

حوكمة الشركات



أمين سر الشركة - قيمة مضافة إلى المؤسسة



اليسون ديلون كيبيريج

أداء فعّال وكفاء على المدى الطويل. هناك الكثير من الأدلة العملية التي تفيد بأن المؤسسات، سواء كانت مملوكة لعائلة أم مدرجة بسوق الأوراق المالية، مملوكة للدولة أم تابعة لقطاع الشركات غير الهادفة للربح، تؤدي بشكل أفضل، ومن المرجح أن تكون مستدامة إذا كان لديها ممارسات حوكمة جيدة.

هناك سوء فهم شائع ألا وهو أن دور أمين سر الشركة هو دور إداري محض، وأن وظيفته تتمثل في إعداد وتنظيم اجتماعات مجلس الإدارة، والجلوس بهدوء في قاعة اجتماعات مجلس الإدارة، وتدوين الملاحظات عن وقائع الاجتماع ثم تقديم محاضر الاجتماعات. لكن واقع

صرّح ديفيد جاكسون، أمين سر شركة بريتش بتروليم في عام ٢٠٠٨ قائلاً: "في عالمنا المعاصر، لا يقتصر دور أمين سر الشركة على مجال واحد حيث يغطي العديد من المهام والمسؤوليات. بناءً على ذلك، يرتبط دور أمين سر الشركة بصميم نظام حوكمة الشركات، ويحظى بتركيز واهتمام أكبر من أي وقت مضى".

في يومنا هذا أصبح دور أمين السر أكثر واقعية وبصورة أكبر مما كان عليه في عام ٢٠٠٨ وبغض النظر عن أي نوع من الشركات يعمل بها. فالحوكمة لا تقتصر كما نعلم على الامتثال للقوانين والتشريعات فحسب، وإنما تتعدى ذلك إلى كيفية تنظيم المؤسسات لنفسها لتقديم

الأمر أن ذلك لا يُعد في وقتنا الحاضر سوى جزء صغير جداً من المهام التي يتولاها أمين سر الشركة.

حتى يكون أمين سر الشركة قيمة مضافة إلى المؤسسة التي يعمل بها، يجب أن يغطي الأدوار التالية:

- مستشار مجلس الإدارة بشأن العديد من القضايا بما في ذلك المخاطر التي تهدد سمعة المؤسسة.
- خبير في نظم حوكمة المؤسسات.
- منسق اتصالات مجلس الإدارة داخلياً وخارجياً.

مستشار مجلس الإدارة:

من الأدوار المهمة والفعّالة التي يتولاها أمين سر الشركة في وقتنا المعاصر أن يكون مستشاراً لمجلس إدارة الشركة خاصة في المسائل التي قد يترتب عليها مخاطر تهدد سمعة الشركة.

ينبغي أن يكون أمين سر الشركة قادراً على تقديم المشورة؛ لأنه من المرجح أن يكون هو الشخص الوحيد في الشركة الذي لديه دراية بجميع أمورها. ويرجع ذلك إلى أن أمين سر الشركة يشارك في العديد من العمليات التجارية الرئيسية، وتطوير الإستراتيجية، ورصد وتقييم، وإدارة المخاطر والموارد البشرية، والاتصال بأصحاب المصالح والإدارة ومجلس الإدارة، وإعداد التقرير السنوي للشركة وتقارير الحسابات والتقارير الدورية الأخرى، بما في ذلك الامتثال للقوانين ونظم الحوكمة.

ينبغي أن يكون أمين سر الشركة الفعّال "حلقة وصل" لنقل المعلومات والاتصالات، وأن يقدم المشورة ويقوم بالتحكيم بين أطراف الحوكمة المختلفة داخل المؤسسة وخارجها، بما في ذلك مالكي الشركة، وأصحاب المصالح، ومجلس الإدارة، وفريق الإدارة، والأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، مما يتيح لأمين سر الشركة تقديم المشورة لمجلس الإدارة في جميع الجوانب المتعلقة بعملية اتخاذ القرار بما في ذلك المخاطر المحتملة التي قد تهدد سمعة الشركة.

