

عنوان البحث

دور مجلس إدارة الشركة في تعزيز الحوكمة وتحقيق الأداء المؤسسي

اعداد الطالب:

عبدالجليل هيثم برغل

٢٣٣٠٠٠١٩٣

اشراف:

د. عبد الرحيم نادر

العام الدراسي

٢٠٢٦م.

المقدمة

يشكل مجلس إدارة الشركة الركيزة الأساسية في منظومة الحوكمة المؤسسية، إذ يعد الجهة العليا المسؤولة عن رسم التوجهات الاستراتيجية للشركة، والإشراف على الإدارة التنفيذية، وضمان تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين. وقد شهد دور مجلس الإدارة تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة نتيجة الأزمات المالية العالمية والتغيرات الاقتصادية والتشريعية، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بتفعيل دوره في الرقابة والشفافية وإدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية. (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023)

وفي ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بسرعة التغير وشدة المنافسة، لم يعد نجاح الشركات يعتمد فقط على كفاءة الإدارة التنفيذية، بل أصبح مرتبطاً بفاعلية مجلس الإدارة في ممارسة مسؤولياته الاستراتيجية والرقابية. فمجلس الإدارة هو المسؤول عن اعتماد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وإقرار السياسات العامة، والإشراف على الأداء المالي والتشغيلي، ومتابعة الالتزام بالأنظمة والتشريعات، وضمان سلامة أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر (Tricker, 2019).

كما تؤكد مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أن مجلس الإدارة يتحمل مسؤولية توجيه الشركة والإشراف عليها بما يحقق النمو المستدام، ويحافظ على حقوق المساهمين، ويضمن العدالة والشفافية والإفصاح، ويعزز ثقة المستثمرين في أداء الشركة. (OECD, 2023)

ومن جانب آخر، أولت العديد من التشريعات الوطنية اهتماماً متزايداً بتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة، إذ وضعت قواعد تنظم تشكيله، واختصاصاته، وآليات مساءلته، ومتطلبات استقلالية أعضائه، بما يسهم في الحد من تعارض المصالح وتحسين جودة القرارات المؤسسية. وفي المملكة العربية السعودية، أكدت **لائحة حوكمة الشركات** الصادرة عن هيئة السوق المالية على أهمية دور مجلس الإدارة في قيادة الشركة والإشراف عليها، واعتماد السياسات والإجراءات التي تكفل تحقيق أهدافها وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة.

ولا يقتصر دور مجلس الإدارة على الجوانب المالية فقط، بل يمتد إلى الإشراف على إدارة المخاطر، والتحول الرقمي، والاستدامة، والمسؤولية الاجتماعية، والامتثال، وإدارة رأس المال البشري، مما يجعله أحد أهم عناصر نجاح الشركات في بيئة الأعمال الحديثة. كما أن فعالية المجلس ترتبط بعوامل متعددة، من أبرزها تنوع خبرات أعضائه، واستقلاليتهم، ووضوح مسؤولياتهم، وفاعلية اللجان المنبثقة عنه، وجودة المعلومات التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات.

وتتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول الدور المحوري الذي يؤديه مجلس إدارة الشركة في تعزيز الحوكمة وتحقيق الأداء المؤسسي، وتحليل مسؤولياته واختصاصاته وفق أفضل الممارسات الدولية، مع بيان أثر فاعلية المجلس في تحسين الأداء المالي والتشغيلي، وتعزيز استدامة الشركات، وزيادة ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة.

مشكلة البحث

شهدت بيئة الأعمال خلال السنوات الأخيرة تغيرات متسارعة فرضت على الشركات تحديات جديدة تتعلق بالحوكمة، وإدارة المخاطر، والامتثال، والاستدامة، الأمر الذي جعل مجلس الإدارة يتحمل مسؤوليات أكبر من مجرد اعتماد القرارات الاستراتيجية أو متابعة النتائج المالية. ورغم ذلك، لا تزال بعض الشركات تعاني من ضعف أداء مجالس إدارتها نتيجة غموض الاختصاصات، أو محدودية استقلالية الأعضاء، أو ضعف الرقابة على الإدارة التنفيذية، مما ينعكس سلبًا على الأداء المؤسسي ويزيد من احتمالية التعثر المالي أو الإداري. (OECD, 2023)

