

# تضارب المصالح في مجالس الإدارة

مقاربة مفاهيمية و معيارية



اعداد و ترجمة و اعادة صياغة لمخلص بحث كتبه:

المهندس عبدالله بن ابراهيم الرخيص

عضو مجلس التنمية الدولية في جامعة هارفارد

<https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/about-cid/people/GDC>

جدة - يوم الجمعة ٢ ذو الحجة ١٤٤٣ هـ الموافق ١ يوليو ٢٠٢٢ م

## مقدمة:

اعتمدتُ في تطوير محتوى هذا البحث بشكل كبير على مخرجات برنامج مجلس الادارة الذي نظمه معهد الادارة الدولي في لوزان آي ام دي IMD، لا سيما مواد و مناقشات البرنامج الذي شاركت به في مطلع عام 2020 بدعم من شركة الصحة القابضة. كما اعتمدت بشكل أساسي على المقاربات المفاهيمية المقارنة التي طورها مدير البرنامج البروفيسور ديدير كوشن، و على العمل الرائع الذي قامت به منظومات وزارة الصحة لحوكمة التحول الصحي و فريق ديلويت الذي عملت معهم بشكل جزئي و محدود خلال العامين الماضيين حول أثر مجلس الادارة، كما استفدت من المرجعية المعيارية التي وفرها مؤشر سبنسر ستيوارت لحوكمة مجالس الادارة في امريكا الشمالية، و ابحاث متفرقة ذات قيمة في حوكمة مجالس الادارة نشرتها هارفارد بيزنس ريفيو و على الاخص المسح الذي قدمه فريق الحوكمة في كلية هارفارد للاعمال و تم نشره بعنوان ( ما يعتقده الرؤساء التنفيذيون حقاً في مجالس اداراتهم- ابريل 2014 )، و الدراسات التي قام بها ج بول و اسيشتر و فريقهم من جامعة لندن و نشرته كلية لندن للدراسات الاقتصادية و السياسية ال اس اي عام 2013 ، و مدونات مجلس حوكمة الشركات السويدي، و نظام الشركات الذي اصدرته وزارة التجارة السعودية تباعاً انتهاءً بالنظام الاخير الصادر قبل بضعة ايام في السابع و العشرين من يونيو، و نظام هيئة السوق المالية.

أود ان أؤكد ان مشاركتي الفكرية في هذا البحث محدودة و ذلك لعدم تخصصي و لاعتمادي بعد الله في تطوير المحتوى على الجهود الفكرية لمتخصصين من الخبراء و الاستشاريين الذين عملت معهم او تعلمت منهم، ولا سيما البروفيسور ديدير كوشن رئيس مركز بحوث مجلس الادارة في ام دي و زملائي ف مجالس الادارة و اللجان التي شاركت بها

أود ان أعبر عن امتناني بصفة خاصة لسعادة الدكتور عمر الشنقيطي مستشار معالي وزير الصحة و سعادة الدكتور نهار العازمي رئيس المجلس الصحي السعودي اللذين سعدت بالتعلم منهم إبان انعقاد البرنامج في لوزان حينذاك و أثناء حلقات النقاش الجانبية و الشكر موصول لزملائي في مجلس التنمية الدولية في هارفارد لاضافاتهم القيمة لهذا البحث و مجموعة من الزملاء في مجلس ادارة معهد الادارة العامة و مجلس التجمعات الصحية و مركز دعم هيئات تطوير المناطق. و أود ان أشكر سعادة الدكتور عبدالرحمن البراك نائب رئيس مجلس ادارة مشروع شرك؛ الصحة القابضة الذي تعلمت منه كثيراً و سعادة الدكتور فهد ابو حيمد رئيس اللجنة التنفيذية و كافة الزملاء و الزميلات الذين تعلمت منهم و عملت معهم في برامج و لجان الحوكمة.

# تضارب المصالح في مجالس الادارة التحويلية

تقع معالجة تضارب المصالح في صميم المسؤوليات الأخلاقية و القانونية لرئيس و أعضاء مجلس الإدارة. و على الرغم من وجود جذور و مسببات طبيعية لتعارض المصالح المحتمل فان عدم إيلاء درء سبل هذا التعارض ما يتطلبه من فهم و اهتمام سوف يوفر البيئة المحفزة للنزاعات و يؤثر سلباً على القيمة و الاهداف التي أسس المجلس من أجلها، و ما لم يتم التعامل مع مثل هذا التضارب و التعارض او التعارض المحتمل بوعي و حكمة وكفاءة و مسؤولية فان القيمة المستهدفة من المجلس برمته ستكون محل سؤال.

تضارب المصالح بين اعضاء المجلس و الجهة التي يمثلها المجلس و الدائرة الواسعة لأصحاب المصلحة أمرٌ وارد، و في الغالب فان صور هذا التعارض ليست مباشرة او ظاهرة للعيان مما يجعل الافصاح المسبق عن التضارب المحتمل عند تعيين رئيس او أعضاء مجلس الادارة الخطوة العملية الأهم لدرء المفسد الناشئة عن تضارب المصالح.

لذلك فان تعيين أعضاء المجلس على أسس موضوعية تشمل الافصاح المسبق عن التضارب المحتمل في المصالح، و توطر حوكمته، و تنظم الحالات التي يمكن قبولها من المجلس وفق ضوابط نظامية، و تخدم الهدف الذي أنشئ المجلس لتحقيقه من خلال التيقن من الإفصاح التام لقيام رئيس المجلس و أعضائه بأدوارهم الاستراتيجية و الاشرافية و الرقابية بحيادية و منهجية و عدالة و نزاهة و كفاءة، و التأكد من ان الجميع يدرك متطلبات الحوكمة و الانظمة الحاكمة لاعمال المجلس و اللجان، و لكن لا بد من التأكيد على أنه بالرغم من صدق المقاصد و حرص رئيس المجلس و الأعضاء فان تحديات تعارض المصالح أمرٌ لا مفر منه ليس في بيئة الاعمال في قطاعنا الحكومي او الخاص في المملكة و انما على مستوى عالمي، و لا يتوقف الأمر عند أدوار مجالس الادارة و اللجان و الهيئات و الفرق التي تعمل في بيئة تحويلية ضمن مسارات تحقيق اهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ و انما على مستوى مجالس الادارات في المنظومات الحكومية و الخاصة المستقرة، فلطالما تعرضت أدبيات الحوكمة الى تعريف و تحليل مستويات تعارض المصالح في مجالس الادارة و اللجان التابعة لها و حرصت على تحديد حالات تعارض المصالح المباشرة و غير المباشرة و الامر ينطبق الى حد بعيد على الادارات التنفيذية و

الأشخاص أو المؤسسات أو الجهات ذات العلاقة بالمجلس و  
أعضائه.

وبصفة عامة فإن احتمالات تعارض المصالح في مجالس الإدارة  
في القطاع الحكومي والخاص والقطاع الثالث- في المملكة لا  
تختلف كثيراً عنها في فضاء الحوكمة العالمي.

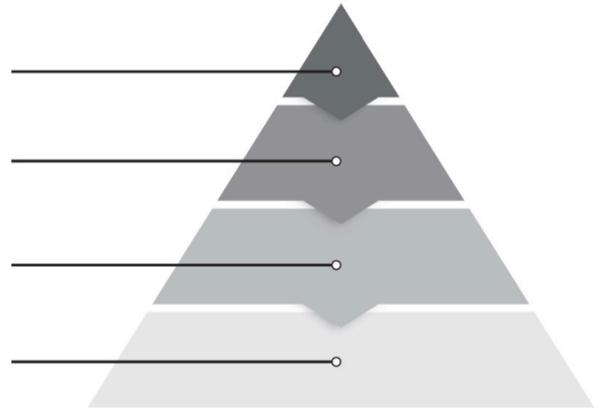
يمكننا التمييز بين أربعة مستويات لتضارب المصالح كما هي  
موضحة في الشكل التالي:

مستوى تضارب مصالح الأعضاء مع الجهة/ الشركة

مستوى تضارب مصالح الأعضاء مع المساهمين

مستوى تضارب الأعضاء مع أصحاب المصلحة

مستوى تضارب مصالح الجهة/ الشركة مع المجتمع



(نقلت هذا الشكل عن الدكتور ديدير كوشن رئيس مركز حوكمة مجالس الإدارة في معهد  
الإدارة العالمي في لوزان إي إم دي IMD قدمه خلال برنامج مجلس الإدارة الفعال الذي  
شاركت به قبل نحو ثلاث سنوات بدعم من شركة الصحة القابضة الذين تحملوا  
مشكورين تكاليف مشاركتي بالبرنامج حينذاك، كما ورد هذا التقسيم كذلك بـ صور مقارنة  
في دليل شركة جنرال اليكتريك للحوكمة و مؤشر سبنسر ستوريات لمجالس الإدارات  
الأمريكية و دليل حوكمة الشركات السويدي)

## أولاً: المستوى الأول هو تضارب مصالح فعلي أو

### محتمل بين رئيس أو عضو مجلس الإدارة و الجهة او

### الشركة التي يمثلها المجلس

و الرسالة الواضحة في هذا المستوى من تضارب المصالح انه لا ينبغي للعضو أن يستغل منصبه لمصالحه الشخصية او مصالح المجموعات التي يمثلها او يستفيد منها بشكل مباشر او غير مباشر، يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة لصالح أصحاب المصلحة المعنيين وفق الاطار التنظيمي و القانوني و الاخلاقي الحاكم لعلاقاتهم و ارتباطاتهم و تصرفاتهم و كافة الاوضاع التي ينتج عنها تبادل او استخدام القيمة المترتبة على تلك التصرفات و الاوضاع و أثر تلك الاوضاع من خلال عضويتهم في المجلس و اللجان، و ان لا يعملوا لتحقيق اية مصالح أخرى خلاف ذلك سواء كانت لهم او لغيرهم او كانت ظاهرة للعيان او خفية او كانت مباشرة او غير مباشرة، و يُقصد بأصحاب المصلحة المعنيين من يتم تحديدهم حصراً من الملاك و المستفيدين من الجهة او المؤسسة العامة او الشركة الخاصة وفق حوكمة هذه الجهة و الانظمة الحاكمة و الاعراف الادارية و القانونية و التجارية المتفق عليها، و يدخل في اصحاب المصلحة طيف

واسع من المستفيدين من المصالح الناشئة عن ادارة الموارد في تلك الجهة سواء كانوا مالكي الشركة أو المجتمع ككل.

