

دور مجلس الإدارة في الشركات المساهمة الكويتية بين النُصُور النظرية وواقع الممارسة

د. مَوْضَى الْحَمُود *
د. رفاعي محمد رفاعي **

تمهيد :

يتولى إدارة الشركة المساهمة في الكويت مجلس إدارة ينتخبه المساهمون بالتصويت السري ، ويحدد النظام الأساسي للشركة مقدار ومدة عضويته ، ولا يجوز أن يقل عدد الأعضاء عن ثلاثة ، ولا تزيد مدة العضوية على ثلاث سنوات ، ويشترط في العضو أن يكون مالكا لنسبة معينة من أسهم الشركة ، وإذا ساهمت الدولة أو مؤسسة عامة في مشروع من المشروعات الخاصة جاز لها انتداب ممثلين عنها في مجلس الإدارة بنسبة ما تملكه من الأسهم ، وينزل عددهم من مجموع أعضاء مجلس الإدارة ، ويكون لهؤلاء الممثلين ما للأعضاء المنتخبين من الحقوق والواجبات (١) .

ولمجلس الإدارة - باعتباره المسئول الأول والأخير أمام المساهمين عن مدى نجاح الشركة في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها - كافة السلطات التي تمكنه من القيام بالأعمال التي تقتضيها إدارة الشركة وفقا لأغراضها ، ولا يحد من هذه السلطات الا ما نص عليه القانون أو النظام الأساسي للشركة أو قرارات الجمعية العامة (٢) .

ولما كان مجلس الإدارة هو الرأس المدبر للشركة ، فان مستوى كفاءتها ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها تعتبر انعكاسا طبيعيا لمدى كفاءة المجلس ومستوى فاعليته ، مما يستلزم الحرص على ضرورة ضمان مستوى عال من الكفاءة والفاعلية للمجلس ، لسببين رئيسيين :

* عميدة كلية التجارة والاقتصاد بجامعة الكويت .

** استاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة ، جامعة المنصورة (مصر) ، ومعار لجامعة الكويت .

اولهما : انه مع طبيعة حجم أعمال المشروعات الحديثة وتعددتها لا يمكن لمجلس الإدارة أن يتولى بنفسه مهام الإدارة التنفيذية ، ومن هنا فإن استمرار مسؤوليته أمام المساهمين عن مدى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها ، ومن ثم عن الخطأ في إدارتها — تبرر أهمية قدرته على حسن اختيار رئيس الجهاز التنفيذي للشركة وكبار المديرين ووضع الخطط والسياسات العامة التي توجه أعمالهم والقدرة على تقديم النصح والمشورة لهم فيما قد يواجههم من مشاكل وصعوبات فضلا عن القدرة على التقييم الدائم والمستمر لأدائهم للتأكد من أن العمل يسير في الاتجاه الصحيح .

وثانيهما : أن مجلس الإدارة في الشركات المساهمة الكويتية أصبح يتضمن في تشكيله بعض الأعضاء لا بصفتهم الشخصية كمالكين ، وإنما باعتبارهم ممثلين لشخصيات اعتبارية ، وبخاصة مع التزايد المطرد في مساهمة الدولة في قطاع الأعمال ، سواء من خلال نظام الملكية المشتركة أو العامة (٣) . وفي مثل هذه الأحوال فإن غياب المصلحة الذاتية يجعل التأكيد على فاعلية المجلس مطلباً هاماً لضمان نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها .

وإذا أخذنا في الاعتبار أن مجلس الإدارة يمارس عمله كفريق ، فإن من بين العوامل الهامة المؤثرة في فاعليته نظام تكوينه ، من حيث العدد المناسب من الأعضاء ، والتمثيل المتوازن للأطراف ذات المصلحة ، ومستوى الكفاءة الفردية لأعضائه ، ومدى تنوع خبراتهم (٤) . هذا ولقد تعرضنا في بحث سابق لتحليل هذا الجانب من حيث حجم المجلس ، والتركيب العمري ، والخلفية التعليمية لأعضائه ، ونظام تشكيل المجلس ، وشروط العضوية (٥) .

ومن بين الدعامات الهامة الأخرى التي تؤثر في فاعلية أداء المجلس مدى استيعابه لحقيقة الدور الذي ينبغي أن يقوم به في إدارة الشركة ، وتنظيم عمله بالشكل الذي يمكنه من القيام بهذا الدور ، لأن غياب ذلك من الناحية العملية من شأنه أن ينحو بالمجلس في أحد اتجاهين :

أما أن يجد المجلس نفسه منغمساً — بقصد أو بدون قصد — في بعض تفاصيل الأعمال التنفيذية للشركة مما قد يلهيه عن واجباته الأصلية فيما يتعلق بالأهداف والسياسات العامة للشركة ، فضلاً عما قد يثيره هذا التدخل من مشاكل الاحتكاك بالإدارة التنفيذية .

وأما أن يصبح المجلس مجرد تكوين شكلي ، ويترك مهمة تسير أمور الشركة كلية لرئاسة الجهاز التنفيذي دون أن يعنى في النهاية من مسؤوليته أمام المساهمين والغير عن أي خطأ في الإدارة .

وبخصوص حدود الدور الذي ينبغي أن يقوم به المجلس في إدارة الشركة نجد أن هناك شبه اتفاق في الفكر الإداري حول الجوانب الآتية (٦) :

(١) رعاية حقوق أصحاب المشروع ، وما يتضمنه ذلك من المحافظة على أصول الشركة وممتلكاتها .

(٢) تحديد الأهداف العامة للشركة ورسم الخطط والسياسات الرئيسية التي يمكن بها تحقيق تلك الأهداف .

(٣) اتخاذ القرارات الرئيسية ، وهي تلك القرارات التي يكون لها تأثير جوهري على مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه ، وضمان استقراره ونموه في الأجل الطويل ، والتي من أمثلتها القرار الخاص باختيار المدير العام للشركة وكبار المديرين ، والقرار الخاص بالتصرف في أرباح الشركة ، والقرار الخاص بالتوسع والاندماج .

(٤) الدور الرقابي والذي يتضمن واجب مجلس الإدارة في التقويم والمتابعة المستمرة للأعمال التنفيذية للشركة حتى يتأكد من حسن سير الأعمال ومن اهتمام رئيس الجهاز التنفيذي وكبار مساعديه بتنفيذ الخطط والسياسات العامة وحرصهم على نجاحها وتحقيق الأهداف المرجوة .

الهدف من البحث :

نص قانون الشركات التجارية (١٥/١٩٦٠) في المادة ١٣٨ منه على أن يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة يعين نظام الشركة طريقة تكوينه ومدة عضويته ولا يجوز أن يقل عدد أعضائه عن ثلاثة ، إلا أنه لم يحدد بدقة ووضوح أبعاد وحقيقة الدور الذي ينبغي أن يقوم به المجلس ، بل صاغها في عبارة عامة في المادة ١٤٦ بالقول بأن لمجلس الإدارة أن يزاوّل جميع الأعمال التي تقتضيها إدارة الشركة وفقا لأغراضها ، ولا يحد من هذه السلطة إلا ما نص عليه القانون أو نظام الشركة أو قرارات الجمعية العمومية .

وبالرغم من أن الباحثين في مجال الفكر الإداري قد بذلوا جهدا لا يستهان به في محاولة توصيف وتحديد أبعاد وظائف مجلس الإدارة إلا أن ذلك كان دائما صياغة لما ينبغي أن يقوم به المجلس وليس تحديدا أو توصيفا لحقيقة ما يقوم به في الواقع (٧) .

وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن أجمال الأهداف الرئيسية لهذا البحث فيما يلي :

أولا : تحديد الفرق بين واقع الممارسة والتصور النظري لوظيفة مجلس الإدارة في الشركات المساهمة الكويتية . هل يحرص — مثلا — على حماية حقوق

بأبقي الأطراف ذات المصلحة قدر حرصه على حقوق أصحاب المشروع ؟ وهل يقوم بنفسه بوضع الأهداف والسياسات العامة للشركة ، ويحرص على اتخاذ القرارات الجوهرية التي تؤثر تأثيرا مباشرا على نجاح المشروع واستثماره ونموه في الأجل الطويل ؟ وهل يحرص على التقويم المستمر لأداء كبار المسؤولين فسي الشركة والأداء الكلي لها وفقا لمعايير موضوعية واضحة ومحددة ؟

ثانيا : الوقوف على الأسباب التي ساعدت على تشكيل هذا الواقع ، والآثار العملية لذلك ، وانعكاساتها على مستوى فاعلية المجلس .

ثالثا : تقديم المقترحات التي من شأنها أن تساعد في تحقيق أداء أفضل للمجلس .

أهمية البحث :

إذا كنا قد تعرضنا في بحثنا السابق الإشارة إليه الى دراسة تكوين مجلس الإدارة في قطاع الأعمال الكويتي من حيث (التشكيل العددي ، والتركيب العمري لأعضاء المجلس ، والخلفية التعليمية للأعضاء ، وشروط العضوية ، ونظام مكافأة أعضاء المجلس) فاننا بدراستنا الحالية حول اختصاصات المجلس ونظام ممارسته لتلك الاختصاصات نكون قد القينا الضوء على جزء ليس باليسير عن الملامح المميزة لمجتمع مجلس الإدارة في قطاع الأعمال الكويتي ، وبهذا الجهد المتواضع يمكن المساهمة في زيادة فاعلية المجلس من خلال ما يأتي :

(١) التطبيق المباشر لما تتضمنه الدراسة من مقترحات عملية .

(٢) تحديد المجالات التي يجب أن توجه إليها جهود الإصلاح ، سواء على مستوى المشروع أو على المستوى الأكاديمي أو على مستوى منشآت الأعمال ذاتها .

فروض الدراسة :

في ضوء التصور النظري لما ينبغي أن يقوم به المجلس والذي تم تحديده في التمهيد ، وفي ضوء الشروط الحالية لتكوين المجلس والمحكومة بالقانون ، والقيم الاجتماعية السائدة ، وطبيعة توزيع الثروة في المجتمع الكويتي والتي تحرم المجلس من أن يضم في عضويته بعض الكفاءات الخارجية والداخلية من ذوي الخبرة ، وجعلت من الصعب بالنسبة لغالبية أعضاء المجلس أن يتفرغ كلية لعضوية شركة واحدة (٨) فان الدراسة الحالية ستركز على إثبات مدى صحة الفروض التالية :

الفرض الأول : ان مجلس الادارة في الشركات المساهمة الكويتية بطبيعة تكوينه الحالي يتوقع منه ان يعطي لمصلحة المساهمين الاولوية في الرعاية على مصلحة باقي الاطراف الاخرى المؤثرة .

الفرض الثاني : يتوقع ان يكون دوره بالنسبة للأهداف والسياسات العامة مجرد « معتمد » لما تقترحه الادارة التنفيذية للشركة في هذه المجالات اكثر من كونه واضعاً لها .

الفرض الثالث : بالنسبة للقرارات ذات التأثير الجوهرى على سير العمل بالشركة وضمان استقرارها ونموها فمن المتوقع ان يحرص المجلس على أن يتخذها بنفسه بناء على الدراسات التي تقوم بها لجان المجلس والادارة التنفيذية للشركة .

الفرض الرابع : بالنسبة للدور الرقابى فلا يتوقع أن يحتكم المجلس الى معايير موضوعية ثابتة للتقييم الدورى والمستمر ، سواء بالنسبة لأداء كبار المديرين أو الاداء الكلى للمنظمة .

