



د. سلطان أبو علي



الشركات المتعثرة.. أين كانت مجالس إدارتها؟

أستاذ الاقتصاد

- وزير
الاقتصاد
المصري
الأسبق.

يعانى الاقتصاد المصري تعثر كثير من الشركات، ويرجع هذا التعثر إلى أسباب متعددة منها ما يرتبط بعناصر داخل الشركة مثل مدى كفاءة الإدارة، وقيام مجلس الإدارة بمهامه، والهيكل التمويلي المختل وغيرها. كما يرتبط ذلك بعناصر خارجية مثل تغير السياسات الاقتصادية، والركود العالمي وغيرها. وبالرغم من تعدد العناصر المسؤولة عن تعثر المشروعات، إلا أنه لا يمكن الإقلال من أهمية مسؤولية مجلس الإدارة عن ذلك. ذلك أنه بالرغم من وحدة النشاط التي تمارسه أكثر من شركة، وتوحد ظروف السياسة الاقتصادية العامة المطبقة والأحوال الدولية التي تواجهها، فإننا نجد أن هناك شركات لم تتعثر وأخرى تعثرت وربما أفلست. ولذلك بحث رجال الإدارة منذ فترة ليست بالقصيرة عن العناصر التي يمكن أن تزيد من فعالية مجالس إدارة الشركات.

ومن ناحية أخرى أفلست في الفترة الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية شركات كبيرة كانت إلى عهد قريب يعتقد أنها ناجحة ومزدهرة. ومن هذه الشركات إنرون، وورلدكوم، وتايكو... وغيرها. ومن هنا ثار التساؤل عن مدى تواجد مجلس الإدارة وفعاليتها في متابعة الشركة ومنع

هذا التعثر.

لقد وضعت مبادئ هيكلية عامة للحكم على مدى جودة أداء مجلس الإدارة لعمله والوفاء بمسئوليته. فما هي هذه المبادئ؟.. وهل ضمنت هذه المبادئ حسن إدارة الشركة؟.. وإذا لم يكن الأمر كذلك، فما العناصر الكافية لتفعيل دور مجلس الإدارة؟.. هذه هي الأسئلة التي نحاول الإجابة عليها.

المبادئ الهيكلية لجودة أداء مجلس الإدارة
إن المبادئ الهيكلية لجودة حكم مجلس الإدارة للشركة، والتأكد من حسن إدارتها تتلخص فيما يلي:

انتظام أعضاء مجالس الإدارة في حضور الجلسات مع قراءة الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال وحسن تحضير المناقشة الموضوعية لمحتواها.

المساهمة في رأس مال الشركة، ليس من الضروري أن يمتلك عضو مجلس الإدارة عدداً من أسهم الشركة، إلا إذا كانت عضويته بسبب ذلك. وتعتبر ملكية عضو المجلس لعدد ملموس من أسهم الشركة مؤشراً لمتانة أوضاعها المالية. **مهارة عالية وخبرة واسعة**. من المتوقع أنه

كلما توافرت في أعضاء مجلس الإدارة مهارات عالية وخبرات واسعة، كلما توقعنا ضعف احتمال تعثر الشركة وزاد الاحتمال بنجاحها وازدهارها.

أعمار أعضاء مجلس الإدارة. يفترض نظرياً أن ارتفاع سن أعضاء مجلس الإدارة يفقدهم الحيوية والحماس والقدرة على مناقشة أوضاع الشركة، في حين أن الشباب وصغر سن أعضاء المجلس يتوقع معه أن يكون المجلس أكثر كفاءة وقدرة على الإدارة. إلا أن هذا أمر ليس بالضرورة صحيحاً، حيث إن كبر السن تزيد من الخبرة من ناحية، وكذلك فإن الاهتمام والعناية لا ترتبط بالضرورة بالسن من ناحية أخرى.

تواجد الرئيس التنفيذي السابق بين أعضاء المجلس. ليس من المعتاد في مصر أن يتواجد الرئيس التنفيذي السابق لشركة ما ضمن أعضاء مجلس الإدارة الحالي، لأنه يعتبر أن هذا الوضع يخفض من قيمته. ويقدر أساتذة إدارة الأعمال أن وجود الرئيس التنفيذي السابق ضمن أعضاء المجلس فيه زيادة فعالية لأداء المجلس لأعماله، على اعتبار أنه أدري بخبايا الشركة والنقاط الحاکمة في حسن إدارتها. **استقلالية أعضاء مجلس الإدارة**. كلما كان

عضو مجلس الإدارة مستقلاً عن سلطة الرئيس التنفيذي للشركة. أي ليس من العاملين المرءوسين له. كلما زاد من احتمال حسن حكم مجلس الإدارة للشركة، ورفع كفاءة أدائها، وإقلال احتمالات تعثرها.