يمكن أن تشمل حالات تضارب المصالح الرئيسية -على سبيل المثال لا الحصر- الاستفادة المالية من عضوية المجلس و اللجان و التأثير على الرواتب والامتيازات، والاستفادة بطريقة غير مشروعة نظاماً من أصول الشركة او مواردها، و استغلال عضوية المجلس او المنصب الوظيفي لتحقيق مصالح خاصة، و الانتفاع المباشر و غير المباشر من العلاقة بالمجلس او الجهة او الشركة التي يمثلها بما في ذلك المساهمة في توظيف الأقارب و تقديم خدمات للمنتفعين من الجهة او الشركة التي يمثلها المجلس او لجانها دون وجه حق خلافاً لأنظمة الحوكمة، والاستيلاء على الفرص و تبادل المنافع و المصالح مع الآخرين دون وجه حق، و استغلال المعلومات لتحقيق مصالح خاصة، والتداول من الداخل، و من أعظم صور تعارض المصالح في مجالس الادارة و الادارات التنفيذية خيانة الأمانة وإهمال أعمال و مصالح الجهة او الشركة و اعمال مجلس الإدارة.

يُتوقع من جميع أعضاء مجلس الإدارة التصرف الأخلاقي المنضبط بالقين و الانظمة في جميع الأوقات وفق متطلبات الحوكمة و القوانين، والإعلان على الفور عن أي حالات او

ظروف أو شبهات يمكن ان ينشا عنها تضارب محتمل في المصالح واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لأي أثر نتج عنه الاستفادة من تعارض المصالح سواءً كان ذلك مقصوداً او عن حسن نية.

## ثانياً: المستوى الثاني هو تضارب مصالح الأعضاء مع المساهمين / الملاك

تنشأ تعارضات المستوى الثاني عندما تتضارب مصالح رئيس المجلس او العضو في المجلس او اللجان مع الملاك او المساهمين او الجهة المرجعية التي يمثلها المجلس، و في الغالب يحدث مثل هذا التعارض لمصلحة بعض المساهمين او الملاك على حساب الآخرين، و يتم المساس بواجب عضو مجلس الإدارة في الولاء لأصحاب المصلحة أو الشركة وفق الحوكمة لصالح فريق او مجموعة او شخص من الملاك او اصحاب المصلحة، و قد يحدث هذا عندما يمارس أعضاء معينون في مجلس الإدارة تأثيراً على الآخرين من خلال التعويض أو الامتيازات أو الاستفادة غير المشروعة من الامتيازات او العلاقة التي توجد لها العضوية في المجلس مع اصحاب المصلحة او المتعاملين المحتملين مع المجلس او الجهة التي يمثلها المجلس و يصل نفع هذا التأثير او

ضرره لمجموعات معينة من الملاك و المساهمين و اصحاب المصلحة الآخرين دون غيرهم. على الرغم من أن بعض أعضاء مجلس الإدارة يصفون أنفسهم بأنهم "مستقلون عن الإدارة أو الشركة أو المساهمين الرئيسيين"، فقد يجدون أنفسهم في مواجهة تضارب في المصالح إذا اضطروا إلى الاتفاق مع مالك مهيمن او عضو مجلس إدارة ممثل لمالك مهيمن، و الذي قد يحدث في ظل ظروف معينة ان يشكل بعض المديرين المستقلين مجموعة متميزة من أصحاب المصلحة ويظهرون الولاء فقط لأعضاء تلك المجموعة و يتصرفون لصالح تلك الجهة او المجموعة، و في الغالب فإنهم حين يفعلون ذلك فانهم يميلون إلى تمثيل مصالحهم الخاصة بدلاً من مصالح الشركة.

## ثالثاً: ينشأ صراع المستوى الثالث عندما لا تكون مصالح مجموعات أصحاب المصلحة متوازنة أو متجانسة

يعين المساهمون أعضاء مجلس الإدارة وعادةً ما يكونون أفرادًا متميزين، بناءً على معارفهم ومهاراتهم

وقدرتهم على اتخاذ قرارات جيدة. و بمجرد تشكيل مجلس الإدارة يتعين على أعضائه مواجهة تضارب المصالح بين أصحاب المصلحة و الاعضاء من جهة بينهم والشركة من جهة أخرى، وبين مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة ، وكذلك الأمر داخل مجموعة أصحاب المصلحة نفسها.

عندما يكون الواجب الأساسي لمجلس الإدارة هو الاهتمام بمجموعة معينة من أصحاب المصلحة، مثل المساهمين، فإن جميع القرارات المنطقية وعالية المستوى موجهة لصالح تلك المجموعة المعنية، على الرغم من أنه قد تظل مخاوف أصحاب المصلحة الآخرين محل مخاطر محتملة ينبغي للمجلس الاهتمام بها.

يتعين على أعضاء مجلس الإدارة معالجة أي تضارب بمسؤولية وتحقيق التوازن بين مصالح جميع الأفراد المشاركين بطريقة منهجية واستباقية.

## رابعاً: تنشأ تعارض المصالح في المستوى الرابع عندما تعمل الشركة لمصالحها الخاصة على حساب المجتمع

يمكن استخدام مبدأ تعظيم الربحية للملاك و المساهمين مبرراً لتلويث البيئة و الاضرار بمصالح السكان و المجتمعات حيث تعمل الجهة او الشركة، و التهرب من الضرائب، و الضغط على الموردين و المزارعين و الشركات الصغيرة و منافذ التجزأة و استغلال المواسم و الازمات لرفع الاسعار و لتحقيق منافع للشركة و مساهميتها على حساب المجتمع، و قد تتم معاملة الموظفين بطريقة لا تتناسب مع الاعراف و الممارسات الاخلاقية و ربما يتم استغلالهم و حرمانهم من بعض حقوقهم بهدف تحقيق منافع قصيرة الاجل للشركة و ملاكها.

هذه الهيئات و الشركات التي تعمل بهذه الطريقة ليست من النوع الذي يتمنى وجوده اي مجتمع، و يُنظر إليهم على أنهم يستغلون المجتمع لتحقيق منافع خاصة على حساب المصالح العليا للمجتمع. و ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة اتخاذ موقف أخلاقي و ممارسة الحذر و اتخاذ قرارات مبدئية تنسجم مع المصالح العليا للمجتمع.

## أمثلة على نزاعات المستوى الأول من تعارض

### المصالح : المديرون الأفراد مقابل الشركة

من المفترض أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة "بأعلى الأخلاقيات الشخصية والمهنية والنزاهة والقيم، ويلتزمون بتمثيل المصلحة طويلة الأجل للمساهمين". ومع ذلك و في كثير من الحالات رفع المساهمون دعوى قضائية ضد المديرين لاستغلالهم الشركة لمصالحهم الخاصة. و يسمى التعارض الفعلي أو المحتمل بين عضو مجلس الإدارة ومصالح الشركة تضارب من الدرجة الأولى.

تعتبر الشركة عادةً كيانًا قانونيًا منفصلاً ومستقلًا عن مجالس ادارتها ومديريها التنفيذيين ومساهميها. يمكن اتهام المديرين الأقوياء مثل المؤسسين أو المساهمين المهيمنين باستغلال أصول الشركة بدون وجه حق، و يمكن مقاضاة المديرين الذين يتداولون على أساس معلومات خاصة تمكنهم عضويتهم في المجالس و اللجان من الاطلاع عليها و تكون غير متاحة للتداول للعموم، و الاعضاء الذين يوقعون اتفاقيات والتي

تساهم بشكل رئيسي في إثرائهم عن طريق الاستغلال الاخلاقي لموارد و اصول الشركة قد تتم ادانتهم و قد يُطلب من أولئك الذين يُقبض عليهم وهم يقبلون الرشاوى أو يعملون لصالح شركات منافسة الاستقالة من المجالس او المناصب التنفيذية.