عينة البحث وطريقة الدراسة :

حتى تصبح العينة ممثلة تمثيلاً صحيحاً لمجتمع الشركات المساهمة الكويتية فقد تقرر أن يتم اجراء الدراسة في جميع الشركات المساهمة (اكتاب عام) والتي بلغ رأسمالها المدفوع ثلاثة ملايين دينار فأكثر حيث تمثل هذه الفئة ٧٥٪ من اجمالي الشركات المساهمة اكتاب عام (٩) ، ولضمان التقارب في حجم الشركات محل الدراسة فقد تم حصر الشركات المساهمة المقتلة التي يقع رأسمالها في هذه الحدود فبلغ عددها ١٢ شركة (١٠) وبذلك يصبح اجمالي الشركات المساهمة (اكتاب عام ومقتلة) التي يمكن أن تشملها الدراسة ٣٥ شركة . وقد أرسلت قائمة الاستقصاء المعدة لأغراض البحث (١١) من خلال الباحثين الى جميع أعضاء مجالس ادارات الشركات محل الدراسة والبالغ عددهم (٢١٠ مفردة) استجاب منهم للبحث (١١٦ مفردة) بنسبة (٥٥٢٪) . وهذه النسبة يمكن اعتبارها مقبولة عملياً اذا أخذنا في الاعتبار طبيعة مجتمع البحث .

هذا ويلاحظ أن قائمة الاستقصاء لم ترسل بشكل نهائي الى مفردات البحث الا بعد اختبارها من خلال عينة استطلاعية من عشر مفردات من نفس نوع مفردات البحث ، هذا وقد أسفرت تلك الدراسة الاستطلاعية عن اجراء بعض التعديلات في صياغة محتويات القائمة لجعلها أكثر ملاءمة لأغراض البحث من الناحية العملية .

نتائج الدراسة

الفرض الأول : دور المجلس في تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف المؤثرة

ينتخب المساهمون مجلس الإدارة ليتولى نيابة عنهم ادارة الشركة ، وله أن يزاول جميع الأعمال التي تقتضيها ادارة الشركة وفقا لأغراضها ، ولا يحد من هذه السلطة الا ما نص عليه القانون أو النظام الأساسي للشركة أو قرارات الجمعية العمومية . ومن ثم فإن الدور التقليدي للمجلس هو المحافظة على حقوق أصحاب رأس المال وهذا الدور يطلق عليه عادة اسم الدور القانوني Trust Role أو Statutory and fiduciary وهو الدور الذي لا مهرب منه حتى بالنسبة لأقل المجالس كفاءة .

ولكن نظرا لأن الشركة جزء من الكيان الكلي للمجتمع فهي تتأثر به وتؤثر فيه ، وهذا التأثير المتبادل والتفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها يجعل دور مجلس الإدارة لا يقف عند مجرد رعاية حقوق ومصالح أصحاب رأس المال فقط بل يمتد ليشمل أيضا مسؤوليته تجاه باقي الأطراف الأخرى ذات المصلحة ، والمتأثرة بنشاط المشروع ، كالعاملين والمستهلكين والمنظمات الأخرى والمصلحة العامة أو ما يطلق عليه المسؤولية الاجتماعية للإدارة .

وهذا الإحساس من جانب مجلس الإدارة بمسؤوليته الاجتماعية يجعله في مسلكه لا يتصرف باعتباره مجرد ممثل للملكية وإنما باعتباره نائبا عن جميع الأطراف ذات المصلحة مما يدفعه الى الحرص على الرعاية المتوازنة لجميع هذه الأطراف بحيث لا تغلب مصلحة طرف على حساب باقي الأطراف الأخرى (١٢) .

ولقياس مدى حرص مجلس الإدارة في الشركات المساهمة الكويتية على تحقيق التوازن بين مصلحة جميع الأطراف المؤثرة تم تحديد ثمانية أهداف تتعلق بمصلحة المساهمين ، والعاملين ، والمنافسين ، والعملاء ، ومدى الحرص على المساهمة في علاج بعض المشاكل الاجتماعية العامة ، وطلب من كل مجيب أن يقدر الأهمية النسبية لكل هدف من هذه الأهداف على مقياس يتضمن أربع مستويات للأهمية ، ويبين الجدول رقم (١) ما أسفرت عنه اجابات مفردات العينة والذي يتضح منه ان الأهداف الخاصة بمصلحة المساهمين والمتمثلة في المحافظة على أموال الشركة وضمان أكبر قدر من الأرباح جاءت في المستويين الأول والثاني من الأهمية على التوالي ، والاهتمام بارضاء العاملين وتأمين مستقبلهم الوظيفي في المستوى الثالث ، والاهتمام بمصلحة المستهلكين وتقديم خدمة جيدة ومتطورة لهم في المستوى الرابع ، أما الأهداف المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية العامة تجاه البيئة الخارجية مثل الاهتمام بتنمية قوة عمل فنية وإدارية من الكويتيين ، والمساهمة في علاج بعض المشاكل الاجتماعية العامة - فقد احتلت المرتبتين السادسة والسابعة من الأهمية على التوالي .

جدول رقم (١)
الأهمية النسبية للأهداف التي يحرص مجلس الإدارة على تحقيقها من خلال ممارسته لواجباته

المجموع	الترتيب	عديم الأهمية		أهمية قليلة		أهمية متوسطة		أهمية كبيرة		الأهداف
		الاجمالي	القيمة المرجوة (٤)	عدد الاجابات	القيمة المرجوة (٣)	عدد الاجابات	القيمة المرجوة (٢)	عدد الاجابات	القيمة المرجوة (١)	
الأول	٤٣٠	-	-	-	-	٦	٢	١٠٦	٤٧٤	المحافظة على أموال الشركة
الثاني	٤١٨	-	-	-	-	٣٠	١٠	٩٧	٣٨٨	ضمان أكبر قدر من الأرباح للمساهمين
الثالث	٣٨٤	١	١٢	٦	١٢	٧٥	٢٥	٧٤	٢٩٦	إرضاء العاملين وتأمين مستقبلهم الوظيفي
الرابع	٢٥٠	٣٤	٤٠	٢٠	٤٠	٧٢	٢٤	٢٦	١٠٤	اكساح السوق والقضاء على المنافسين
الخامس	٣٧٠	٣	٢٠	١٠	٢٠	٨٧	٢٩	٦٥	٢٦٠	تدعيم المركز التنافسي للشركة
السادس	٣٨١	٤	١٠	٥	١٠	٦٣	٢١	٧٦	٣٠٤	تقديم خدمة جيدة ومتطورة للعميل
السابع	٣٧١	٣	٨	٤	٨	٨٤	٢٨	٦٩	٢٧٦	تنمية قوة عمل فنية وإدارية من الكويتيين
		٢	٣٠	١٥	٣٠	٩٦	٣٢	٥٥	٢٢٠	المساهمة في علاج بعض المشاكل الاجتماعية القائمة

- (١) معامل الترجيح ٤
(٢) معامل الترجيح ٣
(٣) معامل الترجيح ٢
(٤) معامل الترجيح ١

ويمكن ان تقودنا النتائج الى ان الهدف الاقتصادي المتمثل في ضمان اكبر قدر من الأرباح للمساهمين ما زالت له الأولوية في نظر مجلس الادارة في الشركات محل الدراسة على باقي الاهداف الممثلة لمصلحة باقي الاطراف الأخرى كالعاملين والمستهلكين والمصلحة العامة . ويؤكد صدق هذه النتائج ما أسفرت عنه إحدى الدراسات التي أجريت حديثا عن احتياجات وامكانيات حماية المستهلك بدولة الكويت (١٣) من أن نسبة كبيرة من المستهلكين تعتقد أن المشروعات أو المؤسسات التجارية في الكويت تقصر في الكثير من حقوق المستهلكين والتي من أهمها :

- ١ — عدم توفير بيانات كافية عن خصائص السلع والخدمات وشروط البيع بدرجة كافية تمكنهم من اتخاذ القرارات الشرائية الرشيدة .
- ٢ — أن الضمانات التي تمنحها المتاجر بالنسبة للسلع المعمرة غير كافية .
- ٣ — أن خدمات الصيانة بالنسبة للسلع المعمرة غير مرضية .
- ٤ — أن مستوى أسعار معظم السلع التي يتم تسويقها في الكويت مرتفعة .
- ٥ — أن الأرباح التي تحققها الشركات ومؤسسات الأعمال بالكويت أعلى مما يجب ، كما ان أغلبية المستهلكين تعتقد ان تحقيق الربح هو أهم هدف تسعى الشركات ومؤسسات الأعمال بالكويت الى تحقيقه .
- ٦ — أن معظم المعلومات التي تحتوي عليها الاعلانات عن السلع غير صحيحة ، كما أن الاعلانات لا تمد المستهلكين بالمعلومات الكافية عن السلع وخصائصها وأسعارها وشروط البيع المختلفة بصورة تمكنهم من اتخاذ القرارات الشرائية الرشيدة .

وبالنسبة للعاملين تبين من دراسة أجريت لبحث مدى اهتمام المؤسسات الصناعية بدولة الكويت بالسلامة المهنية للقوى العاملة (١٤) أن هناك قصورا ونقصا عاما في وسائل السلامة المهنية وعلى الاخص في الصناعات الأشد خطرا . ويشمل القصور بيئة العمل الداخلية ووسائل الوقاية والأمن الصناعي ، كما تؤكد نفس الدراسة أن نسبة قليلة من المؤسسات محل الدراسة (٨٥ ٪) هي التي تهتم بتدريب العاملين فيها على السلامة المهنية اضافة الى القصور الخاص بتعيين أخصائيين في الامن الصناعي ، وقد أدت نواحي القصور هذه الى ارتفاع كبير في معدل الحوادث بلغ ٣٧٠ في الالف عام ١٩٧٣ في منطقة الشويخ الصناعية وحدها .

وفي دراسة أخرى أجريت حديثا لتقويم بعض سياسات الأفراد الرئيسية في الشركات المساهمة الكويتية (١٥) تبين أن الاتجاه الغالب هو القصور الواضح في برامج التدريب والتنمية ووضع كادر للاجور لا يركز على نظام سليم لتقويم

الوظائف ، والتقصير الملموس في برامج الخدمات العمالية ، حيث تقف هذه البرامج في معظم الأحوال عند الحدود الدنيا التي يقررها القانون .

الفرض الثاني : دور المجلس بالنسبة للأهداف والسياسات العامة

لا يكفي في الواقع أن نقول بأن الهدف الأساسي من وجود المنشأة هو تحقيق الأرباح ، أو المساهمة في تدعيم الاقتصاد القومي ، أو خدمة المجتمع لأنها أهداف عامة لأي منشأة ، ومن ثم فإن إحدى المسؤوليات الرئيسية لمجلس الإدارة هو ترجمة تلك الأهداف العامة في صورة أهداف تفصيلية محددة يمكن فهمها وقياسها . ويؤكد H. Koontz أهمية هذا الدور بقوله (١٦) :

"If the Board of directors is responsible for any thing in the management of a company, it must be the determination of company objectives".

ولكن إلى أي مدى يقوم مجلس الإدارة في الشركات المساهمة الكويتية عملياً بهذا الدور ؟ فهل يحرص المجلس على أن يقوم بنفسه ابتداءً بهذه المهمة ؟ أو يكتفي بإقرار ما قد يقدمه رئيس المجلس أو الإدارة التنفيذية للشركة من مقترحات في هذا المجال (١٧) .

ومن خلال تحليل إجابات مفردات العينة محل الدراسة على الاستفسارات السابقة كما هي واردة في الجدول رقم (٢) يتضح أن نسبة عالية (٧٢٪) ترى

جدول رقم (٢)

دور المجلس بالنسبة لوضع الأهداف والسياسات العامة

نسبة المثوية	عدد التكرارات *	نوع الدور
١٩٧	٢٤	(١) يحرص المجلس على أن يقوم بنفسه بهذه المهمة بناء على الدراسات التي تقوم بها اللجان المنبثقة من المجلس
٨٢	١٠	(٢) إقرار ما يقدمه رئيس المجلس من مقترحات في هذا المجال
٧٢١	٨٨	(٣) إقرار ما تقدمه الإدارة التنفيذية للشركة من مقترحات في هذا المجال في ضوء التوجيهات العامة للمجلس .
١٠٠٪	١٢٢	مجموع التكرارات

* كأن يذكر المجيب أكثر من سبب .

أن دور المجلس بالنسبة لوضع أو تعديل أو تطوير الاهداف والسياسات العامة للشركة هو اقرار ما تقدمه الادارة التنفيذية للشركة من مقترحات في هذا المجال في ضوء التوجيهات العامة للمجلس ، في حين أن نسبة ضئيلة بلغت (١٩٧ ٪) هي التي ترى أن المجلس يحرص على أن يقوم ابتداء بهذه المهمة .

