى الوقوع في ورطة، لم تحل إلا عندما أعيدت هيكلة المجموعة الأم للمساهم حتى يُمثل المساهم في مستوى المجموعة وليس في مستوى الكيانات الفرعية التابعة.

وفي بنك آخر في أفريقيا، كان بعض أعضاء المجلس يقيمون علاقات مباشرة مع المديرين من المستوى الأدنى في المناطق في محاولة للحصول على الموافقة على طلبات معينة. وقد جرى حل ذلك في النهاية من خلال المناقشات وتنفيذ السياسات والمشاورات المستمرة.

ويعتبر تعارض المصالح مسألة صعبة ودقيقة، ولا سيما نظراً لأنها في الغالب تكون غير واضحة المعالم. على سبيل المثال، قد يكون عضو المجلس استشاري يتمتع بمهارات عالية في تخصص معين ولديه في الوقت ذاته فهماً دقيقاً لاحتياجات البنك. ولكن لو أبرام عقد مع عضو مجلس الإدارة لأداء عمل للبنك ولكنه لم يستطع أداء الأعمال، فقد يكون من الصعب للإدارة معاقبته على ذلك. وفي حالة أخرى، كان أحد أعضاء مجلس الإدارة أحد موزعي برامج الحاسب ووكيل تنفيذ وأراد تلبية دعوة مؤسسة التمويل الأصغر «لتقديم العروض». ولكن يمكن أن نلاحظ من المثال الأول أن تضارب المصالح يمكن أن يؤدي في أسوأ الأحوال إلى خسائر مالية كارثية للعمل وفي أحسن الأحوال إلى تدهور العلاقات بين الإدارة والمجلس بين أعضاء المجلس الذين قد يشعروا بالضيق نحو الالتباس الواقع.

### الموضوعات محل الدراسة:

- تضارب مصالح العمل بين أعضاء المجلس أو المساهمين قد يؤدي إلى قرارات غير جيدة وأداء سيئ. وقد يعاني البنك من خسائر مالية وخسائر في سمعته في أن واحد نتيجة لذلك.

- قد تؤدي العلاقة الوطيدة بين المتعاقد أو المقترض مع الإدارة إلى انعدام الموضوعية والاستقلال في الأداء الإداري والخيارات الإدارية. وهذا أمر سيئ أيضاً، وقد يؤدي إلى مضاعفة عيوب الأداء السيئ في المشروعات وعدم استطاعة الرجوع إلى المتعاقد (كما هو في الحالة السابقة) لإصلاح العيوب.

#### الاستراتيجيات والتوصيات:

- ينبغي لسياسة البنك أن تمنع في الأساس (أو على الأقل تنظم) الإقراض للغير أو لأطراف داخلية. (يمكن وضع ترتيبات تبادلية مع البنوك الأخرى حتى لا يستبعد عضو المجلس باعتباره عضو مجلس إدارة من مؤسسة تمويل).
- ينبغي الإفصاح التام عن جمعي الاتفاقات التي تضم أعضاء من مجلس الإدارة و ينبغي لهم ألا يشاركون في أي مناقشات حول هذه المسائل.
- ينبغي توقيع مدونة قواعد السلوك الخاصة بالمجلس قبل تولي منصب عضو المجلس.
- يمكن أن يتضمن ميثاق المجلس توجيهات واضحة حول دور أعضاء مجلس الإدارة وأخلاقياتهم. وفي هذه الحالة ينبغي أن يتضمن تعريفات للأدوار التي تقوم بها الإدارة وتلك التي يقوم بها المجلس والحد الأدنى من معايير رفع التقارير للمجلس. يرجى الاطلاع على الملحق (1) والذي ستجد فيه مثال لميثاق المجلس.
- ينبغي أن يبنى اختيار أعضاء المجلس على أساس توفر درجة عالية من النزاهة والسمعة الطيبة.
- ينبغي أن تتوفر في كل العقود مجموعة واضحة من معايير تقييم الأداء.