كثيراً ما يطلق على أمين سر الشركة اسم "ضمير الشركة"؛ فهو مطالب بحماية سمعة الشركة، حيث يرى البعض أنها أكثر أصول الشركة قيمة. يؤدي أمين سر الشركة هذه المهام من خلال العمل بنزاهة واستقلالية للتأكد من أن كلاً من مجلس الإدارة والشركة لا يمثلان فقط "للنصوص" القانونية وإنما "لروح" القانون، كما يمثلان أيضاً لقيم الشركة ووعودها واشتراطات رخصة عمل الشركة.

عندما يقترن دور أمين سر الشركة مع أي دور آخر داخل الشركة -على سبيل المثال رئيس الشؤون القانونية- يُقال أن هذا يُضربُ باستقلالية أمين سر الشركة حيث يستجيب لمتطلبات الإدارة وكذلك لمتطلبات الشركة.

إن أفضل الممارسات لحماية استقلالية أمين سر الشركة والسماح له بتقديم مشورة قد تكون غير مستساغة أو محببة لمجلس الإدارة في بعض الأحيان من وجهة نظر الإدارة هي أن يتم تعيينه وإقالته بتأكيد من مجلس الإدارة بكل أعضائه، وغالباً ما يكون لديه حق رفع التقارير إلى رئيس مجلس الإدارة بشكل مباشر.

تنتقد الدراسات الحالية في المملكة المتحدة العديد من سكرتيري الشركات نظراً لعدم تركيزهم على الجوانب التجارية أو عدم إدراكهم لها، حيث يعد التفكير بطابع تجاري من السمات المهمة خاصة عند تقديم المشورة لمجلس الإدارة. ولكي يكون الفرد على دراية بالجوانب التجارية يجب عليه أن يفهم الأعمال المنخرطة فيها الشركة، وأن يكون قادراً على تقديم المشورة لمجلس الإدارة حتى يتمكن من اتخاذ قرارات عملية جيدة. ولكي يكون أمين سر الشركة على دراية ووعي تجاري يجب عليه التأكد مما يلي:

١. فهم الطريقة التي تكتسب بها شركته المال وتحقق من خلالها قيمة للشركة.

٢. فهم احتياجات ومتطلبات الشركة في الوقت الحاضر وفي المستقبل حتى تستمر الشركة في كسب المال وإضافة قيمة.

٣. أن يتمتع بفهم دقيق للمزايا التنافسية لمؤسسته.

أو عمليات الإفصاح، وعمليات الاستقطاب، والترتيبات التعاقدية وما إلى ذلك.

٤. مواكبة تطورات العصر فيما يتعلق بمجال عمل المؤسسة.

٣. أن هناك بيئة رقابة فعالة داخل المؤسسة، وقد يشمل ذلك ما يلي:

خبير بمجال الحوكمة

أ. إنشاء لجنة مراجعة مستقلة أو ضمان إحاطة مجلس الإدارة علماً بمسائل التدقيق.

من أفضل الممارسات المعترف بها أداء الواجبات على نحو فعّال، كما ينبغي أن يشغل أمين سر الشركة الخبير في الحوكمة منصباً رفيع المستوى في المؤسسة شريطة ألا تكون هذه الوظيفة وظيفية مكتبية، وأن يركز اهتمامه على الجوانب التجارية، وأن يتم تعيينه وإقالته من قبل مجلس الإدارة.

ب. مساعدة مجلس الإدارة على تقييم مدى فاعلية إدارة المخاطر بما في ذلك إجراءات الرقابة الداخلية.

ج. التنسيق مع المدققين الداخليين والخارجيين، ومساعدة مجلس الإدارة في تقييم أدائهم واستقلاليتهم.

نظراً لكونه يشغل منصباً رفيع المستوى سيتمكن أمين سر الشركة من تقديم الدعم العملي الحيوي لرئيس مجلس الإدارة والأعضاء الآخرين، سواء كمجموعة أو بشكل فردي، قبل وأثناء اجتماعات المجلس. وبالإضافة إلى إدارة وتنظيم الاجتماعات ينبغي أن يكون أمين سر الشركة مسؤولاً عن:

د. التنسيق مع الإدارة لضمان إنشاء نظم معلومات إدارية فعالة لضمان تدفق المعلومات إلى مجلس الإدارة من أجل اتخاذ قرارات فعالة.

