



البيانات التي تحتاجها مجالس الإدارة لممارسة دورها التخطيطي

يسجل هذا الفصل نتائج دراسة استكشافية تناولت ثلاث شركات عن ممارسات مجالس الإدارة ، وعلاقته بالمديرين⁽¹⁾. قام بتحديد هذه الشركات مديرون مهنيون ورؤساء تنفيذيون ، في دراسة تمهيدية ضمت ١٣ مديراً ورئيساً تنفيذياً من شركات كبيرة ، وقد وافقت الشركات المختارة على التعاون في الدراسة .

أجريت مقابلة مع أعضاء مجالس الإدارة الرئيسيين في كل شركة ، ومع ذلك ركز البحث على اختبار دقيق للسياسات ، الإجراءات ، الممارسات والمعلومات التي يتم تشغيلها في الشركة لتدعيم عملية اتخاذ القرارات داخل مجلس الإدارة . ومن ثم فقد كان أعضاء الإدارة العليا بالشركة هم نقطة الانطلاق الرئيسية لإجراء الاتصالات اللازمة لتقييم المظاهر الملموسة لسياسات وممارسات المجلس . يوجد موجز عن الخطوط العريضة لأعمال وأداء كل شركة من الشركات الثلاث في الجدول رقم (٣) في الصفحة التالية .

يقدم الفصل نموذجاً للمعلومات الحيوية للمجلس واتخاذ القرارات لإثراء الكفاءة الاقتصادية في الشركات المختلفة . يبني النموذج على ممارسات كل شركة ، أنه لا يمثل نظاماً في شركة بعينها . تستهدف الدراسة الاستكشافية الوصول إلى تصميم نموذج عام من دراسات متعمقة للشركات ، بدلا من تقييم نواحي القوة في شركة ما أو في أخرى .

(1) J.D. Aram and S.S. Cowen , Information Requirements of Corporate Directors : The Role of the Board in the Process of Management Final Report to the National Association of Accountants , 1983

□ اشتراك المجلس فى التخطيط والرقابة :

تم تحليل اشترك أعضاء مجالس الإدارة فى العملية الإدارية المركزية على أساس ثلاثة عناصر رئيسية فى التخطيط والرقابة : وضع الأهداف والاستراتيجية ، مراقبة الإدارة ، وتقدير مكافأة الرئيس التنفيذى . ويلخص الجدول رقم (٣) دور أعضاء مجلس الإدارة فى كل بند من هذه البنود الواردة بالجدول . يربط هذا التصور اشترك عضو مجلس الإدارة إلى بنود معلومات محددة . يشترك أعضاء مجلس الإدارة فى كل عنصر بحسب ما يتلقونه من معلومات مفيدة ومناسبة ، وتتعلق بمهامهم الإدارية . يوضح هذا الإطار بجلاء بأن المجلس لا يستطيع ممارسة مسؤولياته الخاصة بكفاءة وتقييم المنظمة اقتصاديا بطرق تختلف عن العملية الإدارية التى تمارسها القيادات التنفيذية.

جدول رقم [٣]

توصيف ثلاث شركات خاضعة للدراسة

الشركة "أ"

رأس مال الشركة "أ" ٢ بليون دولار ، تعمل فى صناعة البويات والتغليف ودخلت حديثاً فى قطاع توزيع الأدوية . تعرضت الشركة إلى مشكلات مالية خطيرة فى أواسط السبعينيات ، بما فى ذلك ضياع نسبة كبيرة من حصتها التسويقية ، وتدهور إيراداتها فى عام ١٩٧٥ . أدى ذلك إلى عجز فى ميزانيتها فى العام المالى ١٩٧٧ . عين مجلس الإدارة عضواً فى فريق الإدارة فى عام ١٩٧٩ ، الذى تبنى فلسفة جديدة ، راجع ممارسات الإدارة، وساعد فى إعادة تشكيل مجلس الإدارة . اعتباراً من ميزانية ١٩٧٨ ، زاد صافى الدخل لكل سهم ٨٠٠٪ ، انخفضت الديون طويلة الأجل كنسبة من حقوق الملكية ١٣٪ ، وزاد العائد على حقوق الملكية ١٦٪ ، يمكن وصف حالة الشركة بأنها حالة تعديل مسار: Turnaround Case .

الشركة "ب"

الشركة "ب" منظمة خدمات مالية ، مع خطوط عمل فى خدمات الاستثمار والتمويل ، التأمينات والعقارات . زاد صافى إيراداتها ، والعائد على السهم فى عام

١٩٧٧ ، وعام ١٩٧٨ بنسبة ٤٧٪ ، ٤٣٪ ، بالترتيب . فى عام ١٩٧٧ حققت الشركة عائداً على حقوق الملكية بنسبة ٦,٨٪ ، وصل فى عام ١٩٨١ إلى ١٩,١٪ .

