

أحكام مجلس الإدارة: دراسة مقارنة بين النظام الأساسي للشركات السعودية وبين أنظمة الشركات المساهمة السعودية

صالح سليمان الرشيد

أستاذ التسويق المساعد

قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية والتخطيط

جامعة الملك فيصل - الدمام - المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ١٢/٤/١٩٩٥هـ وقبل للنشر في ٣/٤/١٩٩٦هـ)

المستخلص: يعد نظام الشركات السعودي من أهم الأنظمة التي تحكم أداء وفعالية الشركات السعودية، والتي من أبرزها الشركات المساهمة بالتحديد، يرجع ذلك لسعي هذا النظام لتوصيف وتنظيم تركيبة وتشكيلة وحجم ومسؤوليات وصلاحيات ومسائلة مجالس إدارة تلك الشركات. وقد سمح هذا النظام بالكثير من جوانب المرونة والحرية للنظام الأساسي لكل شركة على حدة في أن تضع لنفسها ما تراه مناسباً لتفعيل دور وأداء مجلس إدارتها. ولما كانت تلك المهام الملقاة على عاتق هذه الأنظمة - سواء النظام الأساسي أو أنظمة الشركات منفردة - من الأهمية بمكان، فإنه من الضروري مراجعة تلك الأنظمة، بهدف الوقوف على مدى فعاليتها وكفايتها لخلق إطار عمل مناسب وآليات ملائمة من أجل تفعيل دور وأداء مجلس الإدارة في تلك الشركات، بما يضمن تحقيق زيادة أداء الشركة، وبخاصة في ظل العديد من المستجدات على الساحتين المحلية والخارجية، التي باتت تشكل تحديات تواجه هذه الشركات.

الفصل الأول: المشكلة والمنهج

١,١ مقدمة

تعد الشركات المساهمة إحدى أهم أشكال الوحدات الاقتصادية الكبيرة، حيث إنها تعتبر النموذج المفضل من نماذج شركات الأموال الذي يصلح لتنفيذ المشروعات الكبيرة برؤوس أموال

ضخمة. وتعود بداية تاريخ الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية إلى ١٩٣٤م، حيث تم في ذلك العام تأسيس أول شركة مساهمة سعودية وهي الشركة العربية للسيارات، وفي عام ١٩٥٤م تم تأسيس شركة الأسمنت العربية ثم تبعتها ثلاث شركات كهرباء. وتتابع بعد ذلك تأسيس العديد من الشركات المساهمة الأخرى مواكبة للاحتياجات الأولية للتنمية الاقتصادية لتلك المرحلة. وحسب إحصائيات عام (١٤٢٠/١٤٢١هـ)، استحوذت الشركات المساهمة على نصف إجمالي رأسمال الشركات العاملة برأسمال قدره ٧٢,٩ مليار ريال.

إلا إنه خلال الفترة الأخيرة، بدأ يثار الكثير من الجدل والنقاش في أوساط الأعمال حول الشركات المساهمة وطريقة إدارتها، نتيجة ظهور العديد من أوجه الضعف في أداء الشركات المساهمة. فقد ظهرت خلال الفترة الأخيرة شركات مساهمة بأهداف متداخلة وغير واضحة، مثل الشركة التي تخصص في أنشطة متنوعة مثل الصناعة والزراعة والسياحة والمقاولات. كما تحولت بعض الشركات المساهمة إلى صناديق استثمارية وتخلت عن العمل في أغراض نشاطها الرئيسي، الأمر الذي أدى إلى تردي أرباح بعض الشركات المساهمة، حتى تضاءلت وأصبحت من الصغر أشبه بالمشروعات الفردية مثل السوبر ماركات أكثر منها شركة من المفترض أن تشكل مساهمات ضخمة. بل حتى الشركات المساهمة التي تحقق أرباحاً أغلبها يعجز عن تجاوز نسبة صافي أرباح تزيد على (٥٪).

ونتيجة لذلك، فقد هبطت أسعار أسهم بعض الشركات المساهمة بشكل خيالي كانعكاس لانصراف الكثير من الناس إلى توظيف أموالهم واستثماراتهم في مطاعم أو محلات، ربما تكون أكثر تحكماً وسيطرة. أيضاً بات واضحاً اتساع حجم الفجوة في الأداء والربحية بين الشركات المساهمة والمشروعات الفردية التي تنافسها في نفس المجالات.

ومما يزيد الأمر خطورة، توجه العديد من الجهات الحكومية الرسمية في المملكة، خلال الفترات الأخيرة رسمياً للتخلي عن مسؤولياتها تجاه تلك الشركات المساهمة، وتبنى أسلوب الحياد حول الخلافات الكبيرة التي تنشأ في كثير من الأحيان بين المساهمين وإدارات الشركات المساهمة، والتي أصبحت تدور حولها الكثير من الشكوك. بل إن الوزارات المعنية بدأت أخيراً تتخلى طوعاً عن مهام تطوير أداء وإدارة الشركات المساهمة، مبررة سلوكها بأنه أحد آليات إنجاح الخخصة والمحافظة على الاستثمارات الوطنية، وكوسيلة لإبراز دور القطاع الخاص في التنمية.

وفي سياق سعى الجهات الرسمية لزيادة آليات العمل الخاص وتفعيل دوره الرقابي، باتت تلك الجهات الرسمية تلقي بالمسؤولية في فك الاشتباك بين توجهات مجالس الإدارة وطموحات صغار المساهمين على هؤلاء الصغار أصحاب الكم الضئيل من الأسهم، والذين لا يملكون القوة المادية والمعنوية لطلب متابعة وتقييم تصرفات الشركات المساهمة، ولا يملكون الوسائل الفنية والعلمية للمتابعة والمراقبة.

أيضاً، من أعراض تردي أوضاع الشركات المساهمة، أن هناك شركات تخسر بشكل كبير وتهبط أسعار أسهمها تبعاً لذلك، ثم يعلن في نهاية مدة محددة عن تغيير مجلس الإدارة وطلب إبراء ذمة. فيضطر صغار المساهمون إلى قبول الوضع الجديد أملاً في التغيير وتحسن الأوضاع، بل أحياناً تحدث اشتباكات حول مسائل استراتيجية ومالية، ولكنها تحل بالطريقة التقليدية. فهل من المنطقي أن تتحول إدارة الأعمال والاستثمارات التي قد تتجاوز المليارات نهبا للعلاقات الشخصية والاجتماعية، بدون مراقب أو حاكم.

لكل ذلك، فقد بات من الضروري جدا السعي لمراجعة كافة الأنظمة واللوائح التي تؤثر على فعالية وأداء الشركات المساهمة، وبخاصة تلك التي تحكم الدور الرقابي على شركات باتت يناهز عدد المساهمين فيها بضعة ملايين من المواطنين. ولعل من أبرز تلك الأنظمة التي ينبغي الاهتمام بها وعدم إغفالها هي الأنظمة الموضوعية لتنظيم وتشكيل آليات عمل مجلس الإدارة. وذلك، في ظل افتراض بات هو الوحيد المقبول لدى المساهمين لضمان حقوقهم، ألا وهو رقابة مجالس الإدارات على الإدارات التنفيذية لهذه الشركات.

من هنا، فتتجه هذه الدراسة لصنع مراجعة للأنظمة الحاكمة لمجلس الإدارة في الشركات السعودية، مع التطبيق على الشركات المساهمة فقط، نظراً لما تتميز به من أهمية كبرى ليس في الاقتصاد السعودي فحسب، ولكن على مستوى كافة اقتصاديات الدول على حد سواء.

١,٢ مشكلة الدراسة

منذ بداية التسعينات، طرأت العديد من التغيرات على توجهات الجهات الحكومية في ظل تبنيها لبرنامج خصخصة القطاع الحكومي في إطار مجموعة من الخطوات الشاملة لإصلاح وتعديل توجهات الاقتصاد السعودي نحو اقتصاد السوق. ولقد كان من الطبيعي أن تفرض توجهات الدولة تجاه الأخذ بمبادئ اقتصاد السوق الحر على الحكومة الكثير من التغيير في معطيات التنفيذ، وبخاصة

ما يرتبط منها بالدور الرقابي والتدخل المباشر في متابعة شؤون تلك الشركات، التي من المفترض أنها تعمل في ظل سياسة السوق الحر.

لقد بزغت عن تلك التوجهات العديد من التأثيرات الهامة، كان من أبرزها تضائل قدرة الدولة على المتابعة والإشراف المباشر على العديد من الأمور التي كانت تشكل أساسا جوهريا للسياسة الحكومية في الماضي. فمهمة مواجهة المشاكل، وتتبع الأخطاء ومكافحة الفساد على أدنى المستويات في تلك الشركات باتت خارج نطاق الاهتمام الرسمي، أو على الأقل لا يوجد النظام التدخل الرسمي الذي يسمح بتلك الآليات.

أكثر من ذلك، فقد أصبح من غير المقبول تدخل الحكومة المباشر لحل هذه المشكلات. ولكن لا يمكن للحكومة أن تتخلى نهائيا عن دورها، فلا بد لها من طريق للتدخل، على الأقل لحماية أصحاب المصالح من المساهمين، والذين يشكلون في الغالب القاعدة العريضة من المستفيدين في الشركات المساهمة. ومن ثم، فعدم وجود آليات فعالة لتدخل الحكومة في تسوية النزاعات التي غالبا ما تنشأ بين الأطراف (أصحاب المصلحة) في الشركات المساهمة - حملة الأسهم والإدارة التنفيذية والعمال والمجتمع - قد يعرض طرف أو أكثر لأضرار بالغة. الأمر الذي قد يضر بمستقبل الشركات المساهمة نتيجة إجحام المساهمين عن المشاركة بأموالهم في تلك الشركات. بما يكون له آثار سلبية كبيرة على الاقتصاد العام ككل، أو قد تتعرض الشركة لهجرة الكوادر البشرية منها، أو ربما تتعرض الشركة لحمات دعائية سلبية عن تنصل الشركة عن دورها الاجتماعي، أو قد لا تستطيع منتجات الشركة المنافسة في الأسواق المحلية أو الأجنبية لأنها لم تلي معايير الصحة أو البيئة العامة.

لذلك، فقد كان من الملاحظ خلال الفترة الأخيرة ظهور جهود حثيثة من جانب الحكومة وبعض الجهات غير الرسمية الأخرى - على سبيل المثال الغرف التجارية - لدراسة ومراجعة النظم واللوائح التي تمكن الحكومة من تحقيق الإشراف والرقابة، ولاسيما إن وجدت آليات تسمح بتفعيل الرقابة الذاتية في تلك الشركات. من هنا، فقد ظهرت أهمية مراجعة وتعديل النظم واللوائح التي تنظم عمل مجلس الإدارة، حيث إنه الجهة المؤهلة للقيام بعملية الرقابة والإشراف نيابة عن الحكومة.

وعليه، فتأتي هذه الدراسة لتسير في نفس هذا الاتجاه لمراجعة وتحليل النظم الحاكمة لأداء وفعالية مجلس الإدارة في تحقيق المسؤوليات والأدوار المنوط بها، بما يضمن زيادة معدلات الأداء في تلك الشركات.

بالتحديد، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية :

١. هل يعد النظام الأساسي وأنظمة الشركات، في ظل التغيرات الاقتصادية في البيئة الراهنة كفيلاً وقادران على تحقيق أداء مناسب لمجالس الإدارة في إدارة الشركات المساهمة؟ ولماذا؟
٢. إذا كانت الإجابة على التساؤل الأول بنعم، فما هي التعديلات أو الإضافات المطلوبة لتفعيل دور وأداء مجالس الإدارة في هذه الشركات؟

١,٣ الهدف من الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إجراء مراجعة للقواعد المنظمة لأداء مجلس الإدارة في الشركات المساهمة السعودية. بالتحديد، تسعى هذه المراجعة لصنع والتعرف على النظم التي تحكم عمل مجالس الإدارة في تلك الشركات في إطار وضعها الحالي، وذلك من خلال تحليل النظام الأساسي للشركات السعودية، ثم مقارنته بالأنظمة الأساسية لعينة من الشركات المساهمة السعودية. فضلاً عن السعي لعقد مقارنة بين أنظمة تلك الشركات محل العينة، للوقوف على مدى التطور في الأنظمة المعمول بها على مستوى الشركة الواحدة لتفعيل أداء مجلس إدارتها.

بالتحديد تهدف هذه الدراسة إلى إجراء بحث شامل لكافة الجوانب المرتبطة بمجلس إدارة الشركة، والتي تتمثل في حجم وفترة المجلس، وشروط وإعادة تجديد وانتهاء العضوية، والتعيين في المراكز الشاغرة، والحد الأدنى لحجم المجلس، ومتى يعقد المجلس وما هي شروط صحة هذا الانعقاد، ومتى يجوز عزل الأعضاء، وحدود تقديم الشركة للقروض والضمانات للأعضاء، ومكافأة الأعضاء، ومدى اشمال التقرير السنوي للمجلس على كافة الجوانب المالية للأعضاء، وصلاحيات المجلس، وغيرها.

وفي ذات الوقت، تهدف هذه الدراسة تحقيق هدف بعيد المدى يتمثل في زيادة الوعي بمدى دور وأهمية تلك النظم والأساليب في أداء مجلس الإدارة، ومن ثم في أداء الشركات المساهمة بوجه عام.

١,٤ منهج التحليل

تستخدم هذه الدراسة منهج التحليل الوصفي المكتبي، حيث يعتمد التحليل في جانب كبير منه على نتائج تحليل مقارني بين نظام الشركات والأنظمة الأساسية للشركات المساهمة السعودية منفردة. والمقصود بنظام الشركات السعودي هو النظام الصادر بالمرسوم الملكي برقم م/٦ وتاريخ ١٣٨٥/٣/٢٢هـ، والذي يشمل كافة الأنظمة التي تحكم كيفية تأسيس وعمل الشركات بمختلف

أشكالها داخل المملكة العربية السعودية، أما النظام الأساسي للشركة فهو نظام خاص بكل شركة على حدة يحدد نظام العمل وكيفية اتخاذ القرارات داخل الشركة ذاتها. في هذه الدراسة، سوف يركز التحليل على قدر كبير من البيانات الأولية التي سيتم تجميعها من بعض الجهات الرسمية وغير الرسمية أو من الشركات المساهمة ذاتها.

ومبدئياً، تتمثل البيانات المطلوبة في كم كبير إلى حد ما من البيانات الأولية، تتمثل في النظام الأساسي للشركات، والأنظمة الأساسية للشركات المساهمة السعودية محل العينة، والتي لا تعتبر في كثير من الأحيان مجالاً للنشر، وإنما تحاط بقدر من السرية.

ومن ناحية أخرى، فسوف يقوم الباحث من خلال هذه الدراسة بالتحليل الوصفي للظواهر والمشكلات التي باتت تعاني منها الشركات المساهمة خلال الفترة الأخيرة، وذلك بهدف الوقوف على مدى الارتباط بين تلك الظواهر والمشكلات وبين تقنين النظام الأساسي وأنظمة الشركات لبعض الجوانب. ومن ثم، فستعتمد الدراسة على تجميع بعض البيانات والمعلومات من مصادر ثانوية، سواء من المراجع العلمية أو الدوريات أو النشرات أو التقارير المنشورة وذات الصلة بالموضوع.

١,٥ عينة البحث

تعتمد الدراسة على السعي لتمثيل بعض المفردات من مجتمع البحث، والذي لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يعتمد على الحصر الشامل لكافة الشركات التي تزيد على نحو المائة شركة. ومن هنا، فقد اختار الباحث التركيز على عينة من وحدات مجتمع البحث عددها ١٦ شركة مساهمة سعودية، بحيث يتم اختيار هذه العينة بناء على المعايير التالية :

١. أن تمثل كافة الشركات المساهمة صناعية وخدمية وزراعية.
٢. أن تضم عدد من الشركات التي عانت خلال الفترات الأخيرة من مظاهر للضعف.
٣. أن تضم شركات لديها شريك أجنبي، بحيث يمتلك جزء من رأسمالها ذلك الشريك مثل البنوك التجارية.