٤. أن الشركة تمارس واجباتها الاجتماعية على نحو جيد. وينبغي أن يشمل ذلك ما يلي:

١. وضع ممارسات جيدة لمجلس الإدارة. ويشمل ذلك التأكد مما يلي:

أ. ضمان أن الشركة تمثل لـ"روح" جميع القوانين واللوائح والمعايير والقوانين ذات الصلة وليس فقط لنصوصها، مما يساعد على حماية سمعة الشركة.

أ. أن أدوار وسلطات جميع أطراف الحوكمة محددة بدقة، والتأكد من أن هذه الأطراف على دراية بحقوقها وصلاحياتها والتزاماتها.

ب. مساعدة مجلس الإدارة على تطوير ثقافة سلوكية أخلاقية استناداً إلى القيم المشتركة ودليل قواعد السلوك المطبقة داخلياً وخارجياً عبر سلسلة التوريد.

ب. أن مجلس الإدارة منظم بشكل جيد ويمتلك العناصر والمهارات الملائمة.

ج. تقديم المشورة لمجلس الإدارة حول كيفية مكافحة السلوك الأخلاقي.

ج. وجود تقييم سنوي لمجلس الإدارة وأي لجان تابعة له وكذلك للأعضاء المستقلين بمجلس الإدارة؛ حيث يسهم التقييم في وضع خطة العمل، ومعرفة مؤشرات الأداء الرئيسية، ووضع برامج تدريبية لجميع الأطراف.

د. مساعدة مجلس الإدارة على النظر في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للشركة وكيفية زيادة الآثار الإيجابية والحد من الآثار السلبية لكل منها.

هـ. تعزيز الرؤية الطويلة الأمد في بناء منظومة القيم والاستدامة.

٢. أن الشركة تتميز بالشفافية في جميع أنشطتها سواء كان ذلك يخص اتصالاتها الداخلية أو الخارجية،

أن يكون قادراً على تقديم المشورة ومساعدة مجلس الإدارة في تحديد أيّ من المصالح والتوقعات التي تكون مشروعة لأصحاب المصلحة وكيفية إدارة مصالح أصحاب المصلحة وتوقعاتهم بكفاءة لحماية سمعة المؤسسة.

الدور الذي يُساء فهمه

تكمّن المشكلة في أن دور أمين سر الشركة غالباً ما يُساء فهمه حتى من قبل أولئك الذين يتحملون مسؤولية القيام بالدور (أمين سر الشركة). وخلافاً للمحامين والمحاسبين وغيرهم من المهنيين فإن معظم البلدان لا تنص على أن يكون أمين سر الشركات عضواً مؤهلاً من الهيئة المهنية العالمية "معهد أمناء السر المعتمدين". وتسمح هذه البلدان للمهنيين الآخرين مثل المحامين والمحاسبين بالقيام بهذا الدور. هؤلاء المهنيون غالباً ما يواجهون متطلبات هذه الوظيفة بما يخدم نقاط القوة والمهارات والخبرات في مجالاتهم الأصلية. وينبغي أن يكون أمين سر الشركة المؤهل قادراً على توفير "تهج شامل" يشمل جميع التخصصات القانونية والمالية والإستراتيجية.

إذا كان سكرتير الشركة يحظى بمستوى رفيع وكان لديه المهارات المناسبة، ويجيد التركيز على الجوانب التجارية بل والأهم أنه يجيد تقديم الدعم لمجلس الإدارة؛ فإنه يجب أن يكون قادراً على تقديم المشورة التي تساعد مجلس الإدارة على تجنّب أي نوع من فضائح الحوكمة التي شهدناها في الآونة الأخيرة. وهنا لا أقصد القول بأنه لا تكون هناك أي فضائح أخرى، ولكن على الأقل سيكون مجلس الإدارة أكثر علماً بالأمور. إن وجود أمين سر مؤهل تأهيلاً جيداً وعلى دراية بالأمور التجارية يُعد أمراً له أهمية كبيرة، خاصة إذا كانت المؤسسات ترغب في تقديم أداء أفضل وأن تكون أكثر استدامة، مما يجلب منافع اقتصادية عديدة من خلال الثروة وتوفير فرص عمل للبلدان الأخرى.