### 3- الخاتمة

كما رأيت في هذه الأمثلة الواقعية، هناك فائدة كبيرة يمكن الحصول عليها من إعادة هيكلة العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة والتفاعل بينهم بطريقة تتسم بالشفافية ومدروسة دراسة جيدة. ومثلما يعتبر اختيار أعضاء المجلس من الأمور بالغة الأهمية لتأكيد مشاركة الأفراد الذين يتمتعون بمعرفة ملائمة ومكاملة في الفريق، فإن التواصل المستمر مع المجلس من شأنه أن يمهد الطريق للإسراع باتخاذ القرارات والتمتع بمجلس إدارة يتسم بالاستجابة الفورية. ومن المهم التأكيد من أن أدوار كل من مجلس الإدارة والإدارة ومسؤولياتهما يجري مناقشتها والاتفاق عليها مقدماً، حتى يمكن تجنب سوء التفسير فيما بعد؛ بغية الوقاية من تضارب المصالح. وغالبا ما يكون المجلس المشارك والمقدم للدعم هو الفيصل بين المؤسسة الجدية والمؤسسة المتفوقة.

#### **الملاحق**

- الملحق (1) مثال لميثاق مجلس الإدارة
- الملحق (2) نموذج التقييم الذاتي للمجلس

## الملحق (1): مثال لميثاق مجلس الإدارة

### 1- غرض المجلس هو:

- تقديم النصائح والمشورة من خلال مهارات الأعضاء وخبراتهم حول رؤيتنا ووجهتنا الاستراتيجية وصياغة رؤية البنك وتأكيدنا ولا سيما بشأن التوازن بين أهدافه التجارية والاجتماعية.
- العمل كمستمع لاستراتيجيات ومبادرات استراتيجية معينة.
- تولي زمام القيادة في التوجيه الاستراتيجي.
- معارضة تفكيرنا وافكارنا
- العمل كمستشار يتحلى بالأمانة والاستقلال والتوازن.
- طرح رؤية حول الأوضاع الحالية للصناعة والقوى والاتجاهات المستقبلية.

### 2- مسؤوليات مجلس الإدارة

مجلس الإدارة مسئول بالطبع عن الحفاظ على البنك الذي يعد أمانه بين يديه نيابة عن المساهمين. وللإعفاء من هذه المسؤولية، ينبغي للمجلس الاضطلاع بمسؤولياته في المجالات التالية:

#### عملية التخطيط الاستراتيجي

- توفير المدخلات للإدارة حول الاتجاهات الناشئة والموضوعات الجديدة.
- مراجعة الخطط الاستراتيجية التي تضعها الإدارة والموافقة عليها.
- مراجعة الأهداف والخطط المالية التي يضعها المجلس والإجراءات التي يتخذها، بما في ذلك المخصصات الرأسمالية والنفقات الكبيرة.

#### متابعة مدى التقدم في التكتيكات

- متابعة أداء المؤسسة مقابل الخطط الاستراتيجية وخطط العمل، بما في ذلك تقييم نتائج التشغيل لتحديد ما إذا كانت الأعمال تدار بطريقة صحيحة أم لا.

#### تقييم المخاطر

- تحديد المخاطر الرئيسية التي تهدد أعمال البنك وضمان توفر النظم المخصصة لإدارة هذه المخاطر.

#### كبار العاملين

- اختيار الرئيس التنفيذي وكبار العاملين ومتابعتهم وتقييمهم و، إن لزم، استبدالهم، وضمان خلافتهم في الإدارة وعضوية مجلس الإدارة.

#### السلامة والنزاهة

ضمان سلامة النظم الداخلية في البنك ونظام المعلومات به.

- ضمان السلوكيات الأخلاقية والالتزام بالقوانين واللوائح ومبادئ مراجعة الحسابات والمحاسبة والأوراق التي تتضمن الأنظمة الخاصة بالبنك.

#### العمليات الرئيسية

- مراجعة العمليات الرئيسية والموافقة عليها.

#### متابعة كفاءة المجلس

- تقييم الكفاءة الخاصة به في الاضطلاع بالمسئوليات سابقة الذكر وغيرها من مسئوليات المجلس بما في ذلك متابعة كفاءة كل عضو من أعضاء المجلس على حدة.