وبتطبيق هذه المعايير، تم التوصل إلى القائمة التالية :

١. شركة الخدمات الصناعية.
٢. الشركة الوطنية للتنمية الزراعية.
٣. بنك الرياض.

- ٤ . البنك السعودي الفرنسي .
- ٥ . شركة الأسمنت السعودية .
- ٦ . شركة القصيم الزراعية .
- ٧ . شركة الأسمنت العربية المحدودة .
- ٨ . شركة حائل للتنمية الزراعية .
- ٩ . شركة عسير .
- ١٠ . شركة اللجين .
- ١١ . الشركة السعودية لنقل وتجارة المواشي .
- ١٢ . شركة المشروعات السياحية .
- ١٣ . شركة الصناعات الزجاجية الوطنية .
- ١٤ . شركة أسمنت تبوك .
- ١٥ . البنك السعودي البريطاني .
- ١٦ . شركة الأسمدة العربية السعودية .

الفصل الثاني: الإطار النظري

في هذا الجزء سوف تتعرض الدراسة لعرض بعض الدراسات النظرية والتطبيقية، والتي تبيّن مدى تأثير مجلس الإدارة على أداء الشركات، وكذلك سوف تستعرض الدراسة التغيرات في البيئة المحلية والعالمية التي تؤكد على ضرورة تطوير مجلس الإدارة.

٢,١ العلاقة المتبادلة بين توصيف مجلس الإدارة وأداء الشركات

٢,١,١ الخلفية النظرية للعلاقة بين خصائص وممارسات المجلس وأداء الشركة

في مقابل الندرة النسبية للأدبيات النظرية عن مجلس الإدارة، يوجد هناك عدد كبير من الدراسات التطبيقية في هذا الموضوع. فباستثناء دراسات الحالة العملية، على سبيل المثال، Mace⁽¹⁾ 1987 و Vancil⁽²⁾ 1986، اللتان تعتبران تشخيصاً لتقدير واحد أو أكثر للمعادلات في النظام:

$$A_{t+s} = \prod c_t + \omega_t \quad (1)$$

$$P_{t+s} = \partial A_t + \psi_t \quad (2)$$

$$C_{t+s} = \infty P_t + \Phi t \quad (3)$$

(1) M. Mace (1986) *Directors: Myth and Reality*, Harvard Business School Press, Boston.

(2) R. Vancil (1987) *Passing The Baton: Managing the Process of CEO Succession*, Harvard Business School Press, Boston.

حيث:

c	تشير إلى خصائص أو سمات المجلس (مثل تركيب أو حجم المجلس).
A	تعبّر عن فعل أو ممارسة المجلس (مثل عزل المدير التنفيذي).
P	تشير إلى أداء الشركة (مثل الربحية).
t	تعبّر عن مؤشرات الزمن.
Π, ∂, ∞	المعلومات المقدرة.
$\bar{\omega}, \psi, \Phi$	تعبّر عن بواقي التوصيف (الأخطاء).

بالتحديد، لا يقدر النظام آنيا، لذلك فهو يرتبط داخليا باستخدام لوغاريتمات مناولة. ومن المعادلتين (١) و(٢) يمكن استنباط مباشرة دراسة العلاقة بين سمات المجلس وأداء الشركة، كما يلي:

$$P_{t+s} = \partial (\Pi c_t + \bar{\omega}_t) + \psi_t \quad (4)$$

وسعت العديد من الدراسات مباشرة لتقدير هذه المعادلة^(٣). فضلا عن أن بعض الدراسات كانت أكثر تركيزا من الدراسات الأخرى في تكوين تلك المعادلات، وبالتحديد بالنسبة للمعادلة الثانية التي تعبّر عن الأداء كدالة في ممارسات المجلس. ويبين الشكل رقم (١) تفسير تلك المعادلات الأربعة.

ومن الشكل رقم (١) يتضح أن الدراسات السابقة أثبتت صحة الفرضيات الرئيسة التالية :
 $\mathbf{r r}$ أن سمات وخصائص مجلس الإدارة هي التي تخلق توجهات معينة لممارسات هذا المجلس في الشركة.

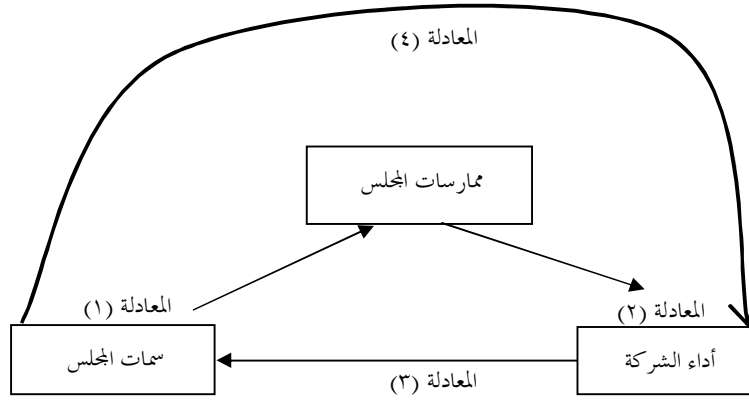
$\mathbf{r r}$ أن ممارسات مجلس الإدارة تلعب دورا كبيرا وفاعلا في أداء الشركة.

$\mathbf{r r}$ أن أداء الشركة هو الذي يقود التغيير في سمات وخصائص مجلس الإدارة.

إلا إنه إذا كانت هذه الدراسة تؤيد صحة الفرضية الأولى والثانية، فإنها لا تتفق مع الفرضية الثالثة. فلا يمكن القول بأن أداء الشركة هو الذي يقود ويخلق التعديلات في وصف وسمات مجلس الإدارة، بل يوجد هناك حلقة أخرى مفقودة، تتمثل في النظام واللوائح التي تكون وتشكل هذه السمات لدى مجلس الإدارة. بمعنى أن هذه الدراسة تسعى لتطوير منهج جديد يقود إلى إيجاد حلقة وسيطة بين المجلس وأداء الشركة، تتمثل هذه الحلقة في النظام الحاكم لتشكيل مجلس الإدارة وآليات عمله.

(٣) على سبيل المثال دراسة:

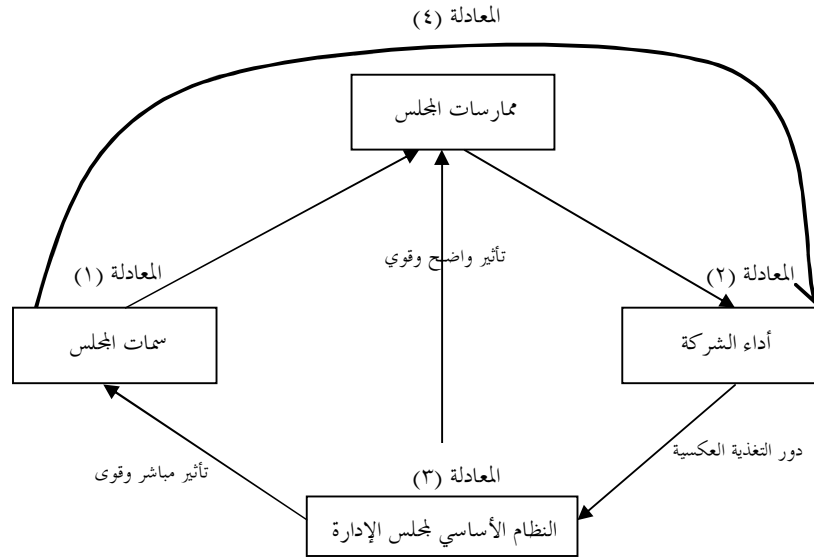
A. Agrawal and C. Knoeber (2001) "Do Some Outside Directors Play a Political Role?",
Journal of law and Economics, 44(1): 197-199.



شكل رقم (١) مشكلة الارتباط الداخلي في عمل المجلس.

المصدر :

Mace, M. (1986), *Directors: Myth and Reality*, Harvard Business School Press, Boston.



شكل رقم (٢) مشكلة الارتباط الداخلي بين نظم وممارسات المجلس وأداء الشركة.

المصدر: من تصميم الباحث.

من هنا، طورت هذه الدراسة الشكل رقم (١) إلى الشكل رقم (٢)، بحيث تضيف حلقة جديدة، هي النظام الأساسي للمجلس الإدارة. ولكن إذا كان هذا النظام موجوداً بالفعل، فما هو تأثير أداء الشركة عليه؟ في الواقع إن هذا التأثير ينصب على التعديل والتطوير والإضافة. بمعنى أن هناك دوراً بارزاً للتغذية العكسية في تأثير أداء الشركة على تعديل وتطوير النظام بما يخلق أحكام تقود لتطوير سمات المجلس بالشكل الذي يخلق ممارسات تقود إلى الأداء المطلوب للشركة، وهكذا.

إن الشكل رقم (٢) يشكل أهمية خاصة لهذه الدراسة، لأنه يشكل المنطلق الواقعي للمنهج الذي تبناه. حيث إن منهج الدراسة ينطلق من أداء الشركة وليس العكس، بمعنى أن ظهور بعض السلبيات والظواهر غير الحميدة في ممارسات الإدارة التنفيذية يدعم وجود قصور في أداء مجلس الإدارة، فضلاً عن ذلك وجود بعض القصور في ممارسات مجلس الإدارة ذاته، وجميعها تصب في بوتقة الأداء الضعيف للشركة، الأمر الذي يخلق دافعاً قوياً للتأثير على صانعي القرار لمراجعة وتغيير النظام الحاكم لمجلس الإدارة في النظام الأساسي للشركات، بما يخلق سمات مرغوبة تقود لممارسات مطلوبة تؤدي إلى أداء مرضي لكافة أصحاب المصالح في الشركة.

٢,١,٢ تشكيل المجلس وأداء الشركة

كثيراً ما يثار التساؤل؛ هل هناك علاقة بين عدد الأعضاء الخارجيين في المجلس وبين أداء الشركة؟ بالتحديد سعت تلك الدراسات للإجابة على هذا التساؤل باستخدام عدة مناهج. المنهج الأول يسعى لاختبار علاقة الارتباط بين مقياس الأداء ونسبة الأعضاء الخارجيين في المجلس. فدراسات مثل (MacAvoy, et al., 1983)⁽⁴⁾، (Hermalin and Weisbach, 1991)⁽⁵⁾، (Mehran)⁽⁶⁾ (1995)، (Bhagat and Black, 2000)⁽⁷⁾، and (Klein, 1998)⁽⁸⁾.

جميعها توصلت إلى علاقة غير معنوية بين مقياس الأداء المحاسبي ونسبة الأعضاء الخارجيين في المجلس.

(4) P. MacAvoy, and et al. (1983) "ALI Proposals for Increased Control of the Corporation by the Board of Directors: An Economic Analysis", In, Statement of the Business Roundtable on the American Law Institute's Proposed, *Principles of Corporate Governance and Structure: Restatement and Recommendation*, Business Roundtable, New York.

(5) B. Hermalin and M. Weisbach (1991) "The Effects of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance", *Financial Management*, 20(4): 101-12.

(6) H. Mehran (1995) "Executive Compensation Structure, Ownership, and Firm Performance", *Journal of Financial Economics*, 38(2): 163-84.

(7) S. Bhagat and B. Black (2000) "Board Independence and Long-Term Firm Performance", Unpublished Paper, University of Colorado.

(8) A. Klein (1998) "Firm Performance and Board Committee Structure", *Journal of Law and Economics*, 41, pp. 275-99.

أما المنهج الثاني، فقد تم اقتراحه من خلال دراسة مورك (Morck, et al., 1988)⁽⁹⁾ باستخدام Tobin's Q كمقياس للأداء، حيث تقترح هذه الفكرة اعتبار أن هذا المقياس يعكس القيمة المضافة للعوامل غير الملموسة مثل سلطة الإدارة. وقد سعت دراسات هيرملين وويسباخ، وبهجت وبلاك (Hermalin and Weisbach, 1991; Bhagat and Black, 2000) لاستخدام هذا المنهج، وتوصلت إلى أنه بشكل مشابه لمقياس الأداء المحاسبي، لا يوجد هناك علاقة اعتبارية بين نسبة الأعضاء الخارجيين ومقياس Q. وأخيراً اختبرت، دراسة بهجت وبلاك (Bhagat and Black, 2000) تأثير تركيب المجلس على الأداء المحاسبي والسوقي للسهم على المدى الطويل. وبصفة عامة، توصلت إلى أنه من النادر تقرير أن تركيب وتشكيل المجلس يرتبط بأي علاقة تقاطعية مع أداء الشركة.

ويوجد هناك منهج ثالث حقق بعض النجاح، يسعى لقياس الأثر على قيمة الشركة نتيجة التغيرات في تركيب المجلس. فقد اختبرت دراسة روسنستين وديت (Rosenstein and Wyatt 1990)⁽¹⁰⁾ العلاقة بين سعر السهم اليومي وبين الإعلان عن إضافة أعضاء خارجيين في المجلس. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد في المتوسط زيادة معنوية إحصائية بنحو (٢,٠٪) في سعر السهم استجابة للإعلان عن إضافة أعضاء خارجيين للمجلس.

٢,٢ التغيرات في البيئة المحلية والعالمية الدافعة لتطوير مجلس الإدارة

ظهرت خلال الفترة الأخيرة العديد من المستجدات على الساحتين المحلية والدولية أسهمت جوهرياً في إبراز مدى القصور في أحكام وتشريعات مجلس الإدارة. بل بات واضحاً أن تلك الأنظمة أصبحت غير كافية.

٢,٢,١ انتشار حالات الملكية العائلية في العديد من الشركات المساهمة السعودية

لا تزال الملكية العائلية للشركات تشكل النسبة الغالبة على مستوى الشركات السعودية ككل. وفي إطار التطورات واتساع الشركات تحولت العديد من تلك الشركات من الشكل العائلي - سواء من شكل المسؤولية المحدودة أو التوصية البسيطة - إلى إطار شركة مساهمة. وهنا ظهر نمطين لإدارة تلك الشركات. يتمثل النمط الأول في سيطرة نمط الملكية العائلية على كراسي مجلس إدارة الشركة، على أساس امتلاك تلك الفئة العائلية لمعظم أسهم الشركة. في

(9) R. Morck, A. Shleifer and R. Vishny (1988) "Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis", *Journal of Financial Economics*, 20, pp. 293-316.

(10) S. Rosenstein and J. Wyatt (1990) "Outside Directors, Board Independence, and Shareholder Wealth", *Journal of Financial Economics*, 26, pp. 175-84.

مقابل ظهور نمط آخر، يتمثل في القدرة الكبيرة للملكية العائلية بحكم امتلاكها لحجم كبير من الأسهم على التأثير وتوجيه أعضاء مجلس الإدارة حسب ما ترتأيه تلك الفئة العائلية. وفي كلا النمطين، لن يكون في استطاعة المجلس وأعضائه القيام بأداء أدواره بشكل فعال. ففي النمط الأول، ليس من المتوقع أن يقوم المجلس بأداء فعال لدور عادل متكافئ لصالح حملة الأسهم جميعاً. وأيضا في النمط الثاني لن يستطيع الأعضاء أو المجلس أداء نفس الدور.