تحتاج مجالس الإدارة أيضاً إلى ضمان ألا يُنظر إلى دور الحوكمة في المؤسسة على أنه مجرد دور امتثال للوائح

•. تلتزم الشركة بأسلوب الحوكمة الجيدة. ينبغي أن يكون أمين سر الشركة -بوصفه خبيراً في مجال الحوكمة- على دراية تامة بإطار حوكمة الشركات في الدولة بما في ذلك دليل قواعد حوكمة الشركات. يتولى أمين سر الشركة مسؤولية تقديم المشورة إلى مجلس الإدارة ليس بالنصوص المذكورة في دليل القواعد فحسب بل بما يحتويه "روح" الدليل. يجب أن يكون أمين سر الشركة قادراً على التركيز على الجوانب التجارية وعلى تقديم المشورة إلى مجلس الإدارة حول كيفية تطبيق حوكمة الشركات بوصفها تضيف قيمة للمؤسسة وليس مجرد آلية "تعليم على بنود القائمة" مقارنة بما ورد في قائمة المتطلبات في دليل الحوكمة.

منسق اتصالات مجلس الإدارة

ينبغي أن يكون أمين سر الشركة نقطة اتصال محورية أثناء الاجتماعات بين رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة، وأيضاً بين أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية. ينبغي أن يتواجد في صميم عملية صنع القرار، وأن يكون محوراً أساسياً لكفاءة وفاعلية أداء مجلس الإدارة، وبالتالي يساهم في حسن سير أعمال الشركة.

ينبغي أن تكون العلاقة وثيقة بين أمين سر الشركة وبين مجلس إدارة الشركة والأعضاء المستقلين. كما ينبغي أن يكون على علاقة وثيقة مع الإدارة خاصة الرئيس التنفيذي لأنه غالباً ما يشكل جسراً بين الاثنين، وهنا تكمن أهمية أن يتمتع أمين سر الشركة بمهارات دبلوماسية وتفاوضية قوية.

غالباً ما يمثل أمين سر الشركة أيضاً نقطة الاتصال الرئيسية لمالكي الشركة، وهو مسؤول عن إدارة سجلات المساهمين والمحافظة عليها، وتنظيم الفعاليات المتعلقة بالمساهمين مثل اجتماعات الجمعية العامة السنوية، وتحقيق المتوقع من الاجتماعات، والاتصال بالمساهمين، وإعداد التقرير السنوي وإصداره وكذلك تقارير الحسابات.

كما أن له دوراً في إدارة شؤون أصحاب المصالح. وينبغي



الشركة. تطلب العديد من الشركات من محامييها أن يعملوا خبراء في مجال الحوكمة بدلاً من توظيف أمين سر مؤهل، لأنهم يؤمنون بضرورة الامتثال للقواعد الواردة بدليل حوكمة الشركات. اعتاد المحامون مساعدة المؤسسة على الامتثال للقوانين واللوائح التي تمثل الحد الأدنى المقبول وغالباً ما يطبقون نفس النهج على الحوكمة وبالتالي يفشلون في حماية سمعة الشركة التي قد تتطلب تطبيق معايير أعلى من تلك الواردة بالقانون. من أمثلة ذلك قضايا العلاقات العامة الأخيرة في شركة مقاهي ستاربكس الأمريكية. امتثلت الشركة للقوانين المتعلقة بالتزاماتها الضريبية في المملكة المتحدة، بيد أنها لم تنظر في التأثير المحتمل على سمعة الشركة الناجم عن عدم دفع الضرائب في بلد يعاني الكساد.

وفي الختام، يمكن القول بأنه في حين أن مجلس الإدارة يضع السياسات ويتخذ القرارات، فإن أمين سر الشركة هو الذي يتحمل مسؤولية التأكد من أن هذه السياسات والقرارات تصب في مصلحة الشركة، وأن الإدارة تنفذها على هذا النحو. يمكن القول بأن أمين سر الشركة هو "العمود الفقري" للشركة، ويؤدي دوراً أساسياً جداً في أعمال المؤسسة أياً كان نوعها.