وعند تحليل الأسباب التي تعوق قدرة المجلس عن المبادرة بوضع أو تعديل أو تطوير الاهداف والسياسات العامة وتجعله يعتمد الى حد كبير على ما تقدمه الادارة التنفيذية للشركة من مقترحات في هذا المجال ، فإنه يمكن ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية على النحو التالي : (جدول رقم ٣) .

جدول رقم (٣)

الأسباب التي تعوق من قدرة المجلس على المبادرة بوضع أو تعديل أو تطوير الأهداف والسياسات العامة للشركة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الأسباب
٥٥١	٥٤	(١) عدم وجود الوقت الكافي لدى أعضاء المجلس .
٧١	٧	(٢) حداثة عهد بعض الأعضاء بطبيعة عمل المجلس .
٣٧٨	٣٧	(٣) نقص المعلومات
١٠٠٪	٩٨	مجموع التكرارات

(١) عدم وجود الوقت الكافي لدى أعضاء المجلس ، وقد كانت نسبة هذا السبب وحده من مجموع الأسباب (٥٥١ ٪) ويمكن ارجاع ذلك في الواقع الى عدم تفرغ معظم أعضاء المجلس لعضوية شركة واحدة ، فقد تبين من نتائج إحدى الدراسات الميدانية الحديثة أن ٦٠ ٪ من أعضاء مجلس الادارة في الشركات المساهمة الكويتية يشتركون في عضوية مجالس شركتين أو أكثر (١٨) .

(٢) افتقار أعضاء المجلس للمعلومات الكافية التي تمكنهم من القيام ابتداء بتلك المهمة ، فتحديد الاهداف والسياسات العامة أو تعديلها أو تطويرها عملية معقدة ، في حاجة الى دراسات متأنية عن نواحي القوة والضعف في المنظمة ، ومركزها التنافسي ، وتحليلا للفرص التسويقية المتاحة ، وتحديدًا لكيفية الاستفادة المثلى من امكانات المنظمة ومواردها لاغتنام تلك الفرص ويؤكد H. Koontz هذا المعنى بقوله (١٩) :

“While there can be no doubt that the board of directors has this responsibility for determining enterprise objectives and major policies, it must be recognized that these seldom develop merely by discussion among a group of individuals”.

(٣) لم يكن للسبب الخاص بحدثة بعض أعضاء المجلس أهمية تذكر في هذه الناحية ، حيث لم تزد نسبته بالنسبة لبقية الاسباب عن (٧١ ٪) ويمكن ارجاع ذلك في الواقع الى أن ٦٠٤ ٪ من الأعضاء في العينة محل الدراسة قضاوا في عضوية مجلس ادارة الشركة الحالية ثلاث سنوات فأكثر (جدول ٤) .

جدول رقم (٤)
المدة التي قضاها العضو في مجلس إدارة الشركة الحالية

النسبة المئوية	العدد	المدة
١٧	٢	أقل من سنة
١٣٨	١٦	سنة
٢٤١	٢٨	سنتين
١٥٥	١٨	ثلاث سنوات
٧٨	٩	أربع سنوات
٣٧١	٤٣	خمس سنوات فأكثر
٪١٠٠	١١٦	المجموع

وبالرغم من أن الاتجاه الغالب هو عدم قيام مجلس الإدارة في الشركات المساهمة الكويتية بمهمة وضع أو تعديل أو تطوير الأهداف والسياسات العامة ابتداء وانما اقرار ما تقدمه الادارة التنفيذية للشركة من مقترحات في هذا المجال بناء على التوجيهات العامة للمجلس — فان مجلس الادارة يحرص على التأكد من المقترحات التي تقدمها الادارة التنفيذية قد أخذت نصيبها الكافي من الدراسة والبحث من خلال العديد من الوسائل يمكن ترتيبها وفقا لاهميتها النسبية على النحو التالي (جدول ٥) .

جدول رقم (٥)

الوسائل التي يتأكد بها المجلس من مدى جدية المقترحات التي تقدمها الإدارة التنفيذية

الوسائل	التكرارات	النسبة المئوية
(١) يطلب إرفاق الدراسات التفصيلية	٤٥	٢٨,٥
(٢) يخضع المقترحات المقدمة لمناقشة مستفيضة داخل المجلس	٧٠	٤٤,٣
(٣) يطلب من المدير العام في اجتماعات المجلس تقديم تبريرات للمقترحات المقدمة	٤٣	٢٧,٢
مجموع التكرارات	١٥٨	١٠٠٪

- (١) اخضاع المقترحات المقدمة للمناقشة المستفيضة داخل المجلس .
- (٢) يطلب المجلس ارفاق الدراسات التفصيلية المتعلقة بالمقترحات المقدمة .
- (٣) يطلب من المدير العام في اجتماعات المجلس واثناء تقديم المقترحات ان يقدم التبريرات الكافية للمقترحات المقدمة .

نستنتج مما سبق أن الاعتقاد القائل بأن مجلس الادارة هو الذي يقوم بوضع الأهداف والسياسات العامة لم يتأكد عمليا حيث اتضح من تحليل نتائج الدراسة الميدانية بأن الاتجاه الغالب هو قيام الادارة التنفيذية للشركة بتقديم المقترحات الخاصة بالأهداف والسياسات العامة حيث يقوم المجلس باقرارها بعد تأكده من جدية تلك المقترحات . وهذا يؤكد صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والقائل بأن المجلس معتمد لما تقترحه الادارة التنفيذية للشركة في هذا المجال اكثر من كونه واضعا لها .

الفرض الثالث : دور المجلس بالنسبة للقرارات ذات التأثير الجوهري على سير العمل بالشركة وضمان استقرارها ونموها .

بحكم مسئولية مجلس ادارة الشركة امام مختلف الأطراف ذات المصلحة لا بد أن تكون له الكلمة الفاصلة في القرارات الجوهرية ، وهي تلك القرارات التي تؤثر على نشاط المنظمة واستقرارها ونموها في الأجل الطويل ، سواء كانت تلك النواحي محددة بالقانون او النظام الأساسي للشركة أو غير محددة .

وكون مجلس الادارة يجب أن تكون له الكلمة الفاصلة في القرارات الجوهرية لا يعني بالضرورة أن يقوم أعضاء المجلس بأنفسهم بإجراء الدراسات والبحوث التي سيتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات ، حيث يمكن أن يتم ذلك إما من خلال الدراسات التي تجريها اللجان الفرعية التي يشكلها المجلس أو الاستعانة بالدراسات التي تجريها الادارة التنفيذية للشركة بناء على تكليف من المجلس .

وقد يضطر المجلس لبعض الاعتبارات التي تملحها الضرورات العملية الى تفويض سلطة اتخاذ بعض القرارات التي قد تدخل أصلاً في نطاق اختصاصه للادارة التنفيذية للشركة إلا أن ذلك يتم عادة في الحدود التي يرسمها المجلس وفي ضوء نصحه ومشورته .

ولقد حاولنا من خلال الدراسة الحالية أن نحدد مجالات النشاط التي يحرص مجلس الادارة في الشركات المساهمة الكويتية على أن يتخذ القرار فيها بنفسه ، وتلك التي يكتفي بالتصديق على ما يقدمه رئيس المجلس من مقترحات فيها ، وتلك التي يترك للادارة التنفيذية للشركة مهمة اتخاذ القرار فيها في الحدود التي يرسمها المجلس . وتبين الجداول (٩،٨،٧،٦) دور المجلس بالنسبة لكل نوع من انواع القرارات المالية والتسويقية ، وشؤون الأفراد ، والنواحي الادارية والتنظيمية . بينما يبين الجدول رقم (١٠) ترتيب الاهمية لكل انواع القرارات مجمعة ووفقاً لموقفه منها . ويمكن أن نصل منه الى النتائج التالية :

اولاً : أن أهم القرارات التي يحرص المجلس على أن يتخذ فيها القرار بنفسه هي:

- ١ — القرار الخاص بزيادة رأس مال الشركة (الاول)
- ٢ — اقتراحات توزيع الارباح (الثاني)
- ٣ — برامج الاستثمار (الثالث)
- ٤ — الميزانيات التقديرية (الرابع)
- ٥ — تعيين المدير العام (الخامس)
- ٦ — عزل المدير العام . (السادس)
- ٧ — تحديد مكافآت ومزايا المدير العام (السابع)
- ٨ — التوسع في الطاقة واحلال الأصول (الثامن)
- ٩ — تحديد الحدود القصوى للتسهيلات الائتمانية (التاسع)
- ١٠ — الهيكل التنظيمي للشركة (العاشر)

وواضح أن القرارات السابقة تتركز بشكل رئيسي في النواحي المالية وما يتعلق بتعيين وعزل ومكافأة المدير العام للشركة .

جدول رقم (٦)
دور المجلس بالنسبة للقرارات المالية

الموضوع	يزك للادارة التنفيذية للشركة مهمة اتخاذ القرار فيها ، على ضوء الحدود التي يرسها المجلس .		يكفي بالتصديق على ما يقدمه رئيس المجلس من مقترحات فيها .		يرخص المجلس على أن يتخذ القرار فيها بنفسه بناء على الدراسات التي يقوم بها المجلس أو الادارة التنفيذية للشركة		موقف المجلس منها علاات النشاط
	النسبة	عدد الاجابات	النسبة المئوية	عدد الاجابات	النسبة	عدد الاجابات	
١٠٠٪	١١٦	١٣ر٢	١٥	٤ر١	٨٢ر٧	٩٦	١- برامج الاستثمار ٢- التوسع في الطاقة وإحلال الأهمول ٣- تحديد الحدود القصوى للتسييلات الائتمانية ٤- التصديق على الميزانيات التقديرية ٥- اقتراحات توزيع الأرباح ٦- اقتراحات زيادة رأس المال
١٠٠٪	١١٦	١٢ر٦	١٥	١٣ر٨	٧٣ر٦	٨٥	
١٠٠٪	١١٦	١٨ر٤	٢١	١٢	٦٩ر٦	٨١	
١٠٠٪	١١٦	٦ر٢	٧	١١ر٣	٨٧ر٥	٩٦	
١٠٠٪	١١٦	-	-	٦ر١	٩٣ر٩	١٠٩	
١٠٠٪	١١٦	١	١	٣ر٢	٩٥ر٨	١١١	

جدول رقم (٧)
فور المجلس بالنسبة للقرارات التسويقية

المجلس	يثرك الادارة التنفيذية للشركة مهمة اتخاذ القرار فيها على ضوء الحدود التي يرسها المجلس			يكفي بالتصديق على ما يقدمه رئيس المجلس من مقترحات فيها			بحرص المجلس على أن يتخذ القرار فيها بنفسه بناء على الدراسات التي يقوم بها المجلس أو الادارة التنفيذية للشركة		موقف المجلس منها علاات النشاط
	النسبة	عدد الإجابات	النسبة المئوية	عدد الإجابات	النسبة المئوية	عدد الإجابات	النسبة	عدد الإجابات	
١٠٠٪	١١٦	٨٠	٦٨,٧	٢٩	٢٥	٢٩	٦,٣	٧	١- تشكيلة النتائج ٢- ادخال منتج (أو خدمة) جديدة ٣- سياسة توزيع المنتجات (أو الخدمات) ٤- سياسات تسعير المنتجات (أو الخدمات) ٥- سياسة الترويج (الاعلان - تخطيط البيعات) ٦- سياسة تطوير المنتجات (أو الخدمات)
١٠٠٪	١١٦	٦٢	٥٣,١	٢١	١٨,٥	٢١	١٨,٥	٣٣	
١٠٠٪	١١٦	٧٢	٦٢,٤	٢٩	٢٤,٧	٢٩	١٢,٩	١٥	
١٠٠٪	١١٦	٧٠	٦٠	٣٠	٢٥,٧	٣٠	١٤,٣	١٦	
١٠٠٪	١١٦	٧٩	٦٨,٤	٢٩	٢٥	٢٩	٦,٦	٨	
١٠٠٪	١١٦	٧٧	٦٦,٣	٢٥	٢١,٦	٢٥	١٢,٩	١٤	