عندما يفشل أعضاء مجلس الإدارة في تكريس الجهد والالتزام والوقت الضروريين لعمل مجلس الإدارة فقد يؤدي ذلك إلى تعارض بينهم وبين الشركة نظرًا لأن المديرين يخدمون في كثير من الأحيان في مجالس إدارة متعددة، فقد لا يتمكنون من تخصيص الوقت الكافي للقيام بواجباتهم في بعض المجالس و الشركات ويمثل ذلك اخلالاً بالتزاماتهم التي قطعوها على انفسهم و قد يعرضهم ذلك للمساءلة. وفقًا لمؤشر سبنسر ستيوارت لمجلس الإدارة الأمريكي فإن ما يقرب من 25٪ من شركات S&P 500 لا يحضرون بشكل كاف للاجتماعات

و من المفهوم جيدًا أن صراعات المستوى الأول من تضارب المصالح تنشأ عندما يستغل المديرون مناصبهم، ولكن عندما يفتقرون إلى الالتزام والتفاني في أداء واجباتهم ، يكون تضارب المصالح أكثر أثرًا إلى حد ما وأقل وضوحاً. تحتاج الشركات إلى إصدار مبادئ توجيهية بشأن تضارب مصالح المديرين والتأكد

من اتباعهم لهذه القواعد والتصرف لصالح المنظمات التي يخدمونها.

يمكن للشركات إجراء تقييم ذاتي لتعرضها لتعارضات المستوى الأول من خلال طرح الأسئلة التالية:

■ هل سبق أن واجهت الشركة مواقف استغل فيها المدراء الأفراد أو أعضاء مجلس الإدارة الشركة من خلال الانتفاع غير الاخلاقي بالموارد أو التعامل الخاص أو السرقة أو التداول بناءً على معلومات داخلية أو قبول الرشاوى أو الاستيلاء على الفرص لتحقيق منفعة شخصية؟

■ كيف يمكن أن يؤدي إهمال عمل مجلس الإدارة أو عدم الالتزام به إلى تضارب في المصالح؟

إن وجود إرشادات وتوقعات ومعايير واضحة، بما في ذلك التوقيع على مدونة قواعد السلوك في وقت تعيين أعضاء مجالس الإدارة ستكون مفيدة و تقلل فرص تعارض المصالح و تضاربها بشكل كبير.

## نزاعات المستوى الثاني: أعضاء مجلس الإدارة مقابل أصحاب المصلحة

لمن يدين أعضاء مجلس الإدارة بالولاء التنظيمي و المؤسسي؟ يعتمد هذا بشكل كبير على القانون والتقاليد، وعلى النظام القانوني السائد والأعراف الاجتماعية أو الوضع المحدد للشركة. على سبيل المثال قد يعلن أعضاء مجلس الإدارة أنهم مدينون بواجب الولاء للمساهمين أو الشركة نفسها أو بعض أصحاب المصلحة (العملاء أو الموظفين أو المجتمع) أو أعضاء مجلس الإدارة الآخرين أو مجموعة منهم.

### الولاء المؤسسي لأعضاء مجلس الإدارة

في الولايات المتحدة غالبًا ما يكون على أعضاء مجلس الإدارة واجب الولاء تجاه مساهمي الشركة. كانت فكرة تعظيم قيمة المساهمين مفهومًا قويًا في الماضي، مع وجهة نظر مفادها أن المديرين التنفيذيين والمديرين يجب أن يركزوا فقط على خلق قيمة للمساهمين. و يجادل آخرون بأنه نظرًا لأن الشركة تدفع

رواتب و مكافآت لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ينبغي عليهم بالتالي التركيز على مصالح الشركة بدلاً من مصالح المساهمين.

وفقًا لخبراء مثل الراحل لين ستاوت الأستاذ السابق لقانون الشركات والأعمال في كلية كورنيل للقانون، فإن تعظيم قيمة المساهمين هو اختيار وليس مطلبًا قانونيًا. إن الافتراض بأن المساهمين هم مديرون وأن المديرين هم وكلاء لهم غير صحيح من الناحية القانونية إذ ينص قانون الشركات بوضوح على أنه لا يمكن للمساهمين التحكم في المديرين أو المديرين التنفيذيين. لديهم الحق في التصويت على مناصب أعضاء مجلس الإدارة، واسترداد تعويض الضرر من المديرين والمديرين التنفيذيين إذا تبين أنهم استغلوا الشركة بغير وجه حق، لكن ليس لديهم الحق في إخبار المديرين التنفيذيين بكيفية إدارة الأعمال، فبعد كل شيء المساهمون هم فقط أصحاب مطالبة مالية على أصول الشركة، وليسوا أصحاب الأصول أنفسهم. إنهم يصنفون من بين المطالبين الماليين الآخرين بهذه الطريقة.

على أي حال فإن القول بالولاء للمساهمين أسهل من الفعل. يأتي المساهمون ويذهبون ، وتقتصر مصالحتهم في الشركة على فترة مساهمتهم. تختلف اهتماماتهم حسب أفق الاستثمار ودرجة التنوع واستراتيجية الاستثمار. بالنظر إلى العديد من أنواع المساهمين فإن التوصل إلى توافق في الآراء بالنسبة لهم جميعًا يعد مهمة شاقة. غالبًا ما يتم تمثيل الأفراد والعائلات الذين يستثمرون من أجل تقاعدهم أو لتمويل النفقات المستقبلية من قبل مستثمرين مؤسسين مثل صناديق الثروة السيادية والبنوك وصناديق التحوط وصناديق التقاعد وشركات التأمين والمؤسسات المالية الأخرى. يتفاعل هؤلاء الممثلون الأقوياء مع أعضاء مجلس الإدارة بشكل متكرر ويمارسون معظم الضغط، ولكن عندما يضعون مصالحتهم قبل مصلحة المساهمين النهائيين، يمكن أن تكون المصالح غير متوازنة، فعلى سبيل المثال قد يسعى الممثلون لتحقيق مكاسب أو تعويض شخصي قصير الأجل بينما قد يرغب المستثمرون النهائيون في نفس الشيء مثل كل الآخرين.

## أصحاب المصلحة: تكوين الثروة المستدامة طويلة

### الأجل للشركة والحفاظ عليها

إذا كان تعظيم قيمة المساهمين معيارًا مقبولًا على نطاق واسع فسيكون أعضاء مجلس الإدارة في وضع أفضل إذا أعلنوا أن ولائهم يقع على المساهمين النهائيين، وهذا من شأنه أن يقودهم إلى أن يصبحوا مسئولين عن الشركة ويقلل من مخاطر تشتت انتباههم عن طريق المقترحات التي تولد عوائد فورية للأسهم ولكنها تعرض التوقعات طويلة الأجل للشركة للخطر.

أظهرت دراسة أجريت عام 2013 حول واجبات المديرين في جميع الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي وعددها 28 دولة أنه يقع على المديرين في المقام الأول واجب الولاء لشركتهم. هذا المبدأ مقبول عالميًا ولا جدال فيه عبر 28 دولة من دول الاتحاد الأوروبي، وجميع أعضاء مجلس الإدارة -بما في ذلك ممثلي المساهمين- مطالبون بالموازنة بين مصالح جميع أصحاب المصلحة ومصالح الشركة على المدى الطويل. وللمساعدة في ضمان ذلك غالبًا ما يتم التأكيد على استقلالية مجلس الإدارة في قوانين حوكمة الشركات الوطنية.

على سبيل المثال ، وفقاً لقانون حوكمة الشركات السويدي "تتكون مجالس إدارة الشركات السويدية المدرجة بالكامل أو في الغالب من مديرين غير تنفيذيين". اذ ينص القانون أيضاً على أن غالبية أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يكونوا مستقلين عن الشركة وإدارتها. و على الرغم من أنه يجب أن يكون عضوان على الأقل مستقلين عن المساهمين الرئيسيين في الشركة إلا أنه لا يزال من الممكن لهؤلاء المساهمين تعيين أغلبية الأعضاء الذين تربطهم بهم علاقات وثيقة أو الإدارة أو أصحاب المصلحة الآخرين. من المحتمل أن تؤدي هذه العلاقات مع مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة إلى خلق ولاءات منقسمة للمديرين.

غالباً ما يُطلب من المديرين الإجابة على الأسئلة التالية للتقييم الذاتي لاستقلاليتهم.

◆ هل أنت مساهم كبير أو مسؤول أو مرتبط بشكل

مباشر بمساهم كبير في الشركة؟

نعم / لا

◆ هل تم توظيفك خلال السنوات الخمس الماضية في منصب تنفيذي من قبل الشركة أو عضو آخر في المجموعة، أو كنت مديرًا بعد أن توقفت عن شغل أي وظيفة من هذا القبيل؟  
نعم / لا

◆ خلال السنوات الخمس الماضية هل كنت مستشارًا محترفًا أو مستشارًا للشركة أو عضوًا آخر في المجموعة أو موظفًا مرتبطًا ماديًا بالخدمة المقدمة؟  
نعم / لا

◆ هل أنت تابع لمورد مادي أو عميل أو أطراف أخرى ذات صلة بالشركة أو عضو آخر في المجموعة، أو مسؤول أو مرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمورد مادي أو عميل أو أطراف أخرى ذات صلة؟  
نعم / لا

◆ هل لديك أي علاقة تعاقدية مادية مع الشركة أو أي عضو آخر في المجموعة بخلاف كونك مديرًا للشركة؟  
نعم / لا

◆ كم عدد السنوات التي خدمتها في مجلس الإدارة وهل تعتقد أن هذه المرة هي تلك التي يمكن أن يُنظر

إليها بشكل معقول على أنها تتدخل ماديًا في قدرتك  
على التصرف بما يحقق مصلحة الشركة؟  
نعم / لا