لقد تغير تركيب وظائف مجلس إدارة هذه الشركة مرات عديدة حيث تحولت من شركة تضامن إلى شركة فردية . ثم إلى شركة مساهمة . لقد تبنت الشركة نمو الطفرات أو القفزات ، وموقف التنوع : فى ضوء التغيرات الجذرية فى صناعة الخدمات المالية . ومن ثم سعت إلى تطبيق علاقة قوية بين المجلس والإدارة ، وممارسات متطورة فى التخطيط الاستراتيجى والرقابة .

الشركة "ج"

الشركة "ج" رائدة فى تصميم وتصنيع الأثاث المكتبى ، مع التركيز على السوق سريع النمو فى النظم المكتبية التى تعتمد على الحواسب الآلية. إنها شركة متوسطة الحجم ، بلغ رقم مبيعاتها فى عام ١٩٨٢ ، ١٣٥ مليون دولار . كان أداء الشركة المالى منذ عام ١٩٧٨ قويا . حققت الشركة زيادة فى إيراداتها العامة بنسبة ٢٥٠٪ وفى العائد على السهم ٦٠٠٪ .. بلغ العائد على حقوق الملكية على مدى خمس سنوات فى المتوسط ١٧,٤٪ . تعتبر هذه الشركة حالة تعليمية فى دور مجلس الإدارة لأنها شركة أسرية . يسمى الرئيس التنفيذى ،والذى يعتبر كبير العائلة إلى الحصول على المساعدة البناءة والمهمة من مجلس الإدارة . يظهر الرئيس التنفيذى استخدامه لحرية التصرف المتاحة له فيما يتعلق بدور المجلس ، فى التحدى ومن ثم تحسين اتجاه الشركة .

□ وضع الأهداف والاستراتيجية : Goals and Strategy Formulation

يفترض أن مشاركة أعضاء مجلس الإدارة فى وضع الهدف والاستراتيجية تختلف أشكالها من شركة إلى أخرى بسبب اختلاف الحجم ، والصناعة والطبيعة المميزة لكل منظمة . ينتج عن عملية وضع الهدف تحديد الإجراءات المالية والكمية لأداء المنظمة ، العائد على الاستثمار ، العائد على حق الملكية Return on net worth ، والتدفق النقدى . توضع مستهدفات إنجاز محددة على أساس اتجاهات الشركة فى الماضى ، بيانات المنافس الحالية ،

والظروف الاقتصادية العامة . على سبيل المثال ، تعتمد الشركة ب بشدة على عائدات السوق البديلة الناتجة عن نموذج تسعير الأصل الرأسمالى فى وضع أهدافها ، توضع المستهدفات المالية للشركة ككل ، ولأقسامها الرئيسية على أساس الاتجاهات التاريخية ، وأسعار أسهم الشركات المنافسة . يتحمل مجلس إدارة الشركة مسئولية مراجعة مدى ملائمة أهداف معدل العائد على الاستثمار .

تعتمد الشركة "أ" ، والشركة "ج" على الاتجاهات التاريخية فى أداء الشركة وتحليل الفرص التسويقية .

جدول رقم [٤]

دور أعضاء مجلس الإدارة فى عملية التخطيط والرقابة

وضع الهدف والاستراتيجية:

- مناقشة ، فحص واختبار ، وتقييم مدى ملائمة ومعقولية أهداف واستراتيجيات الإدارة .
- الموافقة أو عدم الموافقة على اقتراحات الإدارة لتحقيق هذه الأهداف والاستراتيجيات .
- المقارنة الدورية بين أداء الإدارة وبين الأهداف والاستراتيجيات .

الرقابة على الإدارة :

- مناقشة ومراجعة أهداف الشركة [المالية وغير المالية] للعام القادم .
- المراجعة الدورية للأداء المالى الفعلى مقابل المخطط للشركة ككل ولوحداتها التنظيمية الرئيسية .

مكافأة الرئيس التنفيذى :

- المراجعة والموافقة على خطط حوافز ومنح الرئيس التنفيذى للشركة .
- المراجعة والموافقة على توصيات الرئيس التنفيذى للشركة الخاصة بحوافز ومنح ، ومرتبات أعضاء الإدارة العليا .
- تحديد مرتب ، مكافآت ، وحوافز رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذى للشركة [العضو المنتدب] .

