



مركز المشروعات الدولية الخاصة

ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبيعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

ببحثاً عن عضو جيد لمجلس الإدارة

مختصرات

ADR	Alternative dispute resolution or American Depositary Receipts حل بديل للنزاع أو شهادات إيداع أمريكية
AGM	Annual general meeting الجمعية العامة السنوية
ANIF	National Association of Financial Institutions الجمعية القومية للمؤسسات المالية
ATI	Anti-takeover index معامل عدم الاستيلاء والاستحواذ
BIS	Bank for International Settlements بنك التسويات الدولية
BOVESPA	São Paulo Stock Exchange بورصة ساو باولو للأوراق المالية
BSP	Philippine Central Bank بنك الفلبين المركزي
CalPERS	California Public Employees' Retirement System نظام التقاعد للموظفين العموميين بكاليفورنيا
CEE	Central and Eastern Europe وسط وشرق أوروبا
CEO	Chief executive officer المدير التنفيذي (عضو مجلس الإدارة المنتدب)
CEU	Central European University جامعة وسط أوروبا
CFO	Chief financial officer المسؤول المالي الرئيسي
CG	Corporate governance حوكمة الشركات
CGI	Corporate governance index مؤشر حوكمة الشركات
CIPE	Center for International Private Enterprise مركز المشروعات الدولية الخاصة

حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين

CLSA	Crédit Lyonnais بنك كريدي ليونيه
Confecámaras	Confederation of Colombian Chambers of Commerce اتحاد الغرف التجارية في كولومبيا
CP	Commercial paper ورقة تجارية
CSD	Center for the Study of Democracy مركز دراسات الديمقراطية
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير
ESA	Employee shareholders' association اتحاد العاملين حملة الأسهم
ESOP	Employee share option program برنامج خيارات الأسهم للموظفين
EU	European Union الاتحاد الأوروبي
Exchange, or NYSE	New York Stock Exchange بورصة نيويورك للأوراق المالية
FASB	Financial Accounting Standards Board مجلس معايير المحاسبة المالية
FD	Fair Disclosure الانصاح السليم (المعقول)
FSAP	Financial Sector Assessment Program برنامج تقييم القطاع المالي
FTAA	Free Trade of the Americas Agreement الاتفاق الأمريكي للتجارة الحرة
GAAP	Generally accepted accounting principles مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً
GAI	General assembly index مؤشر الجمعية العامة
GDP	Gross domestic product الناتج المحلي الإجمالي

بحثاً عن عضو جيد لمجلس الإدارة

IAS	International accounting standards معايير المحاسبة الدولية
IASB	International Accounting Standards Board مجلس معايير المحاسبة الدولية
IASC	International Accounting Standards Committee لجنة معايير المحاسبة الدولية
IBGC	Brazilian Institute of Corporate Governance المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات
IBOVESPA	São Paulo Stock Exchange Index مؤشر بورصة ساپاولو للأوراق المالية
ICAEW	Institute of Chartered Accountants in England & Wales معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز
ICD	Institute of Corporate Directors معهد مديري الشركات
ICES	International Center for Entrepreneurial Studies المركز الدولي لدراسات تنظيم الأعمال
ICGN	International Corporate Governance Network الشبكة الدولية لحوكمة الشركات
IDA	Independent Directors' Association (Russia) اتحاد أعضاء مجالس الإدارة المستقلين (روسيا)
IFC	International Finance Corporation مؤسسة التمويل الدولية
IIF	International Institute of Finance المعهد الدولي للتمويل
IOD	Thai Institute of Directors المعهد التايلاندي لأعضاء مجالس الإدارة
IOSCO	International Organization of Securities Commissions المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية
IPO	Initial public offerings الطرح المبدئي العام
IRR	Internal rate of return معدل العائد الداخلي

حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين

ISO	International Standards Organization منظمة المعايير الدولية
LSAR	Limited stock appreciation right حق محدود لزيادة سعر الأسهم
MBI	Management board index مؤشر مجلس الإدارة
MD	Managing director معامل عدم الاستيلاء والاستحواذ
MSCI	Morgan Stanley Corporate International شركة مورجان ستانلي الدولية
NASD	National Association of Securities Dealers الاتحاد القومي للمتعاملين في الأوراق المالية
NED	National Endowment for Democracy الوقفية الوطنية للديموقراطية
NEPAD	New Partnership for Africa's Development المشاركة الجديدة لتنمية أفريقيا
NP	Not prime غير رئيسي
NPV	Net present value المدير التنفيذي (عضو مجلس الإدارة المنتدب)
NQSO	Nonqualified stock option خيار الأسهم غير المؤهل
NYSE, or the Exchange	New York Stock Exchange بورصة نيويورك للأوراق المالية
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
P-3	Prime رئيسي
PECT	Private Entrepreneurs Confederation from Timis County (Romania) اتحاد أصحاب المشروعات الخاصة بمقاطعة تيميس (رومانيا)
PSAG	World Bank Private Sector Advisory Group مجموعة البنك الدولي الاستشارية للقطاع الخاص

بحثاً عن عضو جيد لمجلس الإدارة

ROSC	Reports on the Observance of Standards and Codes تقارير عن مراعاة الالتزام بالمعايير والقوانين
SABA	Strategic Alliance of Business Associations التحالف الاستراتيجي لاتحادات الأعمال
SAI	Social Accountability International المنظمة الدولية للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية
SAR	Stock appreciation right حق زيادة قيمة السهم
SAS	Statement of Auditing Standards قائمة معايير المراجعة
SBI	Supervisory board index مؤشر مجلس الإدارة الإشرافي
SEC	Securities and Exchange Commission لجنة الأوراق المالية والبورصات
SET	Stock Exchange of Thailand بورصة تايلاند للأوراق المالية
STI	Self-dealing transaction index مؤشر عمليات التداول الذاتي
TARSAP	Time-accelerated restricted stock award plan خطة مكافآت بأسهم خيار الملكية السريعة خاضعة للنقود
TI	Transparency International منظمة الشفافية الدولية
TI1 and TI2	Transparency indices مؤشرات الشفافية
TIAA-CREF	Teachers' Insurance and Annuity Association-College Retirement Equities Fund جمعية المعلمين للتأمين والتقسيم - صندوق التقاعد الجماعي
TUSIAD	Turkish Industrialists' and Businessmen's Association الاتحاد التركي للصناعيين وأصحاب الأعمال
USAID	U.S. Agency for International Development الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية



مركز المشروعات الدولية الخاصة

ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبيعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

بحثاً عن عضو جيد لمجلس الإدارة

تقديم :

تجدر الإشادة بشكل خاص بما قامت به الوقفية الوطنية للديمقراطية (NED) من تمويل لهذا الإصدار، ولجهودها المستمرة في دعم أعمال مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE).

والمقالات التي يضمها هذا الكتاب بين دفتيه هي نتيجة مساهمات من عديد من الأفراد والمؤسسات وتمثل جهودهم في خلال فترة عشر سنوات.

ويرمى القسم الأول من هذا الكتاب إلى تحقيق هدفين. أولهما، هو تزويد القرار بنظرة عامة عن الشروط والمؤسسات اللازمة والتي يجب أن تتوافر حتى يمكن لحوكمة الشركات أن تؤتي ثمارها. والثاني، هو تحليل الاتجاهات والأصلاحات الحديثة في حوكمة الشركات.

ويضم هذا القسم اسهامات عميقة قدمها كل من إيرا م. ميللستاين Ira M. Millstein الشريك الرئيسي في مؤسسة ويل Weil ، وجوتشال ومانجس Gotshal & Manges LLP ، وستيلبون نستور Stilpon Nestor ، الرئيس السابق لإدارة حوكمة الشركات بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). وقد كان كلا من السيد ميللستاين، والسيد نستور في مقدمة من اقترحوا القيام بالجهود الرامية إلى وضع وترويج مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لحوكمة الشركات. يتضمن القسم الأول أيضا أساليب مبتكرة قدمها أمار جيل، رئيس قسم البحوث في بنك كريدى ليونية في هونج كونج، وأحد العاملين الرئيسيين في مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE).

ويركز القسم الثاني من الكتاب على الدور الحاسم الذي تلعبه مجالس إدارة الشركات في دعم وتقوية حوكمة الشركات في مختلف البيئات الداخلية والخارجية. وقد كان الأستاذ/ ماريك هيسيل Marek Hessel هو الذى قام بتجميع المادة الخاصة بهذا القسم لتدريب أعضاء مجالس إدارة الشركات في وسط أوروبا كجزء من مبادرة مشتركة بين مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) وجامعة وسط أوروبا. وهو يمثل مدى بعد النظر والمعرفة لدى المؤلفين-كالراحل الأستاذ/ ماريك هيسيل المدير السابق لبرنامج حوكمة الشركات لوسط وشرق أوروبا وأستاذ الإدارة في جامعة فوردهام بنيويورك (New Yourk) Fordham Graduate School of Business. والأستاذ/ جى لورش من مدرسة الإدارة بجامعة هارفارد Harvard Business School , Cambridge, MA ، و جيمس سيلر James Sailer المدير التنفيذي الرئيسي بشركة Warburg, Pincus-backed venture في بريفيستا Privista ، و وجاناثان شارخام Jonathan Charkha المدير الرئيسي فى شركة Corporation of London ، هذا إلى جانب المشاركات المتعمقة التي قدمها أولئك الذين شاركوا في برنامج التدريب، وساعدوا على ان يكون هذا القسم عمليا على قدر الامكان.

ونتيجة للأزمات المتعددة التي مرت بها حوكمة الشركات والتي تكاد أن تكون قد غمرت كافة أرجاء العالم في خلال السنوات الست الأخيرة، فقد قام كثير من المنشآت إما بإعادة النظر في أدوات الإدارة القائمة أو بوضع أدوات جديدة تماما.

ويقدم الفصل الثالث أنواعا مختلفة من الأدوات الراسخة، وكذلك الأدوات التي وضعت حديثا لحوكمة الشركات كي يستخدمها أعضاء مجالس الإدارة والمديرين في الشركات. وقد قام بتوفير هذه المبادئ، والقواعد، والأساليب، ودرجات حوكمة الشركات، ودرجات التصنيف الدولي عدد كبير من المنشآت والمنظمات والأفراد الناشطين في الترويج للحوكمة السليمة للشركات في جميع أرجاء العالم. ويتضمن أولئك كلا من : منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

(OECD)، وشركة جنرال موتورز، ومنظمة الشفافية الدولية، والمنظمة الدولية للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، والسفير جون أبون John A. Bohn، و هولي ج. جريجوري Holly J. Gregory، وجيسون ر. ليلين Jason R. Lilien من مؤسسة Weil Gotshal & Manges LLP، و د. جيمس ج. دارازدي Dr. James Darazsdi، و جوزيف هـ. جودوين Joseph Godwin، وستيفن ر. جولدبرج Stephen R. Goldberg من جامعة جراند فالي Grand Valley State University (ميتشيجان - الولايات المتحدة)، والاتحاد القومي لأعضاء مجالس الإدارة (الولايات المتحدة)، ومؤسسة إيرنت ويونج Ernst and Young، ومؤسسة مودي لخدمة المستثمرين Moody's Investors Service، ومعهد الفليبين لمديري الشركات of Corporate Directors in the Philippines، ومعهد جدانسك Gdansk لاقتصادات السوق، واتحاد الغرف التجارية بكولومبيا، ومؤسسة دافيز للاستشارات العالمية Davis Global Advisors، ومجالس إدارة بنك الكريدي ليونيه ش.م، المديرين والطبيب الشرعي Forensic Examiner، وجمعية حماية المستثمر التابعة لمؤسسة إيجون زيندر الدولية Egon Zehnder International في روسيا، والعاملين الرئيسيين بمركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE).