كما تشير الأدبيات إلى أن ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة داخل مجالس الإدارة يؤدي إلى انخفاض مستوى الشفافية والإفصاح، وارتفاع مخاطر تعارض المصالح، وضعف المساءلة، الأمر الذي يؤثر في ثقة المستثمرين ويحد من قدرة الشركات على تحقيق النمو المستدام. (Tricker, 2019)

ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور مجلس إدارة الشركة في تعزيز الحوكمة وتحقيق الأداء المؤسسي؟

أسئلة البحث

يسعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما المقصود بمجلس إدارة الشركة؟
٢. ما اختصاصات مجلس الإدارة ومسؤولياته؟
٣. ما العلاقة بين مجلس الإدارة وحوكمة الشركات؟
٤. كيف يسهم مجلس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي؟
٥. ما دور المجلس في حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة؟
٦. ما أبرز التحديات التي تواجه مجالس الإدارة؟
٧. ما أفضل الممارسات العالمية لتطوير أداء مجلس الإدارة؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- التعرف إلى مفهوم مجلس إدارة الشركة .
- بيان اختصاصات ومسؤوليات مجلس الإدارة .
- توضيح العلاقة بين مجلس الإدارة وحوكمة الشركات .
- تحليل دور المجلس في تحسين الأداء المؤسسي .
- بيان أثر المجلس في حماية حقوق المساهمين .
- استعراض التحديات التي تواجه مجالس الإدارة .
- تقديم توصيات تسهم في رفع كفاءة أداء مجلس الإدارة .

أهمية البحث

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية في أن البحث يتناول أحد أهم موضوعات الإدارة الحديثة، وهو دور مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق الأداء المؤسسي، بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والمعايير الدولية، بما يسهم في إثراء المعرفة في مجال الحوكمة المؤسسية.

ثانياً: الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية في إمكانية استفادة أعضاء مجالس الإدارة، والإدارات التنفيذية، والباحثين، والجهات الرقابية من نتائج البحث في تطوير ممارسات الحوكمة، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

٢.١ مفهوم مجلس إدارة الشركة

يعد مجلس إدارة الشركة أعلى سلطة إشرافية داخل الشركة، وهو المسؤول عن توجيه أعمالها ورسم سياساتها العامة ومتابعة تنفيذ استراتيجيتها، بما يضمن تحقيق أهدافها والمحافظة على مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة. ويتميز مجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية في أن دوره يتمثل في الإشراف والرقابة ووضع التوجيهات الاستراتيجية، بينما تتولى الإدارة التنفيذية إدارة العمليات اليومية للشركة وتنفيذ السياسات والقرارات التي يعتمدها المجلس (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023).

وتعرف مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجلس الإدارة بأنه الجهة المسؤولة عن توجيه الشركة والإشراف على إدارتها، من خلال اعتماد الاستراتيجيات، ومراقبة أداء الإدارة التنفيذية، والإشراف على أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وضمان الالتزام بالأنظمة واللوائح وتحقيق الاستدامة المؤسسية (OECD, 2023). كما يرى (Tricker (2019 أن مجلس الإدارة يمثل حلقة الوصل بين المساهمين والإدارة التنفيذية، إذ يتولى حماية مصالح المساهمين من خلال الرقابة على أداء الإدارة، وضمان استخدام موارد الشركة بكفاءة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحقق النمو المستدام وتعزيز القيمة طويلة الأجل للشركة.

ومن الناحية النظامية، فإن مجلس الإدارة يتحمل مسؤولية جماعية عن جميع القرارات الاستراتيجية التي تصدر عنه، ويجب على أعضائه ممارسة واجباتهم بعناية ومهنية واستقلالية، مع تجنب حالات تعارض المصالح، والإفصاح عن أي مصالح شخصية قد تؤثر في حيادية قراراتهم، وهو ما تؤكد عليه مبادئ الحوكمة الحديثة والأنظمة المنظمة للشركات. ويكتسب مجلس الإدارة أهميته من كونه المسؤول الأول عن تحديد رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، واعتماد الخطط والسياسات، ومتابعة الأداء المالي والتشغيلي، والإشراف على إدارة المخاطر، وتقييم أداء الإدارة التنفيذية، بما يضمن تحقيق أهداف الشركة بكفاءة واستدامة. ومن ثم فإن فعالية مجلس الإدارة تعد أحد أهم المؤشرات التي تعتمد عليها الجهات الرقابية والمستثمرون في تقييم جودة الحوكمة والأداء المؤسسي.