- مراجعة خطط الرئيس التنفيذى الخاصة بالإحلال فى الوظائف الإدارية .

يتضمن وضع الأهداف فى الشركة "أ" المستهدفات الكمية والنوعية للمجالات التشغيلية فى كل قسم تسويقى ، التطوير التئنى ، التصنيع ، إدارة المواد ، تخفيض التكاليف ، الشئون الإدارية ، الموارد البشرية ، والاندماج والانقسام ، يضاف إلى ذلك وضع العديد من المستهدفات المالية لكل قسم ، بما فى ذلك الدخل والمصروفات بين الأقسام المختلفة ، تكلفة المبيعات ، الإيرادات والمصروفات الربع سنوية ولمدة عامين ، أرباح المبيعات على مدى خمس سنوات ، صافى الأصول المستخدمة والتدفقات النقدية ، تحليل الأرباح قبل الضرائب . خطة كل قسم متاحة لأعضاء مجلس الإدارة فى أثناء المراجعة السنوية التى تتناول استراتيجية القسم وخطته التشغيلية وأهدافه المالية.

تمثل الشركة "ج" ، المشاركة الأكثر كثافة من أعضاء مجلس الإدارة ، فى وضع الخطة الاستراتيجية من خلال استخدام لجنة مجلس الإدارة التنفيذية. تتشكل هذه اللجنة من أربعة أعضاء من بين الأعضاء الخمسة الاستشاريين للمجلس وغير المنضمين له ، وبرئاسة الرئيس التنفيذى [العضو المنتدب] . تجتمع اللجنة على الأقل مرة كل ربع سنة فى جلسة تستغرق نصف يوم كامل. يستخدم الرئيس التنفيذى هذه اللجنة للحصول على تقييم دقيق عن استراتيجية وخطط الشركة ، وتوفير مراجعة عميقة لمشكلاتها . يطلب الرئيس التنفيذى من أعضاء اللجنة التنفيذية المراجعة والنصح فى الموضوعات الحيوية ، يرفع رئيس اللجنة بصفة دورية تقريراً بمحاضر جلسات اللجنة وتلخيصاً لما دار بها من مناقشات إلى مجلس الإدارة للمراجعة والتصديق.

تستخدم الشركة "ب" سنوياً فريقاً من المديرين يمثلون أقسام الشركة المختلفة ليشكلوا ما يسمى المجالس الاستراتيجية . يتم تعيين مجموعات عمل تقوم بإجراء تحليلات مكثفة كل سنة تتناول ثلاثة أو أربعة موضوعات

استراتيجية رئيسية . من بين قائمة توصى بها الوحدات التنظيمية المختلفة بالشركة . من بين الموضوعات التى تناولتها الدراسة التحليلية فى السنوات الأخيرة : استراتيجية الموارد البشرية ، تأثير الابتكارات التكنولوجية على الشركة ، استراتيجيات البيع وتداول الصناعة . يحلل كل مجلس استراتيجية أحد هذه الموضوعات ، ويقدم ما يراه من توصيات . تصبح هذه التوصيات - مع ما يجريه المديرون ومجلس الإدارة عليها من تعديلات - مدخلات فى عملية التخطيط السنوية التى تقوم بها الوحدات التنظيمية بالشركة .

تنتهج الشركة "أ" نمطا تقليديا يتمثل فى أن تتقدم الوحدات التنظيمية سنويا بخططها الاستراتيجية إلى مجلس إدارة الشركة . أحيانا ترسل هذه الوثائق إلى مكتب أحد أعضاء مجلس الإدارة ، وأحيانا أخرى تراجع ضمن جدول أعمال مجلس الإدارة فى اجتماعاته الدورية ، حيث يشترك المجلس فى مراجعة استراتيجيات كل الوحدات التنظيمية الرئيسية سنويا .

تظهر هذه المناقشة الموجزة بأن كل شركة خضعت للدراسة تستخدم منهجا تصممه حسب طلبها Custom – designed approach ، لوضع الهدف والاستراتيجية ، ومع ذلك تشترك الشركات الثلاث فى بعض الخصائص العامة . أولا : يشترك أعضاء مجلس الإدارة فى كل شركة فى مراجعة استراتيجيات العمل على مستوى الشركة ، وعلى مستوى الوحدات التنظيمية الرئيسية . قد تبلغ المعلومات المطلوبة لهذه المراجعة بصفة شخصية [الشركة "ج"] ، أو تعد على هيئة تقارير كثيفة [الشركة "ب"] أو تعرض شفاهة أو فى صورة خطط مكتوبة بواسطة رؤساء الوحدات التنظيمية الرئيسية [الشركة "أ"] فى كل حالة يشترك أعضاء الإدارة العليا مع المديرين لتقييم الموضوعات الاستراتيجية .