جدول رقم (٨)

مور المجلس بالنسبة للقرارات المتعلقة بشؤون الأفراد والعلاقات المالية

الموضوع	يزك الادارة التنفيذية للشركة مهمة اتخاذ القرار فيها على ضوء الحدود التي يرضاها المجلس		يكفي بالصديق على ما يقدمه رئيس المجلس من مقترحات فيها		بحرص المجلس على أن يتخذ القرار فيها بنفسه بناء على الدراسات التي يقوم بها المجلس أو الإدارة التنفيذية للشركة		موقف المجلس مجالس النشاط
	النسبة	عدد الإجابات	النسبة المئوية	عدد الإجابات	النسبة	عدد الإجابات	
١٠٠٪	١١٦	٤٠ر٣	٤٧	٧٨	٣٣	٣٧	١- الميكل العام للأجور ٢- خطة المعالة ٣- شروط التوظيف ٤- سياسة العمل وفروع الخدمة ٥- سياسة الترقية ٦- سياسة الحوافز والمكافآت والزيار ٧- نظم تقييم الأداء ٨- سياسة التدريب والتنمية ٩- سياسة الأمن الصناعي والتأمينات الاجتماعية ١٠- العلاقة بالمعاملات
١٠٠٪	١١٦	٦١ر٨	٧٢	١٨	٢١	٢٣	
١٠٠٪	١١٦	٦٩ر٨	٨١	١٧ر٤	٢٠	١٥	
١٠٠٪	١١٦	٦٥ر٩	٧٧	١٤ر١	١٦	٢٣	
١٠٠٪	١١٦	٥٥ر٦	٦٤	٢٢ر٢	٢٦	٢٦	
١٠٠٪	١١٦	٤٨ر٣	٥٦	١٩ر٨	٢٣	٣٧	
١٠٠٪	١١٦	٦٨ر٣	٧٩	١٨ر٣	٢١	١٦	
١٠٠٪	١١٦	٦٦ر٢	٧٧	٢٠ر٥	٢٤	١٥	
١٠٠٪	١١٦	٦٨ر٣	٧٩	١٤ر٦	١٧	٢٠	
١٠٠٪	١١٦	٥٨ر٦	٦٨	٢١ر٤	٢٥	٢٣	

جدول رقم (٩)
دور المجلس بالنسبة للقرارات التنظيمية

المجسوع	يرك الإدارة التنفيذية للشركة مهمة اتخاذ القرار فيها على ضوء الحدود التي يرميها المجلس		يكفي بالتصديق على ما يقدمه رئيس المجلس من مقترحات فيها		بحرص المجلس على أن يتخذ القرار فيها بنفسه بناء على الدراسات التي يقوم بها المجلس أو الإدارة التنفيذية للشركة		موقف المجلس منها مجالات النشاط
النسبة	عدد الإجابات	النسبة المئوية	عدد الإجابات	النسبة المئوية	عدد الإجابات	النسبة	
٪. ١٠٠	١١٦	١٦.٥	١٩	٢٣.١	٢٧	٦٠.٤	١ - البكل التنظيمي للشركة ٢ - توزيع الاختصاصات بين كبار المديرين ٣ - تعيين المدير العام ٤ - تحديد مكائات ومزايا المدير العام ٥ - عزل المدير العام ٦ - تعيين كبار المديرين ٧ - مكافأة كبار المديرين ٨ - عزل كبار المديرين
٪. ١٠٠	١١٦	١٩	٢٢	٣٦	٤٢	٤٥	
٪. ١٠٠	١١٦	٣.٣	٤	١٦.٣	١٩	٨٠.٤	
٪. ١٠٠	١١٦	٢.١	٣	٢٠.٨	٢٤	٧٧.١	
٪. ١٠٠	١١٦	٤.٤	٥	١٦.٥	١٩	٧٩.١	
٪. ١٠٠	١١٦	١٧.٩	٢١	٣٥.٨	٤١	٤٦.٣	
٪. ١٠٠	١١٦	٢٠.٨	٢٤	٢٩.٧	٣٤	٤٩.٥	
٪. ١٠٠	١١٦	١٧	٢٠	٢٣	٣٨	٥٠	

جدول رقم (١٠)
دور المجلس بالنسبة لمختلف أنواع القرارات وفقا لأهميتها النسبية

موقف المجلس منها		يحرص المجلس على أن يتخذ القرار فيها بنفسه		يكفي بالتصديق على ما يقدمه رئيس المجلس من مقترحات فيها		يترك للإدارة التنفيذية مهمة اتخاذ القرار فيها في الحدود التي يرسمها	
مجالات النشاط		النسبة المئوية	ترتيب الأهمية	النسبة المئوية	ترتيب الأهمية	النسبة المئوية	ترتيب الأهمية
أ - النواحي المالية		٨٢٫٧	٣	٤٫١	٢٩	١٣٫٢	٢٣
١ - برامج الاستثمار		٧٣٫٦	٨	١٣٫٨	٢٥	١٢٫٦	٢٤
٢ - التوسع في الطاقة وإحلال الأصول		٦٩٫٦	٩	١٢	٢٦	١٨٫٤	١٩
٣ - تحديد الحدود القصوى للتسييلات الائتمانية		٨٢٫٥	٤	١١	٢٧	٦٫٢	٢٥
٤ - الميزانيات التقديرية		٩٣٫٩	٢	٦٫١	٢٨	-	٣٠
٥ - اقتراحات توزيع الأرباح		٩٥٫٨	١	٣٫٢	٣٠	١٫٠	٢٩
٦ - زيادة رأس المال		٦٫٣	٣٠	٢٥	٨	٦٨٫٧	٢
ب - النواحي التسويقية		٢٨٫٤	١٧	١٨٫٥	١٧	٥٣٫١	١٤
٧ - تشكيلة المنتجات		١٢٫٩	٢٦	٢٤٫٧	٩	٦٢٫٤	٩
٨ - إدخال منتج أو خدمة جديدة		١٤٫٣	٢٣	٢٥٫٧	٦	٦٠	١١
٩ - سياسة توزيع المنتجات		٦٫٦	٢٩	٢٥	٧	٦٨٫٤	٣
١٠ - سياسة التسعير		١٢٫٢	٢٨	٢١٫٦	١٢	٦٦٫٢	٦
١١ - سياسة الترويج		٣١٫٧	١٦	٢٨	٥	٤٠٫٣	١٦
١٢ - سياسة التطوير		٢٠٫٢	١٩	١٨	١٩	٦١٫٨	١٠
ج - إدارة الأفراد		١٢٫٢	٢٧	١٧٫٤	٢٠	٦٩٫٨	١
١٣ - الهيكل العام للأجور		٢٠	٢٠	١٤٫١	٢٤	٦٥٫٩	٨
١٤ - خطة العمالة		٢٢٫٢	١٨	٢٢٫٢	١١	٥٥٫٦	١٣
١٥ - شروط التوظيف		٣١٫٩	١٥	١٩٫٨	١٦	٤٨٫٣	١٥
١٦ - سياسة العزل وترك الخدمة		١٣٫٤	٢٤	١٨٫٣	١٨	٦٨٫٣	٤
١٧ - سياسة الترقية		١٣٫٣	٢٥	٢٠٫٥	١٥	٦٦٫٢	٧
١٨ - سياسة الحوافز والمزايا		١٧٫١	٢٢	١٤٫٦	٢٣	٦٨٫٣	٥
١٩ - نظم تقويم الأداء		٢٠	٢١	٢١٫٤	١٣	٥٨٫٦	١٢
٢٠ - سياسة التدريب والتنمية		٦٠٫٤	١٠	٢٣٫١	١٠	١٦٫٥	٢٢
٢١ - سياسة الأمن الصناعي والتأمينات الاجتماعية		٤٥	١٤	٣٦	١	١٩	١٨
٢٢ - العلاقة بالنقابات		٨٠٫٤	٥	١٦٫٣	٢٢	٣٫٣	٢٧
د - النواحي التنظيمية		٧٧٫١	٧	٢٠٫٨	١٤	٢٫١	٢٨
٢٣ - الهيكل التنظيمي للشركة		٧٩٫١	٦	١٦٫٥	٢١	٤٫٤	٢٦
٢٤ - توزيع الاختصاصات بين كبار المديرين		٤٦٫٣	١٣	٣٥٫٨	٢	١٧٫٩	٢٠
٢٥ - تعيين المدير العام		٤٩٫٥	١٢	٢٩٫٧	٤	٢٠٫٨	١٧
٢٦ - تحديد مكافآت ومزايا المدير العام		٥٠	١١	٣٣	٣	١٧	٢١
٢٧ - عزل المدير العام							
٢٨ - تعيين كبار المديرين							
٢٩ - مكافآت كبار المديرين							
٣٠ - عزل كبار المديرين							

ثانيا : أن أهم القرارات التي يكتفي المجلس بالتصديق على ما يقدمه رئيس المجلس من مقترحات فيها هي :

- ١ — توزيع الاختصاصات بين كبار المديرين (الأول)
- ٢ — تعيين كبار المديرين (الثاني)
- ٣ — عزل كبار المديرين (الثالث)
- ٤ — مكافأة كبار المديرين (الرابع)
- ٥ — الهيكل العام للأجور (الخامس)
- ٦ — سياسة التسعير (السادس)
- ٧ — سياسة الترويج (السابع)
- ٨ — تشكيلة المنتجات (الثامن)
- ٩ — سياسة توزيع المنتجات (التاسع)
- ١٠ — الهيكل التنظيمي للشركة (العاشر)

وواضح ان القرارات السابقة تتركز في معظمها في النواحي التنظيمية والتسويقية .

ثالثا : أن أهم المجالات التي يترك المجلس للإدارة التنفيذية للشركة مهمة اتخاذ القرار فيها في الحدود التي يرسمها لها هي :

- ١ — شروط التوظيف (الأول)
- ٢ — تشكيلة المنتجات (الثاني)
- ٣ — سياسة الترويج (الثالث)
- ٤ — نظم تقويم الاداء (الرابع)
- ٥ — سياسة التأمينات (الخامس)
- ٦ — سياسة تطوير المنتجات (السادس)
- ٧ — سياسة التدريب والتنمية (السابع)
- ٨ — سياسة العزل وترك الخدمة (الثامن)

(التاسع)

٩ - سياسة توزيع المنتجات

(العاشر)

١٠ - خطة العمالة

وواضح ان القرارات السابقة تقع في معظمها في المجالات الخاصة بشؤون
الامراد والعلاقات العمالية .

وفي ضوء ما سبق يمكن الوصول الى النتائج الآتية :

(١) إن الاتجاه الغالب بالنسبة للقرارات المالية الرئيسية يؤيد حرص مجلس
الادارة في الشركات محل الدراسة على أن يتخذ فيها القرار بنفسه في ضوء ما
تجريه اللجان الفرعية للمجلس من دراسات .

ولهذا السبب نجد أن اللجان المتعلقة بالنواحي المالية لها النصيب الأكبر
في مختلف أنواع اللجان المنبثقة من مجلس الادارة في الشركات محل الدراسة
حيث توجد اللجنة المالية في ١٨ شركة ، واللجنة الاستثمارية في ١٠ شركات
واللجنة العقارية والانشاءات في ٩ شركات ولجنة القروض في ٨ شركات
ولجنة المشتريات والمناقصات في ٧ شركات (جدول ١١) .

جدول رقم (١١)

اللجان الدائمة المنبثقة من مجلس الادارة

اسم اللجنة	عدد الشركات
اللجنة المالية	١٨ شركة
اللجنة الاستثمارية	١٠ شركات
اللجنة العقارية والانشاءات	٩ شركات
لجنة القروض	٨ شركات
لجنة المشتريات والمناقصات	٧ شركات
اللجنة التنفيذية	٥ شركات
لجنة التوظيف	٢ شركة
اللجنة الرقابية	٢ شركة
لجنة التخطيط	١ شركة
اللجنة الفنية	١ شركة
اللجنة الاقتصادية	١ شركة

(٢) ان الاتجاه الغالب بالنسبة للنواحي الادارية والتنظيمية والقرارات التسويقية الرئيسية هو اكتفاء المجلس بالتصديق على ما يقدمه رئيس المجلس من مقترحات في هذا المجال .