#### مسائل أخرى

- أداء الوظائف الأخرى التي ينص عليها القانون أو تلك المخصصة للمجلس في الأوراق التي تتضمن أنظمة البنك.

#### 3- الصفات التي ينبغي أن تتوفر في عضو مجلس الإدارة

يجب أن تتوفر في أعضاء مجلس الإدارة سمات معينة بغية الاضطلاع بالمسئوليات الإدارية. كما يشكل هذه النص نموذجاً لشغل هذا المنصب يستخدم في اختيار أعضاء مجلس الإدارة فيما بعد:

#### السلامة والنزاهة والمحاسبة

- يجب أن تتوفر في أعضاء مجلس الإدارة أعلى معايير الأخلاق والنزاهة في تعاملاتهم الشخصية والمهنية، وأن يكونوا مستعدين لتنفيذ قراراتهم التي يتخذونها في المجلس وأن يكونوا مسئولون عنها.

#### البت في المسائل المختلفة على بنية من الأمر

- القدرة على تقديم المشورة المستفيضة والمستنيرة في عدد من الموضوعات التي تهم مجلس الإدارة تعتبر من أولى الصفات التي ينبغي أن تتوفر في أعضاء مجلس الإدارة. يجب أن يقدموا معلومات متخصصة حول الأعمال المصرفية ولا سيما التمويل الأصغر، من أجل فهم الافتراضات والمسائل التي تقوم عليها الخطط الاستراتيجية وخطط العمل، ولتكوين رأي مستقل حول احتمالية تنفيذ تلك الخطط.

#### المعرفة المالية:

- إن أحد أهم أدوار المجلس هي مراقبة الأداء المالي ومن أجل أداء ذلك الدور، يجب أن يتوفر في أعضاء مجلس الإدارة مستوى عال من المعرفة المالية. فينبغي أن يتمكنوا من قراءة البيانات المالية وفهم استخدام المعدلات المالية وغيرها من المؤشرات من أجل تقييم أداء الشركة.

#### الثقة

- فريق العمل: أعضاء مجلس الإدارة الذين يقدرون العمل من خلال المجلس وفرق العمل ويفضلونه على الأداء الفردي، والذين يكون الاحترام للآخرين، يسهلون الوصول إلى درجة عالية من الأداء.

- الاتصال: الانفتاح على آراء الآخرين والاستعداد للاستماع لهم ينبغي أن يكونا من أولى الصفات الواجب توفرها تماماً مثل القدرة على إقناع الآخرين. ويجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا قادرين على التعامل مع الآخرين بحزم ومسئولية ودعم واستعداد لطرح الأسئلة الصعبة بطريقة تشجع على المناقشة المفتوحة.

#### 4- تضارب المصالح

في إطار ممارسة أعضاء مجلس الإدارة لمهامهم الائتمانية تجاه الشركة، لا ينبغي لهم أن يضعوا أنفسهم في موضع من شأنه أن يوجد تضارب بين مهامهم التي يؤديونها تجاه الشركة ومصالحهم الذاتية. في القانون العام، يلزم عضو مجلس الإدارة، بصفته وكيلا عن الشركة، بأن يفصح لمن وكله بأي مصلحة له قد تتعارض مع مصالح الشركة، ولا يمكن أن يجري هذا الإفصاح إلا في اجتماع جمعية عمومية، حيث يجب التصديق على العقد. وفيما يخص الفقرة 234 من القانون، يشترط على أعضاء مجلس الإدارة أن يبدوا رغبتهم في العقود الحالية أو المعروضة التي سبق أن أبرمتها الشركة أو من المقرر أن تبرمها. وينبغي أن تجدد هذه القوائم سنويا وفقا للفقرة 234 (3) (ب) من القانون.

#### 5- الدراسة المسحية السنوية للشركة التي يجريها أعضاء مجلس الإدارة في إطار مفهوم حوكمة الشركات حول كفاءة المجلس

ينبغي أن يجري الزملاء دراسة مسحية لأداء كل منهم مقابل معيار الأداء الذي ينص عليه فصل المسؤوليات والصفات التي ينبغي توفرها في المديرين ضمن ميثاق المجلس كما سبق أن أوضحنا في أقسام سابقة.