بنفس الطريقة ، تراجع أهداف الأقسام الرئيسية ، وأهداف الشركة بعمق وتفصيلا فى مجلس إدارة كل شركة من الشركات الثلاث ، بينما يختلف الشكل

وطريقة التقديم ، فإن كل شركة توفر نوعًا من الإشراف يقوم به عضو من مجلس الإدارة ، وتتم مراجعة هذه العملية .

يقدم الجدول رقم (٥) التالى قائمة بعدد كبير من بنود محددة تتعلق بمعلومات الهدف والاستراتيجية ، التى أخذت فى الاعتبار فى شركة أو أخرى من الشركات الثلاث الخاضعة للدراسة . توفر الأهداف التى وضعت فى هذه المرحلة من العملية الإدارية الأساس لنظام الرقابة المالية والتشغيلية ، وهو موضوع القسم التالى .

□ الرقابة على الإدارة :

يعرض الجدول رقم (٦) فى نهاية الفصل ملخصًا عن المعلومات التى حصل عليها أعضاء مجلس الإدارة فى الشركة "أ" على أساس شهرى . المعلومات التدميمية للبنود الأساسية فى هذا الجدول تآتى فى التقرير ، ويتم تكسير الأرقام لكل قسم .

جدول رقم (٥)

وضع الهدف والاستراتيجية : معلومات معينة لعضو مجلس الإدارة

<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة الأهداف على أساس : - الاتجاهات التاريخية فى أداء الشركة . - أداء المنافسين . - ظروف الصناعة والاقتصاد الحالية والمستقبلية . - مراجعة مكافأة المخاطرة للشركة وأقسامها الرئيسية من خلال نموذج ثمين الأصول الرأسمالية . • تخطيط المعلومات المتاحة : - تحديد الأعمال . العملاء . والأسواق - تعيين مواصفات أهداف الشركة وأقسامها . 	<ul style="list-style-type: none"> • أنواع الأهداف التى وضعت : - العائد على المبيعات . - الأرباح قبل الضرائب كنسبة من صافى المبيعات . - إجمالى الربح / صافى المبيعات - صافى الدخل بعد الضرائب / صافى المبيعات - استغلال الأصول : - معدل دوران المخزون . - تدفق النقدية . - حسابات أوراق القبض .
---	--

<ul style="list-style-type: none"> - تحليل المنافسين ، وتقدير حصص السوق وأحجام السوق. - تقييم نواحي القوة والضعف لكل وحدة تنظيمية. - التوقعات المالية لكل قسم من أجل تغطية مدة الخطة الاستراتيجية . - توقعات النفقات الرأسمالية . - تحديد مواصفات وتعريفات الأولويات الاستراتيجية في كل مجال وظيفي . - خطط لتحسين معدل دوران صافي الأصول . - خطط تحسين الإنتاجية ، الموارد البشرية وتطوير المنتج. - استراتيجيات التسعير . - إمكانات الدمج أو التملك. 	<ul style="list-style-type: none"> - رأس المال العامل. - معدل دوران الأصول الثابتة. - القوة الرافعة: - الديون طويلة الأجل كنسبة من إجمالي رأس المال. - إجمالي الديون / إجمالي الأصول. - الديون كنسبة من الديون وحقوق الملكية . - معدل دوران حسابات أوراق الدفع. - القياسات الشاملة: - العائد على حقوق الملكية . - العائد على الاستثمار. - إيرادات الأسهم . - الأرباح بعد الضرائب. - تدفق النقدية المتولد . - المخزون بسعر السوق. - المخزون بالسعر الدفترى.
---	---

توفر إمكانية الحصول على مثل هذه المعلومات المكثفة أساسًا قويًا لمشاركة عضو مجلس الإدارة في تقييم أداء الإدارة . يراجع الرئيس التنفيذي للشركة هذه المعلومات في كل اجتماع دورى للمجلس كل ربع سنة ، وعلى أساس الإدارة بالاستثناء ، يحدد المجلس ويناقش الانحرافات الكبيرة عن الأهداف المرجوة .

تتبع الرقابة على الإدارة في الشركة "ب" ، والشركة "ج" ، أيضا من وضع الأهداف في العملية التخطيطية . يركز ملخص المعلومات الشهري في الشركة "ب" على الإيرادات بيانات السهم ، النسب المالية الأساسية ، التغييرات في بيان الميزانية . تتضمن الأرقام في الشركة "ج" بيانات كثيفة

مالية وتشغيلية . قد أدى ضخامة الطلبية فى هذا العمل إلى وضع تقرير شهري يتناول المواد التي فى مرحلة التشغيل ، بالإضافة إلى بيانات الشحن والتسليم .