٢.٢ تشكيل مجلس إدارة الشركة

يعد تشكيل مجلس الإدارة من أهم عناصر نجاح الحوكمة المؤسسية، إذ تؤكد الأدبيات الإدارية أن جودة القرارات التي يتخذها المجلس ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة أعضائه، وتنوع خبراتهم، واستقلاليتهم، وقدرتهم على ممارسة الرقابة والإشراف بصورة موضوعية. ولذلك حرصت الأنظمة الحديثة على وضع ضوابط واضحة لتشكيل مجالس الإدارة بما

يحقّق التوازن بين الخبرة والاستقلالية والتمثيل العادل للمساهمين (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023).

ويتكوّن مجلس الإدارة عادة من رئيس المجلس، وعدد من الأعضاء التنفيذيين، والأعضاء غير التنفيذيين، والأعضاء المستقلين، ويختلف عددهم وفقًا لطبيعة الشركة وحجمها ومتطلبات التشريعات المنظمة لها. ويؤدي كل عضو دورًا محددًا يسهم في تعزيز جودة الحوكمة وتحسين عملية اتخاذ القرار.

أولاً: رئيس مجلس الإدارة

يتولى رئيس مجلس الإدارة قيادة أعمال المجلس وتنظيم اجتماعاته واعتماد جدول أعماله، كما يشرف على متابعة تنفيذ قرارات المجلس والتنسيق مع الإدارة التنفيذية. ويجب أن يتمتع الرئيس بمهارات قيادية عالية تمكنه من إدارة النقاشات وتحقيق التوازن بين وجهات النظر المختلفة، بما يضمن اتخاذ قرارات تخدم مصلحة الشركة على المدى الطويل. كما يحرص رئيس المجلس على توفير المعلومات الكافية للأعضاء قبل الاجتماعات، وضمان مشاركة جميع الأعضاء في مناقشة الموضوعات المطروحة، الأمر الذي يسهم في رفع جودة القرارات وتحقيق مبدأ المشاركة في صنع القرار.

ثانيًا: الأعضاء التنفيذيون

الأعضاء التنفيذيون هم الذين يشغلون مناصب تنفيذية داخل الشركة، مثل الرئيس التنفيذي أو المدير المالي أو غيرهم من كبار التنفيذيين. وتكمن أهميتهم في نقل الصورة الواقعية عن أداء الشركة واحتياجاتها التشغيلية، وتزويد المجلس بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

ورغم أهمية وجود الأعضاء التنفيذيين داخل المجلس، إلا أن كثرتهم قد تؤثر في استقلالية المجلس، ولذلك توصي مبادئ الحوكمة بألا تكون الأغلبية للأعضاء التنفيذيين. (OECD, 2023)

ثالثًا: الأعضاء غير التنفيذيين

الأعضاء غير التنفيذيين لا يشاركون في الإدارة اليومية للشركة، وإنما يساهمون بخبراتهم في مناقشة القرارات الاستراتيجية، ومراقبة أداء الإدارة التنفيذية، وتقديم المشورة للمجلس. ويساعد وجودهم على تعزيز الموضوعية وتقليل احتمالية تأثير قرارات المجلس بالمصالح التنفيذية.

رابعًا: الأعضاء المستقلون

يعد الأعضاء المستقلون من أهم عناصر الحوكمة الحديثة، إذ لا تربطهم بالشركة أو إدارتها التنفيذية أو كبار المساهمين أي مصالح مالية أو شخصية قد تؤثر في استقلالية آرائهم.

وتشير الدراسات إلى أن وجود أعضاء مستقلين داخل مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين الرقابة، وتقليل تعارض المصالح، ورفع جودة الإفصاح والشفافية، وزيادة ثقة المستثمرين في الشركة. (Tricker, 2019)

كما أكدت **لائحة حوكمة الشركات** الصادرة عن هيئة السوق المالية على أهمية وجود عدد كافٍ من الأعضاء المستقلين لضمان استقلالية المجلس وتحقيق الرقابة الفاعلة على الإدارة التنفيذية.