(٣) ان الاتجاه الغالب بالنسبة للقرارات المتعلقة بشؤون الأفراد يؤيد تفويض هذه المهمة للإدارة التنفيذية للشركة في ضوء الحدود التي يرسمها المجلس لها في هذا المجال ، ومما يؤكد ذلك ان شركتين فقط من بين ٣٥ شركة محل الدراسة ينبثق من مجلس ادارتها لجنة لشؤون التوظيف (جدول ١١) .

والخلاصة ان الفرض الثالث لم يتحقق فقط الا بالنسبة للقرارات المتعلقة بالشؤون المالية والقرارات الخاصة بتعيين وعزل ومكافأة المدير العام ، أما بالنسبة لباقي أنواع القرارات فإن المجلس يكتفي في بعضها بالتصديق على ما يقدمه رئيس المجلس من مقترحات فيها (كما في النواحي التنظيمية والتسويقية) ويترك في البعض الآخر مهمة اتخاذ القرار فيها للإدارة التنفيذية للشركة في اطار الحدود التي يضعها لها (كما في القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد) .

الفرض الرابع : الدور الرقابي للمجلس

ان مسؤولية مجلس الادارة عن نجاح المنظمة واستقرارها ونموها يحتم عليه ضرورة القيام بهذا الدور للتأكد من أن الأحداث تسير وفقا للأهداف والسياسات العامة التي سبق تحديدها ، وغنى عن القول ان اجساس الادارة التنفيذية للشركة بأن عملها خاضع للمراجعة والتقييم الموضوعي والمستمر من جانب مجلس الادارة سيدفعها دائما الى بذل قصارى جهدها لتكون عند حسن ظن المجلس واثبات جدارتها من خلال الحرص على تحقيق الخطط والأهداف بأفضل السبل الممكنة .

ولتقييم طبيعة ممارسة مجلس الادارة في الشركات المساهمة الكويتية لهذا الدور تم التركيز في الدراسة التطبيقية على ناحيتين :

الأولى : هل يحرص مجلس الادارة على مراجعة اعمال المدير العام وكبار المديرين بشكل دائم حتى ولو كانت أمور الشركة تسير سيرا طبيعيا ؟ أو يقوم بذلك فقط اذا ظهرت دلائل تشير الى تدهور أحوال الشركة مثل تناقص معدلات الأرباح أو انخفاض سعر السهم في البورصة أو غير ذلك من مؤشرات ؟

الثانية : ما المعايير التي يعتمد عليها المجلس عادة في تقييم ومراجعة اعمال الادارة التنفيذية للشركة ؟ فهل يكتفي بمجرد الاعتماد على بعض المؤشرات العامة والنتائج النهائية أو يعنى أيضا بمراجعة خطط وبرامج التشغيل الرئيسية

قبل وضعها موضع التنفيذ الفعلي للتأكد من مدى مساهمتها للأهداف والسياسات العامة ، وتلقي تقارير دورية عن مستوى التقدم نحو الأهداف ، والصعوبات التي تعترض التنفيذ ، لتبادل الرأي والمشورة مع الجهاز التنفيذي بخصوص كيفية التغلب عليها ؟

ومن واقع تحليل النتائج الواردة في الجدولين رقم (١٢ ، ١٣) والتي تتضمن خلاصة اجابات مفردات العينة عن الاستفسارات السابقة يمكن الوصول الى النتائج التالية :

جدول رقم (١٢)
مدى اهتمام مجلس الإدارة بدوره الرقابي

النسبة	العدد	توقيت الاهتمام
٣١٪	٣٦	(١) يحرص المجلس على ذلك بشكل دائم حتى ولو كانت الأمور تسير سيرا طبيعيا
٦٩٪	٨٠	(٢) يقوم بذلك فقط إذا كانت هناك دلائل تشير إلى تدهور الأحوال
١٠٠٪	١٦٦	المجموع

جدول رقم (١٣)
المعايير التي يستخدمها المجلس في الرقابة الدائمة على أعمال الإدارة التنفيذية

ترتيب الأهمية	تكرار الأهمية					المعيار
	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
الثاني	٦	٢٦	٩	٧	١٠	أسعار الأسهم في البورصة
الأول	٣٦	١١	٩	٩	—	معدلات الربحية
الثالث	١٠	٥	١٢	١٠	٧	حصة الشركة في السوق
الرابع	١١	١٥	١١	١١	٥	تحليل الميزانيات التشغيلية
الخامس	١٩	٨	٧	٨	١٥	تحليل الميزانيات الرأسمالية

(١) ان اكثر من ثلثي مفردات العينة (٦٩٪) ترى أن مجلس الادارة في الشركات المساهمة الكويتية يكون حريصا على تقييم ومراجعة أعمال المدير العام للشركة وكبار المديرين بها حينما تظهر بعض المؤشرات التي تدل على أن أمور الشركة لا تسير سيرا طبيعيا ، وهناك بعض الدلائل والمؤشرات على تدهور الأحوال . بينما نسبة أقل من الثلث (٣١٪) ذكرت بأن المجلس يحرص على التقييم التفصيلي والمستمر للادارة التنفيذية للشركة حتى ولو كانت الأمور تسير سيرا طبيعيا .

(٢) يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (١٢) أن أهم معيارين يعتمد عليهما المجلس في تقييم أداء الادارة التنفيذية للشركة هما : معدلات الربحية ، وسعر الأسهم في البورصة . وهذا يعني ان المجلس يكتفي عادة في عملية تقييم ومراجعة أعمال الادارة التنفيذية للشركة على مجرد مؤشرات عامة ، ويعطي أهمية قليلة للمؤشرات التفصيلية التي يمكن أن تظهرها تحليل الميزانيات التشغيلية ، والميزانيات الرأسمالية وغيرها من خطط وبرامج التشغيل الرئيسية .

تقييم عام وتوصيات :

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة من أن واقع ممارسة الادارة في الشركات المساهمة الكويتية لوظيفته يكشف عن بعض نواحي القصور التي يمكن أن تقلل من فاعليته فان التساؤل يبدو ضروريا عن الأسباب التي أدت الى تشكيل ذلك الواقع ، وما المقترحات التي يمكن أن تعاون في سد تلك الثغرات لزيادة فاعلية المجلس ؟.

ونقدم فيما يلي تحليلا للأسباب والمقترحات التي يمكن أن تعاون في التغلب عليها :

أولا : لقد اتضح من تحليل النتائج المتعلقة بالفرض الاول أن الهدف الاقتصادي المتمثل في ضمان أكبر قدر من الأرباح للمساهمين ما زال له الأولوية في نظر مجلس الادارة في الشركات محل الدراسة على أهداف باقي الأطراف ذات المصلحة كالعاملين والمستهلكين والمصلحة العامة . ويمكن أرجاع هذه النتيجة في الواقع الى ان الطريق لعضوية مجلس الادارة في الشركات المساهمة الكويتية هو اما أن يكون الشخص مالكا لجزء من رأس مال الشركة بصفته الشخصية أو ممثلا لشخص اعتباري مساهم في الشركة . وذلك استجابة طبيعية لما نصت عليه المادة ١٣٩ من القانون ١٩٦٠/١٥ ، وبالطبع فان التقليل من الآثار السلبية المترتبة على هذا الوضع تتطلب إعادة النظر في القوانين المنظمة لشروط عضوية مجلس الادارة في الشركات المساهمة

الكويتية بحيث لا تجعل شرط الملكية هو الطريق الوحيد لعضوية المجلس ،
وانما تسمح بتمثيل العاملين والكفاءات الخارجية بنسب معينة ، وهذا من
شأنه ان يساعد على اثراء تكوين المجلس من ناحية وتحقيق التوازن فسي
تشكيله من ناحية أخرى .

ثانياً : آن ما أسفرت عنه نتيجة الدراسة فيما يتعلق بالفرض الثاني بأن دور
مجلس الإدارة في الشركات المساهمة الكويتية بالنسبة للأهداف والسياسات
العامة يقتصر على كونه مجرد معتمد لما تقترحه الإدارة التنفيذية للشركة في
هذا المجال أكثر من كونه واضعاً لها تعكس حقيقة هامة مقتضاها أن مجلس
الإدارة ليس مؤهلاً عملياً لا من حيث الوقت أو طبيعة التكوين للقيام ابتداء
بتلك المهمة . الا أننا يجب أن نأخذ في اعتبارنا أن مجلس الإدارة في الشركات
المساهمة الكويتية لا يأخذ موقفاً شاذاً في هذه الناحية ، ففي الدراسة التي
أجرها Myles L. Mace من خلال ما يقرب من ٧٥ مقابلة متعمقة مع
أعضاء مجالس إدارات عينة من الشركات الأمريكية الكبيرة والمتوسطة الحجم
خلال الفترة من ١٩٦٩ الى عام ١٩٧١ توصل الى نفس النتيجة تقريباً ،
ويشير الى ذلك بقوله (٢٠) :

“Board of directors of most large and medium sized companies
do not establish objectives, strategies and policies, however
defined. These roles are performed by company management.
Presidents and out-side directors generally are agreed that only
management can, and should have these responsibilities”.

ثالثاً : آن ما أسفرت عنه نتائج التحليل بالنسبة للفرضين الثالث والرابع تبين أن
الاتجاه الغالب هو ترك مهمة اتخاذ القرارات الهامة في المجالات التسويقية
والافراد للإدارة التنفيذية للشركة ، كما أنه لا يهتم بالتقييم المستمر لاداء كبار
المديرين أو الاداء الكلي للشركة وفقاً لمعايير موضوعية تفصيلية ، ويمكن
ارجاع هذا القصور في الواقع لعدد من الأسباب يمكن تحليلها على النحو
التالي (جدول ١٤) :

(١) عدم الوضوح الكافي لحدود اختصاصات المجلس ، حيث يكتفي عادة
بمجموعة من العبارات العامة الواردة في قانون الشركات أو النظام
الأساسي للشركة . ولقد شكل هذا السبب وحده نسبة (٤٠٪) من
جملة الأسباب التي ذكر المجيبون أنها تعوق مشاركتهم الفعالة في أعمال
ومناقشات المجلس . ففي غياب هذا التحديد يصبح المجلس في غموض
حول ما ينبغي أن يقوم به وما لا ينبغي أن يتدخل فيه . وهذا ما يفسر
الى حد كبير ترك المجلس لكثير من الأمور الجوهرية للإدارة التنفيذية
فضلاً عن تقصيره سواء من حيث التوقيت أو الأسلوب في الرقابة على

أعمالها . لذلك فليس من علاج الا ضرورة حرص المجلس في كل شركة على وضع توصيف واضح يحدد واجباته في ادارة الشركة ، وحدود مسؤوليته أمام مختلف الأطراف ذات المصلحة كالمساهمين ، والعاملين والمستهلكين والحكومة ، وطبيعة علاقته بالادارة الداخلية للشركة وأسلوبه في الرقابة على أدائها وذلك بما يضمن للمجلس فاعليته من ناحية وعدم شكوى الادارة التنفيذية من التدخل من ناحية أخرى . هذا ويمكن الاسترشاد عند عمل مثل هذا التوصيف بالنموذج الوارد في الملحق رقم (٢) .