ويتناول القسم الرابع واحدا من أكثر الموضوعات العاجلة التي تواجه معظم الاقتصادات في الوقت الحاضر، وهو كيفية إرساء أسس حوكمة الشركات في المنشآت المملوكة عائليا. وتقدم المقالات في هذا القسم إرشادات وأساليب مستلخصة مما أدلى به أعضاء القطاع الخاص والاتحادات من مختلف مناطق العالم التي كانت لديها الشجاعة لاكتشاف الجديد في هذه البيئة المتشابكة والمعقدة. ولابد هنا من الإشادة والعرفان مما قدمه كل من د.جيمس دارازدي James Darazsdi، والجمعية القومية لأعضاء مجلس إدارة الشركات (NACD)، و باولو د. فيلارييس - Paulo D. Villares من المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات، ود. أوميت إيزمين Umit Izmen من اتحاد رجال الصناعة ورجال الأعمال الأتراك.

وفي السنوات الأخيرة انطلقت مبادرات المجتمع المدني لإرساء أسس حوكمة الشركات في الاقتصادات الصاعدة، والنامية، والانتقالية. ويشعر مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بالفخر لأنه كان شريكا في هذه الجهود، عن طريق دعم ما يناهز خمسين برنامجا لحوكمة الشركات في سبعة عشر دولة في مختلف أنحاء العالم بداية من عام ١٩٩٢. ومن معظم هذه المبادرات يستقى الفصل الخامس مادته، ويظهر الأساليب الحديثة والتوجهات المبتكرة لترويج حوكمة الشركات. الذي تم وضعها وفقا للواقع المحلي والاقليمي في أنحاء العالم.

وقد ساعد عديد من المنظمات والمؤسسات والأفراد في جعل هذا القسم شاملا، ويتضمن أولئك: كاروجور جاتاما Karugor Gatamah، وصندوق القطاع الخاص لحوكمة الشركات في كينيا Private Sector Corporate Governance Trust، ود. جيسوس استانيسلاو Jesus Estanislao رئيس معهد مديري الشركات في الفليبين ووزير المالية السابق، ود. يوسف بطرس غالي - وزير التجارة الخارجية في مصر، ود. يون أنطون Ion Anton من المركز الدولي لدراسات تنظيم الأعمال في رومانيا International Center for Entrepreneurial Studies، و كورينا دراغو ميريسكو Corina Dragomirescu من اتحاد منظمى الأعمال للقطاع الخاص بمقاطعة تيميس برومانيا The Private Entrepreneurs' Confederation from Timis County، ود.الكسندر شكولنيكوف Alexander Ikonnikov من جمعية حماية المستثمر في روسيا Investor Protection Association، وماريا هيلينا سانتانا Maria Helena Santana من بورصة ساو باولو للأوراق المالية Sao Paulo Stock Exchange، وياولا جونتريز Paola Gutierrez V من اتحاد غرف التجارة بكولومبيا، ود. سميحة فوزى من المركز المصري للدراسات الاقتصادية

ببحثاً عن عضو جيد لمجلس الإدارة

(ECES) والأستاذة بجامعة القاهرة.

والمقصود من المقالات والدراسات التي وردت في هذا الكتاب أن تكون عوناً وأدوات عملية لأعضاء مجالس إدارة الشركات في محاولاتهم لتحقيق أعلى معدلات تطبيق لمعايير حوكمة الشركات. وهذا الكتاب موجه لكافة أولئك القادة والمؤسسات في الدول النامية ودول اقتصادات السوق الحديثة، وإلى كل من يستمر في السعي لتحقيق الامتياز في العمل.

السفير/ جون أبون

رئيس مجلس الإدارة والمسئول التنفيذي الرئيسي، Global Net Venture Partners
ورئيس مجلس إدارة مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE).



مركز المشروعات الدولية الخاصة

ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبيعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

غرس حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية

بقلم: د. كاترين ل. كوشنا هلبلينج
ود. جون د. سوليفان

ما هي أهمية حوكمة الشركات ؟

ليس هناك سوى قليل من الموضوعات التي يمكن أن تفوق في أهميتها تلك الأهمية التي تحظى بها حوكمة الشركات بالنسبة لمنشآت الأعمال الدولية وبرامج التنمية. ويرجع ذلك إلى سلسلة من الأحداث التي وقعت في خلال العقدين الأخيرين، والتي كانت السبب في هذه الأولوية التي تتمتع بها الموضوعات المتعلقة بحوكمة الشركات لدى كل من مجتمع الأعمال الدولية، ومؤسسات التمويل الدولية. وكانت الانهيارات المذهلة لمنشآت الأعمال - مثل الفضيحة الشهيرة لبنك الاعتماد والتجارة الدولي، وكارثة بنوك الادخار والإقراض Savings and Loan Banks في الولايات المتحدة، والفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافآت المسؤولين التنفيذيين في الشركات وبين أداء تلك الشركات - هي القوة الدافعة وراء طلب التغيير في الدول المتقدمة. وحديثاً جداً فقد كانت الفضائح والأزمات المالية الكبرى، والانهيارات المؤسسية في شرق آسيا، وروسيا، والولايات المتحدة هي التي أتت بموضوعات حوكمة الشركات إلى مركز الصدارة في الدول النامية، والأسواق الصاعدة، والاقتصادات الانتقالية.

وكانت كل هذه الأحداث تصور أن نقص حوكمة الشركات، يؤدي إلى تمكين ممن يعملون في داخل الشركة - من المديرين، وأعضاء مجلس الإدارة، أو الموظفين العموميين - من نهب الشركات أو الخزائن العامة على حساب المساهمين، والدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح (مثل العاملين، والموردين، والجمهور العام وما إلى ذلك). وفي الاقتصاد العالمي السائد في هذه الأيام، فإن الأمر الأكثر احتمالاً هو ازدياد معاناة الشركات والدول ذات النظم الضعيفة للحوكمة من الآثار الخطيرة لذلك. هذا إلى جانب، وعلاوة على ما يلحق بها من فضائح وأزمات مالية. أما ما يتزايد وضوحه بشدة فهو أن الطريقة التي تحكم بها الشركات - حوكمة الشركات - هي التي تقرر - إلى أكبر حد - ليس مستقبل ومصير كل شركة بمفردها وعلى حدة، بل مستقبل ومصير اقتصادات بأكملها في عصر العولمة الحالي.

وقد أدت العولمة وتحرير الأسواق المالية إلى فتح أسواق دولية جديدة تتيح إمكانيات تحقيق أرباح مذهلة، إلا أنها أيضاً قد عرضت الشركات للمنافسة الشرسة ولقدر كبير من

التدريبات الرأسمالية. وقد أصبحت منشآت الأعمال الوطنية تعلم كما يعلم مديرو الشركات، أن الشركات لكي تتوسع وتصبح قادرة على المنافسة دولياً، فإنها تحتاج إلى مستويات من رأس المال تتعدى إمكانيات مصادر التمويل التقليدية.

وأصبح الإخفاق في جذب المستويات الكافية من رأس المال يهدد وجود المنشأة ذاتها، وقد تكون له آثار شديدة الوطأة على الاقتصادات بالكامل. وعلى سبيل المثال، فإن عدم كفاية رأس المال، يعمل على نحو القدرة التنافسية للمنشآت، وعلى إلغاء الوظائف، فضلاً عن إضاعة المكاسب الاجتماعية والاقتصادية التي لم يتم الحصول عليها إلا بشق الأنفس، وهو ما يعمل على تفاقم واستفحال الفقر. والمنشآت التي لا تتمكن من جذب رأس المال تخاطر بأن تتحول إلى مجرد العمل في البيع والتوريدات للشركات العالمية متعددة الجنسية، أو إلى ما هو أسوأ من ذلك، فإنها عندما لا تتمكن من المنافسة يجرى تركها خارج حلبة الأسواق الدولية تماماً، بينما يخاطر الاقتصاد بأكمله بعدم قدرته على الاستفادة من مزايا العولمة.

وقد أدت الأزمات المالية الأخيرة التي فجرها الفساد وسوء الإدارة إلى أن تصبح عملية جذب المستويات الكافية من رأس المال بصفة خاصة متسمة بقدر كبير من التحديات. ولقد كلفت تلك الأزمات المستثمرين مليارات الدولارات، وأدت إلى تخريب الجدوى المالية للشركات. كما أسهمت أيضاً في ازدياد ونشاط المساهمين والمنافسة على الاستثمار. وقد أصبح المستثمرون الآن، وخاصة المؤسسات الاستثمارية، يعلنون بوضوح أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج الفساد وسوء الإدارة. كما أصبح المستثمرون، قبل الالتزام بأي قدر من التمويل، يطلبون الأدلة والبراهين على أن الشركات تجرى إدارتها وفقاً للممارسات السليمة للأعمال التي تؤدي إلى تقليل إمكانيات الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حد ممكن. وفضلاً عن هذا، فإن المستثمرين والمؤسسات سواء في بوجوتا، أو بوسطن أو بكين أو برلين يريدون أن يتمكنوا من تحليل ومقارنة الاستثمارات المحتملة وفقاً لنفس معايير الشفافية، والوضوح والدقة في القوائم المالية قبل أن يقدموا على الاستثمار. وفي الواقع، فإن قيام منشأة الأعمال ذات المصادقية التي يمكنها الصمود للاختيارات الدقيقة والفحص من جانب المستثمرين الدوليين قد أصبح أمراً يتعدى مجرد التسويق العالمي، بل لقد أصبح أمراً أساسياً بالنسبة للشركات المحلية ولكافة الاقتصادات كي تنمو وتزدهر.

وخلاصة القول، أن المستثمرين يسعون إلى الشركات التي تتمتع بهيكل حوكمة سليمة. و"حوكمة الشركات" هي تلك المجموعة من "قواعد اللعب" التي تجرى بموجبها إدارة الشركة داخلياً. كما يتم وفقاً لها إشراف مجلس الإدارة على الشركة، بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين، الذين قد يقيمون على بعد آلاف الأميال من الشركة" وبعيدين جداً عن إدارة المنشأة. وكما تتطلب الحوكمة الجيدة وجود الشفافية، حتى يتمكن أفراد الشعب من الحكم بشكل فعال على مدى قيام الحكومة بخدمة مصالحهم، فإن الشركات يجب عليها أيضاً أن تعمل بطريقة ديمقراطية شفافة حتى يتمكن أصحابها من اتخاذ القرارات الصائبة بشأن استثماراتهم. وهذه - الإجراءات الديمقراطية الشفافة - هي لب وجوهر حوكمة الشركات.

أما ما يجرى إغفاله غالباً فهو أن حوكمة الشركات لها أهميتها بالنسبة لشركات القطاع العام بنفس قدر أهميتها بالنسبة لشركات القطاع الخاص. وقد بدأت الجهود المبذولة لغرس حوكمة الشركات في منشآت القطاع العام تلتقى مزيداً من الاهتمام مؤخراً. وعادة ما يكون هذا هو الحال عندما تحاول الدول القضاء على انتشار الفساد في القطاع العام، أو عندما تعمل تلك الدول على إعداد مؤسسات القطاع العام للخصخصة. وفي أي سيناريو من كليهما فإن

إجراءات الحوكمة السليمة للشركات تساعد على ضمان حصول الجماهير على عائد عادل على الأصول الوطنية.

إطار (1 - 1)

إن حوكمة الشركات.. .. تحدد توزيع الحقوق والمسئوليات بين مختلف المشاركين في الشركة، مثل مجلس الإدارة، والمديرين، والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، كما أنها تبين القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص شئون الشركة، وهي بهذا، توفر أيضاً الهيكل الذى يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة، ووسائل بلوغ تلك الأهداف، ورقابة الأداء.

منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية (OECD) مبادئ حوكمة الشركات (www.oecd.org)

كيف يمكن لحوكمة الشركات أن تساعد الشركات والاقتصادات الوطنية ؟

هناك عدة طرق يمكن بها لحوكمة الشركات أن تساعد بها الشركات والاقتصادات على اجتذاب الاستثمار، وإن تدعم بها أساس الأداء الاقتصادى طويل الأجل والقدرة التنافسية.

أولاً: أن طلب الشفافية فى عمليات الشركات، وفى إجراءات المحاسبة والمراجعة، وفى عمليات الشراء، وفى كافة ومختلف الأعمال، يؤدى إلى مهاجمة حوكمة الشركات لجانب العرض فى عمليات وعلاقات الفساد. إذ أن الفساد يؤدى إلى تجفيف موارد الشركات ومحو قدرتها التنافسية، وإلى نفور المستثمرين بعيداً عنها.