توفر معلومات الرقابة على الإدارة فى كل شركة طرقاً عديدة لتقييم المعلومات الحالية . معلومات العام حتى تاريخه year-to date information تقدم فى كل حالة عن العالم الحالى والعام السابق للمقارنة . بالإضافة إلى ذلك . تقدم بيانات شهرية ، وكل ثلاثة ، وستة ، وتسعة أشهر عن العالم الحالى والأعوام السابقة . تقدم كل شركة أيضاً الأداء الفعلى ، مقابل الأداء المخطط بالنسبة للنسب المالية الأساسية ، والأهداف المالية ، وبنود الميزانية .

ليست هناك ضرورة لأن تكون مشاركة عضو مجلس الإدارة على أساس التقارير الشهرية . ومع ذلك ، فى كل حالة ، تناقش التقارير الربع سنوية ، فى اجتماع كامل لمجلس الإدارة ، فى كل شركة ، توزع المادة على أعضاء مجلس الإدارة قبل الاجتماع بحوالى أسبوع أو أسبوعين .

□ مكافأة الرئيس التنفيذي Executive Compensation .

الأهداف المالية الموضوعية أثناء عملية وضع الهدف ، ومراجعة تقارير الرقابة على الإدارة ، تعتبر نقطة البداية لمكافأة الرئيس التنفيذى تؤسس . المنحة النقدية للرئيس التنفيذى فى كل شركة على الأداء فى مقابل هذه الأهداف . ومع ذلك ، فى كل شركة تعتمد المنح المالية على تحقيق الأهداف الكمية المطلوبة من كل عضو من أعضاء الإدارة العليا . فى الشركة "أ" ، غالباً تشتمل هذه الأهداف على تنمية الأفراد ، التقدم فى مجال البحوث والتطوير ، وتطوير منتجات جديدة . فى الشركة "ب" يطلقون على هذه الأهداف "القليل المهم" بالنسبة للمدير والذى يختص بأنشطة العام الحالى ،

والتي سوف تحسن الربحية فى السنوات القادمة . فى الشركة "ج" تسمى "الأعمال الرئيسية" ، وهى تخدم نفس الغرض . وطبقا لكلمات الرئيس التنفيذى فإن الأعمال الرئيسية هى التى سوف تحدد إمكانية أن يحقق المديرون خططهم الاستراتيجية .

تم تسجيل القياسات المالية الكمية فى الشركات الثلاث لإعطاء مبرر قوى لما يقرب من ثلثى إلى ثلاثة أرباع مكافأة الرئيس التنفيذى ، وأهداف كمية أكثر لتبرير الجزء الباقى فى كل الحالات ، يقدم الرئيس التنفيذى توصياته إلى لجنة الأجور لتقرير مكافآت أو منح لأعضاء الإدارة العليا ، وتحدد اللجنة المكافأة السنوية للرئيس التنفيذى .

بالإضافة إلى هذه الطريقة لتحديد المكافآت السنوية ، يوجد لدى اثنين من الشركات خطط اختيارية لمنح الرئيس التنفيذى حصة أو أسهم فى الشركة لمكافأة الرؤساء التنفيذيين الذين لهم مدد خدمة طويلة . يوجد برنامج فى الشركة "ب" يتضمن أسهما للأداء performance shares تساوى القيمة السوقية لأسهم الشركة تعطى سنويًا استنادًا إلى تحقيق هدف العائد على الملكية تستحق الأداء بعد خمس سنوات من الخدمة .

تمنح الشركة "ج" أسهم الشركة إلى المديرين الأساسيين على أساس ما يتحقق من نمو لعائد السهم بعد استبعاد تأثير التضخم . ترتبط هذه الخطة ببرنامج الاكتتاب فى أسهم الشركة ، حيث تستخدم المكافآت لإعادة دفع مستحقات الشركة عن الاكتتاب فى الأسهم التى منحت للمديرين التنفيذيين .