◆ هل لديك أي مصلحة أو أي عمل أو علاقة أخرى  
بما ذلك علاقات القربى و الصداقة التي يمكن ، أو  
يمكن تصورها بشكل معقول على انها تتعارض ماديًا  
مع قدرتك على التصرف بما يحقق أفضل مصالح  
الشركة؟  
نعم / لا

و تتطلب قوانين بعض البلدان وجود ممثلين من أصحاب  
المصلحة في مجالس الإدارة لخدمة مصالح مديريها في بعض  
المواقف. على سبيل المثال يجب أن يكون أعضاء مجالس  
البنوك المعينون في مجلس الإدارة في شركات تتعامل مع هذه  
البنوك عندما تكون الشركة في ضائقة مالية منحازين لبنكهم  
الذي أقرض الأموال للشركة المعنية، في حين أنه قد يكون  
قانونيًا تمامًا لمثل هؤلاء الأطراف أن يكونوا أعضاء في مجلس  
الإدارة إلا أنه يمكن أن يساعد إذا وضعت كل مجموعة من  
أصحاب المصلحة أهدافها النهائية على الطاولة قبل بدء

المفاوضات. وهذا يسمح لمساهمي الأقلية بالتعبير عن وجهات نظرهم و يحقق المصالح المشتركة دون الاخلال بالحوكمة و المنظمة الحاكمة للعلاقات بين الشركات التي يكون اعضاء مجالس ادارتها أعضاء في شركات أخرى تتقاطع مصالحها مع بعض.

## جعل غالبية المساهمين أكثر ميلاً لتحقيق التوازن

### بين مصالحهم ومصالح الآخرين.

تأثير أعضاء مجلس الإدارة المستبدين او المسيطرين على الآخرين أمر جلي في ادبيات الحوكمة في المملكة شأنها شأن غيرها من البيئات القانونية و يمكن أن يتأثر كل من أعضاء مجلس الادارة المستقلين بالرؤساء التنفيذيين أو الرؤساء أو المديرين الآخرين الأقوياء. و قد يتخلى أعضاء مجلس الإدارة أيضًا عن واجباتهم المؤسسية بدافع الولاء الشخصي لرئيس المجلس او العضو الذي رشحهم او الرئيس التنفيذي أو المساهمين الكبار.

إحدى الطرق التي يمكن للمديرين من خلالها تحديد ما إذا كانوا قد تأثروا بشكل مفرط هي أن يسألوا أنفسهم هذا السؤال: "هل تأثرت أو تم التأثير علي من أجل الاتفاق مع الآخرين لتحقيق غاية بطريقة تخالف مبادئ الحوكمة؟"

غالبًا ما يأتي التأثير المقنع من الأشخاص الذين يشغلون الدور المشترك للمدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة حيث يمكنهم التأثير على تعويضات أعضاء مجلس الإدارة الآخرين و الفريق التنفيذي بما في ذلك البدلات و المكافآت. حتى إذا كان مجلس الإدارة يتألف بشكل أساسي من أعضاء مجلس إدارة مستقلين، فقد لا يتمكن من البقاء مستقلاً حقًا عن الإدارة. إذا حقق معظم أعضاء مجلس الإدارة دخلًا إجماليًا كبيرًا من حزم تعويضات مجلس الإدارة فقد تكون استقلاليتهم في خطر إذا لم يكونوا مستعدين للتضحية بمستوى معيشتهم من أجل إستقلالية و نزاهة اتخاذ القرار.

يمكن أن تؤثر العلاقات الشخصية والعائلية والمهنية أيضًا على حكم عضو مجلس الإدارة المستقل و انحيازه للمصالح و

التصويت وفقاً لهذه الانحيازات. و قد لا يمكن دائماً التحقق بدقة من الروابط الاجتماعية بين المديرين والمديرين التنفيذيين أو الرؤساء. فعلى سبيل المثال قد يظل الرؤساء التنفيذيون المتقاعدون كرؤساء لمجالس شركاتهم، وقد يدين العديد من المديرين بوظائفهم لهم. أو قد يدعو الرئيس التنفيذي أصدقاء مقربين للانضمام إلى مجلس الإدارة أعضاء في مجلس الادارة. في كلتا الحالتين قد يتأثر أعضاء مجلس الإدارة المعنيون بشعور من الولاء أو الواجب او ما يمكن تسميته بثقافتنا الاجتماعية بواجب "رد الجميل" حتى لو كان الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة لا يتصرف في مصلحة الشركة أو مساهميتها أو أصحاب المصلحة الآخرين. و قد يتردد المدراء المستقلون في الاستجابة لتناقض آراء الرئيس التنفيذي أو رئيس المجلس الذي شعروا أنهم يدينون له بالولاء ويمكنهم بدلاً من ذلك إما الامتثال أو التنحي عن دورهم.

في أحد الامثلة المشهورة في تطبيقات الحوكمة تم اتهام السيدة تشاندا كوتشار الرئيس التنفيذي السابق البارز لبنك آي سي آي الهندي الكبير ICICI في 24 يناير 2019 من قبل مكتب التحقيقات المركزي في البلاد بزعم الاحتيال على ثالث أكبر بنك في الهند. ويُزعم أن كوتشار أساءت استخدام مركزها و صلاحياتها و ساهمت في خسارة البنك لما يقرب من 242 مليون دولار

وجد بنك ICICI أن رئيسه التنفيذية السابقة مذنبه لانتهاكها قواعد حوكمة و سياسات البنك الداخلية و اخلالها بلائحة سوء السلوك المهني، بعد و بعد تحقيق مطول تم الكشف عن أنشطة المقايضة لأول مرة في عام 2016 عندما اتهم أحد المبلغين كوتشار بالمحسوبية و الانتفاع. و قد زعم المبلغ عن تلك المخالفات أن بنك آي سي آي سي ICICI قد منح قروضًا لمجموعة فيديوكون و 12 من الشركات التابعة لها وفق شروط تفضيلية و مخالفات صريحة للقواعد في انتهاك مزعوم لسياسات الإقراض الخاصة بالبنك، و كان ذلك مقابل استثمار

من قبل مالك المجموعة فينوبتل دوت في شركة نيوبور للطاقة المتجددة - وهي شركة مملوكة لزوج تشاندا كوتشار .

قال البنك إنه سيعامل استقالة كوتشار كرئيسة تنفيذية في أكتوبر 2018 على أنها إنهاء لعلاقتها بالبنك و سيرفع قضية تعويضات وسيسترد جميع المكافآت المدفوعة لها بين أبريل 2009 ومارس 2018 ، والتي تقدر بملايين الدولارات.

غرف الاجتماعات هي أماكن ديناميكية تحدث فيها مناقشات محتدمة. أولئك الذين يشغلون مناصب في السلطة مثل رئيس مجلس الادارة و الرئيس التنفيذي، قد يتلاعبون بأعضاء المجلس للاتفاق على قراراتهم المفضلة باستخدام التكتيكات النفسية. يمكن لنبرة الصوت والتواصل البصري- على سبيل المثال- توجيه المناقشة في اتجاه معين أو رفض النقد أو تخويف الآخرين. يحدث هذا حتى في مجالس إدارة الشركات ذات رؤوس الأموال الكبيرة المعقدة. و في بعض الحالات قد يشعر أعضاء مجلس الإدارة كما لو أنهم وقعوا ضحية أو تم التلاعب بهم

بينما قد يعتقد أولئك الذين يسيطرون على المناقشة أنهم يقودون تفاعلاً ديناميكياً. هذه الديناميكيات غير المتوازنة بما في ذلك انحيازات التفوق والدونية التي تنشأ غالباً من توهم رئيس المجلس أو الأعضاء الذين يمثلون جهة قوية مثل المنظومات الحكومية و الصناديق السيادية تقلل من كفاءة و فعالية حوكمة مجلس الإدارة و مناقشات المجلس وتمنع المديرين المستقلين من ممارسة واجباتهم.

أكدت الكثير من الشواهد في ارثنا المحلي انه اذا كان رئيس المجلس يمثل جهة سيادية فقد يمارس فوقية و يقوم باتخاذ قرارات و يقوم بدور الوصي على المصلحة العامة دون الرجوع للمجلس مثل تعيين نائب رئيس المجلس أو أعضاء اللجان او المستشارين او حتى المسؤولين التنفيذيين، و في ذلك تجاوزات تتعارض مع ابجديات الحوكمة يبررها بكونه ممثلاً لجهة سيادية.

# تم تنظيم أعضاء مجلس الإدارة كمجموعة أصحاب

## مصلحة مهتمة بنفسها

جادل المنظمون والباحثون بأن مجالس الإدارة يجب أن تضم عددًا أكبر من المديرين المستقلين لضمان عدم تأثر قرارات العمل بشكل غير متناسب من قبل أصحاب المصلحة الأقوياء. أكد استطلاع مؤشر سبنسر ستوارت لحوكمة مجالس الإدارة S&P Spencer Stuart Board Index 2018 أن 500 انتخبوا 428 مديرًا مستقلًا جديدًا بزيادة 9٪ عن العام السابق.