ثانياً: إن إجراءات حوكمة الشركات تعمل على تحسين إدارة المنشأة من خلال مساعدة مديري الشركات ومجالس الإدارة على وضع استراتيجية سليمة للشركة، وضمان عدم القيام بعمليات الاندماج والاستحواذ إلا لأسباب سليمة تدعو إليها حاجة المنشأة، والتأكد من أن نظم المرتبات والمكافآت تعكس الأداء. وهذه الإجراءات هى التى تساعد الشركات على اجتذاب الاستثمارات بشروط مواتية وعلى تعزيز وتحسين أدائها.

ثالثاً: أن اتباع معايير الشفافية فى التعامل مع المستثمرين والدائنين، يؤدى إلى قيام نظام قوى لحوكمة الشركات يساعد على منع وقوع الأزمات الدورية فى الجهاز المصرفى، حتى فى الدول التى لا يتم فيها تداول معظم أسهم شركاتها فى بورصات الأوراق المالية. كما يساعد اتخاذ الخطوة التالية واتباع إجراءات الإفلاس على ضمان وجود طرق للتعامل مع حالات إخفاق وتوقف منشآت الأعمال، تتسم بالعدالة بالنسبة لكافة أصحاب المصالح. بما فى ذلك العاملين، وأصحاب المنشأة، والدائنين. وبدون وجود الإجراءات الكافية للإفلاس، بما فى ذلك نظم تنفيذها، فلن يكون هناك سوى القليل الذى يمكن عمله لمنع من يعملون فى داخل المنشأة المعسرة من تجريفها لحسابهم الخاص مما يكون فيها من قيمة متبقية. وقد حدث هذا على نطاق واسع فى أثناء كثير من جهود الخصخصة فى الدول والأسواق الصاعدة والانتقالية، وكانت له نتائج مدمرة.

رابعاً: أظهرت البحوث التى أجريت مؤخراً، أن الدول التى توافرت بها حماية أقوى لمصلحة مساهمى الأقلية عن طريق حوكمة الشركات، تمتعت أيضاً بوجود أسواق مالية أكثر ضخامة

وأكثر سيولة. كما تظهر المقارنات بين الدول التي تضع قوانينها على أساس تقاليد قانونية. أن تلك الدول ذات النظم الضعيفة تكون فيها معظم الشركات مملوكة أو تحت سيطرة قلة من المستثمرين الحاكمين بدلا من هيكل الملكية واسع الانتشار. ومن ثم، فإنه في الدول التي تحاول جذب صغار المستثمرين - سواء أكانوا محليين أم أجنب - تكون حوكمة الشركات بالنسبة لها على قدر كبير من الأهمية من ناحية الحصول على العملة الصعبة المكتنزة في بطون الحشايا أو "تحت البلاطة" لدى المستثمرين الاحتماليين. ويمكن لهؤلاء المستثمرين، مجتمعين أن يمثلوا مصدراً لمبالغ ضخمة لاستثمار طويل الأجل.

أما ما هو أكثر، فإن غرس ممارسات حوكمة الشركات يؤدي بدرجة كبيرة إلى تعزيز ثقة الجمهور بنزاهة عملية الخصخصة، كما يساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها. وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة العمالة والنمو الاقتصادي.

الحاجة ماسة إلى حوكمة الشركات

على الرغم من أن غرس حوكمة الشركات يعمل بوضوح لمصلحة المنشآت والدول، فإن تسارع خطى العولمة قد جعل الحاجة ماسة وعاجلة لحوكمة الشركات. ويتطلب غرس الحوكمة السليمة أن تقوم الشركات والحكومات الوطنية ببعض التغييرات الهامة. فيجب على الشركات أن تغير الطريقة التي تعمل بها. ويجب على الحكومات أن تنشئ، وأن تحافظ على الإطار التشريعي والمؤسسي المناسب لذلك.

إطار (١ - ٢)

<p>تعمل الحوكمة الجيدة للشركة على:</p> <ul style="list-style-type: none">- تخفيض المخاطر- تعزيز الأداء- تحسين الوصول إلى الأسواق المالية- زيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات- تحسين القيادة- إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية <p>المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين (www.cima.org.uk)</p>

إن الفوضى هي النتيجة لغياب القواعد والهيكل الملزمة. وفي ظل مثل تلك الظروف تصبح الأعمال وكأنها ليست سوى "رأسمالية الكازينو" حيث تصبح الاستثمارات ببساطة مجرد مقامرة أو مراهنات. مراهنات على أن يفي الأفراد بما يقولون، ومراهنات على أن المنشآت تقول الحقيقة، ومراهنات على أن العاملين سيحصلون على أجورهم ومراهنات على أن الديون سيتم الوفاء بهم.

إن كل ما تدور حوكمة الشركات حوله بالمعنى الواسع هو كيفية إقامة هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية في نطاق أحكام القانون. وتتضمن بعض التغييرات الرئيسية اتباع المعايير الدولية للشفافية والوضوح، والدقة في القوائم المالية حتى يمكن للمستثمرين والدائنين أن يقارنوا بسهولة بين الاستثمارات المحتملة.

وقد بدأت جهود تحسين حوكمة الشركات عن طريق وضع معايير دولية منذ نحو ١٥ عاماً مضت، واكتسبت كثيراً من الزخم مؤخراً. وكان التحرك في هذا الاتجاه بقيادة منظمة التجارة العالمية (WTO) والدول الأعضاء بها. وقد تضمنت تلك الجهود وضع المعايير التي تساعد الشركات على النمو والتوسع عبر الحدود عن طريق إقناع المستثمرين والدائنين أنه يمكنهم الاستثمار بثقة في دولهم أو في المنطقة. ومن أجل هذا الهدف، قامت الأجهزة المحاسبية والاتحادات الوطنية للمحاسبين بالعمل لوضع مجموعة من معايير المحاسبة الدولية.

وبالإضافة إلى ذلك، فقد قام البنك الدولي، ومعظم بنوك التنمية الإقليمية، ومختلف هيئات وأجهزة التنمية الوطنية بالبدء أو التوسع، في برامج حوكمة الشركات في عدة السنوات الأخيرة، وبالمثل فقد قامت المؤسسات المتصلة بالأعمال مثل مركز المشروعات الدولية الخاصة (ذة)، التابع للغرفة التجارية الأمريكية، بوضع حوكمة الشركات على قمة اهتماماتها. كما قامت المراكز الفكرية Think Tanks وجمعيات واتحادات العمال في جميع أرجاء العالم النامي والاقتصادات الانتقالية بتركيز مواردها على حوكمة الشركات.

هذا، وتحظى حوكمة الشركات بدرجة كبيرة من الاهتمام في الدول المتقدمة أيضاً. ففي الولايات المتحدة هناك قدر كبير من الشعور بعدم الراحة بشأن استقلال "لمراجعين المستقلين" هو ما يمكن مشاهدته في الضجة الإعلامية التي حدثت مؤخراً والتي تحيط بانتهاك القواعد التي تحظر على المراجعين أن يقوموا بالاستثمار في الشركات التي يقومون بمراجعتها. وكان إفلاس شركة إنرون (Enron) هو محط الأنظار في هذا الصدد. وبصفة أكثر عمومية، فإن المجتمعات الصناعية المتقدمة، قد تحققت أنه لا يجتذب الاستثمار والمنافسة علي المستوى الدولي فلا بد من إصلاح وتقوية الحوكمة ومن ثم، فإن لجنة كادبوري Cadbury Commission في المملكة المتحدة، ولجنة فينو Vienot Commission في فرنسا، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ولجنة كينج King Committee بشأن حوكمة الشركات في جنوب إفريقيا، قامت كلها في السنوات الأخيرة بإصدار إرشادات جديدة لحوكمة الشركات.

ما زال العمل في بدايته

علي الرغم مما أدته تلك الإرشادات الجديدة لحوكمة الشركات من مساعدة للشركات والدول في اجتذاب الاستثمار وتحسين الأداء، فإن الفضائح المالية وهروب رؤوس الأموال ما يزال يضرب الاقتصادات في جميع أرجاء العالم. ومن ثم فإن الإرشادات الموجودة حالياً، ينبغي النظر إليها باعتبارها مكوناً واحداً من بين عديد من المكونات الضرورية وغير الكافية - حتى الآن - لإقامة نظام سليم لحوكمة الشركات.

ولكي يكون لإجراءات حوكمة الشركات أثر محسوس في أي اقتصاد فلا بد من وجود مجموعة حديثة ونافذة من النظم الديمقراطية الرئيسية، وتشريعات السوق، بما في ذلك نظام قانوني لتنفيذ العقود وحقوق الملكية. وعلي أية حال، ففي معظم الاقتصادات النامية عادة قد تكون المؤسسات التشريعية الخاصة بالأسواق الصاعدة ضعيفة. ونظراً لهذه الظروف فإن غرس حوكمة الشركات في الأسواق النامية والصاعدة يتطلب ما هو أكثر من مجرد تصدير النماذج الجيدة لحوكمة الشركات والتي تعمل بصورة طيبة في الاقتصادات المتقدمة. إذا يجب توجيه اهتمام خاص نحو إنشاء المؤسسات والتشريعات السياسية والاقتصادية التي يجري وضعها وفقاً للاحتياجات الخاصة لكل دولة والتي تعطي الشركات شيئاً من القوة.

إن النضال من أجل غرس حوكمة الشركات تتسم بالدقة والصرامة لا ينتهي بمجرد وضع تلك التشريعات والمؤسسات السياسية والاقتصادية الرئيسية. إذ أن التشريعات والمؤسسات جيدة التصميم والإعداد لا يمكن أن تؤدي إلا إلى تنفيذ الإرشادات والداستير الموجودة فعلاً لحوكمة الشركات. وإذا ما فشلت تلك الإرشادات أو الداستير في تناول الموضوعات الرئيسية لحوكمة الشركات، فإن التشريعات ذاتها - مهما كانت درجة جودتها - لن يكون في إمكانها تقديم الحلول.

• وفي الواقع، فإن هذا هو الحال غالباً. وقد أخفق كثير من الداستير، بما في ذلك مبادئ منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية (OECD Principles)، في تناول ومعالجة بعض موضوعات حوكمة الشركات، التي إذا تركت دون فحص أو مراجعة، فق تؤدي إلى إحداث الفوضى في الاقتصادات النامية والمتقدمة. وأحد أوجه الضعف الشديدة في الإرشادات الحالية هو أن القواعد لا تطبق علي كافة الشركات بدرجة متساوية. وعلي سبيل المثال فإن الإرشادات لا تنطبق علي الشركات غير المقيمة بالبورصات، وهناك جزء كبير منها مملوك عائلياً. ومع ذلك فإن الشركات المملوكة عائلياً تسيطر علي كثير من اقتصادات الدول النامية، وتبرز بشكل ظاهر في بعض الاقتصادات المتقدمة. ويتطلب الأمر وضع معايير واضحة، قابلة للتنفيذ، لمنع عمليات الإقراض المرتبطة غير السليمة - والتي تمارس علي نطاق واسع في بعض الاقتصادات المتقدمة والنامية، كما تعتبر مسؤولة عن الأزمات المالية الأخيرة في شرق آسيا وأوروبا الشرقية. وباختصار، ولكي تصبح الإرشادات الموجودة فعالة، فإن الأمر يستلزم إضافة لها تتناول تلك الأنواع من موضوعات حوكمة الشركات.

ولهذه السبب، قام مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات، مكونة من خبراء في حوكمة الشركات كي تقوم بتقييم الإطار المؤسسي في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية، وكذلك بالنسبة لإرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، حتى يمكن تحديد الآليات اللازمة لتنفيذ حوكمة الشركات بشكل فعال في جميع أرجاء العالم.