جدول رقم (١٤)

المشاكل التي تعوق المشاركة الفعالة للعضو في أعمال ومناقشات المجلس

النسبة المئوية	عدد التكرارات	المشاكل
٧٣ ٪	٢٠	(١) أن جلسات المجلس عادة لا تدار بشكل يجعل المناقشات مثمرة .
٢٩٤ ٪	٨٢	(٢) أن عضو مجلس الادارة لا تتاح له الفرصة الكافية لدراسة الموضوعات المدرجة في جدول الأعمال
٤٠ ٪	١١٢	(٣) عدم الوضوح الكافي لحدود اختصاصات المجلس بالنسبة للعضو
٢١٥ ٪	٦٠	(٤) نقص المعلومات والدراسات التي يمكن الاعتماد عليها في مناقشة الموضوعات المطروحة .
١٨ ٪	٥	(٥) عوامل أخرى
١٠٠ ٪	٢٧٩	

(٢) لقد كان السبب الثاني في الاهمية والذي احتل نسبة (٢٩٤ ٪) من جملة الأسباب التي ذكر المجيبون بأنها تعوق مشاركتهم الفعالة في أعمال ومناقشات المجلس هو عدم توافر الفرصة الكافية للعضو لدراسة الموضوعات المدرجة في جدول الأعمال دراسة وافية ، وذلك بالرغم من

أن غالبية الأعضاء (٦٣٪) أفادت بأن عضو مجلس الإدارة يبلغ بجدول الأعمال قبل اجتماع المجلس بوقت كاف (جدول ١٥) . ويجد ذلك تفسيره في ناحيتين :

الأولى : انشغال العضو في عضوية مجلس إدارة أكثر من شركة حيث يشارك ٦٠٪ من أعضاء مجالس الإدارة في عضوية شركات أخرى (٤٠٪ منهم في عضوية شركة أخرى واحدة ، ٦٠٪ منهم يشتركون في عضوية شركتين أخريين) (٢١) . وبالطبع ليس هناك من حل لذلك الا تطبيق نظام التفرغ في عضوية مجلس إدارة شركة واحدة وبخاصة بالنسبة لممثلي الملكية ، وذلك حتى يتمكن العضو من المساهمة الفعالة والجادة في أعمال المجلس .

الثانية : نقص المعلومات التي يمكن أن يعتمد عليها عضو مجلس الإدارة في دراسة ومناقشة الموضوعات المدرجة في جدول الأعمال . وقد شكل هذا السبب (٢١٥٪) من جملة الأسباب التي ذكر الأعضاء أنها تعوق مشاركتهم الفعالة في أعمال المجلس (جدول ١٤) . ويمكن أرجاع ذلك في الواقع الى أن مجلس الإدارة في معظم الشركات محل الدراسة (٨٩٦٪) يعتمد كلية في توفير ما يحتاج اليه من معلومات ودراسات على الأجهزة الداخلية للشركة (جدول ١٦) ولا يستعين بأجهزة البحوث الخارجية الا في جودود ضيقة جدا (جدول ١٧) . وليست هناك مشكلة في هذا الاتجاه لو كانت أجهزة المعلومات الداخلية على مستوى الكفاءة الذي يمكنها من تقديم المعلومات والدراسات وفقا لمستويات التحليل الذي يلائم طبيعة دور المجلس ، بل من ناحية أخرى فاننا لا نضمن أن مستويات التحليل التي تقدمها الأجهزة الداخلية للشركة لن تكون متحيزة لوجهة نظر الإدارة الداخلية ، لذلك فمن المفضل أن يتبع مجلس الإدارة مباشرة جهاز فني للبحوث والدراسات يكون معنيا بأعداد المعلومات والدراسات التي يحتاج اليها المجلس .

(٣) بالرغم من أن معظم المجالس في الشركات محل الدراسة لا تتقيد فقط بالاجتماعات الدورية وانما تجتمع كلما اقتضت الضرورة ، الا أن عدد مرات الاجتماع في المتوسط بالنسبة لمعظم الشركات محل الدراسة أربع مرات سنويا . وهذا يمكن أن يفسر جزئيا بعض نواحي القصور في ممارسات المجلس ، ومع أنه ليست هناك اجابة قاطعة بخصوص عدد اللقاءات التي ينبغي أن يعقدها مجلس الإدارة حيث تتوقف على ظروف كل شركة الا أن أحد كتاب الفكر الإداري يرى من واقع خبرته العملية أن مجلس الإدارة اذا أراد أن يتحمل مسؤوليته كما يجب ، ويضمن لنفسه المشاركة الفعالة في إدارة

الشركة فان عدد لقاءاته السنوية يجب أن تكون في حدود عشرة أو احد عشر لقاء على الأقل (٢٢) .

وللتغلب على مشكلة دعوة المجلس للانعقاد بسبب انشغال بعض أعضائه يلجأ مجلس الإدارة في كثير من الشركات الكبرى في العالم الى تكوين لجنة منبثقة من المجلس تسمى اللجنة التنفيذية أو اللجنة الإدارية ، يفوضها المجلس في اتخاذ بعض القرارات التي تدخل في نطاق اختصاصه ولا يمكن تأجيلها لحين انعقاد المجلس بكامل أعضائه . وقد تأكد من خلال الدراسة الحالية ان هذا النوع من اللجان لا يوجد الا في ٥ شركات فقط (جدول رقم ١١) من بين الشركات الخمس

جدول رقم (١٥)

مدى ابلاغ عضو المجلس بجدول الأعمال قبل الاجتماع بفترة كافية

الحالة	عدد الاجابات	النسبة
يحدث دائما	٧٢	٦٣٪
يحدث احيانا	٣٧	٣٢٪
لا يحدث مطلقا	٦	٥٪
	١١٦	١٠٠٪

جدول رقم (١٦)

الجهة التي يستعين بها المجلس في الحصول على ما يحتاج اليه من دراسات وبحوث

الجهة	عدد الاجابات	النسبة
(أ) يستعين بالأجهزة التابعة للجهاز التنفيذي للشركة	١٠٤	٨٩٫٦٪
(ب) يوجد جهاز فني للبحوث يتبع مجلس الإدارة مباشرة	١٢	١٠٫٤٪
	١١٦	١٠٠٪

جدول رقم (١٧)
مدى استعانة المجلس بأجهزة الخبرة الخارجية
لأجراء بعض البحوث والدراسات

مدى الاستعانة	عدد الاجابات	النسبة
يلجأ دائما	٤	٣٫٤ ٪
يلجأ أحيانا	١٥	١٣ ٪
لا يلجأ مطلقا	٩٧	٨٣٫٦ ٪
	١١٦	١٠٠ ٪

والثلاثين محل الدراسة . وغنى عن القول أن اهتمام مجلس الادارة في الشركات المساهمة الكويتية بتشكيل هذا النوع من اللجان يمكن أن يعاونه في القيام بمسؤولياته كاملة فيما يتعلق بالقرارات الهامة في مختلف المجالات ، ويقلل من المخاطر التي يمكن أن تترتب على ترك مهمة اتخاذها للادارة التنفيذية للشركة .

ملحق رقم (١)

(قائمة الاستقصاء)

- (١) اسم الشركة (اختياري) :
- (٢) عدد أعضاء مجلس الادارة :
- (٣) الوظيفة في المجلس :
- ١ — رئيس مجلس الادارة ()
- ٢ — نائبا لرئيس المجلس ()
- ٣ — رئيس المجلس والعضو المنتدب ()
- ٤ — العضو المنتدب ()
- ٥ — عضو في المجلس فقط ()
- (٤) ما المدة التي قضيتها في مجلس ادارة هذه الشركة ؟
- (٥) اى الأسباب الآتية دفعتكم للترشيح لعضوية مجلس الادارة ؟
- ١ — لتستفيد الشركة من خبراتي وتجاربي في الادارة ()

(١٤) هل يلجأ المجلس الى الاستعانة ببعض أجهزة الخبرة الخارجية لاجراء بحوث ودراسات يحتاج اليها المجلس ؟

- ١ — يلجأ دائماً ()
ب — يلجأ أحياناً ()
ج — لا يلجأ مطلقاً ()

(١٥) اذا كان المجلس يكلف الادارة التنفيذية للشركة بدراسة بعض الموضوعات وتقديم مقترحات فيها فاي الوسائل الآتية يتأكد من خلالها بان المقترحات المقدمة قد تمت وفقاً لدراسة مستوفية ؟

- ١ — يطلب المجلس ارفاق الدراسات التفصيلية للموضوع ()
ب — يخضع المقترحات المقدمة لمناقشة مستفيضة داخل المجلس ()
ج — يطلب من المدير العام في اجتماع المجلس ان يقدم تبريرات مقبولة للمقترحات المقدمة . ()
د — وسائل أخرى . ما هي ؟ ()

(١٦) متى يحرص مجلس ادارة الشركة على مراجعة اعمال المدير العام وكبار مديري الشركة ونتيجة ادائهم ؟

- (١) يحرص المجلس على ذلك بشكل دائم حتى ولو كانت أمور الشركة تسير بشكل طبيعي . ()
(٢) يقوم بذلك فقط اذا كانت هناك دلائل تشير الى تدهور الأحوال مثل (تناقص معدل البيع ، انخفاض سعر السهم في البورصة ، انخفاض حصة الشركة في السوق) . ()

(١٧) اذا كان مجلس الادارة يحرص على مراجعة وتقييم أعمال المدير العام وكبار المديرين بشكل مستمر حتى ولو كانت الأمور تسير بشكل طبيعي فاي المعايير الآتية أكثر أهمية في التقييم ؟

نرجو ترتيب هذه المعايير بحيث تأخذ أكثرها أهمية رقم (٥) وأقلها أهمية رقم (١) :

- ١ — اسعار الاسهم في البورصة ()
٢ — معدلات الربحية ()
٣ — حصة الشركة في السوق ومدى نموها ()
٤ — تحليل الميزانيات التشغيلية السنوية ()

- ١ - يستعين بالجهاز التنفيذي الموجود في الشركة ()
 ب - يوجد جهاز فني للبحوث مستقل يتبع مجلس الادارة مباشرة. ()

(١٣) فيما يلي عدد من السياسات الأساسية التي تتعلق بمختلف أوجه النشاط الرئيسية للشركة ، نرجو أن تضع علامة (✓) تحت الحالة التي تعكس حقيقة موقف المجلس بالنسبة لكل سياسة :

موقف المجلس منها	يحرص المجلس على أن يتخذ القرار فيها بنفسه بناء على الدراسات التي يقوم بها لجان المجلس أو الإدارة التنفيذية للشركة .	يكتفي بالتصديق على ما يقدمه رئيس المجلس من مقترحات فيها	يترك للإدارة التنفيذية للشركة اتخاذ القرار في ضوء الحدود التي يرسمها المجلس	لا يتدخل مطلقاً
السياسات				
أ - السياسة المالية				
١ - برامج الاستثمار .				
٢ - التوسع في الطاقة وإحلال الأصول .				
٣ - تحديد الحدود القصوى للسيارات الائتمانية .				
٤ - التصديق على الميزانيات التقديرية .				
٥ - اقتراحات توزيع الأرباح .				
٦ - اقتراحات زيادة رأس المال .				
ب - السياسة التسويقية				
١ - تشكيلة المنتجات				
٢ - ادخال منتج (أو خدمة) جديدة .				
٣ - سياسة توزيع المنتجات (أو الخدمات)				
٤ - سياسة تسعير المنتجات (أو الخدمات)				
٥ - سياسة الترويج (الاعلان - تنشيط المبيعات . . .)				
٦ - سياسة تطوير المنتجات (أو الخدمات)				
ج - سياسات الأفراد والعلاقات العمالية				
١ - الميزان العام للأجور				
٢ - خطة العمالة				
٣ - شروط التوظيف				
٤ - سياسة العزل وترك الخدمة				
٥ - سياسة الترقية				
٦ - سياسة الحوافز والمكافآت والمزايا				
٧ - نظم تقييم الأداء				
٨ - سياسة التدريب والتنمية				
٩ - سياسة الأمن الصناعي والتأمينات الاجتماعية .				
١٠ - العلاقة بالقباسات				
د - الإدارة والتنظيم				
١ - الميزان التنظيمي للشركة				
٢ - توزيع الاختصاصات بين كبار المديرين				
٣ - تحديد مكافآت ومزايا المدير العام				
٤ - عزل المدير العام				
٥ - تعيين كبار المديرين				
٦ - مكافآت كبار المديرين				
٧ - عزل كبار المديرين				

(٧) عند وضع أو تعديل أو تطوير الأهداف والسياسات العامة للشركة ، ما هو دور المجلس في هذا المجال ؟

- ١ — يحرص المجلس على أن يقوم بنفسه بهذه المهمة بناء على الدراسات التي تقوم بها اللجان المنبثقة من المجلس .
- ب — اقرار ما يقدمه رئيس المجلس من مقترحات في هذا المجال .
- ج — اقرار ما تقدمه الادارة التنفيذية للشركة من مقترحات في هذا المجال .