أدت التوترات المتزايدة بين المديرين المستقلين والإدارة إلى قيام المديرين المستقلين بتشكيل مجموعات متميزة من أصحاب المصلحة والتي غالبًا ما يعترف بها المنظمون. إن مثل هذه الائتلافات تزداد قوة وسلطة حيث يظل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين على نحو متزايد موالين لبعضهم البعض في مجلس الإدارة ويخضعون مصالح المنظمات التي من المفترض أن يمثلوها لمصالحهم الخاصة. بعبارة أخرى مجموعات

أصحاب المصلحة هذه لها دوافعها ومصالحها الخاصة والقرارات الإستراتيجية التي يتخذونها يمكن أن تصب في مصالحهم بدلاً من المنظمات التي يتقاضون رواتبهم و مكافآتهم مقابل خدمتها.

في بعض البلدان، و ما لم يُنص على خلاف ذلك، يقرر أعضاء المجلس رواتبهم و مكافآتهم و حصصهم وخياراتهم. و إذا لم تشرف هيئة مستقلة مثل لجنة المساهمين أو توضع لائحة تنظم هذا الجانب الحساس المعني بتعويضات أعضاء مجلس الإدارة فقد يؤدي ذلك بسهولة إلى تضارب مباشر في المصالح مع الشركة خاصة ان نظام الشركات الجديد الذي صدر قبل بضعة أيام رفع القيود عن السقف الاعلى لمكافآت أعضاء مجالس الادارة.

و لظما تكررت احكام المحكمة المعنية في بلدان مختلفة أن عملية قرار منح المكافآت بأكملها كانت غير عادلة لأن تلك المكافآت لأعضاء مجلس الادارة تم تحديدها من قبل المستفيدين أنفسهم.

و في مقال في هارفارد بيزنس ريفيو بعنوان "ما يعتقده الرؤساء التنفيذيون حقًا في مجالسهم" ، نُقل عن أحد الرؤساء التنفيذيين قوله ، "إنهم يحبون مقاعد مجلس الإدارة - فهذا يمنحهم المكانة الاجتماعية والتميز". وهذا "التميز" و المحافظة على المكتسبات الذاتية هو ما قد يمكن أن يجعلهم يترددون في التفكير في الموافقة على قرارات معينة تفقدهم هذا التميز و فرص الانتفاع الشخصي الاخرى، و ينطبق على ذلك حالات يكون فيها المدير الذي يتبوأ منصباً يخشى فقدان سلطته و بريقه الاجتماعي أشد المعارضين لبرامج التحول، و قد شهدت ذلك في برامج التحول الصحي. و تتكرر مثل هذه الامثلة في برامج التخصيص او التحول إلى القطاع الخاص ، أو الدمج - و يكون فيها حال المديرين: "لا تعرف ، قد نفقد مناصبنا في مجلس الإدارة!" لقد صدمت من أعضاء مجلس الإدارة الذين قالوا ، "سيكون اتخاذ هذا القرار أمراً صائباً و ذا قيمة للجهة او الشركة او الاقتصاد الوطني ، ولكن ماذا عنا؟"

نُقل عن رئيس تنفيذي آخر قوله ، " في إحدى المواقف لم يتم الاندماج بين شركتين بسبب ان بعض الجالسين على طرفي طاولة التفاوض من أعضاء المجلس كانوا قلقين أكثر من ان الاندماج سيقبل عدد مقاعد مجلس الإدارة و سيفقد بعضهم مقعده! " وفي حالة أخرى تمت دعوة رئيس مجلس أحد البنوك الأوروبية الكبيرة للجلوس على مجلس إدارة شركة كبيرة صناعية بينما أصبح الرئيس التنفيذي لتلك الشركة عضوًا في مجلس إدارة البنك. من المؤكد أن استكشاف شرعية وإنتاجية مثل هذا الترتيب أمر يستحق العناء.

التعويض المرتفع ليس له دائمًا التأثير الإيجابي المقصود. وكلما زاد عدد المدراء الذين يتقاضون رواتبهم زادت رغبتهم الشخصية في إعادة انتخابهم. ونتيجة لذلك، فإنهم يركزون بشكل متزايد على البقاء في مجلس الإدارة والتمتع بمكانتهم وشهرتهم وزيادة تعويضاتهم والحصول على المزيد من عضويات مجلس الإدارة في مجالس الإدارة الأخرى.

يختلف هيكل ومستوى تعويضات أعضاء مجلس الإدارة دولياً، فوفقاً لقانون حوكمة الشركات الألماني تتكون تعويضات أعضاء مجلس الإدارة من مزيج من النقد والأسهم، وهي مرتبطة بخلفية الفرد ومشاركته في وظائف مجلس الإدارة واللجان. في دويتشه بنك مثلاً تم تحويل 25% من تعويضات أعضاء مجلس الإدارة إلى أسهم في الشركة بناءً على متوسط سعر السهم خلال آخر 10 أيام تداول من العام.

**في الصين لا يتلقى أعضاء مجلس الإدارة تعويضات من الشركة التي يخدمونها.** على سبيل المثال يتلقى ممثلو المساهمين الذين يعملون بدوام كامل في البنك الصناعي والتجاري الصيني (ICBC) تعويضاتهم من صندوق الثروة السيادية في الصين - مؤسسة الاستثمار الصينية (CIC). وهذا يعني أن أصحاب الدولة يشرفون على تعويضات المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين، مما يلغي بشكل فعال إمكانية التعامل الذاتي. في البنك الصناعي والتجاري الصيني (ICBC) لا يزال الراتب المتواضع يجتذب مديرين مستقلين ذوي جودة عالية وخاصة

أولئك الذين يتمتعون بسمات شخصية إيجابية مثل الضمير والنزاهة والكفاءة والحكم والتركيز والتفاني، والتي لا يمكن تشجيعها أو تثبيطها بالمال فقط.

يمكن أن تتضمن الأسئلة التي تهدف إلى التفكير في تضارب المصالح من المستوى الثاني ما يلي:

◆ في نظامنا القانوني، لمن يدين أعضاء مجلس الإدارة بواجب الولاء؟

◆ هل يمكننا تحديد ما إذا كان الولاء للمساهمين أو الولاء للشركة في سياقنا المحدد، أمراً بالغ الأهمية؟ هل هناك أقلية من المساهمين يجب القلق بشأنهم؟

◆ إذا ادعى أحد المديرين أنه مدين بواجبه تجاه المساهمين فهل سيتمكن المرء من تحديد من هم المساهمون؟ هل هم مديرو أموال أم نشطاء أم

- مساهمون كبار في مجلس الإدارة، أم مساهمون أقلية  
ليسوا أعضاء في مجلس الإدارة أم مساهمون نهائيون؟
- ◆ إذا طالبنا أعضاء مجلس الإدارة بالولاء لأصحاب  
المصلحة في الشركة ، فهل لدينا مخطط جيد  
للمساهمين لدينا؟
- ◆ هل يمكن لمدير أن يكون مستقلاً تماماً عندما يقرر  
الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة تعويضات  
وتعاقب أعضاء مجلس الإدارة؟
- ◆ إذا كان المدير مستقلاً ، فهل يمكننا تحديد من هم  
مستقلين عنهم (على سبيل المثال: الإدارة ،  
المساهمون ، أصحاب المصلحة الآخرون)؟
- ◆ هل ندرك أنه يمكن للمديرين تشكيل تحالفات  
والاستفادة من سيطرتهم الكاملة على مجلس الإدارة  
لإفادة بعضهم البعض في نوع العلاقة "سأخذش  
ظهرك ، فأنت تخذشني"؟

## صراعات المستوى الثالث: أصحاب المصلحة

### مقابل أصحاب المصلحة الآخرين

أعضاء مجلس الإدارة لديهم واجب آخر: ممارسة العناية الواجبة و الاجتهاد و بذل غاية الحرص والحكم الصائب عند اتخاذ القرارات.

واجب الرعاية و حفظ حقوق اصحاب المصلحة واجب قانوني في ألمانيا. اذ ينص القانون على أنه "يتعين على الأعضاء التنفيذيين ممارسة رعاية قائد الأعمال المسؤول و الحذر والمتمتع بضمير حي و متيقظ". وفي المملكة المتحدة يمكن اعتبار الجهل جريمة لأعضاء مجالس ادارات المؤسسات المالية. يتحمل المدراء مسؤولية ائتمانية تجاه الشركة منذ لحظة تعيينهم و يُتوقع منهم إظهار مستوى عالٍ من الخبرة والرعاية والاجتهاد من خلال جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والنظر في جميع البدائل المعقولة من أجل اتخاذ قرارات معقولة.

تمنح الثقة الممنوحة للمديرين أقصى قدر من الاستقلالية في اتخاذ القرار، ولا يتم التشكيك في القرارات ما لم يتم اعتبارها غير عقلانية. تحمي قاعدة حكم الأعمال هذه المديرين من المسؤوليات المحتملة لأن قراراتهم لا تشوبها المصلحة الشخصية. على الرغم من أنه لا يُسمح للمديرين بالتصرف وفقًا لمصالحهم الخاصة، إلا أنه يمكنهم تعزيز مصالح مجموعة معينة من أصحاب المصلحة ضد الشركة، أو مصالح مجموعة من أصحاب المصلحة ضد مجموعة أخرى، أو يمكنهم تفضيل مجموعة فرعية واحدة على أخرى، أو تفضيل عضو آخر ضمن نفس مجموعة أصحاب المصلحة. الأمر متروك للمديرين لاتخاذ قرارات حكيمة عندما يكون أصحاب المصلحة في حالة نزاع.