الملحق (2): نموذج التقييم الذاتي للمجلس  
اقتبس من تقرير لجنة الجائزة المهنية لأعضاء مجالس الإدارة التابعة للجمعية الوطنية لأعضاء مجالس إدارة الشركات (طبعة عام 2001)  
وتقييم كينج تو الاستعداد الذي وضعه ديلويت أند توشيه

التعليقات/الإجابة	لا ينطبق	لا	نعم	
				<b>1 المجلس</b>
				1.1 هل يفرض المجلس سيطرة كاملة وجيدة على الشركة عن طريق مراقبة الإدارة والتأكد من تنفيذ خطته واستراتيجياته؟
				1.2 هل تلتزم الشركة بجميع القوانين والنظم ومدونات أساليب العمل ذات الصلة؟
				1.3 هل حدد المجلس دوره ومسؤولياته ومستويات الأهمية النسبية ونشر ووسع نطاق المسؤولية مع الاحتفاظ لنفسه ببعض الصلاحيات.
				1.4 هل يحق للمجلس الاطلاع على جميع معلومات الشركة وسجلاتها ومستنداتها وممتلكاتها إطلاعا كاملا لا تحده أي قيود؟
				1.5 هل يسعى المجلس للحصول على مشورة خارجية عند اللزوم؟
				1.6 هل حجم المجلس يوفر له الكفاءة؟
				1.7 هل حدد المجلس مجالات المخاطر الرئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية للمشروع؟
				1.8 هل حدد المجلس الموضوعات التي يعتقد أنه ينبغي مناقشتها أو مراجعتها من جانبه بصورة منتظمة، وهل رتبها من حيث الأولوية ووضع جدولاً زمنياً لها؟
				1.9 هل حدد المجلس الأوجه غير المالية ذات الصلة بعمل الشركة، وهل يتابع هذه الأوجه؟
				1.10 هل تُسجل الحقائق والافتراضات التي يعتمد عليها المجلس ليخلص إلى أن العمل سيعتم بنجاح في السنة المالية التالية وسبب عدم الاستمرار؟
				1.11 هل يتأكد المجلس من التواصل الفعال بين المساهمين الداخليين والخارجيين؟



التعليقات/الإجابة	لا ينطبق	لا	نعم	
				هل أوجد المجلس توازنا بين التوافق مع قيود الحوكمة والأداء؟
				هل ينبغي توسيع دور المجلس أو تضييقه؟ إذا كانت الإجابة لا، فيرجى التفصيل.
				<b>تكوين المجلس</b>
				هل يوازن المجلس بين أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين وغير التنفيذيين لضمان الاستقلال؟
				هل إجراءات التعيين في المجلس رسمية وشفافة؟
				هل يمكن تحسين تكوين المجلس وتنظيمه، بما في ذلك هيكل اللجان؟
				هل لدى المجلس برنامج تغيير دوري لضمان الاستمرارية؟
				<b>رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي</b>
				هل أدوار ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة منفصلة عن أدوار ومسؤوليات الرئيس التنفيذي؟
				هل يثني المجلس على أداء كل من رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي مرة واحدة سنويا على الأقل؟
				في التقرير السنوي، هل تفرق بين عضو مجلس الإدارة التنفيذي وغير التنفيذي وأعضاء المجلس المستقلين؟ هل ثمة أعضاء ظل غير محدد في مجلس الإدارة؟
				هل لديك برنامج توجيه رسمي لتعريف أعضاء المجلس الجدد بعمليات الشركة وإعطائهم توجيهات مبدئية حول واجباتهم ومسؤولياتهم الانتمائية؟