(٨) اذا كان المجلس لا يقوم بنفسه ابتداء بمهمة وضع أو تعديل أو تطوير الأهداف والسياسات العامة للشركة . فأي الأسباب الآتية يرجع إليها ذلك ؟
(يمكن ذكر أكثر من سبب)

- ١ — عدم وجود الوقت الكافي لدى أعضاء المجلس ()
- ب — حداثة عهد بعض الأعضاء بطبيعة عمل المجلس ()
- ج — نقص المعلومات ()
- د — أسباب أخرى ... ما هي ؟

(٩) بالنسبة لاجتماعات المجلس ؟

- ١ — ايجتمع المجلس عادة بشكل دوري ؟ ()
- ب — أم يجتمع كلما اقتضت الضرورة ذلك ؟ ()
- د — أم يجمع بين النظامين معا ؟ ()

(١٠) اذا كان المجلس يجتمع عادة بشكل دوري :

- ١ — فهل يتم ذلك بصفة شهرية ؟ ()
- ٢ — أو ربع سنوية ؟ ()
- ٣ — أو غير ما سبق ؟ نرجو ذكرها ؟

(١١) هل يبلغ عضو مجلس الإدارة بجدول الأعمال قبل اجتماع المجلس بوقت كاف يمكنه من دراسة الموضوعات المعروضة للمناقشة ؟

- ١ — يحدث دائما ؟ ()
- ب — يحدث ذلك احيانا ؟ ()
- ج — لا يحدث مطلقا ؟ ()

(١٢) هل يتبع المجلس جهاز فني للبحوث خاص به ، أو أنه يستعين فيما قد يحتاج اليه من دراسات وبحوث بالجهاز التنفيذي بالشركة ؟

- ٢ — بسبب حصتي الكبرى في رأس المال ()
- ٣ — للاستفادة من التسهيلات التي تمنحها الشركة لأعضاء مجلس الإدارة ()
- ٤ — أسباب أخرى يرجى ذكرها :

(٦) فيما يلي عدد من الأهداف التي قد يحرص مجلس الإدارة على تحقيقها من خلال ممارسته لواجباته . إلا أن الأهداف تتفاوت عادة من حيث أهميتها النسبية . نرجو أن تحدد مقدار الأهمية النسبية لكل منها من وجهة نظركم وفقاً للمستويات الآتية :

(ذو أهمية كبرى — أهمية متوسطة — أهمية قليلة — عديم الأهمية)

مستويات الأهداف				الأهداف
عديم الأهمية	أهمية قليلة	أهمية متوسطة	أهمية كبيرة	
				١ — المحافظة على أموال الشركة وممتلكاتها .
				٢ — رسم السياسات التي تضمن تحقيق أكبر قدر من الأرباح للمساهمين .
				٣ — إرضاء العاملين وتأهيل مستقبلهم الوظيفي .
				٤ — اكتساح السوق والقضاء على الشركات المنافسة .
				٥ — تدعيم المركز التنافسي للشركة
				٦ — تقديم خدمة جيدة ومتطورة للعميل بأقل سعر ممكن .
				٧ — تنمية قوة عمل فنية وإدارية من الكويتيين .
				٨ — المساهمة في علاج بعض المشاكل الاجتماعية العامة .

ه — تحليل الميزانيات الرأسمالية السنوية
إذا كانت هناك معايير أخرى نرجو ذكرها :

(١٨) نرجو أن توضح في الجدول التالي البيانات الخاصة باللجان المنبثقة من المجلس :

تشكيلها : (اختر حالة واحدة من الحالات الأربع التالية)				الغرض منها	سلطاتها استشارية أم تنفيذية	دائمة أم مؤقتة	متوسط عدد أعضائها	اسم اللجنة
تضم أعضاء من المجلس ومديري من الشركة وبعض الكفاءات الخارجية	تضم أعضاء من المجلس وبعض الكفاءات من خارج الشركة	تضم أعضاء من المجلس وبعض مديري الشركة	تضم أعضاء من المجلس فقط					

(١٩) بالنسبة لأحدود اختصاصات المجلس حالياً . اعتقد أنها :

- ١ — محددة بشكل واضح ومفهوم ؟ ()
- ب — أم تفتقر الى وجود مثل هذا التحديد ؟ ()
- (٢٠) أي العوامل الآتية تعوق مشاركتكم الفعالة في أعمال ومناقشات المجلس ؟
- ١ — إن جلسات المجلس عادة لا تدار بشكل يجعل المناقشات مثمرة . ()
- ٢ — إن عضو مجلس الإدارة لا تتاح له الفرصة الكافية لدراسة الموضوعات المدرجة في جدول الأعمال . ()
- ٣ — عدم الوضوح الكافي لأحدود اختصاصات المجلس بالنسبة للعضو . ()
- ٤ — نقص المعلومات والدراسات التي يمكن الاعتماد عليها في مناقشة الموضوعات المطروحة . ()
- ه — عوامل أخرى ... نرجو ذكرها

ملحق رقم (٢)

نموذج لتوصيف وظيفة مجلس الإدارة *

ويتضمن هذا التوصيف ناحيتين : الأولى تتعلق بالمهام العامة للمجلس ،
والثانية تتعلق بمعايير الأداء .

أولا : المهام العامة

١ — الهدف من تحديد المهام :

* تقديم التوجيه فيما يتعلق بأعمال المنشأة بما يضمن نمو وتطور هذه
الاعمال ، سواء من ناحية تطور المنتجات ونموها ، أو من ناحية
نمو الاسواق ، أو تحقيق نتائج مالية أفضل .

* تحديد الاطار الذي يمكن المجلس من ممارسة عمله بالكفاءة والعمق
اللازمين لتحقيق اهداف المنشأة .

* مساعدة المجلس في القيام بمسؤوليته كأمين على اموال حملة الاسهم
وبدور رسم السياسات العريضة للمنشأة ، وكذلك القيام باختيار
الادارة العامة للشركة وتقديم النصيحة لها .

ب — المهام والمسئوليات

١ — العلاقة بحملة الاسهم

أ — القيام بدور الأمين على اموال حملة الاسهم .
ب — الالتزام بمسؤولياته تجاه حملة الاسهم لضمان حسن سير
أعمال الشركة .

ج — اعتماد التغييرات في القوانين الداخلية للشركة .
د — اعتماد أي مقترحات قبل عرضها على الجمعية العمومية
للموافقة عليها .

هـ — اعتماد التقارير التي تعرض على الجمعية العمومية
للشركة .

و — اعتماد خطط إدارة اجتماعات الجمعية العمومية .

* مقتبس من :

J. Keith Loudon, Managing At The Top, (ama-com., N.Y. 1977), pp. 147-153.

٢ — الهيكل المالي والتصرفات المالية

١ — اعتماد برامج وخطط التمويل العام في المنشأة واعطاء السلطة لمن يرى فيه المجلس الكفاءة من المديرين لتنفيذ تلك الخطط .

ب — اعتماد طريقة توزيع الأرباح .

ج — اعتماد أي تصرف فيما يتعلق بالأصول الرأسمالية فيما يزيد عن مبلغ معين يحدد داخليا في كل شركة .

د — اعتماد مبالغ الهبات والتبرعات التي تزيد عن حد معين وقرار أي تبرعات أخرى سنويا .

هـ — مراجعة واعتماد برامج الانفاق الاستثماري الاعتيادية ، والتصريح بالانفاقات الاستثمارية الخاصة الأخرى التي تتعدى مبالغ معينة .

و — سن النظم والتشريعات الخاصة باصدار وتسجيل ، ونقل ملكية سندات الشركة .

ز — الموافقة على أي عملية إيجار مدتها أكثر من عشر سنوات أو تزيد تكلفتها السنوية عن مبلغ محدد . ومراجعة عقود الإيجار بصفة سنوية .

ح — اعتماد اختيار المراجعين الخارجيين .

٣ — السياسات والأهداف والخطط

١ — ممارسة السلطة باعتباره الجهة صاحبة النفوذ الاساسي في الشركة وذلك ضمن حدود النظام الاساسي والقوانين الداخلية للمنشأة .

ب — سن السياسات العريضة للمنشأة مع الأخذ في الاعتبار توصيات الإدارة التنفيذية للشركة .

ج — اعتماد الاهداف طويلة وقصيرة الاجل التي تضعها الإدارة فيما يتعلق بطبيعة أعمال المنشأة والربحية والنمو وما الى ذلك .

د — المراجعة الانتقادية لخطط المنشأة قصيرة وطويلة الاجل والعمل على تقييم التقدم الذي تحرزه هذه الخطط بصفة دورية .

هـ — اعتماد ميزانيات التشغيل والميزانيات الرأسمالية السنوية .

و — اعتماد الخطط الخاصة بالتوسع والاندماج .

ز — اعتماد أي تغير رئيسي في تنظيم المنشأة والتأكد من قدرة التنظيم على مواكبة التطورات المستقبلية .

- ح — اعتماد التغييرات الرئيسية في طرق توزيع منتجات الشركة .
ط — اعتماد ميزانيات البحوث فيما يزيد عن حد معين .

٤ — الإدارة

- ١ — اختيار كبار موظفي الشركة وتفويضهم بالسلطة والمسئولية اللازمة للإدارة ، واعتماد التوصيف الوظيفي لوظائفهم ، وتقييم أداء هؤلاء الموظفين .
ب — اعتماد اختيار مستشاري الشركة .
ج — تحديد طرق مكافأة كبار مديري الشركة .
د — تفويض السلطة للمديرين باتخاذ القرارات المالية .
هـ — اعتماد البرامج العامة لتطوير الإدارة ومتابعة مثل هذا التطوير .

٥ — الرقابة

- ١ — الفصل الواضح بين اختصاصات مجلس الإدارة واختصاصات الإدارة التنفيذية للشركة .
ب — التعرف على احتياجات المجلس للمعلومات وتحديد الطريقة التي تضمن إمداده بهذه المعلومات في الاوقات المناسبة .
ج — التحقيق في الانحرافات الرئيسية في الأداء .
د — التعرف على المعوقات في طريق نمو المنشأة واقتراح التغيير في اتجاهات المنشأة تبعاً للتغيرات في الظروف البيئية المحيطة .

٦ — العلاقات مع الموظفين

- ١ — اعتماد خطط المعاشات التقاعدية والمكافآت وأي مزايا أخرى للموظفين
ب — المراجعة المستمرة لمستويات أداء الموظفين للتأكد من مطابقة تلك المستويات للمعايير المهنية والأخلاقية .
ج — اعتماد الخطة الخاصة بتنمية العلاقات مع الجماعات الخارجية المؤثرة .

٧ — الحكومة والجمهور

- ١ — رسم السياسة الخاصة بانفاق المبالغ المخصصة للأغراض الاجتماعية في ضوء القوانين والتشريعات المنظمة لهذه الناحية أو بمعنى آخر السياسة الخاصة بممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة .

- ب — المراجعة المستمرة للأهداف للتأكد بصفة دائمة بأنها لا تتعارض مع قيم ومعايير السلوك المتعارف عليها في المجتمع .
- ج — تحديد الجهاز المسئول عن ممارسة المسئولية الاجتماعية ومتابعة أعماله .

٨ — علاقات العمل

- أ — باعتبار مجلس الادارة ممثلاً لحملة الاسهم فان اعضاء المجلس كلجنة وكأفراد مسئولون أمام الجمعية العمومية للشركة عن حسن تأديتهم لمهامهم والتصرف بحكمة في جميع الامور .
- ب — ان احدى المسئوليات الرئيسية للمجلس تقديم النصيح والمشورة للمدير العام للشركة أو لأي عضو من اعضاء الجهاز التنفيذي سواء بناء على طلبه أو بمبادرة من المجلس بما يساعد على تحقيق المنشأة لاهدائها ويضمن سيرها في الطريق الصحيح .
- ج — يقع على عاتق المجلس مسئولية اخذ زمام المبادرة في التطوير وتقديم الافكار والمقترحات الجديدة .