عدد أعضاء المجلس ولجانه. يعتقد أنه كلما كان عدد أعضاء المجلس محدوداً - وليس كبيراً - فإن ذلك يتيح الفرصة للمناقشات المستفيضة والبناءة. كذلك يعتقد أن وجود لجان منبثقة عن مجلس الإدارة - خاصة لجنة المراجعة والتدقيق، ولجنة المرتبات والتعويضات - يزيد من احتمالات حسن إدارة الشركة.

والسؤال الآن هو: هل إذا توافرت المبادئ الهيكلية لجودة أداء مجلس الإدارة لعمله فإن هذا يكفي لمتانة أوضاع الشركة وضمان عدم تعثرها؟ لقد أجرى أحد الأساتذة الأمريكيين دراسة عن أحسن الشركات أداء وأسوئها - بحسب ما نشر في مجلة فورتن لعام 2001 - فوجد أن هذه المبادئ الهيكلية لجودة الإدارة قد توافرت في كل من الشركات جيدة الأداء وتلك التي أصيبت بالتعثر.

ومن هنا يمكن القول بأن هذه العناصر قد تكون

شروط حسن أداء مجلس الإدارة لأعماله ترتبط باعتبارات إنسانية واجتماعية، وليست في المقام الأول هيكلية... ومنها سلوك الرئيس التنفيذي وأعضاء المجلس، والإطار المؤسسي الاجتماعي الذي يحكم علاقاتهم داخله.

ضرورية، لكنها ليست كافية لحسن أداء مجلس الإدارة لمهامه. ويكون السؤال هو ما هي هذه الشروط الكافية؟.

الشروط الكافية لحسن الإدارة

يشير الأستاذ سونيفلد إلى أن الشروط الكافية لحسن أداء مجلس الإدارة لأعماله، وتحمل مسؤولياته ترتبط باعتبارات إنسانية واجتماعية، وليست في المقام الأول هيكلية. وهذه العناصر تتوقف على سلوك الرئيس التنفيذي للمجلس، وعلى أعضاء المجلس، والإطار المؤسسي الاجتماعي الذي يحكم علاقاتهم داخل عمل المجلس. وأهم هذه الاعتبارات ما يلي:

العلاقات الإنسانية والاجتماعية

إنشاء حلقة حميدة من الاحترام والثقة المتبادلة بين أعضاء المجلس والإخلاص لمصلحة الشركة، خاصة بين أعضاء المجلس والرئيس التنفيذي. ذلك أن تواجد مثل هذه الحلقة تدفع الرئيس التنفيذي إلى عرض الأمور الاستراتيجية المتعلقة بالشركة على المجلس في الوقت الملائم دون مواربة، كما يضع البيانات والمعلومات التفصيلية للموضوعات الرئيسية تحت تصرف الأعضاء. أما إذا تولدت حلقة خبيثة من عدم الاحترام والشك بين أعضاء مجلس الإدارة بمن فيهم الرئيس التنفيذي فإن هذا سوف يدفع الأخير إلى عدم عرض موضوعات رئيسية على المجلس، أو حجب البيانات الرئيسية والمهمة عن الأعضاء. ومن المظاهر التي تفصح عن وجود مثل هذه الحلقة الخبيثة أن يسعى أعضاء المجلس إلى تسقط أخبار الشركة والمعلومات الداخلية عنها من مديري الشركة غير الموجودين في المجلس، وبدون علم الرئيس التنفيذي. ومظاهر وجود الحلقات الخبيثة أيضاً، أن تمارس السياسة داخل المجلس بحيث يحاول بعض أعضائه تجميع تأييد الأعضاء الآخرين لوجهة نظرهم، بغض النظر عن أثر ذلك على أوضاع الشركة. وعلى الرئيس التنفيذي أن يمنع تكوين الشللية داخل المجلس.

على الرئيس التنفيذي للمجلس أن ينمي الثقافة التي تؤمن حقاً بأن الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية، وليس ثقافة "موافقون". إن النقد البناء معناه إخلاص أكبر للشركة، وليس هدماً لها. ومن ثم تكون من مسؤولية الرئيس التنفيذي للمجلس أن يشجع هذا النقد البناء، حتى لو كان فيه شيء من الإزعاج في بعض الأحيان، وأن يعمل على إشراك الأعضاء الصامتين في المناقشات قدر الاستطاعة. أما إذا توقع الرئيس التنفيذي من أعضاء المجلس أن يكونوا مطيعين وموافقين على كل ما يعرض عليهم كما هو،

فإنه لا يحقق مصلحة الشركة. ومن ناحية أخرى إذا كان هذا هو توقع الرئيس التنفيذي فإن حياة عضو مجلس الإدارة المعتد برأيه والمشارك في المناقشات سوف تكون جحيماً، ومن الأفضل له أن يستقيل من عضوية مثل هذا المجلس إنقاداً لسمعته، وربما لثروته أيضاً.