جدول (٢-١)

أنواع أعضاء مجلس الإدارة

نوع العضو	أهم مسؤولياته
رئيس المجلس	قيادة المجلس والإشراف على أعماله
عضو تنفيذي	نقل المعلومات التشغيلية وتنفيذ الاستراتيجية
عضو غير تنفيذي	الرقابة والمشورة
عضو مستقل	تعزيز الشفافية والرقابة والحياد

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على OECD (2023) ، و Tricker (2019).

٢.٣ اختصاصات مجلس إدارة الشركة

تعد اختصاصات مجلس الإدارة من أهم عناصر الحوكمة المؤسسية، إذ تمثل الإطار الذي يحدد مسؤوليات المجلس وصلاحياته في قيادة الشركة والإشراف على أعمالها. وتؤكد الأدبيات الإدارية أن نجاح الشركة يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة مجلس الإدارة على ممارسة اختصاصاته بكفاءة واستقلالية، مع تحقيق التوازن بين الرقابة على الإدارة التنفيذية ودعمها في تنفيذ الاستراتيجية. (OECD, 2023)

وقد توسعت مسؤوليات مجلس الإدارة في السنوات الأخيرة لتشمل مجالات جديدة مثل إدارة المخاطر، والتحول الرقمي، والاستدامة، والمسؤولية الاجتماعية، والأمن السيبراني، إضافة إلى المهام التقليدية المتعلقة بالإشراف على الأداء المالي والإداري.

أولاً: رسم الاستراتيجية العامة للشركة

يعد رسم الاستراتيجية من أهم اختصاصات مجلس الإدارة، حيث يتولى اعتماد رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها طويلة المدى، وإقرار الخطط الاستراتيجية التي تحقق النمو المستدام وتعزز القدرة التنافسية.

كما يتابع المجلس تنفيذ الاستراتيجية بصورة دورية، ويجري التعديلات اللازمة عند تغير الظروف الاقتصادية أو التنظيمية.

ثانياً: الإشراف على الإدارة التنفيذية

يقوم مجلس الإدارة بتعيين الرئيس التنفيذي، وتقييم أدائه، ومتابعة تنفيذ الخطط المعتمدة، والتأكد من تحقيق مؤشرات الأداء المستهدفة.

ويحرص المجلس على عدم التدخل في الإدارة اليومية للشركة، وإنما يقتصر دوره على الإشراف والرقابة والتوجيه، وهو ما يمثل أحد المبادئ الأساسية للحوكمة المؤسسية. (Tricker, 2019)

ثالثاً: اعتماد السياسات واللوائح

يعتمد المجلس السياسات الداخلية للشركة، مثل:

- سياسة إدارة المخاطر .
- سياسة المكافآت .
- سياسة تعارض المصالح .
- سياسة الإفصاح والشفافية .
- سياسة الامتثال .
- سياسة الحوكمة .

وتساعد هذه السياسات في تنظيم أعمال الشركة وضمان الالتزام بالأنظمة واللوائح.

رابعاً: الرقابة على الأداء المالي

يتابع مجلس الإدارة الأداء المالي للشركة من خلال مراجعة القوائم المالية، والتقارير الدورية، ونتائج المراجعة الداخلية والخارجية، والتأكد من سلامة المركز المالي للشركة.

كما يعتمد الميزانيات السنوية والخطط الاستثمارية، ويتابع تنفيذها لضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

خامساً: الإشراف على إدارة المخاطر

أصبحت إدارة المخاطر من أهم اختصاصات مجلس الإدارة في الحوكمة الحديثة، إذ يعتمد المجلس سياسة إدارة المخاطر، ويحدد شهية المخاطر (Risk Appetite)، ويتابع التقارير الدورية المتعلقة بالمخاطر، ويتأكد من وجود نظام فعال للرقابة الداخلية. (OECD, 2023)

سادساً: حماية حقوق المساهمين

يعمل مجلس الإدارة على ضمان المساواة بين المساهمين، وحماية حقوقهم، وتوفير المعلومات اللازمة لهم، وتمكينهم من ممارسة حقوقهم في التصويت وحضور الجمعيات العامة.