٢,٢,٢ الانضمام لمنظمة التجارة العالمية وتزايد حدة التنافسية

أصبح من المتوقع خلال الفترة القريبة القادمة صدور قرار انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية (Organization World Trade). وتهدف هذه المنظمة رئيسا لتحرير التجارة العالمية من كافة القيود والعوائق التي تعترض طريقها، وبالتالي فمن المتوقع أن تلتزم المملكة بتحرير أسواق كافة السلع والخدمات من القيود بأشكالها المختلفة، الأمر الذي سوف يتسبب في سهولة اختراق السلع والخدمات الأجنبية للحدود الوطنية، بالشكل الذي سوف يقود إلى تزايد حدة منافسة السلع الأجنبية ليس في الأسواق الخارجية فحسب، ولكن داخل السوق المحلي ذاته. وهنا يتبادر التساؤل حول ما إذا كانت السلع والخدمات الوطنية قد وصلت لمرحلة القدرة على منافسة سلعه وخدمات أجنبية، ربما تكون من القدم في السوق أو الخبرة بالسوق التي تفوق مقدرة السلع والخدمات الوطنية.

من هنا، فسوف تنطوي الفترات المقبلة على العديد من التحديات الكبيرة التي تواجه الشركات الوطنية، ومن أبرزها الشركات المساهمة التي تشكل اليوم عماد التجارة والصناعة الوطنية السعودية. وتستوجب تلك التحديات تدعيم البيئة المؤسسية لتلك الشركات، والتي من أهمها بنية مجلس الإدارة ليتخذ شكلا أكثر فعالية وأكثر قدرة على الإبداع سواء في خلق بيئة أكثر ديناميكية توازن بين المرونة والرقابة في الإدارة.

٢,٢,٣ الإصلاح الاقتصادي والخصخصة

خلال الفترة الأخيرة، شرعت الحكومة السعودية في إطار سعيها للانضمام لمنظمة التجارة العالمية في تبني برامج أو خطط للعديد من القطاعات والأنشطة الاقتصادية. ومن أبرز الخطوات التي ابتدأت بها السعي لخصخصة القطاعات العامة، وترك القطاع الخاص ليلعب دورا رئيسا في السوق السعودي. بمعنى السعي لتقليص دور الحكومة في النشاط الاقتصادي، وترك قوى العرض والطلب لكي تحدث آثارها في تفعيل الكفاءة الاقتصادية. من هنا، فقد ظهر فكر جديد يقوم على عدم التدخل الكبير للحكومة في إدارة الشركات ومنها الشركات المساهمة، والسعي للاهتمام بوضع

التشريعات واللوائح المنظمة لعمل وإدارة هذه الشركات، وصنع آليات داخلية على سبيل المثال مجلس الإدارة والجمعية العامة وغيرها، لكي تقوم بأدوار رئيسية في الرقابة وتحقيق العدالة والتكافؤ في معاملة كافة الأطراف أصحاب المصلحة.

الأمر الذي نأى بالحكومة إلى مكانة بعيدة عن التدخل المباشر، وتفضيل لعب دور المراقب عن بعد فقط، وتقلص دورها كثيراً حتى أصبح لا يتجاوز تقنين وتأسيس الشركة والتأكد من مدى التزامها بالقوانين والنظم التي تحكمها في النظام الأساسي للشركات ولوائح ونظام الشركة ذاتها. الأمر الذي أوجد بيئة تتسم بنوع من عدم الانسجام بين عدة أطراف هي حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والعاملين بالشركة، وأحياناً تتسع لتشمل المعايير البيئية والاجتماعية. ول سوء الحظ، لا يوجد للحكومة حتى الآن أي دور يذكر في ضمان تحقيق الرقابة على هذا الصراع أو المقدرة على إيقافه لصالح الشركة.

٢,٢,٤ اتساع حجم وزيادة عدد الشركات المساهمة

لقد تطورت الشركات المساهمة من عدد قليل لا يتجاوز خمسة شركات مع منتصف الخمسينيات من القرن الماضي إلى نحو ١٢٨ شركة في عام ١٤٢٤هـ، فضلاً عن اتساع أنشطة ومهام تلك الشركات. وقد أدى كل ذلك إلى وجود صعوبات كبيرة في إمكانية قيام الحكومة بالدور الرقابي الذي تسعى إليه. لذلك، فقد ظهر توجه جديد في العديد من الدول يتمثل في السعي لتطوير وتفعيل دور مجلس الإدارة لكي ينوب عن الحكومة في أداء الدور الرقابي الحاكم للشركة. إلا أن التركيز على مثل هذا الدور في مجالس الإدارة في الشركات المساهمة السعودية يستدعي تعديلات في الأنظمة الحاكمة ونشر ثقافات جديدة لعمل مجالس الإدارات تتركز في الإبداع والمرونة والرقابة وغيرها.

الفصل الثالث: مراجعة وتوصيف نظم مجلس الإدارة في الشركات المساهمة السعودية

مثل ما هو موجود في الدول الأخرى، تنجزاً مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة في الشركات المساهمة السعودية إلى جانب قانوني وآخر تعاقدي. يحكم تلك الأجزاء نظام الشركات ككل، واللوائح الداخلية للتأسيس والنظم الأساسية للشركات ذاتها. فضلاً عن بعض النظم الأخرى التي تتحدد بناء على طبيعة كل نشاط معني في تلك الشركات.^(١١)

(١١) لمزيد من التفاصيل، يراجع:

- وزارة التجارة، النظام الأساسي للشركات السعودية.

وفي هذا الإطار، فإنه من المفيد الإلمام بهذه الالتزامات القانونية والتعاقدية، بالشكل الذي يبرز مدى المهام والمسؤوليات والصلاحيات التي تضعها النظم واللوائح السعودية على عاتق مجلس الإدارة. كما أن هذه المعرفة تعد على درجة كبيرة من الأهمية، وبخاصة لتحديد مدى الاختلاف بين النظام الرئيس للشركات ككل ونظام ولوائح الشركات منفردة، والسعي لتحديد هل هناك إمكانية للشركات لصياغة نظامها ولائحتها الداخلية، بالشكل الذي يحقق لها كثير من الاستقلالية عن عمليات الرقابة الداخلية، التي ينص عليها النظام الأساسي للشركات، وهل تلك الإمكانية نابعة عن ثغرات في النظام الأساسي للشركات، أم أنها نتيجة تجاوزات من الشركات منفردة للنظام الأساسي.

وتعد دراسة وتحليل المواد والنصوص التي تحكم وتنظم عمل وصلاحيات مجلس الإدارة على درجة كبيرة من الأهمية لهذه الدراسة. ويرجع ذلك إلى أنها سوف تمكن الدراسة من وضع معايير وحدود لتقتين مجلس الإدارة في الشركات الوطنية، الأمر الذي يمكن معه عقد مقارنة بين تلك المعايير المقننة، وتطبيقات الواقع العملي لمجالس الإدارات في الشركات المساهمة. فمع وجود أي جانب للقصور، يصبح من السهل الحكم على مصدر القصور، هل هو ناتج عن قصور في التشريع أو التنظيم الرسمي، أم أنه ناتج عن قصور في الممارسة التطبيقية، نتيجة تجاوز الحدود وعدم التزام مجلس الإدارة أو الإدارة العليا ككل بتلك المواد والنصوص.

٣,١ عدد أعضاء المجلس

تنص المادة (٦٦) من النظام الأساسي للشركات على أنه "يجب أن يدير شركة المساهمة مجلس إدارة يحدد نظام الشركة عدد أعضائه بشرط ألا يقل عن ثلاثة، وتقوم الجمعية العامة العادية بتعيين أعضائه للمدة المنصوص عليها في نظام الشركة، بشرط ألا تتجاوز هذه المدة ثلاث سنوات".

جدول (١) توصيف حجم المجلس في النظام الأساسي وأنظمة الشركات محل الدراسة.

النظام الأساسي للشركات السعودية	الأمم المتحدة العربية السعودية	البنك السعودي الفرنسي	السعودية لنقل وتجارة المواشي	الوطنية للتنمية الزراعية	الأمم المتحدة العربية المحدودة	أكثر من (٣) وأقل من (١٢) عضوا	(٩) أعضاء	(٧) أعضاء	(١٠) أعضاء	(١١) عضو
عسير	اللحين	بنك الرياض	المشروعات السياحية	الصناعات الزجاجية الوطنية	أمممت تبوك	(٩) أعضاء	(٧) أعضاء	(١١) عضو	(١٠) أعضاء	(١١) عضو
القصيم الزراعية	الخدمات الصناعية	حائل للتنمية الزراعية	السعودي البريطاني	الأمم المتحدة السعودية	التصنيع الوطنية	(٨) أعضاء	(٧) أعضاء	(١٠) أعضاء	(١١) عضو	(٧) أعضاء

أما الواقع العملي، فيشير إلى تعدد الأحجام التي تأخذها مجالس الإدارات في الشركات المساهمة موضع الدراسة، إلا أنها جميعاً كانت تأخذ عدداً يزيد بالفعل عن ثلاثة أعضاء. بالتحديد تراوح حجم المجلس في العينة تحت الدراسة بين (٧) أعضاء و(١٤) عضواً. ولعل الفارق يعد كبيراً ولا يمكن تفسيره سوى من خلال رؤية المؤسسين للشركة، حيث ترى هذه الدراسة أن أحد المعايير الرئيسية في تحديد حجم مجالس الإدارة في الشركات المساهمة السعودية يتمثل في عدد المؤسسين، وأيضاً في العدد الذي يرغب في المشاركة في عضوية المجلس، حيث كان ملحوظاً في العديد من الشركات موضع العينة أن المجلس الأول المشكل لإدارة الشركة غالباً ما كان يزيد عن العدد الذي يقرره النظام الأساسي للشركة. فعلى سبيل المثال، في شركة التصنيع الوطنية ينص نظام الشركة على أن يتكون مجلس الإدارة من سبعة أعضاء، إلا النظام استثنى المجلس الأول المشكل من عشرة أعضاء.

٣,٢ شروط استحقاق عضوية المجلس وحدود عزل الأعضاء

بالنسبة للنظام الأساسي للشركات، فلا يزال هناك قصوراً واضحاً في تقنين المعايير أو الشروط التي يجب توافرها في الفرد لكي يستحق عضوية مجلس الإدارة. فالنظام ترك الباب مفتوحاً بدون وضع أية شروط لهذه العضوية، سوى شرط واحد، نصت عليه المادة (٦٨)، والتي تشترط "ضرورة أن يكون عضو مجلس الإدارة مالكا لعدد من أسهم الشركة لا تقل قيمتها عن عشرة آلاف ريال".

وكذلك الحال بالنسبة لانتهاء العضوية وعزل الأعضاء، فقد حدد النظام الأساسي انتهاء العضوية بانتهاء المدة المقررة. أما المادة (٦٦) فقد تركت لنظام الشركة توصيف كيفية انتهاء عضوية المجلس. وحددت للجمعية العامة العادية جواز عزل جميع أو بعض أعضاء مجلس الإدارة، ولو نص نظام الشركة على خلاف ذلك دون إحلال بحق العضو المعزول في مساهلة الشركة إذا وقع العزل بغير مبرر مقبول أو في وقت غير لائق. كما يجوز لعضو مجلس الإدارة أن يعتزل بشرط أن يكون ذلك في وقت لائق، وإلا كان مسؤولاً قبل الشركة. وخلافه لا يوجد أي نص يوصف هذه العناصر.

من هنا يتضح أن المشرع لم يتطرق لوضع توصيف محدد للحالات التي تنتهي فيها عضوية الأعضاء أو عزلهم، وترك النظام الأساسي لكل شركة يحددها كما يرى. ولكن هل أنظمة الشركات وضعت تقنياً واضحاً لتلك الأمور. لسوء الحظ أن غالبيتها لم تضع أي معايير ترتبط بتوصيف شروط عضوية أو عزل أعضاء المجلس، حيث يوضح الجدول رقم (٢) أنه من بين الشركات محل العينة لم يوجد سوى خمس شركات سعت لوضع معايير لعزل الأعضاء، وشركتين منهم فقط اللتان سعتا لوضع توصيف لحدود عزل هؤلاء الأعضاء من العضوية.

جدول (٢) توصيف شروط استحقاق عضوية المجلس وحدود العزل في النظام الأساسي
وأنظمة الشركات محل الدراسة.

اسم الشركة البند	البنك السعودي الفرنسي	البنك السعودي البريطاني	بنك الرياض	الأمم العربية الحدودة	التصنيع الوطنية	الأمم السعودية
شروط العضوية	لا يكون الشخص مؤهلاً للعضوية إذا حكم عليه في جريمة مخلة بالكرامة، أو إذا فصل من خدمة الشركة، أو إذا كان عضواً بمجلس إدارة أي بنك تجاري بالملكة، أو إذا كان يعمل في خدمة بنك آخر.			يشترط في عضو مجلس الإدارة أن يكون سعوديًا، وكامل الأهلية، وأن يكون مالكاً لنحو ٢٠٠ سهم مدفوعة القيمة.		
عزل الأعضاء	تنتهي عضوية المجلس باستقالة العضو، أو بوفاته، أو إذا حكم بإفلاسه، أو إذا أصبح فاقد الشعور، أو إذا تخلف عن حضور ثلاثة اجتماعات متوالية، أو أكثر من أربع اجتماعات متوالية، أو أكثر من أربع اجتماعات متوالية، أو أكثر من أربع اجتماعات متوالية.	تنتهي عضوية المجلس باستقالة العضو، أو بوفاته، أو إذا بلغ السبعين، أو إذا أصبح غير صالح للعضوية طبقاً لأحكام المملكة، أو بعزله بأغلبية ثلثي الجمعية العامة، أو إذا أصبح غير سليم عقلياً، أو عند إدانته في جريمة مخلة بالكرامة، أو إذا أشهر إفلاسه بحكم.	يعتبر المنصب خالياً إذا تغيب العضو ثلاث مرات متوالية بدون إذن خلص، أو إذا أشهر إفلاسه، أو إذا أصبح معوها، أو إذا لم يملك الأسهم المقررة للضمان، أو إذا عين في شركة يشبه نشاطها نشاط الشركة، أو إذا أحل بواجباته.	إذا تخلف عن ثلاثة اجتماعات متوالية، أو أكثر من أربعة خلال السنة الواحدة بدون عذر مقبول.	يعتبر العضو مستقلاً إذا تغيب عن حضور أربعة اجتماعات متوالية.	يعتبر العضو مستقلاً إذا تخلف عن حضور ثلاثة اجتماعات متوالية، أو أكثر من أربع اجتماعات متوالية، أو أكثر من أربع اجتماعات متوالية.

وهنا يثار التساؤل: ما هو مدى وأثر غياب تلك المعايير على تركيب مجلس الإدارة؟ ومن ثم أثر ذلك التركيب على أداء المجلس؟

إن غياب تلك المعايير قد يوجد نوعاً من الخلل داخل تركيب المجلس، وبخاصة عندما يكون بعض الأفراد غير مؤهلين علمياً أو إدارياً، أو ربما كانوا من ذوي السمعة السيئة ولكنهم يمتلكون حصصاً كبيرة في تلك الشركات، يمكنهم من الحصول على عضوية المجلس.

وفي إطار ذلك، نستنتج من هذه الدراسة أن معايير عضوية وعزل الأعضاء من المعايير الهامة جدا في تحديد تشكيلة مجلس الإدارة. ولما كانت دراسة ماسي (Mace, 1986)⁽¹²⁾ تشير إلى أن تشكيلة مجلس الإدارة تمثل أحد العوامل التفسيرية الهامة في تحديد أداء المجلس، فيمكن بسهولة التوصل إلى أن غياب معايير عضوية وعزل أعضاء المجلس من النظام الأساسي وأنظمة الشركات، من المحتمل أن يتسبب في ضعف تشكيلة المجلس، وبالتالي قد يمثل متغيراً رئيسياً يقود إلى ضعف أداء المجلس ذاته.