المسؤولية الشخصية

على الرئيس التنفيذي أن يشعر كل عضو مجلس إدارة بأنه مسئول مسؤولية شخصية داخل المجلس. وقد يتم ذلك عن طريق تكليفهم بمهام ومسائل استراتيجية ترتبط بالشركة قد تستلزم جمع بيانات من خارج الشركة. كما يمكن أن يرتب لهم لقاءات بعملاء الشركة، وزيارات غير مفصح عنها لمنشآت الشركة وغيرها.

استخدام مبدأ تبادل الأدوار

بمعنى أن ينتقل أعضاء المجلس بين لجانته المختلفة. فمرة يكون عضواً في اللجنة التنفيذية، ومرة أخرى بلجنة التدقيق والمراجعة وهكذا. وألا يبقى أحدهم عضواً في لجنة واحدة بصفة مستديمة.

تقييم أداء المجلس

يجب أن يكون هناك عملية تقييم مستديمة لكفاءة أداء مجلس الإدارة لمهمته. وعلى الرئيس التنفيذي أن يتأكد من ثقة أعضاء المجلس في نزاهة الشركة وسلامة أعمالها، وأن المناقشات التي تتم بالمجلس جادة وبناءة، وأن التقارير التي تصدر عن الشركة تتمتع بمصداقية عالية. كما يستطيع رئيس المجلس أن يستخدم النزاع المهني البناء للتوصل إلى قرارات أفضل. ومن الممكن أن يتم تقييم مجلس الإدارة ككل، أو تقييم الأعضاء لأنفسهم، أو تقييم النظراء لأعضاء مجلس الإدارة.

ويشتمل التقييم الذاتي لعضو مجلس الإدارة وأدائه على تقديره لمدى الانتفاع بمهارته، ومدى علمه بأوضاع الشركة والصناعة التي تعمل في مجالها، ومدى درايته بأوضاع العاملين الأساسيين بالشركة، والمستوى العام لتأهيلهم وكفاءتهم.

ويحدد تقييم القرناء على بيان درجة النقد البناء الذي يمارسه أعضاء المجلس، ومدى توافر الخبرات اللازمة لديهم ودرجة الاستفادة منها، وأسلوب التعامل بين الأعضاء، ومدى استعداد كل منهم وتواجده عند الحاجة إليه، ومدى توافر روح المبادرة في الأمور المتعلقة بالشركة.

الوضع في مصر

وأخيراً، نعتقد أن هذه الشروط الإنسانية والاجتماعية - الكافية لحسن أداء مجلس الإدارة لمهمته - لم تكن متوافرة في أغلب الشركات التي

تعثرت في مصر في ثمانينيات القرن العشرين، كما وأنها غير قائمة في الشركات التي لا يتوقع أن تزدهر، أو بسببها إلى التعثر في المستقبل. إن المشاهدة المبدئية للشركات المساهمة التي تعثرت تظهر أن مجالس إدارتها لم تكن موجودة، وكانت غائبة ليس في المعنى العضوي أو العيني لكن من زاوية فعالية الإدارة وجودة حوكمة أعمال الشركة وأدائها. ويظهر ذلك في عدة جوانب لعل أهمها ما يلي:

فردية الإدارة

لقد نمت كثير من الأعمال الفردية، وتحولت من شركات أشخاص إلى شركات أموال، وعلى وجه الخصوص شركات مساهمة. ومن الطبيعي أن الأعمال الفردية الصغيرة يديرها صاحبها بكفاءة، أما عندما يكبر حجم هذه الأعمال وتتشعب مجالاتها، فإن صاحبها الفردي يقصر عن إدارتها بكفاءة حتى ولو توافرت له الخبرة والمعرفة. ويتطلب الأمر ضرورة الاستعانة بالإدارة المحترفة، وتفويض السلطات للمديرين المختصين. لكن مع الأسف استمر الوضع على سابق عهده في أغلب الشركات الفردية بعد تحولها إلى شركات مساهمة، وأدارها مؤسسها كمشروع صغير "أو بقالة"، دون أن يكون لمجلس الإدارة دور يذكر في إدارة الشركة ومتابعة أحوالها.