كما يحرص المجلس على منع إساءة استخدام السلطة أو استغلال المعلومات الداخلية لتحقيق مصالح شخصية.

سابعاً: ضمان الامتثال

يتأكد مجلس الإدارة من التزام الشركة بجميع الأنظمة والتعليمات واللوائح المنظمة لنشاطها، إضافة إلى متابعة أعمال لجان المراجعة والامتثال، بما يقلل من المخاطر القانونية والتنظيمية التي قد تواجه الشركة.

جدول (٢-٢)

أبرز اختصاصات مجلس الإدارة

الاختصاص	الهدف
رسم الاستراتيجية	تحقيق النمو المستدام
الإشراف على الإدارة التنفيذية	تحسين الأداء
اعتماد السياسات	تنظيم العمل
الرقابة المالية	حماية أصول الشركة
إدارة المخاطر	الحد من المخاطر
حماية حقوق المساهمين	تعزيز الثقة
الامتثال	الالتزام بالأنظمة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (OECD (2023)، و (Tricker (2019)، ولائحة حوكمة الشركات الصادرة عن

هيئة السوق المالية السعودية.

٢.٤ دور مجلس إدارة الشركة في تطبيق الحوكمة المؤسسية

تعد الحوكمة المؤسسية من أهم المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام واسع خلال العقود الأخيرة، نتيجة لما شهدته العديد من الشركات العالمية من أزمات مالية وإدارية كان سببها ضعف الرقابة وغياب الشفافية والمساءلة. وأصبح مجلس الإدارة يمثل المحور الرئيس في تطبيق مبادئ الحوكمة، بوصفه الجهة المسؤولة عن قيادة الشركة والإشراف على أعمالها وضمان تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين والإدارة التنفيذية وأصحاب المصلحة الآخرين (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023).

ويقصد بحوكمة الشركات مجموعة القواعد والإجراءات التي تنظم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصلحة، بما يضمن تحقيق العدالة والشفافية والمساءلة وحسن إدارة موارد الشركة. وقد أكدت مبادئ OECD أن نجاح الحوكمة يعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية مجلس الإدارة في ممارسة مسؤولياته والإشراف على أعمال الشركة بصورة مستقلة وموضوعية. (OECD, 2023)

أولاً: تعزيز الشفافية والإفصاح

يؤدي مجلس الإدارة دوراً محورياً في ترسيخ مبدأ الشفافية داخل الشركة، وذلك من خلال ضمان الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية بصورة دقيقة وفي الوقت المناسب. ويشمل ذلك نشر القوائم المالية، وتقارير الحوكمة، والمعلومات المتعلقة بالمخاطر، والمكافآت، والمعاملات مع الأطراف ذات العلاقة، بما يتيح للمساهمين والمستثمرين اتخاذ قراراتهم على أسس واضحة.

وتعد الشفافية أحد أهم عناصر الحوكمة؛ إذ تسهم في الحد من الممارسات غير النظامية، وتعزز ثقة المستثمرين، وتدعم كفاءة أسواق المال. (Tricker, 2019)

ثانياً: ترسيخ مبدأ المساءلة

تتمثل المساءلة في خضوع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمحاسبة عن القرارات والإجراءات التي يتخذونها، بما يضمن حماية أموال المساهمين وتحقيق أهداف الشركة. ويتحقق ذلك من خلال وجود مؤشرات أداء واضحة، وتقارير دورية، ولجان مراجعة مستقلة، إضافة إلى تقييم أداء المجلس وأعضائه بصورة منتظمة.

ويؤكد الباحثون أن غياب المساءلة يؤدي إلى ضعف الرقابة، وزيادة احتمالية إساءة استخدام السلطة، وانخفاض كفاءة الأداء المؤسسي. (Tricker, 2019)

ثالثاً: تحقيق العدالة بين المساهمين

من أهم مسؤوليات مجلس الإدارة ضمان المساواة بين جميع المساهمين، وعدم منح أي فئة منهم مزايا غير مستحقة على حساب الآخرين. كما يلتزم المجلس بتمكين المساهمين من ممارسة حقوقهم النظامية، مثل حضور الجمعيات العامة، والتصويت على القرارات الجوهرية، والحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم الاستثمارية.