التعليقات/الإجابة	لا ينطبق	لا	نعم	
				1.22 هل يحضر المجلس جلسات تعريفية موجزة حول القوانين والنظم الجديدة والمخاطر التجارية المتغيرة؟
				1.23 هل يجري تقييم أعضاء مجلس الإدارة الجدد لضمان استبعادهم من مناصبهم حسب متطلبات بورصة جوهانسبرج أو قانون البنوك.
				<b>الأجور</b>
				1.24 هل لدى الشركة لجنة أجور تتألف كلها أو معظمها من أعضاء مستقلين غير تنفيذيين من مجلس الإدارة.
				1.25 هل وضعت الشركة إجراءات رسمية وشفافة لوضع سياسة لأجور كبار المسؤولين؟
				1.26 هل يعتبر نصاب أجور كبار المسؤولين مجزيا بالمقارنة بما يبذلونه من مجهود وهل يضمن قدرة الشركة على جذب مسئولين كبار والاحتفاظ بهم؟
				1.27 هل تفصح الشركة عن أجور أعضاء مجلس الإدارة كل على حدة مع إعطاء بيانات عن الأرباح وخيارات الأسهم وجميع المزايا الأخرى؟

التعليقات/الإجابة	لا ينطبق	لا	نعم	
				هل تتميز اجتماعات المجلس (واللجنة) بالانتاجية؟ 1.28
				هل تعقد اجتماعات المجلس بانتظام لمراجعة العمليات والإجراءات لضمان كفاءة سيطرته الداخلية، بغية المحافظة دائما على المستوى الرفيع لقدرته على اتخاذ القرار ودقة تقاريره ونتائجه المالية. 1.29
				هل عدد الاجتماعات المنتظمة كاف؟ 1.30
				هل تسمح عملية تحديد جدول الأعمال بإثارة الموضوعات اللازمة عند الضرورة؟ 1.31
				هل يستطيع أعضاء مجلس الإدارة التأثير على محتوى جدول الأعمال وهل يقومون بذلك فعليا؟ 1.32
				هل يتلقى أعضاء مجلس الإدارة معلومات كافية حول جدول الأعمال مقدما؟ 1.33
				هل يوجد وقت كاف مخصص لاجتماعات مناقشة أداء الشركة ومراجعة الموضوعات الاستراتيجية كاف؟ 1.34
				هل الأعضاء من خارج اللجنة يلمون بمداومات كل لجنة إماما جيدا؟ 1.35
				هل يحصل المجلس على المعلومات غير المالية ذات الصلة التي تتعدى تقييم الأداء المالي والكيفي للشركة ويلاحظ عوامل الأداء ذات الطبيعة الكمية ويأخذ في اعتباره القياس على المدى الواسع للمساهمين. 1.36
				<b>لجان المجلس</b> 1.37
				هل حدد المجلس صلاحيات لجانته الفرعية مع إجراءات رفع التقارير المتفق عليها والتفويضات الكتابية؟ 1.38
				هل لدى المجلس لجنة أجور ومراجعة حسابات على الأقل؟ 1.39

التعليقات/الإجابة	لا ينطبق	لا	نعم	
				1.40 هل المعلومات بشأن تشكيل اللجان الفرعية وغيرها من المعلومات ذات الصلة تذكر في التقرير السنوي؟
				1.41 هل تُقيم لجان المجلس بصفة منتظمة فيما يتعلق بأدائها وكفاءتها؟
				<b>تقييم المجلس وأعضائه</b>
				1.42 هل يتلقى أعضاء مجلس الإدارة تدريباً سليماً في مسائل حوكمة الشركات؟
				1.43 هل يراجع المجلس بصفة مستمرة مزيج المهارات والخبرات وغيرها من الصفات المتوفرة لديه لضمان كفاءة المجلس ككل؟
				1.44 هل يجري اختيار أعضاء مجلس الإدارة بطريقة ذات كفاءة؟
				1.45 هل يجري تقييم أعضاء مجلس الإدارة واللجان والمجلس بكفاءة وبصورة منتظمة؟
				1.46 هل أجرى المجلس دراسة مسحية لغيره ممن يعملون بطريق أفضل منه وهل يقيم طرق الاستفادة منه؟
				1.47 هل وضع المجلس معايير القياس التي من خلالها يمكنه تقييم أدائه؟
				1.48 هل يتلقى أعضاء مجلس الإدارة تعليماً مستمراً في الموضوعات التي تتعرض لها الشركة؟
				<b>أمين سر الشركة</b>
				1.49 هل يعمل أمين سر الشركة دوراً محورياً في ضمان الحوكمة الجيدة للشركة ويساعد رئيس مجلس الإدارة في ضمان كفاءة عمل المجلس؟
				1.50 هل يوافي أمين سر الشركة المجلس وأعضائه بصورة فردية وجماعية بالتوجيه والإرشاد في الاضطلاع بمسؤولياتهم بطريقة صحيحة؟
				1.51 هل يلعب أمين سر الشركة دوراً هاماً في توفير المعلومات الأولية لأعضاء مجلس الإدارة الجدد أو غير ذوي الخبرة؟