بالإضافة إلى جهود الشركة "ب" لضمان طول مدة الخدمة من الرؤساء التنفيذيين ، فإن الشركة تربط بين الأسهم الممنوحة وبين مرتب الرئيس التنفيذى . هذه المنحة عبارة عن ٥٠٪ بعد خمس سنوات خدمة ، و ١٠٠٪ بعد

تلخيصًا لخطط أجور الرئيس التنفيذي في الشركات الثلاث فإن كل شركة تربط نسبة كبيرة من المنح التحفيزية بأهداف الأداء التي توضع أثناء عملية التخطيط ، والتي تراجع شهريًا . تعتبر هذه العملية حيوية لوضع عملية تخطيطية ورقابية متكاملة ، وهي حيوية بالنسبة لعضو مجلس الإدارة المشترك في وضع الأهداف والرقابة ، وبالتالي تؤثر على أجر ، ومكافآت الرئيس التنفيذي .

في كل شركة توجد لجنة في مجلس الإدارة تختص بالمرتبات تراجع المكافآت والمنح وترفع توصياتها إلى مجلس الإدارة ككل . ومن ثم فإن أعضاء المجلس يشتركون في وضع وإدارة الأجور من خلال لجان المجلس .

مناقشة دراسات الشركة

ظروف التطبيق

□ الظروف العامة:

تعرض هذا الفصل فيما سبق إلى عناصر محددة للتخطيط والرقابة في ثلاث شركات تم اختيارها على أساس أن لها علاقات بين المجلس والإدارة يحتمل أنها تثرى القيمة الاقتصادية لهذه الشركات . تسعى كل شركة إلى التكامل في وضع الهدف والاستراتيجية ، كتابة التقارير والرقابة على الإدارة ، تقييم ومكافأة الرؤساء التنفيذيين . وتبدو كل شركة على أنها توفر إجراءات فعالة لانسياب المعلومات بسهولة إلى أعضاء مجلس الإدارة وزيادة مشاركتهم. توجد أساليب لضمان الكفاءة الاقتصادية في الشركات الكبيرة التي لديها تنوع في منتجاتها ، حيث يمكن أن تكون هناك ثقة كبيرة في مسنولية أعضاء مجلس الإدارة ومستويات أدائهم المتميزة . ومع ذلك فإن تحقيق

مشاركة العضو قد تكون مسألة أخرى . السؤال الرئيسي هو : ما العوامل التي تضمن فعالية دور أعضاء المجلس ؟ بصفة عامة ، تعتمد العوامل الضرورية لتحقيق هذا الدور على تنمية أفراد معينين ، أدوار تنظيمية ، مهارات ، معلومات مناسبة ، وفي التوقيت المناسب . يمكن تلخيص كل من هذه الأوجه من خلال سلسلة الأسئلة التالية :

الأفراد : هل أعضاء الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة يفهمون مفهوم المجلس المنشئ للقيمة value – creating board ؟ وهل هم يرغبون في بناء مثل هذا المجلس ؟

هل تتوفر مهارات معينة في المنظمة وفي الإدارة ؟

الأدوار : هل الأفراد الذين يمارسون الأدوار الرئيسية مثل الرئيس التنفيذي العام والرئيس التنفيذي للشئون المالية ، وأعضاء مجلس الإدارة ، لديهم بيان واضح عن أدوارهم وأيضاً يفهمون أدوار كل منهم ؟

هل العلاقات المتداخلة بين هؤلاء الأشخاص ، وأطراف أخرى مهمة تم وضعها بعناية ؟

المعلومات : هل السياسات التي تم وضعها والممارسات تؤكد تكامل المعلومات المالية والتشغيلية ؟

هل تم تحديد وتنفيذ إجراءات محددة في مجال العملية والتخطيط والرقابة الإدارية؟ وهل أعضاء مجلس الإدارة يحاطون علماً ويشتركون في كل مراحل العملية ؟ لا يستطيع كل من الأفراد أو الأدوار أو المعلومات بمفردها أن تنشئ عملية منشئة للقيمة ، يجب أن تحدد كل من هذه العناصر المتعلقة بفعالية المجلس بعناية على أساس فردي . ويجب أن تمارس في تناسق مع الآخرين .

لا يمكن للمعلومات المناسبة ، فى حد ذاتها ، أن تؤدى إلى فعالية مجلس الإدارة فى غياب أهداف ومهارات مناسبة للأفراد الرئيسيين ، وفى حالة وجود فوضى فى الأدوار والمسئوليات . يضاف إلى ذلك أنه ليس من الضرورى للأفراد ، أو الأدوار أو المعلومات أن توضع بترتيب معين . ولكن تحسين كل عنصر يمكن أن يكون السبب والنتيجة فى إحداث تحسين فى العناصر الأخرى. تتضمن عملية الإدارة العامة العمل فى مشكلات متشعبة الأوجه ، تتطلب منهجية الوصول إلى مجلس إدارة مثالى ومنتشى للقيم ، ووضع نظام إدارى معقد .