وتؤكد مبادئ الحوكمة أن العدالة في التعامل مع المساهمين تعد من أهم العوامل التي تسهم في جذب الاستثمارات وتعزيز استقرار الشركات. (OECD, 2023)

رابعاً: إدارة تعارض المصالح

قد تنشأ حالات تعارض مصالح عندما تتعارض المصالح الشخصية لأحد أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية مع مصلحة الشركة. ولذلك يلتزم المجلس بوضع سياسات واضحة للإفصاح عن المصالح الشخصية، ومنع مشاركة العضو في التصويت على أي قرار يحقق له منفعة خاصة.

وبعد وجود سياسة واضحة لتعارض المصالح أحد المؤشرات المهمة على جودة الحوكمة داخل الشركة، لأنه يحافظ على نزاهة القرارات ويعزز ثقة المساهمين.

خامساً: الإشراف على اللجان المنبثقة عن المجلس

يعتمد مجلس الإدارة في أداء مهامه على عدد من اللجان المتخصصة، التي تساهم في رفع كفاءة الرقابة وتحسين جودة القرارات، ومن أهمها:

- لجنة المراجعة .
- لجنة الترشيحات والمكافآت .
- لجنة إدارة المخاطر .
- لجنة الاستثمار (في بعض الشركات).

وتتولى هذه اللجان دراسة الموضوعات المتخصصة ورفع التوصيات إلى مجلس الإدارة، مع بقاء المسؤولية النهائية عن القرارات على عاتق المجلس.

جدول (٢-٣)

دور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة

الدور	الأثر
تعزيز الشفافية	رفع ثقة المستثمرين
المساءلة	تحسين الرقابة
العدالة	حماية حقوق المساهمين
إدارة تعارض المصالح	ضمان نزاهة القرارات
الإشراف على اللجان	رفع جودة الأداء المؤسسي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على OECD (2023) ، و Tricker (2019).

٢.٥ دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي أحد أهم المؤشرات التي تقيس نجاح الشركات واستدامتها، إذ يعكس قدرة الشركة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويؤدي مجلس الإدارة دورًا محوريًا في تحسين الأداء المؤسسي من خلال رسم الاستراتيجيات، ومتابعة تنفيذها، وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات التي تعزز النمو والاستدامة.

أولاً: صياغة التوجه الاستراتيجي

يقوم مجلس الإدارة بوضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للشركة، واعتماد الخطط طويلة المدى التي تحدد مسارها المستقبلي. كما يتابع تنفيذ هذه الخطط بصورة دورية، ويجري التعديلات اللازمة عند حدوث تغيرات في بيئة الأعمال.

وقد أثبتت الدراسات أن الشركات التي تمتلك مجالس إدارة فاعلة تحقق مستويات أعلى من الأداء المالي والتنافسي مقارنة بالشركات التي يقتصر دور مجالس إدارتها على اعتماد القرارات الشكلية. (Tricker, 2019)

ثانياً: الرقابة على الأداء

يتابع المجلس بصورة مستمرة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ، و يقيم مدى تحقيق الإدارة التنفيذية للأهداف المعتمدة، كما يراجع التقارير المالية والتشغيلية، ويطلب اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات. وتسهم هذه الرقابة في تحسين كفاءة الأداء، وتقليل الهدر، وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد.

ثالثاً: دعم الابتكار والتطوير

في ظل التحولات الرقمية والتغيرات الاقتصادية، أصبح مجلس الإدارة مسؤولاً عن تشجيع الابتكار، ودعم التحول الرقمي، واعتماد التقنيات الحديثة التي تسهم في تحسين جودة الخدمات والمنتجات وزيادة القدرة التنافسية للشركة. كما يحرص المجلس على تخصيص الموارد اللازمة للبحث والتطوير، بما يحقق النمو المستدام ويعزز القيمة طويلة الأجل.

رابعاً: إدارة رأس المال البشري

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن العنصر البشري يمثل أحد أهم أصول الشركة، ولذلك يشارك مجلس الإدارة في اعتماد سياسات استقطاب الكفاءات، وتطوير القيادات، وتقييم أداء الإدارة التنفيذية، ووضع أنظمة المكافآت والحوافز التي تحقق العدالة وترفع مستوى الإنتاجية.