إذا كان مجلس الإدارة يتألف من أعضاء مجلس الإدارة المهتمين الذين يظلون مخلصين لأصحاب المصلحة المعنيين وفق متطلبات الحوكمة لعمل مجلس إدارة فعال، فيجب على ممثلي أصحاب المصلحة التعاون وإيجاد التحالف الأمثل

لمعالجة المصالح المشتركة لما يحقق المصلحة العليا التي تم إختيارهم لأجل تحقيقها. و يجب على المديرين أن يضعوا في اعتبارهم مصالح أصحاب المصلحة الضعفاء أو البعيدين لضمان عدم إغفال مصالحهم.

## تضارب المصالح بين أصحاب المصالح والشركة

يمكن النظر إلى الشركة على أنها مجموعة من أصحاب المصلحة المرتبطين معًا بالمصالح الاقتصادية. يتوقع جميع أصحاب المصلحة الحصول على شريحة كبيرة من المصالح مقابل مدخلاتهم. كل مجموعة من أصحاب المصلحة لديها ترتيب تعاقدى مختلف مع الشركة ودوافع مميزة ، مما يعني أنهم سيكونون أكثر عرضة للضغط من أجل القرارات التي تفيد أنفسهم أولاً وقبل كل شيء. على سبيل المثال يفضل الدائنون ، مثل البنوك، أن تلعب الشركة دورها بأمان من أجل تعظيم فرص سداد ديونها لكن هذا المستوى المنخفض من المخاطرة يمكن أن يضر بإمكانيات نمو الشركة على المدى الطويل. في الطرف الآخر من الطيف يمكن للمساهمين الاستفادة من

النتيجة الناجحة لمشروع محفوف بالمخاطر بينما تكون خسائرهم محدودة بحجم استثماراتهم ، لذلك من المرجح أن يشجعوا على المخاطرة حتى لو كان ذلك يعني وضع الشركة في خطر محقق.

يتلقى الموظفون تعويضات نقدية بالإضافة إلى المزايا من خلال التفاوض على تعويضات أعلى من المتوسط للعمال، تعرض النقابات ربحية الشركة للخطر. أفلست الشركات نتيجة لتكاليف العمالة الخارجة عن السيطرة. ففي عام 2008 على سبيل المثال كان العاملون في جنرال موتورز وفورد وكرايسلر من بين أكثر العمال رواتبًا في الولايات المتحدة حيث تجاوزت الأجور والمزايا 70 دولارًا أمريكيًا للساعة بمجرد تضمين مزايا التقاعد في الحساب. كان هذا أعلى بكثير من متوسط تكلفة العمالة بالساعة البالغ 25.36 دولارًا أمريكيًا لجميع العاملين في القطاع الخاص، وكان مصنعو السيارات الثلاثة يدفعون حوالي 30 دولارًا أمريكيًا في الساعة أكثر من منافسيهم الآسيويين العاملين في الولايات المتحدة. وقد أعلنت شركة جنرال موتورز

وكرايسلر إفلاسهما، بينما تمكن فورد من البقاء على قيد الحياة دون أموال الإنقاذ. في النهاية تم استرداد الثلاثة جميعًا عن طريق تعديل تكاليف العمالة لتكون أكثر تمشياً مع منافسيهم، وقد فعلوا ذلك من خلال إنشاء صناديق ائتمانية خاصة لتمويل مزايا المتقاعدين في المستقبل.

نتيجة للصعوبات المالية التي واجهتها العديد من الشركات خلال الثمانينيات وأوائل التسعينيات سمحت بعض الشركات الأمريكية للنقابات العمالية بتعيين عضو أو أكثر في مجلس الإدارة وهي ممارسة متطورة جيداً في بعض الدول الأوروبية. كانت شركة كرايسلر أول شركة أمريكية كبرى تنتخب زعيماً نقابياً لمجلس إدارتها في عام 1980. ولدى أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون النقابات عملية توازن دقيقة يتعين عليهم القيام بها ، وعليهم أن يكونوا على دراية بتضارب المصالح المحتمل الكامن في دورهم. فمن ناحية إذا ضغطوا من أجل زيادات عالية في الأجور فقد تؤدي هذه الضغوط إلى وقوع الشركة في صعوبات وتؤثر سلباً على جميع أصحاب المصلحة

على المدى الطويل. و من ناحية أخرى إذا وافقوا على تخفيضات كبيرة في الأجور فإنهم سيضرون بالعمال الذين من المفترض أن يدافعوا عنهم. يعتمد المستهلكون والعملاء على الشركات من أجل الإمداد الموثوق به للمنتجات والخدمات. عندما تغير شركة ما استراتيجية التسعير الخاصة بها فمن المحتمل أن يكون لذلك تداعيات خطيرة على المستهلكين. من الصعب على المديرين أن يقرروا أي مجموعة من أصحاب المصلحة ستعطي الأولوية عندما يتعلق الأمر بتوزيع القيمة وتقطيع الكعكة. فقط مهارات النزاهة والحكم الجيد يمكن أن تساعد في العديد من المواقف الغامضة التي تواجهها المجالس. في حالة النزاعات يمكن للعمال الإضرار بالشركات ويمكن للشركات الإضرار بمصالح العملاء. أصحاب المصلحة المرتبطون بشكل وثيق مثل الدائنين والموظفين والإدارة العليا والمساهمين لديهم جميعًا دوافع للضغط من أجل اتخاذ قرارات تفيدهم هم أنفسهم ولكنها قد تضر بمصالح الشركة على المدى الطويل.

## تضارب المصالح بين مختلف فئات أصحاب المصالح

يمكن أن تنشأ النزاعات بين مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة مثل المساهمين والدائنين. يلعب الدائنون مثل البنوك دورًا مهمًا في أنظمة حوكمة الشركات. في بعض البلدان لا يقرضون الشركات فحسب بل يمتلكون أيضًا أسهمًا حتى يكون لديهم تمثيل في مجلس الإدارة. في الولايات المتحدة تمنع اللوائح البنوك من التعامل مع نزاعات الديون والأسهم من خلال ملكية الأسهم حيث لا يُسمح لها بحيازة حصص في شركة يقرضونها (لاحظ أن هذا يمكن أن يختلط مع الإدارة الحديثة للأصول). مع برنامج التسهيل الكمي لمجلس الاحتياطي الفيدرالي أصبحت عمليات إعادة شراء الأسهم هي الطريقة المفضلة للشركات لتعزيز أسعار أسهمها لصالح المساهمين. في عام 2015 أعادت شركات مؤشر S&P 500 أموالاً للمساهمين من خلال عمليات إعادة شراء الأسهم وتوزيعات الأرباح أكثر مما حصلوا عليه. بل إن بعضهم اقترض أموالاً لدفع أرباح الأسهم. يمثل هذا تحويلًا مباشرًا للقيمة من الدائنين إلى المساهمين

نظرًا لأن ارتفاع مستوى الدين يزيد من احتمالية التخلف عن السداد ويقلل من قيمة مطالبات الدائن بأصول الشركة.

قد يتصرف التنفيذيون أحيانًا بشكل مثير للجدل باسم مصالح المساهمين. كان لدى ليو جيرشتر سجل في إصلاح الشركات المتعثرة وكان له الفضل في إنقاذ شركة آي بي ام IBM من خلال قرارات صعبة و حاسمة بما في ذلك عمليات التسريح الجماعي للعمال. حدث تغيير رئيس واحد عام 1999 عندما صدمت شركة IBM تحت قيادة Gerstner الموظفين على المدى الطويل من خلال إصلاح خطة المعاشات التقاعدية للمساعدة في خفض التكاليف. في عام 2002 أنهى جيرشتر فترة عمله براتب سنوي يزيد عن 1.5 مليون دولار أمريكي ومعاش تقاعدي سنوي يزيد عن 1.1 مليون دولار أمريكي، وفي عام 2004 وافقت الشركة على دفع 320 مليون دولار أمريكي للموظفين الحاليين والسابقين في تسوية تعويضية.

إذا تم ربط تعويض المدير التنفيذي بتوفير التكاليف على حساب الموظفين فإن المجموعتين تعتبران في حالة تضارب في المصالح.

حتى عندما يعلن المسؤولون التنفيذيون أنهم ملتزمون بمصالح المساهمين فإن حقيقة أنهم يحاولون بجد لتقليل مشاركة المساهمين في حوكمة الشركات تظهر وجود تضارب في المصالح بين المجموعتين، ففي استفتاء عام 2013 ، أقر الناخبون السويسريون إجراءً شائعاً "ضد عمليات سرقة الشركات" مما سمح للمساهمين بالتحكم في الشفافية وشكل وقيمة تعويضات و دخل كبار المديرين التنفيذيين ودعا إلى عقوبة السجن للمديرين غير التنفيذيين الذين لن يمثلوا. نص الإصلاح الذي وافق عليه 67.9% من الناخبين على أن المساهمين في جميع الشركات السويسرية المدرجة في البورصة يجب أن ينتخبوا جميع أعضاء لجنة المكافآت في الشركة وأن يخضع جميع أعضاء مجلس الإدارة لإعادة انتخابهم سنوياً. أنفق المؤيدون 200 ألف فرنك سويسري للترويج للمبادرة

بينما أنفق المعارضون 8 ملايين فرنك سويسري لمحاولة منعها. جعلت المبادرة من الإلزامي للمساهمين التصويت على أسهمهم. كان هذا الاستفتاء السويسري استجابة اجتماعية قوية لتضارب المصالح بين المديرين التنفيذيين والمساهمين وبين التنفيذيين والمجتمع ككل.