إن فتح الباب بدون أية شروط تذكر لاستحقاق العضوية في عدد (١٥) من إجمالي (١٧)، وكذا أية شروط لعزل وانتهاء العضوية في عدد (١١) من (١٧) شركة مساهمة يوفر صورة لوجود نوعاً من عدم كفاية الأنظمة الموضوعية في النظام الأساسي للشركات السعودية، وأيضاً النظام الخاص بالشركات المساهمة نفسها فيما يتعلق بوضع الشروط والمعايير اللازمة لعضوية وعزل الأعضاء. ومن الملاحظ أن البنوك السعودية الثلاثة، والتي تشكل العينة التي تم انتقاؤها للتعبير عن مجتمع البنوك السعودية كانت جميعها مقننة على الأقل لشروط ومعايير انتهاء وعزل عضوية أعضاء مجلس الإدارة.

لكل ذلك، يرى الباحث أن هناك قصوراً واضحاً في تحديد شروط استحقاق العضوية. فإذا كانت الشروط غير مدرجة بالمرّة سوى في نحو (١٢٪) من حجم العينة، فإن تلك الشروط غير مقننة بالشكل المناسب، بل والذي يُخدم متطلبات الفترة الحالية. ففي ظل تزايد حدة التنافسية التي تواجه كافة السلع والخدمات التي تنتجها تلك الشركات المساهمة نتيجة العديد من التغيرات على مستوى الاقتصاد العالمي. لذلك، يرى الباحث ضرورة مراجعة تلك الأنظمة لوضع نصوص وأحكام لا تحكم فقط الحصول على العضوية بالنص على شروط مثل الأهلية أو امتلاك أسهم الضمان أو عدم الحكم عليه في جريمة مخلة بالكرامة، ولكن أيضاً لا بد من وجوب النص على

(12) M. Mace (1986) *Directors: Myth and Reality*, Op. Cit.,

شروط ومعايير أخرى ترفع من أداء المجلس في أداء الأدوار الملقاة على عاتقه، والتي تقترحها هذه الدراسة فيما يلي :

(١) أن يكون العضو متفرغاً بشكل كامل، أو على الأقل أن يقدم ما يضمن أنه يستطيع التفرغ لمدة يوم كدوام كامل مرة كل شهر، بمعنى أنه من المفترض أن يكون بمقدرة الفرد المرشح للحصول على عضوية مجلس الإدارة ضرورة التواجد مرة شهرياً كدوام كامل للمتابعة والإشراف والوقوف على دقائق الأمور في الشركة، وإلا فكيف يتحقق الدور الإشرافي المناسب للمجلس على أداء إدارة تنفيذية في الغالب ما لا تمثل لها الشركة أية مصلحة سوى في الحصول على الراتب أو المكافأة، وبخاصة في الحالة التي لا يمتلك فيها أفراد الإدارة التنفيذية حصص من رأسمال الشركة.

فإذا كان عضو مجلس الإدارة غير قادر على التفرغ لمدة يوم كامل للمتابعة والرقابة في الشركة التي شرف بعضويتها، فيكف تأكيد هو غير جدير بتلك العضوية. ويرجع ذلك لما يلي :

- إن زيادة حجم رؤوس أموال الشركات المساهمة واتساع نشاطها وتعدد فروعها وعملياتها أدى خلال الفترة الأخيرة إلى قصور واضح في أداء مجالس إدارات العديد من الشركات في المتابعة والرقابة.

- قد لا يكون من المعتقد أن يستطيع أعضاء مجلس الإدارة، والذين غالباً ما يكونون أعضاء في العديد من المجالس، فضلاً عن ارتباطهم في معظم الأحيان إما بمناصب قيادية في شركات أخرى أو بمناصب سياسية أو قيادية في القطاع الحكومي، أن يكون لديهم الوقت الكافي للمتابعة والإشراف الفعلي على إدارة تنفيذية عادة ما تجتمع إلى تحقيق أهداف قد تتعارض مع مصالح حملة الأسهم أو مع مصالح العاملين أو حتى مع مصلحة الاقتصاد ككل.

(٢) في ظل ما تنص عليه المادة (٦٦) من أنه "يجوز لمجلس الوزراء أن يحدد عدد مجالس الإدارة التي يجوز للعضو أن يعين بها"، فتتقترح هذه الدراسة إلغاء هذا النص واستبداله بعدم جواز عضوية الفرد الواحد لأكثر من مجلس إدارة شركة واحدة، وذلك لتوفير الوقت والضغط على الأعضاء وضمان أدائهم الجيد.

٣,٣ متى وكيف انعقد المجلس وما هي شروط صحة انعقاده ؟

تشير المادة (٨٠) من نظام الشركات السعودية إلى "أن مجلس الإدارة يجتمع بدعوة من رئيسه وفقاً للأوضاع المنصوص عليها في نظام الشركة"، إلا إنه مع ذلك وبصرف النظر عن أي نص مخالف في نظام الشركة يجب على رئيس المجلس أن يدعو إلى الاجتماع متى طلب إليه ذلك اثنان من الأعضاء. ولا يكون اجتماع المجلس صحيحاً إلا إذا حضره نصف الأعضاء على الأقل، بشرط ألا يقل عدد الحاضرين عن ثلاثة، ما لم ينص نظام الشركة على نسبة أو عدد أكبر. ولا يجوز لعضو مجلس الإدارة أن ينيب عنه غيره من الأعضاء في حضور الاجتماع إلا إذا نص على ذلك نظام الشركة.

أما بالنسبة لأنظمة الشركات، فيتضح من الجدول رقم (٣) أن نحو سبعة شركات فقط هي التي حدد نظامها الأساسي المدى الزمني لانعقاد المجلس. وتراوح هذا المدى ما بين مرة كل شهرين على الأقل في نحو شركتين، ومرة كل ثلاثة أشهر على الأقل في عدد ثلاثة شركات، ومرة كل ستة أشهر على الأقل في شركتين من هذه الشركات السبعة.

جدول (٣) توصيف انعقاد المجلس في الشركات ووضع الدراسة.

الوطنية للتنمية الزراعية	الاسمنت العربية المحدودة	الصناعات الزجاجية الوطنية	بنك الرياض	التصنيع الوطنية	البنك السعودي الفرنسي	السعودي البريطاني
مرة كل شهرين	مرة كل شهرين	مرة كل ثلاثة شهور	مرة كل ثلاثة أشهر	مرة كل ثلاثة شهور	مرة كل سنة أشهر	مرة كل سنة أشهر

المصدر : من عمل الباحث بناء على البيانات المجمعة من أنظمة الشركات محل العينة.

وهنا يثار العديد من التساؤلات الهامة:

- (١) هل اجتماع مجلس الإدارة مرتين في العام فقط يمكن بأي حال من الأحوال أن يمكن مجلس إدارة الشركة من أداء أدواره المنوط بها بفعالية ؟
- (٢) كيف هو الحال بالنسبة للشركات الأخرى - والتي تبلغ نسبة (٦٥٪) من حجم العينة - التي لم تضع أي مدي زمني لانعقاد المجلس ؟
- (٣) أليس من المتوقع أن يتغير هذا المدى من مجلس لآخر؟ أليس من المتوقع أن يتحدد هذا المدى حسب الأهواء الشخصية لرؤساء مجالس الإدارة ؟

(٤) ما هي مدى خطورة عدم تفرغ غالبية رؤساء مجالس الإدارة لرئاسة وعضوية المجلس على دورية وزمن الانعقاد؟

(٥) ما هي الآثار التي يمكن أن تترتب على عدم دورية انعقاد المجلس على أداء المجلس لأدواره ومسؤولياته الرئيسة؟

(٦) بالتحديد ما هي آثار عدم دورية الانعقاد على مدى أداء المجلس لدوره الإشرافي والرقابي على الإدارة التنفيذية؟

لسوء الحظ إن الإحابة على معظم هذه التساؤلات ليست في صالح الأداء الإيجابي لمجلس الإدارة، وبالتالي من المتوقع أن تترتب عليها آثاراً سلبية واسعة على أداء مجلس الإدارة لأدواره ومسؤولياته الرئيسة، وبخاصة ما يرتبط منها بضرورة المتابعة والإشراف والرقابة الدورية على الإدارة التنفيذية، والتي لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتحقق إلا من خلال اعتماد نظام دوري لانعقاد المجلس.

من هنا، يرى الباحث أن عدم النص على دورية الانعقاد، أو النص على دورية انعقاد لفترة تتجاوز ثلاثة أشهر من المؤكد أنه يضعف الدور الرقابي والإشرافي للمجلس على الإدارة التنفيذية. لذلك، فإن الوضع المثالي والذي يمكن لمجلس الإدارة من أداء أدواره ومهامه الرئيسة يتمثل، من وجهة نظر الباحث، في ضرورة النص على دورية انعقاد للمجلس مرة كل شهرين على الأقل.

أما بالنسبة لعدد الأعضاء الواجب حضورهم لكي يكون مجلس الإدارة المنعقد صحيحاً، فيشير الجدول رقم (٤) إلى التباين الكبير في شروط صحة الانعقاد بين مجالس إدارة الشركات محل العينة. حيث اختلفت تلك الشروط ما بين اشتراط حضور ثلاثة على الأقل في بعض الشركات إلى اشتراط حضور سبعة على الأقل في شركات أخرى. ولا يعلم الباحث سبباً لهذا التباين، سوى أنه ربط بين هذا العدد المحدد في كل شركة وبين عدد أعضاء مجلس الإدارة في كل منها.

لذلك، تقترح هذه الدراسة ضرورة وضع معايير معينة تحكم حجم مجلس الإدارة في كل شركة، وبالتالي إغلاق الباب أمام التأويلات التي لا تنطوي على منهجية سوى الأحكام الشخصية للمؤسسين أو للجمعية العامة والتي قد تسيطر عليها فئة معينة. وذلك، بما يشتمل عليه من ضمان توحيد معايير وشروط صحة انعقاد جلسات المجلس، والتي تؤثر جوهرياً على آلية اتخاذ القرارات، بما فيها القرارات الاستراتيجية بتلك الشركات، ومن ثم ضمان توافر الشفافية فيها.

جدول (٤) توصيف شروط صحة الانعقاد في مجالس الإدارة في الشركات ووضع الدراسة.

الخدمات الصناعية	اللحجين	المشروعات السياحية	الأسهمدة العربية السعودية	التصنيع الوطنية	الأسهمنت العربية المحدودة	بنك الرياض	السعودية لنقل وتجارة المواشي
حضور ثلاثة أعضاء	حضور ثلاثة أعضاء	حضور أربعة أعضاء	حضور أربعة الأعضاء	حضور أربعة أعضاء	حضور أربعة أعضاء	حضور خمسة أشخاص	حضور خمسة أعضاء
البنك السعودي الفرنسي	القصيم الزراعية	حائل للتنمية الزراعية	الأسهمنت السعودية	الصناعات الزجاجية الوطنية	السعودي البريطاني	أسهمنت تبوك	
حضور ستة أعضاء بأنفسهم	حضور ستة أعضاء	حضور ستة أعضاء	حضور ستة أعضاء	حضور ستة أعضاء	حضور سبعة أعضاء	حضور سبعة أعضاء	

٣,٤ تشكيل مجلس الإدارة

من خلال استقراء النظام وأنظمة الشركات موضع الدراسة، تم التوصل إلى عدم وجود أي نص يقين تشكيلية وتركيب مجلس الإدارة. ويعد ذلك أحد أوجه القصور الرئيسة التي قد تقود إلى انخفاض قدرة المجلس على أداء أدواره الرئيسة بشكل فعال، وبالتالي ضعف أداء المجلس، ومن ثم ضعف أداء الشركة.

أما الممارسة الفعلية لتشكيل مجلس الإدارة في الشركات المساهمة، فقد تكون أكثر سلبية على أداء المجلس، وأيضاً على مستقبل الشركة ككل. وتسعى الدراسة في هذا الجزء للتركيز على حالة توصيف تشكيل مجلس الإدارة في أحد شركات العينة، وهي شركة القصيم الزراعية.

يشير النظام الأساسي لشركة القصيم الزراعية إلى قيام المؤسسين بتعيين أول مجلس إدارة للشركة يتكون من أحد عشر عضواً. وباستقراء أعضاء المجلس، تم اكتشاف أنهم جميعاً من المؤسسين للشركة، بمعنى أن المؤسسين اختاروا بعضاً منهم ليمثلوا مجلس الإدارة. وإذا كان النص في شركة القصيم على أن لا تتعدى فترة هذا المجلس انعقاد الجمعية العامة العادية، والتي اشترط أن لا تتجاوز بالتحديد (ثلاث سنوات ونصف)، فقد أشارت العديد من أنظمة الشركات الأخرى إلى تعيين أول مجلس لها لمدة خمس سنوات. وهنا تكمن بعض مواطن الخطورة المحتملة، والتي تدور حول الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هي الاحتمالات التي تترتب على قيام المؤسسين بأنفسهم بالإدارة والإشراف على الشركة؟
- ما هو حجم المخاطرة التي تحيط بالشركة من سيطرة فرد واحد على منصب رئيس المجلس والعضو المنتدب وحصّة كبيرة من أسهم الشركة ؟
- ما هي الضمانات لعدم استحواذ هذا المجلس على خدمة أهداف المؤسسين من أعضاء المجلس فقط ؟
- ما هي الضمانات لعدم استحواذ هذا المجلس على خدمة أهداف المؤسسين فقط؟

من المفترض في مجلس الإدارة أن يحقق مطلبين رئيسيين، هما :

- (أ) السعي لتحقيق أهداف كافة الأطراف أصحاب المصلحة في الشركة.
- (ب) السعي لتحقيق هدف المعاملة المتكافئة لحملة الأسهم في الشركة.

وهنا يثار تساؤل هام حول: هل من المتوقع أن يوجد هناك ما يضمن أن تشكيل مجلس الإدارة لهذه الشركة يحقق هذين المطلبين ؟ للأسف لا يوجد ولا يمكن إيجاد ضمانات تؤكد أن تشكيلة أي مجلس إدارة بهذا التركيب يمكن أن تحقق العدالة في المعاملة المتكافئة للمساهمين أو حتى تحقيق أهداف كافة الأطراف. كيف يكون ذلك إذا كان أعضاء المجلس بالكامل هم من حملة الأسهم المؤسسين، والذين تربطهم مصلحة مباشرة بالشركة، هل هناك ما يضمن أن يغلب هؤلاء الأفراد مصلحة الشركة على مصالحهم الذاتية، على سبيل المثال في توزيع الأرباح أو خدمة البيئية أو المجتمع أو مكافآت العاملين. بالطبع إن مثل هؤلاء الأفراد سوف يسعون لإقرار وإصدار للقرارات التي لا تحقق سوى مصالحهم الشخصية وزيادة عائداتهم من الشركة، وكذا الاعتراض وعدم قبول أي قرار قد يؤدي إلى خلق أية تكاليف إضافية على الشركة، أو ما من شأنه تقليص حجم الأرباح الموزعة عليهم في نهاية الأمر.

لذلك، تقترح هذه الدراسة ضرورة النص في النظام الأساسي على معايير واضحة تلتزم بها الشركات في تشكيل وتركيب مجالس إدارتها. كما تؤكد هذه الدراسة على ضرورة عدم ترك التحديد الدقيق لتلك الشروط لأنظمة الشركات التي من المستبعد أن يرحب المؤسسين وبخاصة في بداية تأسيس الشركة بقبول دخول أطراف مستقلة أو أجنبي إلى عضوية مجلس إدارة ما يعرفونه بأنه شركتهم. ويمكن اقتراح مجموعة من المعايير التي من أهمها ما يلي:

(١) ضرورة النص على الأعضاء غير المؤسسين في تركيب المجلس:

حتى الآن لا توجد هناك أية ضمانات على أن مجالس إدارة الشركات المساهمة السعودية يجب أن تتضمن أعضاء مستقلين من خارج الشركة. ولعل تجربة تأسيس شركة القصيم الزراعية تؤكد إمكانية جنوح الشركات لعدم إشراك أعضاء من خارج الشركة في المجلس.