ثانيا : معايير الأداء

١ — العلاقة بحملة الاسهم

- أ — على أعضاء مجلس الادارة عدم التغيب عن حضور اجتماعين متتاليين من اجتماعات المجلس العادية ، والا يتغيبوا عن اجتماعين من هذه الاجتماعات خلال سنة مالية واحدة .
- ب — على أعضاء مجلس الادارة أن يقوموا بدراسة كل الاقتراحات والتقارير المقدمة للجمعية العمومية واعتمادها كتابة خلال ثلاثة ايام من تاريخ استلامها .
- ج — على أعضاء مجلس الادارة الالتزام بحضور الاجتماع السنوي للجمعية العمومية .

٢ — الهيكل المالي والاجراءات المالية

- أ — يجب ان يتأكد المجلس من وجود برنامج مالي محدد يدعم خطط النمو طويلة الأجل للشركة ، وذلك عن طريق مراجعة الخطة طويلة الأجل والتمويل المعد لها .

والخطط المالية البديلة الموضوعة للفترة التي تتلو الخطة طويلة الأجل المحددة يجب أن تكون مدونة كتابة وبتفاصيل كافية حتى تشكل مرشداً للمسؤولين في الشركة عند قيامهم بالتخطيط المالي .

ب — على المجلس أن يقوم بالمراجعة الربع سنوية لعملية توزيع الأرباح .
ج — يجب أن تتم موافقة المجلس كتابة على السياسات المحددة التي تحكم شكل ومحتوى ميزانيات المصروفات الرأسمالية .

د — يجب أن يتم عرض جميع السياسات المتعلقة بالعمليات المالية للشركة سواء الداخلية منها أو الخارجية على المجلس للموافقة عليها .

٣ — السياسات والأهداف والخطط

١ — أن يكون كل عضو من أعضاء المجلس ملماً بالنظام الأساسي والقوانين الداخلية للشركة ، بالإضافة الى ملخص للنظم التي تحكم عمل مجلس الإدارة .

ب — على المجلس أن يتأكد من وجود أهداف قصيرة وطويلة الأجل تحكم جميع أعمال المنشأة ويتم عرضها كتابة على المجلس للموافقة عليها على الأقل بصفة سنوية .

ج — يجب أن تكون كل سياسات المنشأة موضحة كتابة .

د — يقوم المجلس باعتماد خطط الأرباح ورأس المال طويلة الأجل وقصيرة الأجل قبل وضعها موضع التنفيذ ، ويقوم بمراجعة تقدم العمل بالمقارنة بالخطة الموضوعة على الأقل مرتين في السنة .

هـ — يعتمد المجلس السياسات الخاصة التي تحكم عمليات الاندماج والتملك التي تعرض عليه كتابة .

و — على المجلس أن يتأكد من وجود تنظيم رسمي واضح وخطة عمالة مصممة بحيث تدعم خطة الأرباح طويلة الأجل داخل الشركة .

ز — يقوم أعضاء مجلس الإدارة بدراسة البيانات المقدمة اليهم ويكونوا على استعداد لمناقشتها داخل المجلس .

٤ — الإدارة

١ — يجب أن يتأكد المجلس من ضرورة وجود وصف شامل للوظائف فسي الشركة مع وجود معايير دقيقة لأداء كل موظف .

ب — أن يحرص مجلس الإدارة على وجود خطة مناسبة لمكافأة مديري الشركة وأن تبقى هذه الخطة على مستوى تنافسي .

ج - تراجع الادارة سنويا مكافأة المدير العام للشركة وغيره من كبار المديرين وتتخذ بخصوصها الاجراءات اللازمة .

٥- الرقابة

أ - يراجع المجلس في نهاية كل عام كمية ونوعية المعلومات المقدمة اليه عن نشاط الشركة للتأكد من كفايتها لممارسة عمله .

ب - مناقشة فرص النشاط الجديدة المتاحة أمام المنشأة عند كل اجتماع لمجلس الادارة .

ج - يناقش المجلس مرتين في العام على الأقل العوائق التي تعترض تقدم المنشأة والتغيرات العامة التي تؤثر على أدائها .

٦ - العلاقات الخارجية

أ - يراجع المجلس جميع الأنشطة الحكومية والسياسية والاجتماعية لأعضاء الهيئة الادارية بالشركة ليقوم ويشجع مثل هذه المشاركة التي تعود بالنفع على الشركة وعلى حملة أسهمها كمواطنين .

ب - يقوم المجلس بمراجعة التقارير الرقابية التي تقدمها اللجنة الرقابية المنبثقة من المجلس او المراجعين للتأكد من مدى التزام الشركة في تحقيقها لأهدافها بالقيم والمعايير والسلوك التي تتطلبها المجموعات المؤثرة سواء الداخلية منها أو الخارجية .

الهوامش

(١) راجع المواد ١٣٨ - ١٥٣ من القانون ١٩٦٠/١٥ بإصدار الشركات التجارية .

(٢) مادة ١٤٦ من القانون السابق .

(٣) بلغت مشاركة الحكومة الكويتية في الشركات المساهمة المحلية في ٣١ ديسمبر ١٩٧٩

(١٥٢٢٦٢٢٤٧٦ د.ك) من اجمالي رأسمال اسمى مقداره (٤٢٩٥٦٠٣٣١ د.ك) اى بنسبة ٣٥٪ .

The Kuwaiti Economy in ten years (1969-1979), Central Bank of Kuwait, Table 21, p. 170.

(٤) يعبر Koontz عن هذا المعنى بقوله :

"...., Keeping in mind that a board is essentially a group of individuals working together, its effectiveness and strength will depend more on its composition than any other single factor". Harold Koontz, **The Board of Directors and Effective Management**, (McGraw-Hill Book Company, N.Y., 1967), p. 115.

(٥) نفس الباحثين ، الملامح الاساسية للإدارة العليا في قطاع الأعمال الكويتي ، مجلة العلوم الاجتماعية ، مارس ١٩٨٢ .

(٦) راجع في ذلك :

— د. علي عبد المجيد عبده ، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ، (دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٨) ، ص ٢٤٥ — ٢٥٤ .

Robert K. Mueller, **New Directions for Directors**, (D.C. Heath and Company Lexington, Massachusetts, Toronto, 1978), p. 10.

Myles L. Mace, "The president and the Board of Directors", **Harvard Business Review**, (March-April, 1972), p. 37.

H. Koontz, **op. cit.**, chap. 2.

(٧) يعبر M. Mace عن هذا المعنى بقوله :

"Over the years, businessmen, business associations, Lawyers, and scholars have turned out literature attempting to describe more detailed functions for directors, and some of these statements of functions for directors have considerable intellectual acceptance in corporate circles. But there is a disparity in the literature. Much of it describes the roles that Boards should play not those that they really do". Myles L. Mace, **op. cit.**, p. 38.

(٨) نفس الباحثين ، مرجع سبق الإشارة إليه ، ص ٢٩ — ٣٥ .

(٩) بلغت جملة الشركات المساهمة (اكتاب عام) وفقا لكشوف وزارة التجارة والصناعة في ١٢/٣١/ ١٩٨٠ (٤٤) شركة منها ٣٣ شركة يبلغ رأسمالها ٣ مليون دينار كويتي فأكثر .

(١٠) بلغت جملة الشركات المساهمة المغفلة ١٦٤ شركة منها ١٢ شركة يبلغ رأسمالها المدفوع ٣ مليون دينار كويتي فأكثر وفقا لكشوف وزارة التجارة السابق الإشارة إليها .

(١١) ملحق رقم (١) .

(١٢) لمزيد من التفاصيل حول المسؤولية الاجتماعية للإدارة يمكن الرجوع الى :

K. Davis and R. Blemstrom, **Business and Society: Environment and Responsibility**, (McGraw-Hill Book Co., N.Y., 1975).

(١٣) د. محمد بسطامي منصور ، احتياجات وامكانيات حماية المستهلك بدولة الكويت ، المؤتمر السنوي لبحوث كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية (فبراير ١٩٨٢) .

(١٤) د. منصور أحمد منصور ، المدخل المتكامل لمقومات السلامة المهنية في دولة الكويت ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد الثاني والعشرين ، ابريل ١٩٨٠ .

(١٥) د. رفاعي محمد رفاعي ، تقويم بعض سياسات الأفراد الرئيسية في الشركات المساهمة الكويتية ، دراسة تحت النشر .

H. Koontz, **op. cit.**, p. 58. (١٦)

(١٧) السؤال رقم ١٣ (قائمة الاستقصاء) .

(١٨) نفس الباحثين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٢ .

H. Koontz, **op. cit.**, p. 25.

(١٩)

Myles L. Mace, **op. cit.**, p. 41.

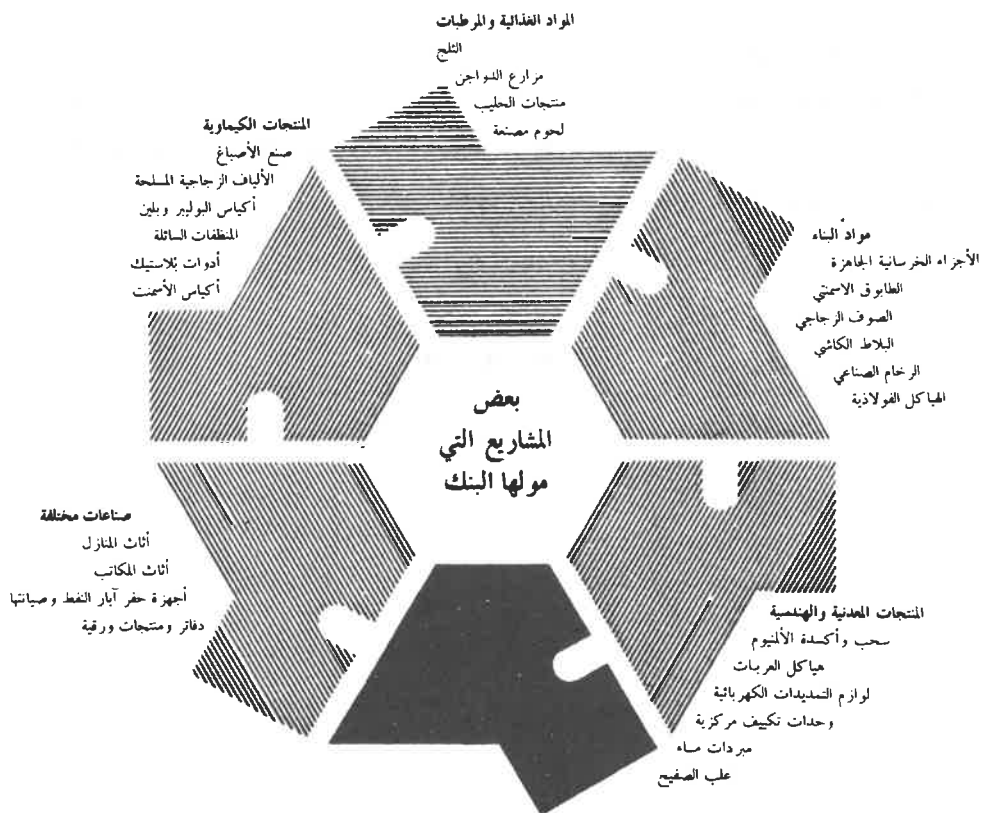
(٢٠)

(٢١) نفس الباحثين ، مرجع سبق الإشارة اليه ، ص ٣٢ .

H. Koontz, **op. cit.**, p. 156.

(٢٢)

★ ★ ★



بنك الكويت الصناعي

يساعدك على تطوير مشروعائك الصناعية

إذا كانت لديك أفكار لمشاريع صناعية في الكويت أو في دول الخليج المجاورة، فإننا ندعوك للاتصال ببنك الكويت الصناعي، حيث نقدم لك ما هو أكثر من الدعم المالي.

تشمل خدمات البنك اجراء دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية للمشاريع، والدراسات التسويقية، والمسوحات القطاعية، والتعريف بالشركاء المحليين المناسبين هذا بالإضافة الى تيسلات التمويل الصناعي.



بنك الكويت الصناعي

ص.ب. ٣١٦٦ - النجاة

تلفون: ٦٥٣٠٠٠

تلكس: ٢٥٨٢ و ٢١٦٩ - برقية: ٢٥٨٢