تم إطلاق المبادرة من قبل رجل الأعمال توماس ميندر ، الذي أوضحت قصته الخاصة كيف يمكن للمديرين التنفيذيين الراسخين إلحاق الضرر بجميع الأطراف الأخرى ليستفيدوا أنفسهم. قامت شركة مايندر ، تريبول ، بتوريد مستحضرات التجميل لشركة الطيران السويسرية سويس إير ، وتكبدت خسائر كبيرة عندما أفلست شركة الطيران في عام 2001 بسبب إستراتيجية التوسع الفاشلة. وقبل الإفلاس تم الإعلان عن أن الرئيس التنفيذي لشركة سويس إير سيحصل على مظلة ذهبية بإجمالي 12.5 مليون فرنك سويسري. كان مايندر غاضبًا جدًا لدرجة أنه بدأ مبادرة "مكافحة السرقة"

هل يمكن لمجموعات معينة من أصحاب المصلحة مثل الإدارة أو الدائنين أو المساهمين الاستفادة بشكل خاص من قرارات الشركة التي قد تضر بأصحاب المصلحة الآخرين؟ الإجابة هي نعم عندما ترتبط زيادة القيمة لفئة من أصحاب المصلحة ارتباطًا مباشرًا بتخفيض قيمة فئة أخرى.

## تضارب المصالح داخل مجموعة أصحاب المصلحة

في الشركات المملوكة بشكل مباشر لكبار المساهمين يمكن هؤلاء استخدام سلطتهم الرقابية لاستغلال مساهمي الأقلية. في كثير من الأحيان يتأثر أعضاء مجلس الإدارة بالمساهم المسيطر الموجود في مجلس الإدارة باستخدام تمثيلهم في مجلس الإدارة يؤثر هؤلاء المساهمون على هيكل رأس المال، وسياسة توزيع الأرباح، واستراتيجية الاستثمار أو موقفهم فيما يتعلق بعمليات الاندماج والاستحواذ وقد يتعارضون مع المساهمين الآخرين.

في مايو 2015 ، كان مجلس الإشراف التابع لشركة فولسفاجن  
المكون من 20 عضوًا يضم مديرًا واحدًا مستقلًا فقط.  
سيطرت عائلتا بيتش و بورش المؤسستان على مجلس الإدارة  
بالتحالف مع النقابات العمالية و سلطات ولاية ساكسونيا  
السفلى المستفيدة اصلاً من العائلتين التجاريّتي، و قد أدلى  
رئيس شركة فولكس فاجن فرديناند كارل بيتش بالتعليق التالي  
لوسائل الإعلام دون علم المجلس: عائلتان مساهمتان خلف  
فولكس فاجن وبورشه. ربما أثار بيتش هذا الجدل بقصد  
توسيع نفوذه كمساهم مسيطر. لكن خلال مواجهة المساهمين  
حصل وينتركورن على دعم بعض أعضاء عائلة بورش الآخرين  
وقادة العمال وولاية ساكسونيا السفلى. بعد خسارة المعركة،  
استقال بيتش كرئيس ومع ذلك اضطر بعد بضعة أشهر فقط  
وينتركورن نفسه إلى الاستقالة من منصب الرئيس التنفيذي  
وسط فضيحة انبعاثات الغازات في فولكس فاجن.

تُظهر حالة فولكس فاجن أنه من الصعب حتى على مجلس  
إدارة شركة معقدة وواسعة النطاق (مع 600000 موظف

وعائدات 200 مليار يورو) تحسين مصالح المساهمين عند حدوث هذا التعارض. من الناحية العملية عندما يكون معظم أعضاء مجلس الإدارة مساهمين أو ممثلين لأصحاب المصلحة، يصبح الخلاف الداخلي مشكلة شائعة. يكون مساهمو الأقلية عرضة للخطر عندما يحاول المالك المسيطر الضغط على المساهمين الآخرين والسيطرة على المزيد من موارد الشركة على سبيل المثال عن طريق شراء أو بيع أو تأجير الأصول بأسعار غير الاسعار السائدة في السوق.

لا تقتصر النزاعات داخل مجموعات أصحاب المصلحة على المساهمين، اذ يمكن أن يتمتع الدائنون في مجالس الإدارة بميزة غير عادلة على الدائنين الآخرين إذا استخدموا المعلومات الداخلية لحماية أنفسهم من المشاكل المحتملة وإلحاق الضرر بفئات أخرى من حاملي الديون، خاصة عندما تكون الشركة في ضائقة مالية. يمكن أن يتعارض الموظفون مع مصالح العملاء، وحتى العملاء يمكن أن يتعارضوا مع مصالح المجتمع.

يمكن أن تساعد الأسئلة التالية المديرين على التفكير في تضارب المصالح من المستوى الثالث:

◆ هل تضغط مجموعة من أصحاب المصلحة الرئيسيين من أجل اتخاذ قرارات قد تفيدهم ولكن من المحتمل أن تضر بمصالح الشركة على المدى الطويل؟

◆ ما مدى توافق مساهمينا مع مصالح الشركة؟

◆ كيف يمكن تقسيم الكعكة عند وجود تضارب في المصالح بين فئات مختلفة من أصحاب المصلحة ، مثل المساهمين مقابل العملاء ، أو المديرين التنفيذيين مقابل الموظفين ، أو المديرين التنفيذيين مقابل المساهمين؟

◆ كيف يمكن التعامل مع تضارب المصالح بين المجموعات الفرعية لمجموعة معينة من أصحاب المصلحة؟

◆ كيف يمكنني كمدير اتخاذ قرار حكيم عندما يكون لدى أصحاب المصلحة حوافز وأهداف متضاربة؟

## نزاعات المستوى الرابع: الشركة مقابل المجتمع

ستؤثر الطريقة التي ترى بها الشركة عرضها على مفاهيمها عن المسؤولية والمساءلة وكيف تخلق القيمة. تمت مناقشة أخلاقيات العمل منذ ظهور اقتصاد السوق قبل أكثر من 750 عامًا، وبشكل عام فإن الشركات والمجتمع ليسا في نزاع. تساهم الشركات في المجتمع من خلال ابتكار تقنيات جديدة لمواجهة التحديات التنموية والاقتصادية والاجتماعية وتلبية طلبات المستهلكين على السلع والخدمات وخلق فرص العمل، و يخلق المجتمع الظروف التي تسمح للشركات بتسخير إمكاناتها من أجل الصالح العام للبشرية.

في عام 1981 ، صرحت مجموعة الدائرة المستديرة للأعمال، وهي عبارة عن اتحاد للرؤساء التنفيذيين لشركات أمريكية رائدة تعمل على تعزيز سياسة عامة سليمة ، أن "الشركات تتحمل أولاً وقبل كل شيء مسؤولية توفير سلع وخدمات عامة عالية

الجودة بأسعار عادلة، وبالتالي تجني ربحًا يجذب الاستثمار لمواصلة وتعزيز المشروع وتوفير الوظائف وبناء الاقتصاد، و أشار الى "أن جدوى الشركة على المدى الطويل تعتمد على مسؤوليتها تجاه المجتمع الذي هي جزء منه، و في الوقت نفسه فان رفاهية المجتمع تعتمد أيضا على الشركات التجارية المربحة المسؤولة"

قبل التنفيذيون في البداية هذا التعريف لمسؤوليات الشركات. ومع ذلك فقد تغير موقفهم بشكل كبير عام 1997 عندما أعادت المائدة المستديرة للأعمال تعريف الغرض من الشركة في المجتمع على أنه "تحقيق عوائد اقتصادية لمالكيها" مضيفين أنه إذا كان "الرئيس التنفيذي و أعضاء مجلس الادارة لا يركزون على تعظيم قيمة المساهمين فإنه قد يكون من غير المرجح أن تدرك الشركة هذه القيمة . و سرعان ما تعرض أعضاء مجلس الإدارة لضغوط للاعتراف بأن الغرض الوحيد للشركات هو تعظيم قيمة المساهمين، و هو ما تحقق بالفعل.

إذا لم تتم إدارتها بشكل صحيح فإن تعظيم العوائد للمساهمين يمكن أن يجرّد توليد القيمة من أصحاب المصلحة الآخرين - على سبيل المثال من خلال خداع العملاء والتقصير في سداد المدفوعات للدائنين والضغط على الموردين والموظفين ، والتهرب من الضرائب. وتشمل الآثار الضارة غير المباشرة على المجتمع تشكيل قواعد اللعبة (مثل الضغط لتغيير القانون، وقواعد الضرائب والمحاسبة، والاحتكار، والإعانات) والتلوث ، والتلاعب بالسوق من خلال التواطؤ ، والحد من الفرص المتاحة للأجيال القادمة لتحسينها.