خامساً: تعزيز الاستدامة المؤسسية

لم يعد دور مجلس الإدارة يقتصر على تحقيق الأرباح قصيرة الأجل، بل أصبح مسؤولاً عن تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يضمن استدامة الشركة على المدى الطويل. ولهذا السبب، أصبحت العديد من الشركات تدرج موضوعات الاستدامة ضمن جدول أعمال مجلس الإدارة، وتشكل لجائاً متخصصة لمتابعة أداء الشركة في الجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG). وتؤكد OECD (2023) أن دمج الاستدامة في أعمال مجلس الإدارة يسهم في تحسين السمعة المؤسسية، وزيادة ثقة المستثمرين، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

جدول (٢-٤)

إسهامات مجلس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي

المجال	أبرز الإسهامات
التخطيط الاستراتيجي	وضع الرؤية والأهداف
الرقابة	متابعة الأداء والتقارير
الابتكار	دعم التحول الرقمي
الموارد البشرية	تطوير القيادات وسياسات المكافآت
الاستدامة	دمج مبادئ ESG في القرارات

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (Tricker 2019) ، و. (OECD 2023)

الخاتمة

خلص البحث إلى أن مجلس إدارة الشركة يمثل الركيزة الأساسية في منظومة الحوكمة المؤسسية، إذ لا يقتصر دوره على الإشراف على الإدارة التنفيذية أو اعتماد الخطط والقرارات، بل يمتد ليشمل قيادة الشركة استراتيجيًا، وحماية مصالح المساهمين، وتعزيز الشفافية والإفصاح، والإشراف على إدارة المخاطر، وضمان الامتثال للأنظمة واللوائح. وقد أظهرت الأدبيات الحديثة أن فعالية مجلس الإدارة تعد من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح الشركات واستدامتها، لما لها من أثر مباشر في جودة القرارات، وكفاءة استغلال الموارد، وتحسين الأداء المالي والتشغيلي.

كما بين البحث أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في بناء بيئة مؤسسية قائمة على العدالة والمساءلة والشفافية، ويحد من تعارض المصالح، ويرفع مستوى ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة. ويتحقق ذلك من خلال وجود مجلس إدارة يتمتع بالكفاءة والاستقلالية، ويضم أعضاء ذوي خبرات متنوعة، قادرين على ممارسة الرقابة الفاعلة، وتقييم أداء الإدارة التنفيذية، واتخاذ القرارات التي تحقق مصالح الشركة على المدى الطويل.

وأكدت الدراسة أن التطورات الاقتصادية والتقنية المعاصرة فرضت على مجالس الإدارة مسؤوليات جديدة تتجاوز الأدوار التقليدية، لتشمل الإشراف على التحول الرقمي، وإدارة المخاطر، والاستدامة، والمسؤولية الاجتماعية، والأمن السيبراني، مما يجعل من الضروري تطوير مهارات أعضاء المجالس بصورة مستمرة، وتعزيز كفاءة اللجان المنبثقة عنها، والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في مجال الحوكمة.

واختتم البحث بالتأكيد على أن الشركات التي تمتلك مجالس إدارة فاعلة وتطبق مبادئ الحوكمة بصورة صحيحة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز تنافسيتها، والمحافظة على استدامتها في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتحديات المتزايدة.

المراجع

المراجع العربية

هيئة السوق المالية. (2023). *لائحة حوكمة الشركات*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (2022). *نظام الشركات السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٣٢) وتاريخ ١٢/١٤٤٣ هـ*. الرياض، المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.
Hillson, D. (2021). *The risk management handbook: A practical guide to managing the multiple dimensions of risk* (2nd ed.). Kogan Page.
International Finance Corporation. (2018). *Corporate governance handbook*. International Finance Corporation.
Project Management Institute. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
Project Management Institute. (2023). *Pulse of the Profession 2023*. Project Management Institute.
Tricker, B. (2019). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (4th ed.). Oxford University Press.

المواقع الإلكترونية

الموقع الرسمي لهيئة السوق المالية
هيئة الخبراء بمجلس الوزراء
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية – (OECD) مبادئ حوكمة الشركات
المنظمة الدولية للتقييس ISO 31000:2018 – (ISO)
معهد إدارة المشاريع (PMI)