وهذا الفصل، الذي بين أيدينا، هو نتيجة مناقشات مجموعة العمل إلي جانب الخبرة التي تجمعت لدي المركز الدولي للمشروعات الخاصة طوال عقد كامل من الترويج لحوكمة الشركات في جميع أنحاء العالم. ويبدأ الفصل بنظرة عامة عن موضوعات حوكمة الشركات، وملخص لإرشادات وتوجيهات منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية. وتتبع ذلك مناقشة شاملة للتشريعات والمؤسسات الديمقراطية والمؤسسات القائمة علي أساس السوق، والتي تعتبر أساسية في هذا الصدد، كما يتطلب الأمر وجودها حتى يمكن أن تتحقق الفعالية لداستير حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية. كما تم في هذا الفصل تناول عديد من الموضوعات البارزة التي كان لا يتم تناولها في المنهج التقليدي لحوكمة الشركات، ولكنها تتعلق بكل منشأه وبكل اقتصاد، وتلي ذلك، إشارة إلي بعض التحديات الرئيسية لغرس حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية. ثم تبعت هذا سلسلة من الحالات الدراسية التي تقدم إستراتيجيات مقيدة لغرس حوكمة الشركات في مختلف المجالات. وتختتم هذه المناقشات بتقديم دليل إلي موارد مفيدة يوضح للقارئ أين يمكنه أن يجد معلومات إضافية عن حوكمة الشركات وأدواتها.

إطار (٣-١)

” لقد قمنا جميعاً بالتركيز، بشكل يكاد أن يكون مطلقاً علي موضوع حوكمة الشركات في الشركات العامة، والمقيدة بالبورصة والتي يجري تداول الأوراق المالية الخاصة بها في البورصة، بينما نعلم جميعاً أن نحو ٩٠٪ أو أكثر من الأعمال التي تجري في جميع أنحاء العالم تقوم بها منشآت تسيطر عليها عائلات أو منشآت مملوكة عائلياً.“

ستيفن دافيز - رئيس التحرير، Global Proxy Watch

من أين تظهر الحاجة إلي حوكمة الشركات ؟

تبرز الحاجة الأصلية لحوكمة الشركات من الفصل بين الملكية والإدارة (التحكم) في الشركات المملوكة للجمهور، ويسعى المستثمرون إلي استثمار رؤوس أموالهم في المنشآت إذ كثيراً من المستثمرين ليس لديهم الوقت أو الخبرة اللازمين لتشغيل المنشأة وضمان تحقيقها لعائد علي استثماراتهم. ونتيجة لذلك، يقوم المستثمرون باستخدام أفراد ذوي خبرة إدارية للقيام بالإدارة والتشغيل اليومي للمنشأة، لكي يتأكدوا أن نواحي النشاط التي تقوم بها المنشأة تعمل علي تعزيز الربحية والأداء طويل الأجل.

وأحد العيوب الرئيسية لهذا الترتيب هو أن المديرين أو أعضاء مجلس الإدارة غالباً ما لا يكونون هو أصحاب المنشأة، ومن ثم فإنهم لن يتحملوا عبء خسارة الاستثمار، أو ضياع الأرباح إذا ما فشلت الشركة في أدائها^(١) ونتيجة لذلك، فقد يقوم المديرين أو أعضاء مجلس الإدارة باتخاذ إجراءات تضر بقيمة استثمارات المساهمين. وقد لا يتمتعون بمستوي اليقظة أو الحذر الذي ينبغي أن يكون لديهم في المراقبة والإشراف علي العمليات الداخلية في الشركة، وقد يفرطون في المخاطر إذا ما أصبحت مناصبهم مهددة، أو قد لا يقومون بالمخاطرة بدرجة كافية عندما يكون لديهم إحساس بالأمان في مناصبهم. وقد يتراجعون إلي الخلف عن القيام بعملية استحواذ قد تكون في مصلحة الشركة في الأجل الطويل، أو قد يتوسعون عن طريق الاستثمار في صناعات هابطة يشعرون بأن لديهم القدرة علي تشغيلها، ولكنها ليست مربحة. كما أن المديرين قد يميلون أيضاً إلي السرقة من الشركة عن طريق السلب من صندوق المعاشات، أو عن طريق دفع أسعار مغالى فيها للتوريدات من الشركة التابعة، أو عن طريق الانغماس في عمليات الاتجار الداخلية للأسهم^(٢). ومن الواضح أن مثل هذه الأنماط من السلوك تضر بالأداء والجدوى المالية للمنشأة، وتصور مدي الحاجة إلي حوكمة الشركات.

ومع هذا، فإن الحاجة إلي حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية، والصاعدة، والانتقالية تتعدي حل المشاكل الناشئة من الفصل بين الملكية والإدارة. إذ أن الاقتصادات النامية والصاعدة دائماً ما تواجه موضوعات مثل نقص حقوق الملكية وسوء استخدام حقوق مساهمي الأقلية، وانتهاك العقود، ونهب الأصول، والتعامل مع الذات. (انظر الملاحظة رقم ٥) من الملاحظات الختامية في نهاية الفصل للإطلاع علي بحث عن التعامل مع الذات).

أما ما يجعل الأمر أكثر سوءاً، فهو أن هذه الأفعال غالباً ما لا تخضع للعقاب، ويرجع هذا إلي النقض السائد في كثير من الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية، في التشريعات والمؤسسات السياسية الاقتصادية اللازمة - للديمقراطية والأسواق كي تقوم بعملها. وبدون

وجود تلك المؤسسات والتشريعات لن يكون هناك سوي أثر بسيط لحوكمة الشركات. ومن ثم فإن غرس حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية يستدعي وضع وإنشاء التشريعات والمؤسسات الديمقراطية القائمة علي أساس السوق إلي جانب الإرشادات والتوجيهات السليمة للعمليات الداخلية في الشركة.

أهمية هيكل الملكية في الشركات

تعتمد كافة نظم حوكمة الشركات علي أربعة مبادئ هي : العدالة، وقابلية المحاسبة عن المسؤولية، والمسئولية والشفافية. وتعتمد التحديات الخاصة بمراعاة هذه المبادئ والالتزام بها علي هيكل الملكية في قطاع الشركات. وهناك نوعان شائعان لهياكل الشركات : هيكل مركز (insider) أو هيكل مشتت (outsider).

وفي هياكل الملكية المركزة، تتركز الملكية أو الإدارة في أيدي عدد قليل من الأفراد، أو العائلات، أو المديرين، أو أعضاء مجلس الإدارة، أو الشركات القابضة أو البنوك، أو الشركات غير المالية. ونظراً لأن هؤلاء الأفراد أو الشركات غالباً ما يتولون الإدارة، والسيطرة، أو يؤثرون بشدة علي طريقة تشغيل وعمل الشركة، يطلق عليهم "الداخليون" (insiders). ومن ثم فإن هياكل الإدارة المركزة يشار إليها بأنظمة الداخليين، ومعظم الدول وخاصة تلك التي يحكمها القانون المدني، لديها هياكل ملكية مركزة.

ويقوم "الداخليون" في هياكل الإدارة المركزة، بممارسة السيطرة أو التحكم في الشركات بعدة طرق، والمشهد المألوف لذلك هو ملكية الداخليين لأغلبية أسهم الشركة وحقوق التصويت (وغالبا ما يقدمون المساهمون ذوي الملكيات الضخمة من الأسهم، وأصحاب حقوق التصويت الضخمة أيضاً بالتحكم في الإدارة عن طريق التمثيل المباشر في مجلس إدارة الشركة وفي بعض الأحيان يملك الداخليون عدداً قليلاً من الأسهم، ولكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت، ويحدث ذلك عندما تتعدد أنواع الأسهم. مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر، (في بعض الحالات لا تتمتع أسهم معينة بحقوق تصويت علي الإطلاق). ويحدث هذا أيضاً عندما يمكن التصويت عن طريق التوكيل، ومن خلال اتحادات التصويت. وإذا ما تمكن بضعة الأفراد من امتلاك أسهم ذات حقوق تصويت ضخمة فإنه سيتمكنهم فعلاً أن يتحكموا في الشركة، حتى لو لم يكونوا هم أصحاب أغلبية رأس المال⁽⁴⁾.

أما في هياكل الملكية المشتتة، فيكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم (الملاك)، يملك كل منهم عدداً صغيراً من أسهم الشركة. وعادة ما لا يكون هناك حافز لدي صغار المساهمين لمراقبة نواحي نشاط الشركة عن قرب، كما أنهم يميلون إلي عدم الانغماس أو المشاركة في القرارات أو السياسات الإدارية. ومن ثم يطلق عليهم "الخارجيون" ويشار إلي نظم الملكية المشتتة بنظم الخارجييين، وتميل الدول ذات القوانين القائمة علي العرف مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة إلي هياكل الملكية المشتتة في الشركات.

كل هيكل ملكية يواجه تحدياً خاصاً به من حوكمة الشركات

لكل نظام - سواء أكان نظام الداخليين أم نظام الخارجييين - مزاياه وعيوبه - ومن ثم له تحديات لنظام حوكمة الشركات خاصة به. وفيما يلي وصف مختصر لكل ذلك فيما يلي، بدءاً بنظام الداخليين.

نظام الداخليين

تتمتع الشركات التي يتحكم فيها الداخليون بمزايا معينة. فالداخليون لديهم السلطة والحافز لمراقبة الإدارة عن كثب، وهو ما يؤدي إلى تقليل احتمالات سوء الإدارة والغش. وفضلاً عن هذا، فإن الداخليين، بسبب كبر حجم ملكيتهم وحقوق الإدارة الخاصة بهم، يميلون إلى تأييد القرارات التي تعزز أداء المنشأة في الأجل الطويل، مقابل القرارات التي تهدف إلى تعظيم المكاسب في الأجل القصير على حساب المكاسب طويل الأجل.

وعلى أية حال، فإن نظام الداخليين يعرض الشركة إلى الفشل في بعض النواحي المعينة لحوكمة الشركات. وأحدها هو أن أصحاب الشركة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة، يمكن أن يرغبوا، أو يتواطأوا مع إدارة الشركة للاستيلاء على أصول الشركة على حساب مساهمي الأقلية وتمثل هذه مخاطرة كبيرة عندما لا يتمتع مساهمو الأقلية بحقوقهم القانونية. ويحدث نفس الشيء، عندما يكون مديرو الشركة من بين كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة التصويتية أو كليهما، إذا أنهم قد يستخدمون سلطتهم للتأثير في قرارات مجلس الإدارة التي قد يستفيدون منها بشكل مباشر على حساب الشركة. وتتضمن الأمثلة الشائعة، المديرين الذين يقنعون مجالس الإدارة للموافقة على مرتبات ومزايا باهظة لهم، أو للموافقة على شراء مستلزمات تزيد أسعارها عن المعتاد من إحدى المنشآت التي يملك فيها مديرو الشركات قدراً كبيراً من الأسهم⁽⁴⁾.

وهناك طرق أخرى يمكن بها لكبار المساهمين أو كبار أصحاب حقوق التصويت أن يخرّبوا الشركات. وتتمثل إحدى الطرق في تشجيع مجلس الإدارة للتصديق على شراء إحدى المنشآت المنافسة بغرض وحيد هو زيادة الحصة السوقية للشركة والقضاء على المنافسة. أما الطريقة الأخرى فهي إقناع مجلس الإدارة لرفض عروض الاستحواذ خشية فقد السيطرة على المنشأة، على الرغم من أن عملية الاستيلاء قد تعمل على تحسين أداء الشركة. ويتفاقم هذا الخطر عندما تتمتع الشركة المملوكة عائلياً، أو التي يسيطر عليها "الداخليون" بالحماية من ضغوط السوق، لعدم قيدها في سوق الأوراق المالية.

وعندما تكون البنوك من بين كبار المساهمين أو أصحاب القوة التصويتية في إحدى الشركات التي تتوله إقراضها، فإن البنوك قد تواجه مشاكل تعارض المصالح التي يمكن أن تهدد مستقبل كل من البنك والشركة. وفي هذا المشهد، تكون للبنك مصلحة واضحة في استمرار الشركة. ومن ثم فإن البنك يستمر في تقديم القروض للشركة على الرغم من عدم أهلية الشركة للاقتراض. وقد يحدث هذا أيضاً إذا ما قرر "الداخليون" أن يستخدموا علاقاتهم بالموظفين العموميين للحصول على قروض إنقاذ يمولها الجمهور، أو للتخلص من إجراءات الإفلاس.