ديكتاتورية الرئيس التنفيذي

يغلب على الثقافة المصرية في مختلف المجالات - بما فيها إدارة الأعمال - تفرد الرئيس التنفيذي بالسلطة والنزوع نحو عدم تقبل الاختلاف في الرأي، ويعتبر الرأي الآخر اعتراضاً شخصياً عليه وتشكيكاً في قدرته على الإدارة. ومن هنا فإن الرئيس التنفيذي عادة ما لا يشجع أعضاء المجلس على إبداء آرائهم إلا إذا كانت بالموافقة على ما يعرضه. وإذا ناقش أحد الأعضاء المعروض أصبح "مشاكساً". وربما تحدث المناقشات إلى حد أن يعجز المجلس عن اتخاذ قرارات، وقد يصل الأمر إلى عدم انعقاد المجلس ذاته. ومن ثم نحتاج إلى تثقيف وتوعية للإدارة العليا، والتزام بالخصائص التي يجب أن يتحلى بها الرئيس التنفيذي للشركات، وعلى الجمعيات العمومية - السلطة العليا للشركة - أن تتأكد من ذلك.

الإعجاب بالذات

نميل في مصر إلى الإعجاب بالذات، وإنه ليس في الإمكان أحسن مما هو قائم. واتساقاً مع ذلك فإن مجالس إدارات الشركات تعتقد أنها هائلة ولا يوجد أحسن منها. ويترتب على ذلك عدم القيام بعمليات تقييم كفاءة الأداء أو محاسبة الذات بدرجة كافية. وعليه تتراكم الأخطاء،

أو على الأقل، لا تتم التغييرات والتجديدات التي تزيد من فعالية مجلس الإدارة. وعليه فإنه من الضروري على مجالس الإدارة أن تجرى عمليات تقييم جدية لكفاءة أدائها بمختلف الأساليب التي تضمن موضوعية هذا التقييم.

التغيير في عضوية مجالس الإدارات

لقد نص قانون الشركات المصري، رقم 159 لسنة 1981، على إمكان ضم أعضاء من ذوي الخبرة إلى مجالس إدارات الشركات. وكانت الفلسفة من وراء ذلك أمرين: أولهما، أن يكتسب هؤلاء الأفراد - خاصة إذا كانوا من أساتذة الجامعات أو أهل الرأي - خبرة عملية تقيدهم في مجال التعليم والتدريس، بما يعكس إيجابياً على إعداد الطلاب والخريجين. وثانيهما، أن تتوافر في مجالس إدارات الشركات خبرة مستقلة لا تخضع للسلطة الوظيفية للرئيس التنفيذي للشركة. وكان من المقدر أن تتم الدورية في اشتراك هؤلاء الأفراد في مجالس الإدارة، بحيث يعم التأهيل على الجميع من ناحية، ولا تنشأ علاقات تقترب من التبعية مع الإدارة التنفيذية للشركة من ناحية أخرى، بحيث تنقضي فعالية هؤلاء الأفراد في المساهمة في مجلس الإدارة. أما في التطبيق العملي فقد ظل كثير من أهل الخبرة الذين دخلوا مجالس الإدارات في مواقعهم لفترات طويلة جداً، ومن ثم لم تتحقق الفوائد المرجوة من هذا المبدأ. وعلى هذا فإن من المستحسن إجراء دورية التغيير - حتى ولو بالانتقال إلى شركة أخرى - مع عدم البقاء لفترة طويلة (في بعض الحالات تزيد على عشرين سنة) في مجلس إدارة شركة واحدة.

وأخيراً، لا يعني ما سبق أن مجلس الإدارة وحده هو المسئول عن تعثر الشركات، فهناك أسباب أخرى كثيرة في مصر. ولاشك أن هناك مجالس إدارة في مصر تتميز بأعلى درجات الكفاءة والنزاهة، ومع ذلك تعثرت شركاتهم لأسباب خارجية عن الشركة. كما أن هناك شركات تعمل بنجاح بالرغم من عدم توافر الشروط الإنسانية لحسن حوكمة مجلس الإدارة للشركة. ويا حبذا لو قام الباحثون في مجال إدارة الأعمال بدراسات ميدانية على حالات واقعية عديدة من حالات التعثر التي تعاني منها مصر، وذلك بغرض التأكد من مدى أهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية، وتوافر الحلقة الحميدة من الاحترام والثقة والإخلاص في مجالس إدارة الشركات، كشرط كاف لتجنب حالات التعثر والإفلاس. وكذلك تحديد العناصر اللازمة لتفعيل مجالس إدارات الشركات في إطار البيئة المصرية من الجوانب المالية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

**أهم عوامل
تعثر وإفلاس
الشركات
في مصر . . .
فردية الإدارة،
وديكتاتورية
الرئيس
التنفيذي،
والإعجاب
بالذات، وبقاء
الأعضاء في
مجلس الإدارة
لمدد طويلة .**

**إنشاء حلقة
حميدة من
الاحترام
والثقة
المتبادلة
بين أعضاء
المجلس،
والمسؤولية
الشخصية،
ومبدأ تبادل
الأدوار،
وتقييم أداء
المجلس . .
شروط كافية
لحسن الإدارة.**