وتشير دراسة توسيد (tusiad, 2000)⁽¹³⁾ إلى أنه من المهم تحقيق نوع من التوازن بين عدد الأعضاء من داخل الشركة والأعضاء المستقلين من خارجها، بالشكل الذي يحقق للشركة المزيد من مستوى المساءلة ومنع حدوث الأخطاء وتخفيف حدة المنازعات المحتملة بين أعضاء المجلس وإدارة الشركة. لهذا السبب، يجب على المدير التنفيذي أن يكون العضو الوحيد الذي له دور تنفيذي داخل إدارة الشركة، وكل الأعضاء الآخرين يجب أن يكونوا أعضاء غير تنفيذيين.

وتلخص الدراسة التركيب الأمثل لمجلس الإدارة كما يتضح من الشكل رقم (٣)، حيث يركز الشكل على الاهتمام بتوصيف الأعضاء المستقلين في المجلس، وتحديد إذا ما كانوا يمتلكون دوراً تنفيذياً أم لا في الشركة.

غير تنفيذي	تنفيذي	
هم الأعضاء الذين لا علاقة لهم بالشركة باستثناء أنهم أعضاء في مجلس الإدارة.	_____	مستقل
<ul style="list-style-type: none"> ● أعضاء من الدرجة الأولى من عائلة المدير أو ممن يملك (٥٪) من الأسهم وأكثر. ● موردين للشركة سلع وخدمات رئيسية. ● يعملون رؤساء مهنيين في أحد الشركات أو المرافق التابعة للشركة. ● كانوا يعملون في الشركة خلال العامين الماضيين. 	<ul style="list-style-type: none"> المدير التنفيذي للشركة 	غير مستقل

شكل (٣) تركيب مجلس الإدارة.

ولا تزال أنظمة الأعضاء المستقلين تحقق العديد من المزايا عن الأعضاء التابعين للشركة، حيث يعد المستقلون أكثر قابلية للمساءلة والمحاسبية وأقل عرضة للفساد. كما أنهم يميلون إلى تشجيع أسواق المال ذات السيولة. فضلاً عن ذلك، فإنه بطبيعة الحال يحقق وجود الأعضاء المستقلين أو الخارجيين في مجلس الإدارة للشركة العديد من المزايا من حيث زيادة السيطرة، وتحقيق مستوى أكبر من إعطاء الأولوية لاهتمامات الشركة.

(13) **Turkish Industrialists and Businessmen's Association**, (2002) "Corporate Governance Code of Best Practice: Composition and Functioning of the Board of Directors", TÜSIAD, Publication No-T/2002-12/342, December.

من هنا، تقترح هذه الدراسة ضرورة سعي المشرع لإيجاد أحكام ملزمة للشركات المساهمة لكي تتضمن مجالس إدارتها أعضاء من خارج الشركة. كما تقترح هذه الدراسة بعض المعايير لاختيار الأعضاء المستقلين، تتمثل في أنه يجب أن لا يكون قد عمل بالشركة خلال العامين السابقين أو أيًا من الوحدات التابعة لها، كما يجب أن لا يكون موظفًا لدى أيًا من الشركات التي تورد الخدمات أو السلع الرئيسية للشركة، وأن لا يكون مرتبطًا بأي درجة قرابة أو مصاهرة من الدرجة الأولى بأي فرد يعمل كرئيس للشركة أو ممن يمتلك من الأسهم ما يزيد على (٥٪) أو أكثر من رأس مال الشركة، أو ممن يعتلي أي منصب رقابي آخر في الشركة.

أما بخصوص نسبة الأعضاء المستقلين، فتقترح الدراسة ألا يجب أن يقل عددهم في مجلس إدارة أي شركة عن (٢٥٪) مبدئيًا من حجم المجلس، ويفضل أن ترتفع نسبتهم إلى ما لا يقل عن (٥٠٪) فيما بعد. كما يجب أن تكون الغالبية المطلقة من أعضاء المجلس في شركات القطاع المالي أو في الشركات ذات المشاركة العامة والتي تتسم بأنها عرضة للشكوك، أن يكون غالبية أعضاؤها من خارج الشركة.

وعليه، فتوصى هذه الدراسة بضرورة أن يتكون مجلس الإدارة من تشكيلة داخلية تجمع كبار المديرين التنفيذيين الداخليين مع تشكيلة خارجية تجمع أفرادًا من كبار المساهمين. ويجب بطبيعة الحال أن يكون هناك توازن مدروس بين عدد المديرين التنفيذيين الأعضاء في المجلس وعدد الأعضاء الخارجيين.

(٢) النص على عدم جواز استحواذ عضو على رئاسة المجلس ومنصب العضو المنتدب: تنص المادة (٧٩) على أنه "مع مراعاة نصوص نظام الشركة، يعين مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيساً وعضواً منتدباً ويجوز أن يجمع عضو واحد بين مركز رئيس المجلس ومركز العضو المنتدب"^(١٤) (أو ما يعرف بمدير المكتب التنفيذي وأحياناً بالمدير التنفيذي).

إلا إن هذه الدراسة ترى العديد من المبررات التي تتطلب تعديل هذا النص بعدم جواز أن يجمع عضو واحد بين منصب رئيس المجلس ومنصب العضو المنتدب. فرئيس المجلس يشكل قمة الدور الرقابي على الإدارة في المجلس، في حين يشكل العضو المنتدب قمة الدور التنفيذي في الشركة. وأحد الأدوار الرئيسية لمجلس الإدارة في الشركات المساهمة هو الدور الرقابي، فكيف وما هي الضمانات لتحقيق هذا الدور الرقابي بفعالية؟

(١٤) هو المسئول عن قيادة الإدارة التنفيذية بالشركة.

ومن ناحية أخرى، إن امتلاك عضو في المجلس وظيفته رئيس المجلس والعضو المنتدب للشركة، فمن يستطيع أن يرد له قرارا من الأعضاء الذين يرأسهم أو من أفراد الإدارة التنفيذية الذين يعينهم في الغالب هو نفسه. بالتحديد تكون الشركة بمثابة ملكية لهذا الشخص الذي يجمع بين الوظيفتين. أكثر من ذلك، أن من يجمع بين هاتين الوظيفتين قد يشكل خطورة كبيرة على مدى فعالية مجلس الإدارة وأداء الشركة ككل من خلال قدرته في التأثير على بعض الجوانب الرئيسية، تتمثل فيما يلي:

- أ. تأثيره على ترشيح واختيار الأعضاء من ناحية، وتأثيره على إعادة انتخابهم من ناحية أخرى.
- ب. سيطرته التامة على تعيين وترقية كبار الموظفين بالشركة، ومن ثم ترشيحهم لعضوية المجلس، وبالتالي ضمان ولائهم التام له.
- ج. سيطرته على نظام المكافآت لأعضاء المجلس وداخل الشركة. ومن ثم، فقد يسود في المجلس وفي الشركة نظام "إن لم تفعل ما أريد فلن تجد ما تريد".

٣,٥ استقلالية المجلس عن الإدارة التنفيذية

تعانى معظم الشركات المساهمة في الكثير من الدول في بيئة اليوم من سيطرة وتسلط الإدارات التنفيذية في تلك الشركات على مجلس الإدارة. فأعضاء المجلس، وحتى رئيس مجلس الإدارة جرى العرف على كونهم أعضاء شرف يحضرون لهذه الشركة لممارسة وإجراء جلسة غالبا ما تكون ودية يتصافحون فيها ويتبادلون وجهات النظر حول أعمالهم ومصالحهم الشخصية. من الملاحظ للأسف الشديد أن بعض أعضاء مجلس الإدارة قد لا يعنيه كثيرا في النهاية إن خسرت الشركة أم ربحت بناء على القرارات التي ربما تقوم على رفع أم عدم رفع يده والتي قد لا يفكر كثيرا فيها أو لا يرهق نفسه في إقحامها في مزيد من المناقشات بقدر ما يعنيه العلاقات والمصالح الشخصية المترتبة على بعض قراراته. لذلك، فعادة ما تبرز في هذا الإطار سيطرة وتسلط المدير التنفيذي للشركة، الذي يدعم في أعضاء المجلس المزيد من هذه النظرة الشرفية ولا يقبل إطلاقا أن تمتد لتكون إشرافية.

وفي ظل قوة، وربما سيطرة بعض أفراد الإدارة التنفيذية في العديد من الشركات على حصة من أسهم الشركة، يبدو واضحا ضرورة تدخل المشرع لإيجاد استقلالية لمجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية، يمكن هذا المجلس من تحقيق الدور الرقابي والإشرافي المطلوب على الإدارة التنفيذية. وفي هذا الإطار تقترح هذه الدراسة ما يلي:

١- وضع كافة السياسات الكفيلة بتقليص دور المدير التنفيذي في التحضير المباشر للجلسات المجلس واجتماعات لجانه، سوى فقط أن يكون دور تلك الإدارة في اقتراح موضوعات يتم عرضها على المجلس. أما التجهيز المباشر لما سيتم عرضه وطريق العرض والمرفقات والمعلومات المجهزة، يجب أن يكون أفراد الإدارة التنفيذية بعيدين جدا عنها، نظرا لوجود مصلحة ذاتية لهؤلاء الأفراد ربما في سير مناقشات ومداومات المجلس بطريقة معينة تخدم مصالحهم. ومن ثم، فقد يسعون لخلق صورة مشوشة أو غير واقعية أو عدم تقديم المعلومات الكافية أو اختزالها أو تخييب جزء منها أو التحايل بأي وسيلة أخرى قد تسبب عدم وضوح الرؤية ومن ثم صنع قرارات لا تخدم سوى أهداف أفراد الإدارة التنفيذية. من هنا، فمن الهام جدا النص على كل ما يضمن استقلالية الجلسات وإعدادها عن الإدارة التنفيذية.

٢- هناك أمور صغيرة ولكنها ذات تأثيرات كبيرة على سير العملية الرقابية لمجلس الإدارة على الإدارة التنفيذية. فعلى سبيل المثال عدم وجود مكاتب مستقلة لكثير من أعضاء أو رؤساء مجالس العديد من الشركات المساهمة، واتجاههم مباشرة عند كل زيارة للشركة إلى مكتب المدير التنفيذي، الذي يستطيع من خلال بعض السلوكيات المعروفة التأثير عليهم أو حتى ربما ضمان ولائهم في الجلسة التي سوف تعقد بعد دقائق قليلة. بل الواقع التطبيقي يشير إلى أن قرارات غالبية مجالس الإدارة تصنع حسب أهواء أفراد الإدارة التنفيذية في الدقائق القليلة مباشرة قبل انعقاد المجلس وليس أثناء انعقاد المجلس. من هنا، وجب التنبيه على ضرورة أن يلزم النظام الأساسي الشركات بتوافر البنية المؤسسية من مكاتب وأدوات وأجهزة، والتي من شأنها تسهيل مهام أعضاء المجلس في الشركة. مع مراعاة الاستقلالية لهذه التجهيزات عن الإدارة التنفيذية.

٣- خلق إطار مؤسسي مصغر داخل الشركات المساهمة لمجلس الإدارة. يشير الوضع الحالي للعديد من الشركات إلى أن مجلس الإدارة يمثل هيئة إشرافية ولكنها شرفية، بحيث أنه قد لا يكون هناك مكاتب لهم أو أي ذكر في الشركة لهذا المجلس، حيث ارتبط مفهوم مجلس الإدارة بمكتب المدير التنفيذي، وقاعة الاجتماعات بالشركة. ولكن هل المليارات التي تديرها هذه الشركات لا تستحق بضعة آلاف تمكن مجلس الإدارة من أداء وظائفه، وبخاصة الرقابية بشكل جيد. بالطبع تستحق فعالية هذه الوظيفة خلق إطار مكنتي مصغر يتكون من عدد قليل من الإداريين والسكرتارية لتنظيم كافة شئون المجلس وأعضائه.

٤- ضرورة وجود سكرتارية تابعة لمجلس الإدارة مباشرة تكون هي المسؤولة عن إعداد وتنسيق وتجهيز ومتابعة كل ما يخص اجتماعات وجلسات ولجان المجلس.

٣,٦ آلية اتخاذ القرارات

لم يتطرق المشرع في نظام الشركات إلى توفير أية ضمانات تؤكد على مصداقية وصحة القرارات التي يتم اتخاذها في مناقشات جلسات مجلس الإدارة، فقط اشترطت المادة (٨٠) في نظام الشركات على "ضرورة أن تصدر قرارات المجلس بأغلبية آراء الأعضاء الحاضرين أو الممثلين وعند تساوي الآراء يرجح الرأي الذي يمثله أو يتبناه رئيس المجلس وذلك ما لم ينص نظام الشركة على غير ذلك". وهي قاعدة عامة لم تعطى تقنيا واضحا لآلية اتخاذ القرار.

وأيضاً المادة (٨١) في نظام الشركات التي تجيز للمجلس أن يصدر قرارات بطريق عرضها على الأعضاء متفرقين ما لم يطلب أحد الأعضاء كتابة اجتماع المجلس للمداولة فيها وتعرض هذه القرارات على مجلس الإدارة في أول اجتماع تال لها. ولعل هذا النص بالتحديد يفتح الباب على مصراعيه لاتخاذ قرارات قد تحقق مصالح أطراف معينة في المجلس. ويرى الباحث أنه وفي إطار وجود العديد من حالات الغش أو الفساد في الشركات المساهمة في العديد من الدول، بل سقوط إمبراطوريات كبيرة مثل شركة Enron، أنه من الضروري تعديل هذا النص، والتأكيد على ضرورة اتخاذ القرارات في ضوء الأغلبية والتصويت على القرارات، بل يجب أن يتطرق النص إلى اشتراط حضور العدد الكامل لأعضاء المجلس للتصويت على قرارات معينة، قد تشكل قرارات إستراتيجية كبرى للشركة.

بصفة عام، يتضح أن المشرع لم يضع أي تقنين مفصل يرتبط بمدى وكيفية والحالات التي تضمن الوصول إلى قرارات تحقق الأدوار المنوطة بمجلس الإدارة. لذلك، فتتترح هذه الدراسة قيام الجهات المختصة بتوجيه الدعوة للباحثين لمزيد من البحث في هذا الإطار، بالشكل الذي يقود إلى قواعد ونصوص تحكم اتخاذ قرارات سليمة. وفي هذا الإطار، تقترح هذه الدراسة ما يلي :

(١) ضرورة النص على أن يتم اتخاذ القرارات في المجلس بناء على قاعدة التصويت بالأغلبية، مع ضرورة مراعاة أن يتم استثناء أفراد الإدارة التنفيذية من الدخول في التصويت على كافة القرارات التي ترتبط من بعيد أم من قريب بإدارتهم التنفيذية.

(٢) يجب أن لا يزيد عدد أفراد الإدارة التنفيذية في المجلس على ما نسبته (١٠٪) من إجمالي حجم المجلس بالشكل الذي يضمن عدم امتلاكهم لقوة تصويتية تمكنهم من تمرير القرارات التي يرغبون فيها بدون موافقة غالبية الأعضاء. وبخاصة في ظل امتلاك تلك الإدارات التنفيذية في كثير من الأحيان لقوى كبيرة لمساومة أعضاء المجلس، على سبيل المثال تدخل المدير التنفيذي في تحديد مكافآت أعضاء المجلس أو تدخله في إعادة الترشيح أو سيطرته وتأثيره إلى حد ما على أعضاء الجمعية العمومية فيما يرتبط بشؤون أعضاء المجلس.

(٣) ضرورة إيجاد النصوص أو الأدوات التي تضمن أن يكون هناك جزء رئيس في كل اجتماع يعقده مجلس الإدارة لا يحضره أعضاء الإدارة التنفيذية، بل فقط أعضاء المجلس، وذلك ليعطى لأعضاء المجلس الفرصة في التحدث والمناقشة المحدية، وبخاصة في الأمور التي تتعلق بالإدارة التنفيذية ومدى متابعتها والإشراف عليها، والتي قد تسبب بعض الإحراج لكثير من الأعضاء الذين قد لا يستطيعون انتقاد أو إبراز العديد من المشاكل التي تتعلق بتلك الإدارة التنفيذية، سواء نتيجة التأثير المعنوي لتلك الإدارة أو نتيجة ضعف مساومة أعضاء المجلس في مواجهة المدير التنفيذي.