وباختصار، فإن "الداخليين" الذين يستخدمون سلطاتهم بطريقة غير مسئولة يعملون على ضياع موارد الشركة وتخفيض مستويات الإنتاجية. كما أنهم أيضاً يعززون من تردد ورفض المستثمرين وعدم سيولة الأسواق المالية. كما أن الأسواق المالية الضحلة بدورها، تحرم الشركات من رؤوس الأموال وتمتع المستثمرين من تنويع مخاطرتهم.

نظم الخارجيين

على النقيض من نظم الداخليين، فإن المنشآت في نظم الخارجيين تعتمد على الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري والإشراف على بقائه تحت السيطرة. ويميل

أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إلى الإفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات، وتقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي، وحماية مصالح وحقوق المساهمين بقوة. ونتيجة لهذا، تعتبر نظم الخارجيين أكثر قابلية للمحاسبة وأقل فساداً، وتميل نحو تعزيز السيولة في الأسواق المالية.

إطار (٤-١)

إن أهمية حوكمة الشركات تزداد (سلباً) بالتوسع في هياكل السلطة المحلية المتركة في أيدي القلة، والتي تؤدي بدرجة كبيرة إلى قيام الداخليين في الشركة بالتعامل مع أنفسهم في القطاع العام أم الخاص، كما يؤدي إلى سلوك سلبي يسعى إلى التهرب في تلك الدول. ونتيجة لهذا السلوك يحدث قدر كبير من خسارة الموارد الخاضعة لسيطرة الشركات وشيوع استخدامات رأس المال التي لا تتسم بالكفاءة في كافة نواحي الاقتصاد، إلى جانب ما يؤدي إليه ذلك من تشجيع أو تفاقم عدم المساواة محلياً، وهو ما يشكل عائقاً خطيراً أمام التنمية طويلة الأجل في الدول النامية منخفضة ومتوسطة الدخل علي السواء.

شارلز ب. أومان رئيس مشروع، مركز التنمية التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حوكمة الشركات والتنمية الوطنية "مركز التنمية بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، الأوراق الفنية ١٨٠ سبتمبر ٢٠٠١.

وعلي الرغم من تلك المزايا، فإن الهياكل ذات الملكية المشتتة لها نقاط ضعف معينة إذ يميل الملاك المشتتون إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير. ومن ثم فإنهم يتجهون إلى الموافقة على السياسات والاستراتيجيات التي تنشأ عنها مكاسب في الأجل القصير، لكنها قد لا تعمل بالضرورة علي تشجيع الأداء طويل الأجل للشركة. وقد يؤدي هذا في بعض الأحيان، إلى إثارة الخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب الشركات، والتي تواتر التغييرات في هيكل الملكية نظراً لأن المساهمين قد يرغبون في التخلي عن استثماراتهم علي أمل تحقيق أرباح أكثر ارتفاعاً في مكان آخر، وكلا الأمرين يؤدي إلي إضعاف استقرار الشركة.

أما صغار المستثمرين فلا يتوافر لديهم سوى حافز أقل لمراقبة قرارات مجلس الإدارة بيقظة وحرص، ولمحاسبة أعضاء مجلس الإدارة عن مسئولياتهم. ونتيجة لهذا فقد يظل أعضاء الإدارة الذين يؤيدون اتخاذ تلك القرارات غير الصائبة في مناصبهم، بينما تكون مصلحة الشركة في التخلص منهم.

ما الذي يمكن عمله ؟

من الواضح أن كلاً من نظم الداخليين والخارجيين تحمل مخاطر في طياتها. ويؤدي الإخفاق في إنشاء الآليات الملائمة لتخفيض هذه المخاطر إلي تهديد رفاهة اقتصادات بأكملها. والغرض من نظم حوكمة الشركات هو التقليل إلي أدنى حد من هذه المخاطر وتشجيع التنمية السياسية والاقتصادية. ويعتمد النظام الفعال لحوكمة الشركات علي مزيج من الضوابط الداخلية والخارجية. والضوابط الداخلية هي عبارة عن ترتيبات في داخل الشركة تهدف إلي تقليل المخاطر عن طريق تحديد العلاقات بين المديرين، والمساهمين، ومجالس الإدارة وأصحاب المصالح. وحتى يكون لهذه الإجراءات أثر له مغزى فإنها يجب أن تدعم بعدة أنواع من المؤسسات والتشريعات من خارج المنشأة موضوعة بشكل يتوافق مع بيئة الدولة المعنية. (ويطلق علي هذه الإجراءات "الضوابط الخارجية".)

ولا يمكن المغالاة في تأكيد النقطة السابقة بأكثر من ذلك، فقد أخفق كثير من الجهود التي بذلت لمنع الأزمات المالية أو لتحسين أداء المنشآت عن طريق غرس نظم حوكمة الشركات، ومنذ بدايتها، بسبب اتباعها للضوابط الداخلية دون الضوابط الخارجية، أو لإخفاها في تطويع تلك الضوابط للظروف الواقعية المحلية، أو كليهما. وفي أغلب الأحوال، إن لم يكن كلها، يفترض واضعو السياسات والممارسون في اقتصادات السوق ذات الأسس المتينة، أن هذه الضوابط الخارجية أو المؤسسات موجودة وتعمل بشكل جيد، دون فحص أو بحث، ومن ثم يتغاضون عن أهميتها.

ويبرهن علي ذلك ما نقتبسه من إحدى عمليات المسح الأكاديمية الحديثة، والتي تذكر:

” أن حوكمة الشركات تتناول الطرق التي يؤكد بها من يقدمون التمويل للشركات لأنفسهم أنهم سيحصلون علي عائد من استثماراتهم. ولكن كيف يمكن لمقدمي التمويل أن يجعلوا المديرين يقومون برد جزء من الأرباح لهم؟ وكيف يمكنهم التأكد من عدم قيام المديرين بسرقة رأس المال الذي يقدمونه للشركة أو عدم قيامهم باستثماره في مشروعات سيئة؟ وكيف يمكن لمقدمي التمويل أن يراقبوا المديرين؟^(٧)“

ومن وجهة النظر هذه، فإن حوكمة الشركات تتجه نحو التركيز علي نموذج بسيط :

١. قيام المساهمين بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلونهم.
 ٢. قيام أعضاء مجلس الإدارة بالتصويت علي الأمور الرئيسية واتخاذ القرارات بالأغلبية.
 ٣. اتخاذ القرارات بطريقة تتسم بالشفافية بحيث يمكن للمساهمين وغيرهم أن يخضعوا أعضاء مجلس الإدارة للمساءلة بشأنها.
 ٤. اتباع الشركة لمعايير محاسبية تنشأ عنها المعلومات اللازمة لأعضاء مجلس الإدارة، والمستثمرين وأصحاب المصالح الآخرين بحيث يمكنهم اتخاذ القرارات.
 ٥. التزام سياسات الشركة وممارساتها بالقوانين الوطنية وقوانين الولايات واللوائح المحلية^(٨).
- ويعتبر التركيز علي هذه الأنواع من عمليات الضوابط الداخلية أمرا طبيعيا عندما يكون الموضوع متعلقا بحوكمة الشركة في نطاق اقتصادات السوق المتقدمة. وتفترض النقطة الخامسة في السرد المبين أعلاه أن هناك نظاما قانونيا جيدا. وعلي الرغم من وجود اختلافات كبيرة بين النظم الانجلو-أمريكية، والألمانية، واليابانية وغيرها من النظم، فإنها كلها تشترك في التباهي في إمكانية تعريفها لموضوع حوكمة الشركات في إطار نظم السوق العاملة والتشريعات والمؤسسات القانونية المتقدمة.

ومع ذلك، فإن كثيرا من الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية تفتقر إلي معظم التشريعات والمؤسسات الأساسية للسوق، أو مازالت في طور وضعها. ومن ثم فإن حوكمة الشركات في تلك البيئات تتضمن نطاقا أوسع من الموضوعات. وقد تجمعت جنباً إلي جنب تلك الأزمة الاقتصادية في شرق آسيا، والاضطراب المستمر في الاتحاد الروسي، والتجربة الحديثة لاقتصاد جمهورية التشيك، لكي تدفع بموضوع حوكمة الشركات من موقعه الجانبي ليحتل مركز الصدارة وأصبح ما بدا كأزمة مالية في آسيا ينظر إليه الآن باعتباره أزمة في شفافية الشركات تضمنت العلاقات بين الحكومة ومنشآت الأعمال، والعلاقات بين أصحاب الديون، وأصحاب الأسهم، وطرق العلاج القانونية لحالات الإفلاس والصدقات الحميمة.

وبالإضافة إلى ذلك، وكما شاهدنا في الصحف اليومية، فقد أدى عدم وجود المؤسسات والتشريعات الكافية في الاتحاد الروسي إلى عديد من الحالات، التي حظيت بقدر كبير من الإعلام، والتي تضمنت ادعاءات بنهب الأصول، والتلاعب في سجلات الأسهم، والغش والتزوير⁽⁴⁾. وقد أوضح برنامج الخصخصة في جمهورية التشيك ضعف طريقة المستندات، في غياب الآليات السليمة لحكومة الشركات، والتي أدت إلى نقص في إعادة هيكلة الشركات وما نشأ عنه بعد ذلك من هبوط في القدرة التنافسية.

أما ما تشترك فيه كل تلك الأمثلة فهو أنها جميعا تتضمن القواعد الأساسية للاقتصاد والعلاقة بين تلك القواعد والطريقة التي يجري بها حكم الشركات. ويتضمن حل مشاكل حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية، كما سبق بحثه أعلاه، الذهاب إلى ما بعد تلك النظرة الضيقة لكيفية قيام العلاقة بين أصحاب رأس المال والمديرين. وفي الاقتصادات النامية، والصاعدة والانتقالية ينبغي تدعيم التعريف النمطي بوضعه في إطاره كما يلي:

تعتمد نظم حوكمة الشركات على مجموعة من التشريعات (القوانين، واللوائح والعقود والقواعد) التي تمكن المنشآت التي تحكم نفسها بنفسها من العمل باعتبارها العنصر الرئيسي في اقتصاد سوق تنافسي. وتعمل هذه التشريعات على ضمان تنفيذ إجراءات حوكمة الشركات الداخلية وعلى مسئولية الإدارة أمام أصحاب الشركات (المساهمين) وأمام أصحاب المصالح الآخرين.

والنقطة الرئيسية في هذا التعريف هي أن القطاعين العام والخاص يجب عليهما العمل معا لوضع مجموعة قواعد تكون ملزمة للجميع، وتعمل على إنشاء الطرق التي يمكن بها للشركات أن تحكم نفسها.

من أين نبدأ ؟

إن الخطوة الأولى المفيدة في عملية إنشاء وإصلاح نظام حوكمة الشركات هي النظر إلى المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي وافقت عليها حكومات الدول أعضاء المنظمة. ويمكن الإطلاع على هذه المبادئ في موقع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على شبكة الإنترنت (www.oecd.org). أنظر أيضا الفصل الثامن من هذا الكتاب. وباختصار فإنها تتضمن العناصر الآتية :

١. حقوق المساهمين

وتتضمن مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم، وحق المساهم في الإفصاح التام عن المعلومات، وحقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول الشركة بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة. وتمضي الإرشادات إلى تحديد مجموعة من الموضوعات الأخرى المرتبطة بالاهتمام الأساسي لحماية قيمة الشركة.

٢. المعاملة المتساوية للمساهمين

وهنا تهتم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بحماية حقوق مساهمي الأقلية عن طريق وضع نظم تمنع العاملين في داخل الشركة، بما فيهم المديرين وأعضاء ومجلس الإدارة من الاستفادة من وضعهم المميز. وعلى سبيل المثال، فقد تم بوضوح منع الاتجار الداخلي في الأسهم، وأصبح على أعضاء مجلس الإدارة أن يعلنوا وأن يفصحوا عن أية مصالح مادية في

العمليات.