	نعم	لا	لا ينطبق	التعليقات/الإجابة
1.52				هل يوفر أمين سر الشركة مصدرا مركزيا للتوجيه والمشورة للمجلس في مسائل أخلاقيات العمل وحوكمة الشركات؟
<b>2.</b>				<b>الحسابات ومراجعتها</b>
2.1				هل يراعي مراجعو الحسابات أعلى مستويات العمل والأخلاقيات المهنية والاستقلال؟
2.2				هل تشجع الشركة وإدارتها التنسيق والمشورة بين مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين لضمان المراجعة بكفاءة؟
2.3				هل وضعت مبادئ للاستعانة بمراجعي حسابات خارجيين للاستفادة من خدماتهم غير المتعلقة بالمراجعة؟
				<b>رفع التقارير التي تتضمن معلومات مالية وغير مالية</b>
2.4				هل تحدد لجنة مراجعة الحسابات ما إذا كانت التقارير المؤقتة ينبغي أن تخضع للمراجعة المستقلة من مراجعي الحسابات أم لا؟
2.5				إذا كان الأمر كذلك، فهل يُنظر تقرير لجنة مراجعة الحسابات الذي يتناول التقرير المؤقت والمراجعة التي يجريها مراجعو الحسابات في اجتماع المجلس لاعتماد التقرير المؤقت؟
2.6				وإذا كانت الإجابة بلا، فهل تنظر لجنة مراجعة الحسابات أسباب عدم إجراء تلك المراجعة.
2.7				هل يسجل الوقائع والافتراضات في تقييمه لنجاح الشركة في نهاية السنة؟
				<b>لجان مراجعة الحسابات</b>
2.8				هل تتضمن لجنة مراجعة الحسابات ما لا يقل عن عضوين مستقلين غير تنفيذيين، وهل أغلبية أعضائها ملمين بالمسائل المالية؟

التعليقات/الإجابة	لا ينطبق	لا	نعم	
				2.8 هل رئيس لجنة مراجعة الحسابات عضو مجلس إدارة غير تنفيذي وليس هو نفسه رئيس مجلس الإدارة؟
				2.10 هل لدى لجنة مراجعة الحسابات اختصاصات محددة ومكتوبة تتناول سلطة عضويتها ومهامها تناولاً وافياً؟
				<b>3. مراجعة الحسابات بالداخل</b>
				3.1 هل تمارس الشركة مهمة مراجعة الحسابات بالداخل بكفاءة بحيث تتسم المهمة بالاحترام والتنسيق بين المجلس والإدارة؟
				3.2 وإذا كانت الإجابة بلا، فهل يدرج المجلس في تقرير الشركة السنوي أسباب عدم القيام بتلك المهمة، وهل يوضح كيفية التوصل إلى الثقة في العمليات والأنظمة الداخلية ذات الكفاءة؟
				3.3 هل هناك تعريف فعال لسلطة عملية مراجعة الحسابات ومسؤولياتها وهل تتفق مع تعريف معهد المراجعين الداخليين للمراجعة الداخلية الحسابات.
				3.4 هل تقع وظيفة مراجعة الحسابات في الهيكل التنظيمي للشركة في منزلة تسمح لها بالاضطلاع بمسؤولياتها على أكمل وجه؟
				3.5 هل خطة المراجعة الداخلية للحسابات تقوم على تقييم متواصل للمخاطر؟
				<b>4. إدارة المخاطر – المسؤولية</b>
				4.1 هل يتولى المجلس مسؤولية عملية إدارة المخاطر وكفاءتها؟
				4.2 هل يضع المجلس سياسة واستراتيجية للمخاطر مع أعضاء المجلس التنفيذيين والإدارة العليا، والتي تُبلغ لجميع العاملين وتدخل في ثقافة الشركة؟
				4.3 هل يستعين المجلس بأطر إدارة المخاطر والرقابة الداخلية الذين يحظيان بقبول عام بغية استخدام نظام جيد لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية؟
				4.4 هل يتأكد المجلس من القيام بتقييم المخاطر بطريقة رسمية سنوياً لدعم رسالته العامة فيما يتعلق بتقييم المخاطر؟