٣,٧ صلاحيات المجلس

ينص النظام للشركات في مادته (٧٣) على أنه لمجلس الإدارة أوسع السلطات في إدارة الشركة كما يكون له في حدود اختصاصه أن يفوض واحداً أو أكثر من أعضائه أو من الغير في مباشرة عمل أو أعمال معينة. على أنه لا يجوز لمجلس الإدارة عقد القروض التي تتجاوز آجالها ثلاث سنوات أو بيع عقارات الشركة أو رهنها أو بيع متجر الشركة أو رهنه أو إبراء مديني الشركة من التزاماتهم إلا إذا كان مصرحاً بذلك في نظام الشركة وبالشروط الواردة فيه.

أما عن أنظمة الشركات، فبيّن الجدول رقم (٥) الصلاحيات المقررة لمجلس الإدارة. بصفة عامة، يتضح من استقراء أنظمة الشركات، وجود بعض الاختلافات الجوهرية في الصلاحيات المقررة لمجالس إدارتها. الأمر الذي يبرز نوعاً من التباين الذي قد يقود إلى خلق تجاوزات. وفي إطار سعى هذه الدراسة للقضاء على كافة الاحتمالات التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث تجاوزات، فإنها تقترح السعي لخلق معيارية لصلاحيات مجلس الإدارة في النظام الأساسي للشركات، وحتى وإن تطلب الأمر ربط هذه المعيارية بأنشطة أو بسمات معينة بالشركة، أكثر من تركها لنظام الشركة.

جدول (٥) توصيف الصلاحيات المقررة لمجلس الإدارة.

الخدمات الصناعية	الأمم المتحدة السعودية	الوطنية للتنمية الزراعية	أمم المتحدة
تمثيل الشركة أمام الجهات الخارجية، وإجراء المعاملات وإبرام العقود والتوقيع عليها باسم الشركة في الحدود المقررة، ومقاضاة الغير واتخاذ كل ما يلزم قانونيا لتحقيق والمحافظة على ممتلكات الشركة، وإصدار وتوقيع الإيصالات وصكوك نقل الملكية ضمن الحدود التي يقرها المجلس، والقيام بدفع أو قبض أي مال أو دين مستحق للشركة وإجراء المفاوضات وتسوية الحسابات والتصفيات الحسابية متى كانت في مصلحة الشركة، واقتراض النقود، والرهن أو فك الرهن لممتلكات الشركة، كما يجوز للعضو أن يوكل غيره في أعمال معينة للشركة.	يجوز للمجلس عقد القروض التي تزيد عن ثلاث سنوات ويجوز له شراء وبيع ورهن ممتلكات الشركة وإبراء ذمة مديني الشركة وحق الصلح والتنازل عن الحقوق وحق التوقيع على العقود وحق تعديلها	يجوز للمجلس تفويض واحدا أو أكثر من أعضائه أو الغير في مباشرة أعمال معينة للشركة ولا يجوز له بيع العقارات أو رهنها أو إبراء مدينيها إلى بموافقة الجمعية	لا يجوز عقد القروض التي تتجاوز آجالها ثلاث سنوات أو بيع عقارات أو رهنها أو بيع متاجر أو مصانعها أو رهنها أو إبراء ذمة مديني الشركة إلا بموافقة الجمعية (باستثناء إبراء ذمة مدينين للشركة لا تتجاوز مديونيتهم ١٠٠ ألف ريال عن السنة الواحدة
	السعودي البريطاني	البنك السعودي الفرنسي	اللجين
المجلس، والقيام بدفع أو قبض أي مال أو دين مستحق للشركة وإجراء المفاوضات وتسوية الحسابات والتصفيات الحسابية متى كانت في مصلحة الشركة، واقتراض النقود، والرهن أو فك الرهن لممتلكات الشركة، كما يجوز للعضو أن يوكل غيره في أعمال معينة للشركة.	يجوز عقد القروض لأجل أكثر من ثلاث سنوات. كما يجوز شراء العقار وبيعه ورهنه وإبراء ذمة مديني الشركة	عقد القروض لأجل تزيد عن ثلاث سنوات وشراء العقار وبيعه ورهنه وإبراء ذمة مديني الشركة	يجوز عقد القروض التي تتجاوز فترتها ثلاث سنوات وأن يشترى وبييع عقارات ومنقولات ومصنعا ويقاضي ويتصلح ويقبل التحكيم
	القصيم الزراعية	الصناعات الزجاجية الوطنية	عسير
المجلس، والقيام بدفع أو قبض أي مال أو دين مستحق للشركة وإجراء المفاوضات وتسوية الحسابات والتصفيات الحسابية متى كانت في مصلحة الشركة، واقتراض النقود، والرهن أو فك الرهن لممتلكات الشركة، كما يجوز للعضو أن يوكل غيره في أعمال معينة للشركة.	عقد القروض التي تتجاوز ثلاث سنوات. كما يحق له بيع العقار أو رهنه أو إبراء ذمة مديني الشركة	يجوز رهن ممتلكات الشركة وفك الرهن وتوقيع عقود التأسيس والاتفاقيات	يجوز عقد القروض ولكن يتعين عرضها على الجمعية العامة إذا زادت عن ثلاث سنوات

٣,٨ مسؤوليات وأدوار مجلس الإدارة

من سوء الطالع أن النظام أو أنظمة الشركات لا تزال لا تمتلك أية نصوص أو أحكام تضع فيه معايير لتحديد مسؤوليات أو أدوار أو مهام مجلس الإدارة.

فالنظام الأساسي لا يوفر حتى الآن أي مرشد عن مسؤوليات هذا المجلس الذي يفترض أن يمارس أدوارا ومهاما إستراتيجية في الشركة. فمن الجدير بالذكر أن هذا النص يعتبر من أبرز

النصوص الغائبة في النظام الأساسي للشركات. وتتساءل هنا: ما هو الفرق بين مجلس إدارة شركة مساهمة يزيد رأس مالها على ٦٠٠ مليون (متوسط رأس مال الشركات المساهمة تقريبا) وبين مجلس الآباء في المدارس الخاصة والحكومية؟ لا تثير هذه الدراسة فقط هذا التساؤل ولكنه يثار على مدى متسع في العديد من الدول حاليا، وبخاصة بعد الانهيارات الكبيرة لشركات مساهمة ضخمة على المستوى العالمي. هل رؤية الحكومة حاليا تختلف في مجلس الإدارة عن مجالس الآباء بالمدارس؟ هل لا يزال النظرة لمجلس الإدارة على أنه مجلس شرقي يعقد كل فترة معينة للاتفاق حول بعض الأمور التي يحددها المدير التنفيذي؟!.

لقد تم خلال الفترة الأخيرة بروز اصطلاح جديد يبدو أنه ينافس اصطلاح مجلس الإدارة، وهو مجلس الأمناء. وهنا نتساءل ما هو السبب وراء ظهور ما يعرف بمجلس الأمناء رغم وجود مجلس الإدارة في كثير من المؤسسات أو لماذا بدت كثير من المنشآت تفضل أن تطلق على مجلس إدارتها مجلس الأمناء. السبب ببساطة في اتضاح مدى أهمية وحساسية هذا المجلس الذي من المتطلب أن يكون هو الأمين على هذه المنشأة أو تلك المؤسسة.

ليس من المهم أن نقرر لمجلس الإدارة أوسع الصلاحيات، والتي يرى الكثيرون داخل الشركات في نفس الوقت أن تلك الصلاحيات يجب أن تقف عند حدود التشريف واللقاء الحافل الذي يعقد كل فترة للمجلس. إنه من الهام جدا أن يوجد النص الذي يحكم أدوار واضحة وجليية لمجلس الإدارة سواء للأعضاء ذاتهم أو للإدارة التنفيذية للشركة أو أمام المساهمين أو حتى بالنسبة للعاملين بالشركة.

بل حتى مع افتراض أن لمجلس الإدارة أوسع الصلاحيات، هل يعرف كل عضو حاليا ما هو مطلوب منه؟، وكيف سينفذه؟. الواقع يقول أن العرف والتقليد هو الذي يحكم هذه الأمور حتى الآن. فكل عضو يشعر أن دوره يبدأ وينتهي بتلبية دعوة اجتماع المجلس لحضور لقاءات شرفية لا أكثر ولا أقل. وتنتهي العملية عند حد الحصول على المكافأة التي تذكره وتزيد من مدى اهتمامه بأخبار الشركة.

إلا إن الواقع يفرض وبخاصة خلال الفترة الحالية والمقبلة تغيير هذه النظرة وتلك الرؤية لمجلس من المفترض أن يلعب دورا استراتيجيا قد يكون في يوم من الأيام القادمة موازيا للإدارة التنفيذية.

لكل ذلك، فإنه على الرغم من عدم وضوح الرؤية لدى كافة الأعضاء وأيضا المسؤولين عن الإدارة التنفيذية بالشركات، حول مهام وأدوار المجلس، وأيضا على الرغم من عدم وجود قائمة نموذجية للأدوار والمهام التي يجب على مجلس الإدارة القيام بها، بل أنه لا يوجد حتى الآن سياق موحد لمدى أهمية كل من تلك المهام، فإن هذه الدراسة تقترح بياأنا دقيقا وواضحا لمهام محددة يجب على مجلس الإدارة القيام بها، بجانب تقرير أوسع الصلاحيات له. تتمثل تلك المهام فيما يلي :

(أ) الدور الرقابي لمجلس الإدارة : والذي تفترض العديد من الدراسات على سبيل المثال دراسة جنسن وميكلينج (Jensen and Meckling, 1976)⁽¹⁵⁾ أن هذا الدور يشكل المدى الحقيقي لصلاحيات مجلس الإدارة. إلا إنه حسب دراسة فوربس وميليكين (Forbes and Milliken, 1999)⁽¹⁶⁾، فإن هذا الدور يزداد بزيادة رأس مال الشركة، ويصبح أقل أهمية في المنشآت المغلق الاكتتاب فيها على فئة قليلة، هم الذين يتحكمون في إدارتها.

(ب) الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة : لقد ركزت دراسات عديدة على الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة، على سبيل المثال، دراسات مكنولتي وبيتجرو وإستيليز (McNulty⁽¹⁷⁾) (Stiles, 2001)⁽¹⁸⁾ ; and Pettigrew, 1999) حيث ركزت تلك الدراسات على دور مجلس الإدارة كناصر للإدارة التنفيذية للشركة، وبخاصة في المجالات التي ترتبط بصنع القرارات الإستراتيجية للشركة، فضلا عن الرقابة والتحكم في القرارات الإستراتيجية، وتوفير الوصول إلى الموارد التقليدية للشركة. وعلى الرغم من ارتباط تلك الأدوار بالقرارات الإستراتيجية، فيعتبرها الكثير من الباحثين أنها بمثابة دور الناصر واعتماد الموارد أو الخدمات. وتشدد العديد من الدراسات على أهمية الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة في الشركات المساهمة، وبخاصة الجديدة منها⁽¹⁹⁾.

(ج) الدور المعلوماتي أو الشبكي لمجلس الإدارة في توفير المعلومات: أيضا يوجد هناك مجموعة أخيرة من الدراسات التي سعت للتركيز على الدور المعلوماتي أو الشبكي لمجلس الإدارة في

(15) M.C. Jensen and W.H. Meckling (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, (3): 305-360.

(16) D. Forbes and F. Milliken (1999) "Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups", *Academy of Management Review*, 24(3): 489-505.

(17) T. McNulty and A. Pettigrew, "Strategists on the Board", *Organization Studies*, 20(1): 47-74.

(18) P. Stiles (2001) "The Impact of the Board on Strategy: an Empirical Examination", *Journal of Management Studies*, 38(5): 627-650.

(19) J. Gabrielson and H. Winlund (2000) "Boards of Directors in Small and Medium-Sized Industrial Firms: Examining the Effects of the Board's Working Style on Board Performance", *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, pp. 311-330.

توفير المعلومات (George et al., 2001)⁽²¹⁾ ; (Eisenhardt, 1989)⁽²⁰⁾. فالأعضاء الخارجيون في مجلس الإدارة يشكلون أهمية كبيرة لتنمية وإدارة شبكة العلاقات الخارجية الرئيسة في الشركات الصغيرة (Borch and Huse, 1993)⁽²²⁾. كما يحاول أعضاء المجلس توفير حلول لمشكلة فجوة المعلومات التي غالباً ما توجد بين المديرين وحملة الأسهم وبخاصة في الشركات ذات رؤوس الأموال الصغيرة (Johannisson and Huse, 2000)⁽²³⁾.

٣,٩ الشفافية والإفصاح

تعتبر معايير الشفافية والإفصاح من أهم المبادئ التي تصبو إليها كافة الحكومات التي يركز النظام الاقتصادي فيها على مؤسسات قائمة على المساهمة. ومن تلك الحكومات، الحكومة السعودية، التي تشكل فيها رؤوس الأموال في الشركات المساهمة أكثر من (٦٠٪) من إجمالي رؤوس الأموال في كافة الشركات.

وتتضح مدى أهمية الشفافية والإفصاح في السعي لدعم مستوى الرقابة والمساءلة في الشركات المساهمة وكشف دورهما في المساهمة في تعزيز المناخ الاستثماري. وفي هذا الإطار، لم يتضح أن هناك قدراً يعتد به من الشفافية أو الإفصاح توفرها الأنظمة القائمة حالياً، سواء النظام أو أنظمة الشركات. فباستقراء تلك الأنظمة، لم يرصد مصطلح شفافية أو إفصاح سوى مرة واحدة، في المادة (٧٤) التي تنص على أنه "في جميع الأحوال يتعين الإفصاح عن مقدار هذه المكافأة التي يحصل عليها العضو في التقرير السنوي لمجلس الإدارة والعرض على الجمعية العامة". بمعنى آخر، لا يوجد أي معايير للرقابة الداخلية سوى تلك المرتبطة بتقنين مكافآت الأعضاء، واشتراط وجود نوع الإفصاح، ولكن هذه الدراسة تراه غير كافي، وذلك كما يتضح من الجدول التالي :

(20) **K.M. Eisenhardt** (1989) "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, **14**(1): 57-74.

(21) **G. George, D. Wood and R. Khan** (2001) "Networking Strategy of Boards: Implications for Small and Medium-Sized Enterprises", *Entrepreneurship & Regional Development*, **13**, pp. 269-285.

(22) **O. Borch and M. Huse** (1993) "Informal Strategic Networks and Boards of Directors", *Entrepreneurship Theory and Practice*, **18**, pp. 23-36.

(23) **B. Johannisson and M. Huse** (2000) "Recruiting Outside Board Members in the Small Family Business: an Ideological Challenge", *Entrepreneurship & Regional Development*, **12**, pp. 353-378.

جدول (٦) توصيف أنظمة مكافآت المجلس.