٣. دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

تعترف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوجود أصحاب مصالح آخرين إلى جانب المساهمين. مثل البنوك، وحملة السندات، والعمالين والذين يعتبرون من أصحاب المصالح ذوي الأهمية بالنسبة للطريقة التي تعمل بها الشركات والتي تتخذ بها قراراتها. وقد أوردت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عدة نصوص عامة لحماية مصلحة أصحاب المصالح.

٤. الإفصاح والشفافية

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عددا من النصوص للإفصاح والإبلاغ عن الحقائق الأساسية الخاصة بالشركة، بدءا من التفاصيل المالية إلى هياكل الحوكمة، بما في ذلك مجلس الإدارة وما يحصل عليه أعضائه من مكافآت كما تحدد الإرشادات أيضا ضرورة عمل المراجعة السنوية بواسطة مراجعين مستقلين طبقا لأعلي المعايير من حيث الجودة.

٥. مسؤوليات مجلس الإدارة

تقدم الإرشادات قدرا كبيرا من التفصيل فيما يتعلق بمهام مجلس الإدارة في حماية الشركة، ومساهمتها وأصحاب المصالح بها، ويتضمن ذلك الأمور المتعلقة باستراتيجية الشركة، والمخاطر، وأداء الموظفين التنفيذيين ومرتباتهم، ونظم المحاسبة وإعداد التقارير.

وتتسم إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها عامة إلى حد ما، ومن ثم فإنه يمكن التوفيق بينها وبين كل من النظم الإنجليزية والأمريكية، والنظم المتبعة في أوروبا (أو الألمانية). وعلي أية حال، فإن هناك ضغطا متزايدا لوضع آليات أكثر للتنفيذ في تلك الإرشادات. وسيكون التحدي المتمثلا في كيفية القيام بذلك بطريقة تتوافق مع إجراءات التوجه نحو السوق عن طريق إنشاء إجراءات تنفذ ذاتها بذاتها، ولا تفرض تكاليف ضخمة جديدة علي المنشآت. وفيما يلي بعض الطرق لإدخال معايير أكثر وضوحا:

- ينبغي أن يطلب إلي الدول إنشاء سجلات مستقلة للأسهم. وكثيرا ما يحدث، أن تقوم المنشآت التي تمت خصصتها حديثا، أو التي تمت خصصتها جزئيا بتدوير الأسهم، أو تفشل ببساطة في تسجيل الأسهم التي تم شراؤها من خلال عمليات الاستثمار الأجنبي المباشر.
- يجب النص بوضوح علي معايير الشفافية وإعداد التقارير عن عمليات بيع الأصول جنبا إلى جنب مع آليات وإجراءات التنفيذ التي يمكن للمستثمرين استخدامها لطلب التعويضات.
- يجب أن يكون هناك توازن بين بحث مشاركة أصحاب المصالح في إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبحث موضوعات تعارض المصالح والتجارة الداخلية في أسهم الشركة. ويتطلب الأمر وضع معايير أو إرشادات بالنسبة لكل من الناحيتين.
- ينبغي أن يطلب بوضوح تطبيق معايير المحاسبة المقبولة دوليا، مع رفع مستوى المعايير الوطنية إلي مستوى التوافق مع المعايير الدولية.
- ينبغي توضيح مهام المراجعة الداخلية في الشركة، وكذلك النص بصراحة علي ضم أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين إلي لجان المراجعة. وأفضل ممارسة في هذه الصدد هي النص علي أن تقتصر عضوية لجنة المراجعة علي أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين المستقلين.

إلى أين نستمر؟

على الرغم من أن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعتبر نقطة بداية مفيدة لبناء نظام حوكمة الشركات، فإنها تركز على الضوابط الداخلية، كما أنها تستهدف أساسا الشركات المقيدة بالبورصة، والتي تعمل في نطاق بيئة قانونية وتنظيمية فعالة بها قدر كاف من المنافسة. وكثير من الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية، على أية حال، إما ليس لديها بورصات للأوراق المالية وإما أن بها أسواق مالية مازالت في بداياتها، فضلا عن هذا، ففي كل الاقتصادات أو الصاعدة أو الانتقالية تقريبا يلاحظ أن مجموعة التشريعات التي توفر الإطار القانوني والتنظيمي الأساسي والبيئة التنافسية التي تنشأ بذاتها نتيجة لذلك (والتي يطلق عليها الضوابط الخارجية) إما أنها ضعيفة أو غير موجودة وبدون هذا الإطار القانوني والتنظيمي فإن الضوابط الداخلية - مهما كانت جودة تصميمها - لن يكون لها سوى أثر ضئيل. وتوفر هذه التشريعات ملعبا ممهدا كما تضمن تنفيذ الإجراءات الداخلية لحوكمة الشركات التي تتبعها المنشآت، وأن الإدارات مسؤولة أمام أصحاب الشركة وأمام أصحاب المصالح الآخرين.

إطار (1-5)

”ولكن في جميع الأحوال، تعتبر الثقة عنصرا أساسيا للتفاعل الإيجابي بين أي منظمة وكافة الأفراد التي تؤثر فيهم نواحي نشاطها - أصحاب المصالح فيها. فيها ويقتضي الأمر رسم نظام الحوكمة وتشغيله بحيث يؤدي إلى تسهيل بناء الثقة والمحافظة عليها.“

معهد المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، المملكة المتحدة. (www.accountability.org.uk)

الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات الفعالة

نورد فيما يلي وصفا لمجموعة المؤسسات والتشريعات التي يتطلب الأمر وجودها كي يكون للضوابط الداخلية لحوكمة الشركات أثر ملموس. ويقوم الوصف على أساس مناقشات مائدة مستديرة مع أعضاء لجنة عمل المركز الدولي للمشروعات الخاصة لبحث موضوع حوكمة الشركات، وعلى أساس الخبرة الواسعة للمركز في تشجيع حوكمة الشركات في جميع أنحاء العالم. ومن الواضح، أن كل دولة تحتاج إلى تقييم نواحي الضعف بها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لعلاجها. ويتم رسم القائمة الناشئة عن ذلك لتوجيه الجهود إلى الاتجاه السليم، وحتى يتم إنشاء الهياكل التي تسمح بقدر جيد من الحرية في إطار من حكم القانون. وحينئذ يمكن لتلك الترتيبات أن تصنع الأساس لبناء الثقة - التي هي العنصر الأكثر أهمية في قيام منشآت الأعمال الفعالة.

حقوق الملكية

وأحد التشريعات الأساسية والأكثر أهمية لإنشاء اقتصاد ديمقراطي قائم على أساس السوق ولوضع إجراءات في حوكمة الشركات هو نظام حقوق الملكية الذي ينشئ حقوق الملكية الخاصة. فإن من الأمور الأساسية أن تصنع قوانين حقوق الملكية ولوائحها معايير بسيطة وواضحة تحدد على وجه الدقة من يملك ماذا، وكيف يمكن تجميع أو تبادل هذه الحقوق (عن طريق العمليات التجارية مثلا)⁽⁹⁾، ومعايير لتسجيل المعلومات (مثل الملاك القانونيين

للعقار، وما إذا كان العقار مستخدماً لضمان قرص وما إلى ذلك) بطريقة مرتبة زمنياً وذات تكلفة معقولة، ي قاعدة بيانات متكاملة ويمكن وصول الجمهور إليها. وسيرفض المستثمرون تقديم رؤوس الأموال إلي المنشآت دون أن تكون هناك نصوص قانونية نافذة بشأن حقوق الملكية^(١٠).

وفي هذا الصدد، فإن هناك نوعان من التشريع. النوع الأول هو التشريع الذي يعطي للشركات شخصية قانونية عن طريق الاعتراف بوجودها كأشخاص "قانونية" مستقلة عن أصحابها، ويحدد متطلبات النظام الأساسي للشركة، وتبیین حدود التزامات أصحاب الشركة بقيمة ما يملكونه في الشركة والنوع الأخرين التشريعات يسمح بإنشاء الشركات المشتركة.

قانون العقود

لن يمكن إجراء سوى القليل جداً من العمليات التجارية وغيرها ما لم يكن هناك تشريع ولوائح تضمن سلامة العقود ونفاذها. ومن الأمور الأساسية أن تعمل هذه التشريعات علي حماية الموردين والدائنين، وأصحاب الأعمال والعمال وغيرهم.

قطاع مصرفي جيد التنظيم

يعتبر وجود نظام مصرفي صحي وسليم أحد الركائز الأساسية المطلقة لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات. ويوفر القطاع المصرفي رأس المال اللازم والسيولة لعمليات الشركات ونموها. ويعتبر وجود الحوكمة الجيدة في النظام المصرفي أمراً هاماً بصفة خاصة في الدول النامية، حيث تقوم البنوك بتوفير معظم التمويل وفضلاً عن هذا، فإن تحرير الأسواق المالية قد أدى إلي تعريض البنوك لقدر أكبر من التذبذبات وإلي مخاطر ائتمانية جديدة.

وقد أثبتت أزمات شرق آسيا وروسيا، أن ضعف الحوكمة في النظم المصرفية والهروب الضخم لرؤوس الأموال يمكن أن يدمر الاقتصادات القومية بشكل خطير. ولذا، فإن وجود إطار يعزز ويدعم وجود نظام مالي مرن مع تميزه بالأمن والسلامة في نفس الوقت يعتبر أمراً حاسماً، علي قدر كبير من الأهمية أما ما يحتاج إليه الأمر في هذا الصدد، فهو وجود شروط ومتطلبات رشيدة وممارسات فعالة للإشراف المصرفي. ويقدم لنا بنك التسويات الدولية ((BIS) Bank for International Settlements) بعض مجموعات من المعايير وأفضل الممارسات التي يمكن تطويعها وفقاً للنظم القومية المختلفة بما يؤدي إلي تمهيد ملعب مستو سليم. ويقدم الإطار المقترح الجديد لكفاية رأس المال (الإطار) قدراً أكبر من الأساليب القياسية، ذات مرونة أكبر، لتقييم مدى كفاية رأس المال، والمخاطر، حتى يتم التوفيق بين المتطلبات القانونية والتنظيمية لرأس المال وبين المخاطر التي يتعرض لها. ويقوم الإطار المقترح علي أساس ثلاثة أعمدة: (أ) حد أدنى لرأس المال المطلوب (ب) استعراض إشرافي لعملية التقييم الداخلي للمؤسسة ومدى كفاية رأس مالها. (ج) الاستخدام الفعال للإفصاح لتقوية ودعم انضباط السوق باعتباره مكملاً للجهود الإشرافية (ل) للحصول علي معلومات تفصيلية عن الإطار يرجى الدخول إلي موقع بنك التسويات الدولية علي شبكة الإنترنت. (www.bis.org) وتقدم تلك الأعمدة معا آليات هامة لضمان قيام البنوك بإدارة رأس المال بطريقة مسؤولة ذات كفاءة، كما أنها تتمتع بالسلامة المالية. هذا، فضلاً عن أن كل عمود يدعم وجود حوكمة أفضل في داخل قطاع الشركات.

أ- الحد الأدنى لرأس المال المطلوب

يوفر العمود الأول، الخاص بمتطلبات الحد الأدنى لرأس المال، للبنوك وللمشرفين علي البنوك نطاقاً من الأدوات التي تهيئ لهم دقة تقييم الأنواع المختلفة من المخاطر، بحيث يكون لدي البنك قدر كاف من رأس المال التغطية هذه المخاطر.