□ الظروف المحددة :

هل يترتب على الربط الصحيح بين الأفراد ، والأدوار ، والمعلومات الوصول إلى مجلس إدارة منتشى للقيم ؟ نظرياً - نعم ، ولكن عملياً يجب تدعيم هذه الظروف العامة بظروف خاصة إذا أريد للمنظمة أن تنجح فى الوصول إلى مجلس إدارة منتشى للقيم . للوصول إلى مجلس إدارة فعال ، يجب أن يلتزم أعضاء الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة بهذا الهدف ويكون الجميع على استعداد لبذل الجهود الضرورية لتحقيقه . تشير الدراسة إلى أهمية الوقت ، والمكان ، وجدول أعمال المجلس ، والنظم للوصول إلى مجلس إدارة منتشى للقيم ، مع وجود نظام كامل للمعلومات يخدم أعضاء مجلس الإدارة .

الوقت والمكان : يجب عمل الترتيبات لإنشاء الوقت المناسب لكى يعد أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم لدراسة الموضوعات الرئيسية التى تواجه الشركة ، وأن يعرفوا جيداً المنتجات الرئيسية للشركة ، التسهيلات ، العملاء ، وكبار العاملين ، قد يتطلب هذا عقد اجتماعات المجلس فى المواقع الميدانية ، وقد يتضمن إقامة منتظمة لأعضاء المجلس ، وتعنى اللقاء الثابت بين أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة العليا . تعنى زيادة منفعة معلومات التخطيط

والرقابة بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة ، إمدادهم بالمعرفة الشخصية والنوعية التي تساعدهم على تفسير المعلومات الكمية فى مجالات التخطيط والرقابة ، يتضمن تحقيق مستوى مرتفع من المعرفة وقدرة أعضاء مجلس الإدارة على المساهمة الالتزام القوى من الأفراد المعنيين بهذه المهام بالوقت والمجهود . يمكن أن تذهب أنظمة الشركة إلى أبعد من ذلك ، بحيث يتضمن أداء مجلس الإدارة ، وجود الأعضاء المناسبين ، والذين على استعداد لاستثمار أوقاتهم الشخصية لمساعدة الإدارة .

جدول أعمال المجلس : الوسيلة الأساسية فى مساهمة المجلس فى فعالية الشركة على أساس ثابت ومستمر تتمثل فى الاجتماعات المنتظمة للمجلس ولجانته المختلفة . فى هذه العملية تعتبر مقصد وطبيعة جداول الأعمال محددات محورية فى مساهمات المجلس . يمكن أن توضع جداول الأعمال وتدار بهدف تفاعلى أو تشجيع مناقشة المشكلات والموضوعات . المعلومات فى حد ذاتها لا قيمة لها بدون خلق مجموعة ونمط من القيم تسمح بتوظيف هذه المعلومات . عملية جدول الأعمال محدد أساسى فى تحقيق قيمة المعلومات للمجلس ، وللأعضاء .

النظم : توجد مجالس الإدارة المنشئة للقيم فى الشركات التى قد بذلت إدارتها الوقت والمجهود لوضع عمليات فعالة فى مجالات التخطيط والرقابة ، وحصلت على مشاركة المجلس فى هذه العمليات ، وقد صممت نظم معلومات لتدعيم الإدارة والمجلس فى عملية اتخاذ القرارات . وتعتبر مشاركة مجلس الإدارة فى وضع الهدف والاستراتيجية ، الرقابة على الإدارة ، وتقييم ومكافأة الرئيس التنفيذى مسائل حيوية فى الوصول إلى مجلس فعال ، لأنها توفر التركيز والبناء فى اتخاذ قرارات المجلس . تشير الدراسة إلى أن دور مجلس الإدارة فى تقييم ومكافأة الرئيس التنفيذى من المجالات التى يمكن أن تبين

الممارسات والظروف المحددة فيها الفرق بين مجالس الإدارة المنشئة للقيم وغيرها من المجالس . مرة أخرى الوقت والمكان وجدول الأعمال مسائل جوهرية ، ومع ذلك ، لأن أساس نظام المكافآت المالية يحفز على الأداء الاقتصادي للشركة ، يفترض أن أفراد المجلس ، ووظائف الأجور والمرتبات تعزز أهمية قدرة المجلس على إيجاد التكامل بين الأداء الإداري ومصالح المساهمين على المدى الطويل . توجد تحديات معينة أمام المجلس ولجان الأجور والمرتبات :

١- التأكيد على أن نظم المكافآت التي صممت لتحقيق التوازن بين الأداء في الأجل القصير، والأجل الطويل تعمل واقعا في اتجاه التوازن المنشود.