قد يؤدي مثل هذا السلوك إلى زيادة الأرباح للمساهمين على المدى القصير ولكنه سيؤدي إلى زوال الشركة في نهاية المطاف والتدمير الكامل لقيمة المساهمين على المدى الطويل. **إن استخلاص القيمة من المجتمع ليس وصفة للنجاح على المدى الطويل.**

الفئة الوحيدة من أصحاب المصلحة التي تستفيد من هذا التعظيم قصير الأجل للقيمة هم الرؤساء التنفيذيون وأعضاء

مجلس الادارة الذين يتمتعون بمكافآت عالية وحزم إنهاء الخدمة. وفقاً لمؤشر اكويلر، فقد كان متوسط فترة تولي الرؤساء التنفيذيين لأكثر 500 شركة في الولايات المتحدة (S&P 500) خمس سنوات اعتباراً من عام 2017 و عندما يعتقد الرئيس التنفيذي أنه يمكن فصله في أي وقت فقد يكون أكثر ميلاً لاتخاذ قرارات تزيد من فرص زيادة دخله الخاص على المدى القصير باسم تعظيم قيمة المساهمين. إذا تصرف جميع الرؤساء التنفيذيين بهذه الطريقة وسمحت مجالس الإدارة بذلك فسوف ينتهي الأمر بالشركات إلى إلحاق ضرر أكبر بالمجتمع أكثر من نفعه.

أظهرت تداعيات الأزمة المالية لعام 2008 أن الجشع لا يجدي نفعاً حيث دفع 20 من أكبر البنوك في العالم أكثر من 235 مليار دولار غرامات لقيامهم بالتلاعب بالعملة وأسعار الفائدة وخداع العملاء خلال الفترة من عام 2008 إلى عام 2015 ، و على سبيل المثال دفع بنك او اميركا Bank of America وحده ما يقرب من 80 مليار دولار أمريكي بينما دفع

جي بي مورجان تشيس JP Morgan Chase ما يصل إلى 20 مليار دولار أمريكي. وقد كان الهدف من هذه الغرامات ردع المزيد من المخالفات وتغيير ثقافة الشركة

يضع المجتمع ومختلف أصحاب المصلحة ثقتهم في مجالس إدارة الشركات وهم يحاسبونهم على القيام بذلك. ويحتاج أعضاء مجلس الإدارة إلى فهم أن الشركة لا يمكن أن تزدهر إذا كانت في صراع مع المجتمع، حتى لو كان بعض أصحاب المصلحة قد يزيدون من أرباحهم قصيرة الأجل. و علاوة على ذلك نظرًا لأن أعضاء مجلس الإدارة يتمتعون بالسلطة لتوظيف الإدارة ومراقبتها ودعمها، فإنهم عندما يتعلق الأمر بتغيير ثقافة الشركة على وجه الخصوص يمكن أن يغرسوا قيم المصلحة العامة والابتعاد عن التركيز قصير المدى إلى التفكير في المدى الطويل عند حل النزاعات المحتملة بين الشركة والمجتمع.

تشمل أسئلة التقييم الذاتي التي يجب التفكير فيها فيما يتعلق  
بهذا البعد الأخير ما يلي:

- ◆ لماذا منظمنا موجوده؟ كيف تخلق قيمة؟
- ◆ هل شركتنا مساهم أم مستخرج للقيمة في المجتمع؟
- أين تستخرج القيمة؟ أين تساهم؟
- ◆ هل لدينا الشجاعة لاتخاذ موقف أخلاقي عندما  
تكون شركتنا في صراع مع المجتمع؟

الشركة هي الرابط الذي يربط مصالح مجموعة من أصحاب  
المصلحة في نظامها البيئي، و مجلس الإدارة هو هيئة صنع  
القرار، وتعتمد نجاحاته وإخفاقاته على قدرة رئيس وأعضاء  
المجلس على فهم وإدارة مصالح مجموعات أصحاب المصلحة  
الرئيسيين بعدالة و نزاهة وفق الحوكمة المعتمدة. و يجب أن  
تكون القرارات على مستوى مجلس الإدارة أخلاقية ومتوازنة

## الافصاح و الحد من مخاطر تضارب المصالح

تحتاج المجالس إلى سياسة محددة للتعامل مع تضارب المصالح من المستوى الأول بين المديرين الأفراد والشركة. تحتاج هذه السياسة إلى تحديد عمليات التعامل بطريقة مفتوحة وشفافة مع النزاعات الرئيسية الفعلية والمحتملة.

يجب توقيع التعهدات لاحترام حوكمة تضارب المصالح من قبل جميع المديرين وتحديثها بانتظام ، ويجب الإعلان عن تضارب المصالح في كل اجتماع لمجلس الإدارة.

للتعامل مع نزاعات المستوى الثاني يحتاج المديرون إلى الكشف عن علاقاتهم مع أصحاب المصلحة. وهذا يمنحهم فرصة للإعلان مقدّمًا عن من يمثلون. حتى إذا كان القانون يتطلب من جميع المديرين تمثيل مصالح الشركة، فإن تحديد علاقاتهم مع مجموعات أصحاب المصلحة المحددة يحسن الشفافية ويتجنب مخاطر تضارب المصالح. من الأهمية بمكان أيضًا تحديد من يرشح أعضاء مجلس الإدارة الجدد، ومن يقرر

تعويضاتهم وكيف يتم تحديد هيكل الأجور ومستواها وكيف يرتبط الأجر بالأداء والوظيفة عند أداء واجباتهم ، ينبغي على جميع المديرين تنحية غرورهم جانبًا واتباع القواعد في المناقشات، واحترام الآخرين ، وتجنب التنمر و السلوكيات السامة في غرفة الاجتماعات. يمكن أن تكون الائتلافات مفيدة عندما تهدف إلى العمل من أجل مصلحة الشركة ولكن يمكن أن تكون ضارة عند تشكيلها بهدف السيطرة على مجلس الإدارة أو إفادة مجموعة معينة من أصحاب المصلحة.

يمكن تقليل تضارب المصالح من المستوى الثالث إلى الحد الأدنى عندما يقوم أعضاء مجلس الإدارة ومجالس الإدارة "بتقسيم مصالح الشركة" بشكل عادل و صحيح في محاولة لدعم التعاون وتجنب الانتقام أو الغرامات أو الاقتتال الداخلي أو الإجراءات القانونية. يتطلب اتخاذ القرار الحكيم فهم النزاعات العميقة الجذور بين أصحاب المصلحة والشركة ، وبين مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة وداخل مجموعة أصحاب المصلحة.

ولا يمكن لأي شركة أن تزدهر حقًا دون مساهمة كل مجموعة من أصحاب المصلحة: المساهمون المسؤولون وفهم حاملي الديون، والموظفين المبتكرين، والعملاء الراضين، والموردين السعداء، والمنتجات والخدمات الرائعة، والمجتمعات الصديقة، والحكومة الفعالة.

لا تعتبر صراعات المستوى الرابع بين الشركة والمجتمع فلسفية فحسب، بل يمكن أن يكون لها أيضًا تأثير حقيقي. يتطلب حلها من قبل الدائرة الواسعة من أصحاب المصلحة التصرف كوكلاء أخلاقيين قادرين على التمييز بين "الخير" و "الشر".

هل تراعي الشركات مصالح الأجيال القادمة الذين لم يساهموا بشكل مباشر في الربحية والذين لم يتم تمثيلهم في مجلس الإدارة؟ هل يجب أن تقوم الشركات باستثمارات في استدامة الشركات لأنها تحظى بشعبية، ولأنها تصور العمل بشكل إيجابي وتزيد من الربحية على المدى الطويل أو لأنها وسيلة لإظهار الامتثال الحقيقي للجميع؟

تبدأ الحوكمة الرشيدة بنزاهة وأخلاقيات كل عضو في مجلس الإدارة و اللجان في كل مجلس. على المديرين التزام أخلاقي بعدم الاستفادة من الشركة بل أن يكونوا مخلصين لها واتخاذ قرارات حكيمة وتحييد النزاعات بين أصحاب المصلحة والتصرف بطريقة مسؤولة اجتماعيًا. ويحدد المجلس الأخلاقي الغرض من الشركة ، والذي بدوره يؤثر على جميع تعاملاتها مع أصحاب المصلحة. يمكن للهرم المكون من أربع طبقات والذي يلخص المستويات المختلفة لتضارب المصالح أن يساعد أعضاء مجلس الإدارة على توقع وتحديد التعارضات المحتملة والتعامل معها واتخاذ قرارات معقولة لرسم مسار الشركة المستقبلي.

أود إعادة تأكيد ما ذكرته في مقدمة ملخص هذا البحث ان جهدى الفكري في هذا البحث هو في حقيقة الامر محدود، حيث اعتمدت بعد الله على مجموعة من المصادر يأتي في مقدمتها ترجماتي من مخرجات برنامج مجلس الادارة العالمي الذي شاركت به مطلع عام 2020 في معهد الادارة الدولي اي ام دي IMD في لوزان بسويسرا، و ابحاث مدير البرنامج البروفيسور ديدير كوشن و مشاركاتي مع فريق تعزيز الحوكمة المشترك بين مجلس التنمية الدولية في هارفارد و البنك الدولي، بالاضافة الى المصادر الأخرى التي اشرت اليها في مقدمة هذا الملخص، و استفدت من تعليمي من قامات متميزة تشرفت بالعمل معهم في مهام و مسؤوليات مختلفة في مجال الحوكمة في عضويتي في مجالس الادارة و لجان الحوكمة و لجان المكافآت و الترشيحات و برامج التحول في قطاعات الصحة و المدن و المناطق و الادارة العامة و التنظيم الاداري و التحول الرقمي.

■ م. عبدالله بن ابراهيم الرخيص

عضو مجلس ادارة معهد الادارة العامة

عضو مجلس التنمية الدولية بجامعة هارفارد

<https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/about-cid/people/GDC>