ب - الاستعراض الإشرافي لعملية التقييم الداخلي للمؤسسة ومدى كفاية رأس مالها

لا يعتبر تحديد درجة الدقة في تقدير متطلبات رأس المال مفيداً إلا إذ تم الالتزام بتلك المتطلبات. ومن أجل هذا تكون لدي كل بنك مجموعة من السياسات والإجراءات لضمان كفاية المطلوب من رأس المال علي وجه الخصوص، وسلامة إدارة البنك بصفة عامة. وتتضمن هذه الإجراءات القيام بمخاطر ائتمانية، مع فعالية الإشراف، وانضباط كبار المقترضين، والالتزام بالقواعد المتشددة للمراجعة، وفي النهاية، فإن نتائج هذه العمليات الداخلية هي التي يعول عليها - ويعتمد ذلك علي عاملين :

١- الأول هو الحوكمة الفعالة لدي المقترضين، والذين غالباً ما يكونون من بين منشآت الأعمال، وهنا يحتاج البنك إلي معلومات عن ظروف المنشأة حتى يتمكن من تقييم المخاطر بطريقة سليمة. ويتطلب هذا أن تكون لدي الشركة دفاتر قانونية موثقة تجري مراجعتها بدقة، ويتاح للبنك الإطلاع عليها وبمعني آخر، فإن المنشآت تحتاج إلي وجود نظام جيد لحوكمة الشركات بها. والبنوك التي تقوم بإقراض الشركات تحت مظاهر خادعة مزيفة، أو إلي المنشآت التي تمارس الغش والتزوير، يمكن أن تعاني إلي حد كبير عندما تتعثر المنشأة في سداد التزاماتها (ومثال ذلك ما حدث مؤخراً للبنوك التي قدمت قروضاً إلي شركة إنرون). ولهذا يتزايد اشتراط البنوك لضرورة وجود ممارسات سليمة لحوكمة الشركة قبل تقديم الائتمان.

٢- تركز فائدة العمليات الداخلية في البنك أيضا على آليات الإشراف الفعالة التي تضمن الالتزام. والعمود الثاني وهو عملية الاستعراض الإشرافي يهدف إلي مجرد عمل ذلك. ويقوم المشرفون، على أساس مجموعة من المعايير، باستعراض العمليات الداخلية للبنك، كي يحددوا مدى قدرة هذه الإجراءات علي تقدير كفاية الاحتياجات الرأسمالية بالنسبة إلي التقييم الدقيق للمخاطر.

وعلاوة على المعايير الجديدة التي تعتبر جزءاً من الإطار، فقد قامت لجنة بازل للإشراف المصرفي بوضع مشروع شامل لنظام إشراف مصرفي فعال تحت عنوان "المبادئ الأساسية للإشراف المصرفي " Core Principles for Effective Banking Supervision" وتشرح "طريقة وضع هذه المبادئ الأساسية " Core Principles Methodology" كيفية تنفيذ وتقييم المبادئ.

ج- الاستخدام الفعال للإفصاح لتقوية ودعم انضباط السوق باعتباره مكملاً للجهود الإشرافية

وهذا العمود الثالث للإطار الجديد يساند ويدعم العمودين الآخرين عن طريق تقوية ودعم متطلبات الإفصاح ومن ثم تعزيز انضباط السوق. والطريقة الوحيدة التي يمكن بها للمشاركين في السوق تقييم مدى سلامة تعاملاتهم مع البنوك هي مدى فهمهم وإمكان حصولهم على صورة تقييم البنك للمخاطر ووضع كفاية رأس المال بشكل منتظم. ويعمل الإفصاح المنتظم عن هذه المعلومات على انضباط البنوك، نظراً لأن المشاركين في السوق سيتجمعون حول البنوك ذات

الممارسات السليمة والتي تتمتع بالسلامة المالية. كما أن المشاركين في السوق سيتجنبون البنوك التي تتحمل مخاطر مفرطة بدون مخصصات رأسمالية كافية، وربما أيضا يتجنبون تلك البنوك التي لا ترغب في تحمل مخاطر كافية لتظل محتفظة بقدرتها التنافسية.

ومن الممكن أيضا أن يؤدي الإفصاح عن تقييمات البنوك للمخاطر إلى تحسين حوكمة الشركات. كما يوفر ترتيب البنوك للشركات حسب درجة المخاطر معلومات هامة عن السلامة المالية للشركة. ويمكن للمساهمين استخدام هذه المعلومات للضغط على الإدارة لإجراء تغييرات أو لمعاقبة الإدارة عن طريق تحويل رهوس أموالهم إلى مكان آخر.

وبالمثل، فإن الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بهيكل ملكية البنوك، والعلاقات فيما بينها وبين المنشآت الأخرى أو القطاع العام يدعم جودة الحوكمة في البنوك والشركات، ويساعد على منع الأخطار المعنوية والانهيارات المالية. وقد عانى كثير من الدول النامية من الأزمات المالية التي نبعث من عدم الإفصاح عن عمليات لم يتم إجراؤها بعيدا عن الشركة ذاتها. وتتضمن الأمثلة عمليات الإقراض الضخمة والمتكررة والمباشرة أو المرتبطة من جانب البنوك إلى منشآت تعمل ضمن مجموعة البنك ولم تكن مؤهلة للانتماء. وعندما يحدث ذلك على نطاق واسع فإن الأثر يمكن أن يكون كبيرا مثل أي صدمة اقتصادية أخرى. واختصار فإنه ينبغي على الأقل الإفصاح عن الارتباطات بين الحكومة والبنوك والشركات (حتى يمكن للمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة أن يعبروا عن رد الفعل لديهم طبقا لذلك)، وقد يكون من الأفضل، التلخص منها. وبالمثل فإن هناك جدلا متزايدا حول ما إذا ينبغي على الدول النامية أن تطلب الفصل بين نواحي النشاط الاستثماري والتجاري في البنوك⁽⁹⁾.

آليات الخروج من الاستثمار : الإفلاس ونزع الملكية

لما كان من غير المتوقع نجاح كافة محاولات الشركات، فإن وجود تشريع يضع آليات منظمة للخروج تحقق تصفية عادلة متساوية، يعتبر أمرا أساسيا حتى يمكن تصفية الاستثمارات وإعادة تخصيصها لمشروعات منتجة قبل أن تتبدد تماما. وما يتطلبه الأمر هنا هو وضع القوانين واللوائح التي تطلب من المنشآت المالية وغير المالية أن تلتزم بمعايير الإفصاح الدقيق المنتظم فيما يتعلق بديونها والتزاماتها، إلى جانب قوانين وإجراءات تسمح بسرعة وكفاءة إجراءات الإفلاس ونزع الملكية تحقق المساواة بين الدائنين وأصحاب المصالح على حد سواء ويعتبر نقص الشفافية فيما يتعلق بالشركة وديون البنوك أحد العوامل الهامة الكامنة وراء الأزمات المالية في شرق آسيا والاتحاد الروسي. فضلا عن هذا فإن نقص أو عدم تنفيذ الإجراءات الكافية بشأن الإفلاس ونزع الملكية قد سهل انتشار عمليات نهب الأصول على نطاق واسع من جانب الداخليين في الشركات.

وجود أسواق سليمة للأوراق المالية

تتميز أسواق الأوراق المالية ذات الكفاءة بأنها تعاقب الداخليين بسرعة عن طريق إرسال الإشارات السريعة، والسماح للمستثمرين بتصفية استثماراتهم بسرعة وبقليل من التكلفة. ويؤثر هذا على قيمة أسعار أسهم الشركة وعلى إمكانية حصول الشركة على رأس المال. ويتطلب سوق الأوراق المالية الذي يتصف بكفاءة العمل ما يلي :

- وجود قوانين تحكم كيفية إصدار الشركات للأسهم والسندات، وتداولها، وتنص على مسئوليات والتزامات مصدري الأوراق المالية ووسطاء السوق (السماسرة، والمنشآت المحاسبية

ومستشاري الاستثمار) والتي تقوم علي أساس الشفافية والعدالة. ومن المهم بصفة خاصة وجود القوانين واللوائح التي تحكم عمل صناديق المعاشات والتي تسمح بقيام صناديق الاستثمار المفتوحة بدون حدود.

- وجود متطلبات للقيود في بورصات الأوراق المالية تقوم علي أساس معايير الشفافية والإفصاح الشديد. مع وجود سجلات مستقلة للأسهم، وهو ما قد يكون مفيدا في هذا الصدد.
- وجود قوانين تحمي حقوق مساهمي الأقلية (أنظر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات (www.oecd.gov))
- وجود هيئة حكومية مثل لجنة الأوراق المالية تضم منظمين مستقلين مؤهلين ذوي سلطة تمكنهم من تنظيم عمليات الأوراق المالية الخاصة بالشركات وتنفيذ قوانين الأوراق المالية.
- وقد قامت المنظمة الدولية للجان الأوراق (IOSCO) بوضع سلسلة من المعايير المفيدة لإنشاء أسواق للأوراق المالية تتسم بالعدالة والكفاءة والسلامة. ويمكن الحصول على هذه المعايير من الموقع (www.iosco.org)

الأسواق التنافسية

يعتبر وجود الأسواق التنافسية أحد العناصر الهامة في الرقابة الخارجية على الشركات، والتي ترغمها على تحقيق الكفاءة والانتاجية خشية ضياع أو تخفيض حصتها السوقية. ويؤدي نقص وجود الأسواق التنافسية إلى تنبيط عزيمة الإقدام على تنظيم الأعمال، ويعزز تحصين الإدارة والفساد، ويؤدي إلى خفض الانتاجية. ولهذا السبب فإن من الأمور الحاسمة أن تؤدي القوانين واللوائح إلى إنشاء بيئة تجارية تتسم بالوضوح وتكون تنافسية في ذات الوقت.

ويمكن للحكومات :

- إزالة عوائق الدخول إلى الأعمال.
 - إصدار القوانين الخاصة بالمنافسة، والمناهضة للإحتكار.
 - إلغاء العوائق الحمائية، بما في ذلك حماية الاحتكارات.
 - إلغاء نظم المعاملة التفضيلية مثل: الإعانات والحصص والإعفاءات الضريبية.
 - إنشاء أولويات تجارية واضحة.
 - إزالة القيود المفروضة على الاستثمار الأجنبي المباشر والصرف الأجنبي.
 - تخفيض تكلفة إنشاء وتشغيل منشأة أعمال رسمية^(١٢).
- وتوفر منظمة التجارة العالمية WTO (www.wto.org) ومنظمة العمل الدولية ILO (www.ilo.org) معايير مفيدة لإنشاء بيئة تجارية تنافسية وتحقق المساواة.

إطار (1-1)

التدمير الخلاق : أهمية آليات الخروج

– مقتطفات من المائدة المستديرة التي عقدت برعاية مركز المشروعات الدولية الخاصة مع خبراء حوكمة الشركات.

” إننى كاستشارى لوزارة المالية الكورية بعد الأزمة الآسيوية. وجدت أن من الأمور المثيرة جداً، استمرار معارضة تفعيل آليات التصفية مثل الإفلاس ونزع الملكية. أن لك الحق فى ان تذهب حتى الحافة، وعندئذ وفى نهاية الأمر تتدخل الحكومة وتقوم بعمل شئ ما فى مكان ما. ومن المفهوم أن هناك صعوبة عندما تذهب إلى دولة لتشجيع سياسة بأنك ببساطة ستقوم بتنظيم وإنشاء آلية يمكن للأفراد عن طريقها (أ) التهرب من ديونهم (ب) البدء من جديد. ومع ذلك فإن هذه الآليات تستهدف، وبصفة عامة، القيام بتحرير الموارد لإعادة تخصيصها، وذلك عندما يتدهور الموقف بشكل خطير. والأمر الأساسى هو إيجاد طريقة منظمة لإنشاء آليات التصفية فى خلال فترة قصيرة من الزمن”

السفير جون بون
رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذى المسئول
لشركة جلوبال نت بارتنرز
والرئيس السابق لشركة مودى لخدمات المستثمرين
ورئيس مجلس إدارة مركز المشروعات الدولية الخاصة

”فى عملنا، لا نرى سوى التغير فى السيطرة على تلك الشركات، عندما يزداد حجم ديونها التى ارتبطت بها عما يمكنها تحمله من التزامات، ومن ثم تجرى عملية لإعادة الهيكلة تؤدى إلى تدفق حقوق الملكية”

دان كوينجسبرج
محلل سابق، خدمات المساهمين المؤسسين

” لا بد أن يكون هناك قدر معين من السماح بالتذبذب، وعندما تصل الأمور إلى النهاية، بموجب حكم الإفلاس، فإن هناك من يخسر، وهناك من يربح كثيراً، وهذا من الأمور التى يصعب جدا القيام بها فى مجتمع ليس لديه الاستعداد لذلك”

مايك لويرانو
أخصائى أول فى سوق الأوراق المالية مؤسسة التمويل الدولية (IFC)

أسواق الاستيلاء على المنشآت

يتمثل أحد العناصر الحيوية الأخرى فى بيئة الأعمال التجارية التنافسية فى وجود سوق لانضباط الشركات. ويقوم هذا السوق بمعاقبة الداخلين، ويشجعهم إما على تحسين أداء المنشأة أو التعرض لخطر ضياع سيطرتهم عليها عن طريق الإفلاس، باعتباره النتيجة النهائية لتصرفاتهم. وهو ما يعنى أن المنشآت أو المستثمرين يمكنهم، فى ظل ظروف معينة، أن يسيطروا على منشأة منخفضة الأداء على أمل أن إدارتهم لها بأنفسهم، ستؤدى إلى تحقيق قيمة إضافية لها. وفى هذه الحالة، لا بد من وجود قوانين معينة، وكذلك قواعد تنفيذية محددة واضحة. (مثل

تلك التي تحكم عمليات الاستيلاء والتسابق إلى جمع التوكيلات)* حتى لا تتمكن الإدارة من تأخير أو إطالة أمد محاولة الاستيلاء.