البنك السعودي الفرنسي	المشروعات السياحية	الصناعات الزجاجية الوطنية	الخدمات الصناعية	السعودي البريطاني
تقرر مكافأة لرئيس المجلس نحو (١٨٠) ألف ريال سنويا وتكون مكافأة الأعضاء (١٢٠) ألف ريال سنويا ويدفع لكل من الرئيس والأعضاء (٣٠٠٠) ريال عن كل اجتماع للمجلس و (١٥٠٠) عن كل اجتماع للجنة التنفيذية. كما تدفع الشركة النفقات التي يتحملها الأعضاء من أحل حضور الاجتماعات من سفر وإقامة وإيواء. ولا يجوز أن يزيد مجموع تلك النفقات بشكل إجمالي عن (٥)٪ من الأرباح. كما يجوز تعديل مكافأة الأعضاء بموافقة الجمعية غير العادية.	يخصص (١٠)٪ من الباقي- بعد تكوين احتياطات ويجوز تخنيب (٢٠)٪ احتياطي اتفاقي لتدعيم المركز المالي للشركة وتوزيع (٥)٪ على المساهمين -كمكافأة لمجلس الإدارة بمقدار ١٠٠ ألف للعضو إضافة إلى بدل الحضور للجلسات ألف ريال فضلا عن المبيت وبدل الانتقال للغير مقيم	يخصص (٥)٪ من الباقي- بعد تكوين احتياطات وتوزيع (٥)٪ على المساهمين -كمكافأة لمجلس الإدارة إضافة إلى بدل الحضور للجلسات ٣٠٠٠ ريال على ألا يتجاوز ما يتقاضاه العضو من مكافأة وبدل حضور مبلغ ٢٠٠ ألف ريال للسنة الواحدة	بدل حضور بنفسه (٣٠٠٠) ريال محدد أعلى ٣٦ ألف ريال في السنة + أرباح لا تزيد عن ٢٠٠ ألف ريال بنحو (١٠)٪ من الباقي بعد خصم المصروفات والاحتياطات وبعد توزيع ربح على المساهمين لا يقل عن (٥)٪ من رأس مال الشركة	مبلغ ٦٠ (ألف ريال) لكل عضو في السنة + ١٠٠ (ألف ريال) بدل حضور عن كل اجتماع من جلسات المجلس + ٥٠٠ (ألف ريال) بدل حضور اجتماعات اللجنة التنفيذية + كافة المصاريف الأخرى في سبيل حضور الأعضاء لاجتماعات المجلس أو اللجنة
التصنيع الوطنية	السعودية لنقل وتجارة المواشي	الأسمنت العربية المحدودة	حائل للتنمية الزراعية	اللجين
ومع ذلك إذا كانت المكافأة تمثل نسبة معينة من أرباح الشركة فلا يجوز أن تزيد هذه النسبة على (١٠)٪ من الأرباح الصافية بعد خصم المصروفات والاستهلاكات	يخصص (١٠)٪ من الباقي- بعد تكوين احتياطات وتوزيع (٥)٪ على المساهمين -كمكافأة لمجلس الإدارة	يخصص (١٠)٪ من الباقي - بعد تكوين احتياطات وتوزيع (٥)٪ على المساهمين - كمكافأة لمجلس الإدارة	يخصص (١٠)٪ من الباقي - بعد تكوين احتياطات وتوزيع (٥)٪ على المساهمين - كمكافأة لمجلس الإدارة	يخصص (١٠)٪ من الباقي - بعد تكوين احتياطات وتوزيع (٥)٪ على المساهمين - كمكافأة لمجلس الإدارة
بنك الرياض	الأسمنت السعودية	أسمنت تبوك	القصيم الزراعية	عسير
يوزع (٧,٥)٪ من صافي الأرباح الباقية بعد خصم الضرائب على أعضاء مجلس الإدارة بالتساوي كمكافأة لهم	تكون مكافأة الأعضاء من نسبة (١٠)٪ من الأرباح الصافية بعد خصم المصروفات والاستهلاكات بما لا يزيد عن ٢٠٠ ألف ريال لكل عضو	يخصص (١٠)٪ من الباقي - بعد تكوين احتياطات وتوزيع (٥)٪ على المساهمين - كمكافأة لمجلس الإدارة	يخصص (١٠)٪ من الباقي- بعد الزكاة وتكوين (١٠)٪ احتياطات وتوزيع (٥)٪ على المساهمين - كمكافأة لمجلس الإدارة	يخصص (١٠)٪ من الباقي- بعد تكوين احتياطات وتوزيع (٥)٪ على المساهمين - كمكافأة لمجلس الإدارة

من هنا، فترى هذه الدراسة أن هناك حاجة ملحة لوضع العديد من المعايير التي تسعى لتحقيق أهداف تفصيلية ترتبط بعمليات المحاسبة والمراجعة، بهدف توفير تقارير مالية ذات جودة عالية تتسم بالشفافية والكفاية والملائمة والمصدقية فيما تشمله من معلومات باحتياجات المستخدمين لهذه التقارير.

أكثر من ذلك، فتبدو هناك حاجة أكثر إلحاحا تتمثل في ضرورة السعي لتوسيع مدى الإفصاح المحاسبي ليشمل الإفصاح الاجتماعي والبيئي، ويتضح مدى أهمية هذا البعد بمعرفة مدى الدور الذي تلعبه محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية في تحسين المستوى المعيشي للعاملين بالشركة والمجتمع المحلي ككل من خلال الاستثمار في تنمية القوى العاملة المحلية وحماية وتحسين البيئة المحيطة بالشركة، وكذلك تحسين أداء الشركة من الناحية الاقتصادية من خلال تحسين جودة المنتجات، والتقليل من الفاقد، والاقتصاد في استخدام الموارد الطبيعية المتجددة وغير المتجددة، واستهلاك الطاقة.

الخلاصة

يتسم النظام للشركات السعودية بأنه نظام شبيه بتلك الأنظمة المعمول بها في معظم الدول، بل باستقراء أنظمة بعض الدول مثل مصر واليمن وعمان، تم اكتشاف أنه لا فرق كبير أو معنوي يمكن الاعتداد به كاختلاف جوهري بين تلك الأنظمة. ولكن التساؤل الذي يثير نفسه هل معنى تطبيق وتبنى عدد كبير من الدول لنظام معنى أنه ناجح فيها. حتى ولو افترضنا أنه حقق النجاح في تقنين مجالس الإدارة في تلك الدول، ألا يوجد احتمال بأن طبيعة البيئة السعودية قد يكون لها سمات خاصة تستدعي التعديل والتطوير لهذه الأنظمة.

إلا إن الواقع يشير إلى أن تلك الدول أيضا تعاني وتستشعر القصور في أنظمة شركاتها، بدليل أنها جميعا تقريبا تعدل في نصوص هذه الأنظمة من عام لآخر، بل إن دولاً مثل الأردن ومصر تسعى الآن لتطوير النظام بشكل شامل وخلق إطار مستحدث لحكم وسلطة مجلس الإدارة.

من ناحية، أخرى كان ملحوظاً أن أنظمة الشركات لم تخرج كثيراً، بل لم تتطرق لغالبية النصوص التي تركها لها المشرع أو ترك لها حرية اتخاذ ما تراه مناسباً لطبيعة الشركة أو خاصية نشاطها. فالكثير من النصوص والأحكام التي كان من المفترض على الشركات أن تحددتها بشكل دقيق بما يتناسب معها، لم تتطرق تلك الأنظمة في كثير من الحالات لأي ذكر لها، بل هي سعت جاهدة لعدم الخروج على الحدود التي وضعها النظام الأساسي وتفضيل بقاء الباب مفتوحاً للنص

الذي ترك المشرع لنظام الشركة أو لتقرير الجمعية العامة. لذلك، فترى هذه الدراسة أن معظم الشركات تفضل تلقائياً اقتناص فرصة ذهبية للحصول على المرونة التي يمنحها لها النظام، بالتحديد من النصوص التي يترك النظام تحديدها للجمعية العامة. والتي كان ملحوظاً أن الشركات المساهمة كان يتسم مشرعها بالذكاء والحنكة في عدم البت نهائياً في كثير من الأمور وتركها لتقرير الجمعية العامة، والتي تتسم فيها آليات اتخاذ القرارات بالمرونة الكبيرة، فهي قابلة للتغيير من فترة لأخرى، ويمكن تعديلها بسهولة ومن خلال عدد قليل وبسيط من الإجراءات والترتيبات. أما تقرير النص أو الحكم في النظام الأساسي، فمن المؤكد أنه ملزم ومن الصعب تعديله، ولن يطرح سنوياً للتصويت عليه أو على تطويره، وسوف يشكل عبئاً ثقيلاً إن تم في فترة معينة اكتشاف مدى أعاقته لتنفيذ مهام معينة أو لاتخاذ سلوك معين.

إنه من الخطورة وعدم الحرص على تحقيق التوازن بين الأطراف أن لا يتطرق النظام لخلق بيئة واضحة ومحددة ومقننة بين مجلس الإدارة وبين المساهمين أو بين المجلس وبين العاملين بالشركة.

والتساؤل الأخير الذي تضعه هذه الدراسة تحت أيدي الجهات المختصة، والتي حتى الآن لا يوجد نص يحددها ويحدد صلاحيتها في الرقابة على مثل هذه الشركات، يتمثل هذا التساؤل في من هي تلك الجهات؟ وهل من المعقول أن تترك الحكومة ما يقرب من ما يزيد على ٨٠ مليار ريال من أموال، والتي تخص ما يزيد عن الخمسة مليون فرد، لتدع ما يقرب من ١٢٨ فرد يديرونها كما لو كانت أموالهم الشخصية بدون رقابة أو إشراف؟ وإن كان هذا الإشراف والرقابة يقع على عاتق مجلس الإدارة، فهل فعلاً النظام المعمول به حالياً يمكنه ويؤهله لهذا الدور؟

المراجع

أولاً : المراجع العربية

بنك الرياض، النظام الأساسي.

البنك السعودي البريطاني، النظام الأساسي.

البنك السعودي الفرنسي، النظام الأساسي.

شركة أسمنت تبوك، النظام الأساسي.

شركة الأسمدة العربية السعودية، النظام الأساسي.

شركة الأسمنت السعودية، النظام الأساسي.

شركة الأسمنت العربية المحدودة، النظام الأساسي.

- شركة الخدمات الصناعية، النظام الأساسي.
- الشركة السعودية لنقل وتجارة المواشي، النظام الأساسي.
- شركة الصناعات الزجاجية الوطنية، النظام الأساسي.
- شركة القصيم الزراعية، النظام الأساسي.
- شركة اللجين، النظام الأساسي.
- شركة المشروعات السياحية، النظام الأساسي.
- الشركة الوطنية للتنمية الزراعية، النظام الأساسي.
- شركة حائل للتنمية الزراعية، النظام الأساسي.
- شركة عسير، النظام الأساسي.
- وزارة التجارة، النظام الأساسي للشركات السعودية.

ثانيا : المراجع الإنجليزية

- Agrawal, A. and Knoeber, C.** (2001) "Do Some Outside Directors Play a Political Role?", *Journal of Law and Economics*, **44**(1): 179-199.
- Bhagat, S. and Black, B.** (2000) "Board Independence and Long-Term Firm Performance", *Unpublished Paper*, University of Colorado.
- Borch, O. and Huse, M.** (1993) "Informal Strategic Networks and Boards of Directors", *Entrepreneurship Theory and Practice*, **18**: 23-36.
- Eisenhardt, K.M.** (1989) "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, **14**(1): 57-74.
- Forbes, D. and Milliken, F.** (1999) "Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups", *Academy of Management Review*, **24**(3): 489-505.
- Gabrielsson, J. and Winlund, H.** (2000) "Boards of Directors in Small and Medium-Sized Industrial Firms: Examining the Effects of the Board's Working Style on Board Performance", *Entrepreneurship & Regional Development*, **12**: 311-330.
- George, G., D. Wood and Khan, R.** (2001) "Networking Strategy of Boards: Implications for Small and Medium-Sized Enterprises", *Entrepreneurship & Regional Development*, **13**: 269-285.
- Hermalin, B. and Weisbach, M.** (1991) "The Effects of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance", *Financial Management*, **20**(4): 101-12.
- Jensen, M.C. and Meckling, W. H.** (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, **3**: 305-360
- Johannisson, B. and Huse, M.** (2000) "Recruiting Outside Board Members in the Small Family Business: an Ideological Challenge", *Entrepreneurship & Regional Development*, **12**: 353-378.
- Klein, A.** (1998) "Firm Performance and Board Committee Structure", *Journal of Law and Economics*, **41**: 275-99.
- MacAvoy, P. and et. al.,** (1983) "ALI Proposals for Increased Control of the Corporation by the Board of Directors: An Economic Analysis", In, Statement of the Business Roundtable on the American Law Institute's Proposed, *Principles of Corporate Governance and Structure: Restatement and Recommendation*, Business Roundtable, New York.
- Mace, M.** (1986) *Directors: Myth and Reality*, Harvard Business School Press, Boston.
- McNulty, T. and Pettigrew, A.** "Strategists on the Board", *Organization Studies*, **20**(1): 47-74.

- Mehran, H.** (1995) "Executive Compensation Structure, Ownership, and Firm Performance", *Journal of Financial Economics*, **38(2)**: 163-84.
- Morck, R., Shleifer, A. and Vishny R.** (1988) "Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis", *Journal of Financial Economics*, **20**: 293-316.
- Rosenstein, S. and Wyatt J.** (1990) "Outside Directors, Board Independence, and Shareholder Wealth", *Journal of Financial Economics*, **26**: 175-84.
- Stiles, P.** (2001) "The Impact of the Board on Strategy: an Empirical Examination", *Journal of Management Studies*, **38(5)**: 627-650.
- Turkish Industrialists' and Businessmen's Association**, (2002) "Corporate Governance Code of Best Practice: Composition and Functioning of the Board of Directors", *TÜSIAD, Publication No-T/2002-12/342*, December.
- Vancil, R.** (1987) *Passing The Baton: Managing the Process of CEO Succession*, Harvard Business School Press, Boston.

الملحق (١)

جدول (١) تحليل حجم وفترة وشروط وانتهاء وإعادة تحديد وتعيين الشاغر في مجلس الإدارة.