التعليقات/الإجابة	لا ينطبق	لا	نعم	
				4.5 هل عين المجلس إما لجنة معينة أو أحد لجانها الفرعية للمساعدة في مراجعة عملية إدارة المخاطر والمخاطر الكبيرة التي تواجه الشركة؟
				<b>إدارة المخاطر – التطبيق والتقارير</b>
				4.6 هل أنشأ المجلس نظاماً شاملاً للسيطرة للتأكد من تخفيف المخاطر وأن أهداف الشركة تتحقق؟
				4.7 هل تدار مخاطر الشركة الرئيسية بطريقة تعزز مصالح حملة الأسهم وغيرهم من ذوي العلاقة؟
				4.8 هل تنشر معلومات حول عملية إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية في جميع أقسام الشركة؟
				4.9 هل يوجد نظام كاف ومقبول من الرقابة الداخلية لتخفيف المخاطر الكبيرة التي تواجهها الشركة؟
				4.10 هل تستطيع الشركة مواصلة العمل في حالة وقوع حادثة كارثية يمكن أن يكون لها أثر على أنشطتها؟
				<b>5. مسائل غير مالية</b>
				5.1 هل لدى الشركة سياسات وإجراءات ونظام جاهز لإدارة التزاماتها تجاه المجتمع والأخلاقيات والسلامة والصحة والبيئة وهذه السياسات والإجراءات والنظام يعرفها حملة الأسهم وذوي العلاقة؟
				5.2 هل يفصح المجلس عن نظام التعيين فيما يتعلق بقضية تمكين ذوي البشرة السمراء؟
				5.3 هل يتناول المجلس الحوادث المتعلقة بالسلامة والصحة والبيئة؟
				5.4 هل يعرف المجلس المعايير المستخدمة التي يقاس من خلالها تطوير رأس المال البشري؟

التعليقات/الإجابة	لا ينطبق	لا	نعم		
				هل لدى المجلس المعايير التي يقاس من خلالها تطوير رأس المال البشري؟	5.5
				هل تعكس أساليب العمل لدى الشركة متطلبات تطوير رأس المال البشري مع التركيز على النوع الاجتماعي والمعاقين والسن ومبادرات التدريب الذي تجريه الشركات والنهوض بالموظفين والاستثمار المالي؟	5.6
				<b>6. التواصل</b>	
				هل يجري المجلس تقييمًا متوازنًا ومفهومًا لمكانة الشركة في تقاريره التي يقدمها للمساهمين؟	6.1
				هل تنسم تقارير الشركة ومراسلاتها بالشفافية؟	6.2
				هل تضطلع الشركة بمسؤوليات فيما يتعلق بالمسائل غير المالية؟	6.3
				هل تتمسك الشركة بمدونة أساليب العمل وقواعد السلوك بالشركات.	6.4
				<b>7. أخلاقيات العمل</b>	
				هل نفذت الشركة مدونة لأخلاقيات العمل كجزء من حوكمتها؟	7.1
				هل يتأكد المجلس من اتباع السلوكيات الأخلاقية ومعايير الالتزام السليمة في جميع أقسام الشركة ومن القدوة الحسنة التي يمثلها بسلوكه داخل الشركة؟	7.2