٢- التأكيد على أن المكافآت المالية التي تعطى لأعضاء الإدارة العليا ، تعطى فقط على أساس الأداء الفعلي مقارنة بما سبق تحديده من أهداف . يتطلب إنجاز هذه المعايير مستوى مرتفعا بدرجة غير عادية لاتخاذ القرارات من المجلس أو لجانه المختلفة .

تشير هذه المناقشة عن الظروف المعينة لتطبيق نظم معلومات عضو مجلس الإدارة المنشئ للقيم بأن مساهمات العضو تعتمد في الغالب على مجموعة من السمات الشخصية وغير المحسوسة نسبيا . من الأمور الحساسة في هذا المجال ، نوايا ، ودوافع ، واستعدادات أعضاء مجلس الإدارة ، وأعضاء الإدارة العليا ، في العمل على جعل نظام معلومات المجلس يساعد في عملية إنشاء القيمة value - creation . تعتبر المعلومات والإجراءات التي ذكرت في دراسات الشركة أمثلة ثرية للنظم التي يمكن أن تساعد الأعضاء على المساهمة في الشركة ، ولكن ككل الأنظمة ، يعتمد نظام معلومات المجلس في جوهره على الأغراض الإنسانية التي يستهدفها من التطبيق.

□ الاستنتاجات :

تحدد دراسات الشركة التي ذكرت في هذا الفصل عناصر معينة في عملية التخطيط والرقابة ، التي يمكن أن تدعم مشاركة عضو مجلس الإدارة على أن تكون مشاركته فعالة في كفاءة شركته اقتصاديا . تعرض الفصل أيضا إلى تفاصيل إجراءات ومعلومات المجلس / الإدارة التي يستخدمها الأعضاء ، وذلك لتوضيح عملية الإدارة ، التي يمكن بواسطتها الوصول إلى مجلس إدارة منشئ للقيمة . ومع ذلك يعتمد التطبيق الفعال لمعلومات التخطيط والرقابة على الكثير من الاتجاهات والمهارات الشخصية غير المحسوسة ، والقدرة على إنجاز أدوار المنظمة الضرورية . سواء كانت مثل هذه النظم تستخدم أو لا تستخدم لتحقيق الأداء الاقتصادي المرجو في الشركة ذات الإنتاج المتنوع ، فإن ذلك يعتمد على أكثر من مجرد وضع نظم للتخطيط والرقابة .

قد يتم تطبيق نظم رقابية وتخطيطية فعالة في الشركة ذات الإنتاج المتنوع ، دون مشاركة بأى شكل من الأشكال من مجلس الإدارة . ومع ذلك فإنه في الشركات المساهمة تصبح الآليات المؤسسية التي تعمل على حماية مصالح المساهمة في أداء الشركة الاقتصادي في غاية الأهمية . ومن ثم يفترض أن يلعب مجلس الإدارة دورا محوريا في عملية التخطيط والرقابة . تحدد الدراسة الواردة بهذا الفصل العناصر الإجرائية للمشاركة الفعالة لمجلس الإدارة في العمليات الاقتصادية الداخلية للشركة .

جدول رقم [٦]
ملخص نموذج تقرير أداء الإدارة (الشركة "أ")

التكلمة والتفسير		صدر ١٧ مايو حتى تاريخه	التسويات / الملخص الشهري			التقسيم
			منذ بداية العام المالي حتى ٣٠ أبريل			
الانحراف عن المرغوب		الانحراف عن المرغوب	الشهر			
			الحالي	الانحراف عن المرغوب		
العام السابق	الميزانية	فعلي		العام السابق	الشهر السابق	الميزانية
						المبيعات الخارجية
						المبيعات الداخلية
						إجمالي المبيعات
						الربح المعياري
						الربح المعياري %
						عمليات المصنع
						التكلفة الأخرى لبنود المبيعات
						إجمالي الربح
						إجمالي الربح %
						تكلفة البيع (العامة الإدارية)
						الربح التشغيلي
						التزامات الشركة

							تكاليف الإيرادات الأخرى
							الأرباح قبل الضرائب
							النفقات الرأسمالية
							تخفيض التكاليف
							العاملون الإداريون
							عمال التسويق
							العمال التقنيون
							المواد الخام والتي تحت التصنيع
							المنتجات الجاهزة
							أوراق القبض
							أوراق الدفع
							صافي الأصول المستخدمة
							إجمالي الأرباح إلى صافي المبيعات
							صافي الأصول المستخدمة إلى صافي المبيعات
							العائد على صافي الأصول المستخدمة