اسم الشركة	حجم المجلس	فترة المجلس	شروط العضوية	انتهاء العضوية	التعيين في المركز الشاغر	إعادة تعيين نفس الأعضاء والرئيس
النظام الأساسي للشركات السعودي	يحدد نظام الشركة عدد أعضائه بشرط ألا يقل عن ثلاثة	للمدة المنصوص عليها في نظام الشركة بشرط ألا تتجاوز هذه المدة ثلاث سنوات		نظام الشركة هو الذي يبين كيفية انتهاء عضوية المجلس وإنما يجوز للجمعية العامة العادية في كل وقت عزل جميع أو بعض الأعضاء	شغل مركز أحد أعضاء مجلس الإدارة كان للمجلس أن يعين مؤقتاً عضواً في المركز لشاغر، على أن يعرض هذا لتعيين على الجمعية العمومية	يجوز دائماً إعادة تعيين أعضاء مجلس الإدارة ما لم ينص نظام الشركة على غير ذلك
التصنيع الوطنية	سبعة	ثلاث سنوات		انتهاء المدة المقررة	يعين المجلس ولكن يعرض على الجمعية العمومية للتصديق	يجوز تعيين نفس الأعضاء أو بعضهم لمرات وكذلك لرئيس المجلس
الخدمات الصناعية	ثمانية	ثلاث سنوات		انتهاء المدة المقررة	يعين المجلس ولكن يعرض على الجمعية العمومية للتصديق	يجوز إعادة تجديد مدة رئاسة رئيس المجلس
الوطنية للتنمية الزراعية	تسعة	ثلاث سنوات		بانتهاء المدة المقررة	يعين المجلس ولكن يعرض على الجمعية العمومية للتصديق	يجوز إعادة تجديد مدة رئاسة رئيس المجلس
بنك الرياض	سبعة	ثلاث سنوات			للمجلس أن يعين بالأكثرية أعضاء في المراكز التي تظلو وحما يفعل ذلك إذا قفل عدد الأعضاء عن خمسة	يجوز إعادة انتخاب الأعضاء
البنك السعودي الفرنسي	عشرة (ثلاثة) تمثل بنك كريستد أكرينكول أندوسونز	ثلاث سنوات	إذا حكم عليه في جريمة+إذا فصل من خدمة الشركة+إذا كان عضواً بمجلس إداري أي بنك تجاري بالملكة+ إذا كان يعمل في خدمة بنك آخر		يعين المجلس ولكن يعرض على الجمعية العمومية للتصديق	يجوز إعادة اختيار الأعضاء التي انتهت مدة عضويتهم
الاسمنت السعودية	١١ عضو	ثلاث سنوات			يعين المجلس ولكن يعرض على الجمعية العمومية للتصديق	
القصيم الزراعية	١١ عضواً	ثلاث سنوات		بوفاته أو صدور حكم إحلال بالشرف عليه	يعين المجلس ولكن يعرض على الجمعية العمومية للتصديق	
الاسمنت العربية المحدودة	أكثر من ثلاثة، أقل من ١٢ عضواً	ثلاث سنوات	سعودي+ كامل الأهلية+ مالك ل ٢٠٠ سهم مدفوعة	يتجدد المجلس بأجمعه ويجوز تجديد الأعضاء المنتهية عضويتهم		

اسم الشركة	حجم المجلس	فترة المجلس	شروط العضوية	انتهاء العضوية	التعيين في المركز الشاغر	إعادة تعيين نفس الأعضاء والرئيس
حائل للتنمية الزراعية	سبعة	ثلاث سنوات		انتهاء المدة المقررة	يعين المجلس ولكن يعرض على الجمعية العمومية للتصديق	
عسير	تسعة	ثلاث سنوات		انتهاء المدة المقررة	يعين المجلس ولكن يعرض على الجمعية العمومية للتصديق	
اللجين	١٢ عضواً	ثلاث سنوات		انتهاء المدة المقررة	يعين المجلس ولكن يعرض على الجمعية العمومية للتصديق	
السعودية لنقل وتجارة المواشي	١١ عضو	ثلاث سنوات		انتهاء المدة المقررة	يعين المجلس ولكن يعرض على الجمعية العمومية للتصديق	
المشروعات السياحية	٧ أعضاء	ثلاث سنوات		انتهاء المدة المقررة أو بانتهاء صلاحيته	يعين المجلس ولكن يعرض على الجمعية العمومية للتصديق	
الصناعات الزجاجية الوطنية	١١ عضو	ثلاث سنوات		انتهاء المدة المقررة أو بانتهاء صلاحيته	يعين المجلس ولكن يعرض على الجمعية العمومية للتصديق	
اسمنت تبوك	١٤ عضو	ثلاث سنوات		انتهاء المدة المقررة أو بانتهاء صلاحيته	يعين المجلس ولكن يعرض على الجمعية العمومية للتصديق	
السعودي البريطاني	١٠ أعضاء	ثلاث سنوات		انتهاء مدتها + استقالة العضو + بلغ السبعين + غير صالح للعضوية طبقاً لأحكام المملكة + بعزله بأغلبية ثلثي الجمعية العمومية + غير سليم عقلياً + إدانته في جريمة مخلة + إفلاسه بحكم	يعين المجلس ولكن يعرض على الجمعية العمومية للتصديق	
الأمم المتحدة العربية السعودية	سبعة	ثلاث سنوات			يعين المجلس ولكن يعرض على الجمعية العمومية للتصديق	

جدول (٢) تحليل أحكام انعقاد المجلس وصحة الانعقاد وعزل الأعضاء وتقديم الشركة للقروض والضمانات للأعضاء ومكافأة الأعضاء في مجلس الإدارة.

اسم الشركة	انعقاد المجلس	صحة الانعقاد	عزل الأعضاء	تقديم الشركة للقروض والضمانات للأعضاء	مكافأة الأعضاء
النظام الأساسي للشركات السعودي	يجتمع بدعوة من رئيسه وفقاً للأوضاع المنصوص عليها في نظام الشركة، إلا أنه مع ذلك وبصرف النظر عن أي نص مخالف في نظام الشركة يجب على رئيس المجلس أن يدعو إلى الاجتماع متى طلب إليه ذلك اثنان من الأعضاء	ولا يكون اجتماع المجلس صحيحاً إلا إذا حضره نصف الأعضاء على الأقل بشرط ألا يقل عدد الحاضرين عن ثلاثة ما لم ينص نظام الشركة على نسبة أو عدد أكبر		لا يجوز للشركة المساهمة أن تقدم قرضاً نقدياً من أي نوع لأعضاء مجلس إدارتها أو أن تضمن أي قرض يعقده واحد منهم مع الغير	نظام لشركة هو الذي يحدد طريقة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة ويجوز أن تكون هذه المكافأة رئيساً معيماً أو بدل حضور عن المحللات أو مزايعة أو نسبة معينة من الأرباح، ويجوز الجمع بين اثنين أو أكثر من هذه للزيادة. +مكافأة أعضاء مجلس الإدارة نسبة معينة من الأرباح (٢٠٠,٠٠٠) مئتي ألف ريال. على أن تصرف هذه المكافأة من الأرباح بعد توزيع ربح على المساهمين لا يقل عن ٥٪ من رأبيل لشركة. كما يقضى بأن يكون الحد الأقصى لبديل المحضور (٣٠٠٠) ثلاثة آلاف ريال عن كل جلسة من جلسات مجلس الإدارة.
التصنيع الوطنية	كلما اقتضت الضرورة بما لا يقل عن مرة كل (٣) شهور. ويدعى المجلس للاعتماد عند طلب اثنان من الأعضاء ذلك	لا يكون الاجتماع صحيحاً إلا بحضور أربعة من أعضائه على الأقل	يعتبر مستقلاً من يتغيب عن حضور أربعة اجتماعات عادية متتالية	لا يجوز أن تقدم الشركة قروضا نقدية أو أن تضمن أي قروض للأعضاء مع الغير.	ومع ذلك إذا كانت المكافأة تمثل نسبة معينة من أرباح الشركة فلا يجوز أن تزيد هذه نسبة على ١٠٪ من الأرباح لصافيها بعد خصم للضروفات والاستهلاكات
الخدمات الصناعية	بدعوة خطية من الرئيس. ويدعى المجلس للاعتماد عند طلب اثنان من الأعضاء ذلك	لا يكون صحيحاً إلا إذا حضره نصف الأعضاء على الأقل بشرط ألا يقل عن ثلاثة			ببديل حضور (نفسه) (٣٠٠٠) ريال بحد أعلى ٣٦ ألف في السنة. + أرباح لا تزيد عن ٢٠٠ ألف ريال نحو ١٠٪ من البقي بعد خصم للضروفات والاحتياطيات وبعد توزيع ربح على المساهمين لا يقل عن ٥٪ من رأس مال الشركة
الوطنية للتنمية الزراعية	بدعوة خطية من الرئيس مرة كل شهرين على الأقل ويجتمع إذا طلب	لا يكون صحيحاً إلا إذا حضره أكثر من نصف الأعضاء			

اسم الشركة	انعقاد المجلس	صحة الانعقاد	عزل الأعضاء	تقديم الشركة للقروض والضمانات للأعضاء	مكافأة الأعضاء
	اثان من الأعضاء ذلك	على الأقل			
بنك الرياض	يعقد المجلس كلما دعت المصلحة بناء على دعوة الرئيس أو بناء على طلب عضوين على أن يجتمع ست مرات على الأقل خلال السنة ولا يجوز اقتضاء أربعة أشهر بدون اجتماع	لا يكون صحيحا إلا بحضور خمسة أعضاء شخصيا على الأقل	يعتبر المنصب خاليا إذا تغيب العضو ثلاث مرات متوالية بدون إذن خالص+إذا أُلْس+إذا أصبح معوها+إذا لم يملك الأسهم المقررة+إذا عين في شركة تشبه نشاط الشركة+إذا أجل بواجبه		يوزع ٧,٥٪ من صافي الأرباح الباقية بعد خصم الضرائب على أعضاء مجلس الإدارة بالتساوي كمكافأة لهم
البنك السعودي الفرنسي	يعقد اجتماعين على الأقل سنويا يحددهما المجلس أو الرئيس+كما ينعقد المجلس بناء على طلب عضوين منه	يكون صحيحا إذا حضره ثمانية ولا يجب أن يقل عن ستة من الحاضرين بأنفسهم	إذا حكم بإفلاسه+إذا فقد الشعور+إذا تخلف عن ثلاث اجتماعات متوالية+إذا لم يملك الأسهم المقررة+إذا توافرت أحد أسباب عدم صلاحيته للعضوية+إذا بلغ سن الـ ٧٨ عاما		تقرر بمكافأة لرئيس المجلس نحو (١٨٠) ألف ريال سنويا وتكون مكافأة الأعضاء (١٢٠) ألف ريال سنويا ويلفغ لكل من الرئيس والأعضاء ٣٠٠٠ ريال عن كل اجتماع للمجلس و١٥٠٠ عن كل اجتماع لجنة التنفيذية+كما تدفع للشركة النفقات التي يتحملها الأعضاء من أجل حضور الاجتماعات من سفر وإقامة ولواء+ لا يجوز أن يزيد مجموع تلك النفقات بشكل إجمالي عن ٥٪ من الأرباح+ يجوز تعميل مكافأة الأعضاء بموافقة الجمعية غير العادية
الأمميت السعودية	يجتمع المجلس بدعوة حطية من رئيسه	يجب حضور ثلث الأعضاء على الأقل بما لا يقل عن ستة	إذا تخلف عن ثلاث اجتماعات متوالية أو أكثر من أربعة خلال السنة دون عذر		تكون مكافأة الأعضاء من نسبة (١٠٪) من الأرباح الصافية بعد خصم المصروفات والاستهلاكات بما لا يزيد عن ٢٠٠ ألف ريال لكل عضو
القصيم الزراعية	بدعوة من رئيسه أو بطلب من عضوين	لا يكون صحيحا إلا بحضور ستة على الأقل			يخصص ١٠٪ من الباقي بعد الفركة وتكوين (١٠٪) احتياطات وتوزيع (٥٪) على المساهمين- كمكافأة لمجلس الإدارة

اسم الشركة	انعقاد المجلس	صحة الانعقاد	عزل الأعضاء	تقديم الشركة للقروض والضمانات للأعضاء	مكافأة الأعضاء
الأمم المتحدة العربية المحدودة	كلما دعت الضرورة أو بناء على طلب عضو من المجلس على الأقل يجتمع ست مرات سنويا ولا يجوز انقضاء ثلاثة أشهر بدون اجتماع	لا يكون الاجتماع صحيحا إلا بحضور نصف الأعضاء على الأقل على ألا يقل عن أربعة من أعضائه على الأقل	إذا تخلف عن ثلاث اجتماعات متوالية أو أكثر من أربعة خلال السنة دون عذر	لا يجوز أن تقدم الشركة قروضا نقدية أو أن تضمن أي قروض للأعضاء مع الغير.	يخصص ١٠٪ من الباقي -بعد تكوين احتياطات (١٠٪) وتوزيع (٥٪) على المساهمين - كمكافأة لمجلس الإدارة
حائل للتنمية الزراعية	بدعوة خطية من الرئيس ويجتمع إذا طلب اثنان من الأعضاء ذلك	لا يكون الاجتماع صحيحا إلا إذا حضره نصف الأعضاء على الأقل بشرط ألا يقل عن ستة أعضاء			يخصص ١٠٪ من الباقي -بعد تكوين احتياطات (١٠٪) وتوزيع (٥٪) على المساهمين - كمكافأة لمجلس الإدارة
عسير	بدعوة خطية من الرئيس ويجتمع إذا طلب اثنان من الأعضاء ذلك				يخصص ١٠٪ من الباقي -بعد تكوين احتياطات (١٠٪) وتوزيع (٥٪) على المساهمين - كمكافأة لمجلس الإدارة
اللجين	بناء على دعوة الرئيس أو متى طلب عضوان ذلك	لا يكون الاجتماع صحيحا إلا إذا حضره أغلبية الأعضاء بما لا يقل عن ثلاثة			يخصص ١٠٪ من الباقي -بعد تكوين احتياطات (١٠٪) وتوزيع (٥٪) على المساهمين - كمكافأة لمجلس الإدارة
السعودية لنقل وتجارة المواشي	بناء على دعوة الرئيس أو متى طلب عضوان ذلك	لا يكون الاجتماع صحيحا إلا إذا حضره نصف الأعضاء بما لا يقل عن خمسة			يخصص ١٠٪ من الباقي -بعد تكوين احتياطات (١٠٪) وتوزيع (٥٪) على المساهمين - كمكافأة لمجلس الإدارة
المشروعات السياحية	بناء على دعوة الرئيس أو متى طلب عضوان ذلك	لا يكون الاجتماع صحيحا إلا إذا حضره نصف الأعضاء بما لا يقل عن أربعة			يخصص ١٠٪ من الباقي -بعد تكوين احتياطات (١٠٪) ويجوز تجنيب ٢٠٪ احتياطي اتفافي لتدعيم المركز المالي للشركة وتوزيع (٥٪) على المساهمين - كمكافأة لمجلس الإدارة بمقد أقصى ١٠٠ ألف للعضو إضافة إلى

اسم الشركة	انعقاد المجلس	صحة الانعقاد	عزل الأعضاء	تقديم الشركة للقروض والضمانات للأعضاء	مكافأة الأعضاء
					بديل الحضور للجلسات ألف ريال فضلاً عن المبيت وبديل الانتقال للغير مقيم
الصناعات الزجاجية الوطنية	بناء على دعوة الرئيس أو متى طلب عضوان ذلك على أن يجتمع مرة كل ثلاثة شهور	لا يكون الاجتماع صحيحاً إلا إذا حضره ستة الأعضاء			يخصص ٥٪ من الباقي -بعد تكوين (١٠٪) احتياطات وتوزيع (٥٪) على المساهمين- كمكافأة لمجلس الإدارة إضافة إلى بديل الحضور للجلسات ٣٠٠٠ ريال على ألا يتجاوز ما يتقاضاه العضو من مكافأة وبديل حضور مبلغ ٢٠٠ ألف ريال للسنة الواحدة
أسمنت تبوك	بناء على دعوة الرئيس أو متى طلب عضوان ذلك	لا يكون الاجتماع صحيحاً إلا إذا حضره سبعة الأعضاء على الأقل			يخصص ١٠٪ من الباقي -بعد تكوين (١٠٪) احتياطات وتوزيع (٥٪) على المساهمين- كمكافأة لمجلس الإدارة
السعودي البريطاني	بناء على دعوة الرئيس أو متى طلب عضوان ذلك+ ويجتمع المجلس على الأقل مرتين في السنة	لا يكون الاجتماع صحيحاً إلا إذا حضره سبعة الأعضاء على الأقل			مبلغ ٦٠ ألف ريال لكل عضو في السنة+ ١٠٠ بديل حضور عن كل اجتماع من جلسات المجلس+ ٥٠٠ بديل حضور اجتماعات اللجنة التنفيذية+ كافة المصاريف الأخرى في سبيل حضور الأعضاء لاجتماعات المجلس أو اللجنة
الأسمدة العربية السعودية	بناء على دعوة الرئيس أو متى طلب عضوان ذلك+ كلما اقتضت الضرورة	لا يكون الاجتماع صحيحاً إلا إذا حضره أربعة الأعضاء على الأقل			

Board Regulations: A Comparative Study between the Basic Regulations of Saudi Companies and the Regulations of Joint Stock Companies

SALEH SULIMAN ALRASHEED
Assistant Professor of Marketing
King Faisal University, Dammam, Saudi Arabia

ABSTRACT. The regulations of Saudi companies are considered one of the most effective tools that control the efficiency of Saudi companies particularly joint-stock companies, because the regulations endeavored to prescribe and design, organize and forms the limits of responsibilities for the management of these companies. Such regulations allow more flexibility in connection of basic regulation for each company so as to enable it to set what may deemed suitable for effectiveness of its boards, whereas the responsibilities of these regulation are very important, it is necessary to be revised so as to ensure its effectiveness and efficiency in formation of suitable works frame that helps in performance increase, particularly in light of new local and external challenges that faces these companies.