وقد يواجه إنشاء أسواق فعالة لعمليات الاستيلاء معارضة شديدة حتى في الاقتصادات المتقدمة الراسخة. وقد كان هذا هو ما حدث بصفة خاصة عندما واجهت الشركات عمليات استيلاء عدوانية أو عروضاً بالاستيلاء عن طريق شركات أجنبية أو أفراد أجانب. وفي خلال السنوات الإثنتي عشرة الماضية كانت اللجنة الأوروبية تناضل كي تتم الموافقة على دستور لعمليات الاستيلاء في جميع أرجاء أوروبا. والذي يمكن أن يمهّد الطريق أمام عمليات الاندماج والاستحواذ عبر الحدود. وقد لقيت إحدى المحاولات في هذا الصدد في العام الماضي، معارضة شديدة من الشركات الألمانية التي قالت إن الفشل في منع استخدام الأسهم ذات حقوق التصويت الخاصة - بما في ذلك حق الاعتراض على عمليات الاستيلاء - يضر بمصلحة الشركات التي ليست لديها هذه الحقوق. وفضلاً عن هذا، فإن هذه الحقوق قد تستخدم لتحسين إدارة الشركة من قابلية المحاسبة على المسؤولية، ويجري في الوقت الحاضر الانتهاء من وضع دستور جديد يقضى بإيقاف حقوق التصويت الخاصة في أثناء عمليات الاستيلاء وينص على أسعار عادلة للأسهم الخاضعة للإستيلاء، وقد حصل على تأييد مبدئي من القادة الألمان ومن المسئول عن السوق الداخلية الأوروبية.

ويعتبر إنشاء أسواق منظمة وشفافة لعمليات الاستيلاء أمراً حاسماً لإتمام عمليات الاندماج والاستحواذ، لأغراض اقتصادية لها وجاقتها، بطريقة عادلة بالنسبة لجميع أصحاب المصالح. وعادة ما يؤدي التنافس السليم على عملية الاستيلاء وكذلك على عمليات الاستحواذ والاندماج جيدة التنفيذ إلى تدعيم وتقوية حوكمة الشركات عن طريق تحسين الإدارة الداخلية للشركة. وبذلك تقدم مزايا اقتصادية أكبر للخارجيين والدائنين ودرجة تفوق ما قد تقدمه لو استمرت في الأداء دون المستوى في ظل الإدارة السابقة.

إجراءات خصخصة تتسم بالعدالة والشفافية

إن الطريقة التي تتم بها خصخصة المنشآت لا تؤثر في هيكل الملكية فحسب، بل تعكس أيضاً ثقافة الدولة الخاصة بالشركات. ومن ثم فإن وجود قواعد وإجراءات واضحة المعالم ودقيقة وشفافة تنص على كيفية وتوقيت إجراء خصخصة الشركات يعتبر أمراً أساسياً. ومن الممكن أن تؤدي نظم الخصخصة السيئة إلى تخريب الاقتصاد والتأثير سلباً على بيئة ومحيط الأعمال.

نظم ضريبية واضحة وشفافة

ينبغي إصلاح النظم الضريبية حتى تتميز بالوضوح والبساطة والدقة. وفي هذا الصدد، إن تعدد الإجراءات الخاصة بالتقارير المالية يسمح للمسؤولين بممارسة قدر كبير من الاختيار الشخصي، وهو ما يهيئ لهم الانغماس في الفساد ولذا يجب إلغاؤه. كما أن قوانين ولوائح الضرائب ينبغي أيضاً أن تتطلب قدرًا كافيًا من الإفصاح عن البيانات المالية، وينبغي أن يجري تنفيذها بصورة دائمة وبفاعلية وفي أوقات محددة.

وجود نظام قضائي مستقل ويعمل بشكل جيد

يعتبر النظام القضائي المستقل الذي يعمل بشكل جيد، واحداً من أهم المؤسسات في الاقتصاد الديمقراطي القائم على أساس السوق. ولا يمكن لأي من الإجراءات الضرورية التي تم

وصفها فيما سبق أو سيتم وصفها فيما يلي أن تحقق أى أثر ما لم يكن هناك نظام قضائى سليم يسهر على تنفيذ القوانين باستمرار وبكفاءة وعدالة، ومن ثم يحافظ على حكم القانون^(١٣) وفى هذا الصدد، فإن الآليات المذكورة فيما يلي يمكن أن تساعد على تقوية دعم الطاقات الإدارية الأساسية والقدرة على التنفيذ.

- اختيار هيئة الموظفين من بين العاملين المدنيين ذوى المؤهلات الجيدة.
 - تعيين وترقية الموظفين بناءً على معايير مهنية قابلة للاختيار (بناءً على اختبارات موحدة).
 - تقديم تدريب مهني للعاملين المدنيين على أساس أحدث تكنولوجيا.
 - دفع مرتبات مناسبة حتى يمكن جذب الأفراد المهنيين المؤهلين الأكفاء، ولمنع تقاضى الرشاوى.
 - تقديم فرص لتثبيت الموظفين بناءً على الأداء (وليس على أساس الانتخابات الدورية).
- ويمكن أيضا تدعيم الهيئة القضائية عن طريق توفير الموارد المالية والفنية اللازمة لإدارة العملية القانونية بسرعة وكفاءة^(١٤).

الاستراتيجيات المناهضة للفساد

يمكن تنفيذ إجراءات فعالة لمناهضة الفساد عن طريق تحديد النصوص القانونية والتنظيمية والتنسيق فيما بينهما، وتوضيح القوانين الخاصة بتضارب المصالح واتباع وتنفيذ دستور منظمة الشفافية الدولية بشأن التوريدات الحكومية، والالتزام باتفاق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المناهض للرشوة OECD'S Anti-Bribery Convention^(١٥).

إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية

من الضروري إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية التي أصبحت مفرطة فى البيروقراطية وصارت غير ذات كفاءة. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق التنسيق بين إجراءات العمل الداخلى فى تلك الأجهزة مع تبسيطها، وتقييم أداء هذه الأجهزة بانتظام طبقا لمعايير واضحة ومحددة تماما، وتنفيذ إجراءات لتحسين الأداء الضعيف فورا وبشكل شامل فى الجهات التى تحتاج إليه. وعلى سبيل المثال، فعندما يتم احتجاز السلع المصدرة والمستوردة لفترات طويلة فى الموانئ المملوكة للحكومة، عن طريق السلطات الجمركية، ترتفع التكلفة على القائمين بتلك الأعمال وتنخفض القدرة التنافسية لتلك السلع. فضلا عن هذا يزداد الإغراء لطلب ودفع الرشاوى للإسراع بالإجراءات.

تقوية ودعم الطاقة الإدارية وطاقة التنفيذ للأجهزة الحكومية

فى هذا الصدد يمكن للآليات التالية أن تساعد على تقوية واستمرار الطاقات الإدارية وطاقة التنفيذ:

- صقل وتهذيب هيئة للموظفين من بين العاملين المدنيين المؤهلين جيدا.
- تعيين وترقية الموظفين على أساس معايير مهنية قابلة للاختيار (بناءً على اختبارات نمطية موحدة).

- تقديم تدريب مهنى للعاملين المدنيين على أساس أحدث تكنولوجيا.
 - دفع مرتبات مناسبة حتى يمكن جذب الأفراد المدنيين المؤهلين الأكفاء، ولمنع تقاضى الرشاوى.
 - تقديم فرص لتثبيت الموظفين بناء على الأداء (وليس على أساس الانتخابات الدورية).
- ويمكن أيضا تدعيم الأجهزة الحكومية عن طريق توفير الموارد الآلية والفنية اللازمة لتنفيذ القوانين وتطبيقها بسرعة وكفاءة.

إنشاء آليات روتينية للمشاركة

يتطلب إنشاء الإطار المؤسسى لحكومة الشركات، حتى تثبت جذورها، إصلاح كثير من القوانين واللوائح الموجودة ووضع قوانين ولوائح جديدة بدلا منها. وحتى يمكن ضمان أن يعمل الإطار الجديد على خلق ملعب مهاد، فإنه يجب أن تكون لدى المواطنين الفرصة للمشاركة فى تشكيل هذا الإطار ومن الأمور الأساسية إنشاء آليات روتينية للمشاركة فى عملية وضع السياسة على أساس يومى. ويقدم إعلان صنعاء مجموعة من الإجراءات التى تهدف لتعزيز درجة المشاركة العامة فى وضع السياسات والعمليات التشريعية. (للحصول على النص الكامل لإعلان صنعاء) انظر. (www.cipe.org)

تشجيع قيام جهاز إعلامى ذى خبرة وقدرة على الاستقصاء

حتى يمكن مراقبة وتتبع أداء المديرين، فإن المستثمرين والدائنين والعاملين وغيرهم يحتاجون إلى معلومات عن القرارات التى يتخذها المدبرون وأعضاء مجلس الإدارة وعن أداء المنشأة. وعلى النقيض من أعضاء مجلس إدارة الشركة، فإن أصحاب المصالح وصغار المستثمرين ليس لديهم الوقت أو الموارد لتجميع وتحليل المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات السليمة. وهنا يأتى دور جهاز الإعلام، وخاصة الإعلام المالى، إذ يعتبر وجود مجتمع صحفى قوى ذى خبرة ويمتلك المعلومات أمرا أساسيا بالنسبة لصغار المستثمرين وبالنسبة لأصحاب المصالح الآخرين فى المجتمع، بما فى ذلك الموظفين. كما يعتبر أيضا عنصرا حيويا من عناصر المجتمع الديموقراطى.

دعم وتقوية وكلاء بناء السمعة

وكلاء بناء السمعة هم أفراد أو جماعات تعمل على سد فجوة المعلومات بين الداخليين والخارجيين. وهم يقومون بهذا العمل عن طريق السعى لجمع وتوفير تلك المعلومات للخارجيين عن أداء الداخليين وعن المنشآت، وعن طريق وضع معايير مهنية عالية، ثم يقومون بالضغط، وأحيانا يقومون بفرض عقوبات، للمحافظة والالتزام بتلك المعايير. ولهذا السبب، فإن من المهم توفير التدريب الضرورى والبيئة اللازمة التى يمكن أن يزدهر فيها عمل أولئك الوكلاء. وتتضمن أمثلة وكلاء بناء السمعة:

- جهات ذاتية التنظيم مثل خبراء المحاسبة والمراجعة.
- جهاز الإعلام (سبق ذكره أعلاه).
- القائمون بالعمل فى بنوك الاستثمار وفى تحليل حوكمة الشركات.

- المحامون.
 - أجهزة التصنيف الائتماني.
 - نشطاء المستهلكين.
 - خبراء البيئة.
 - نشطاء المستثمرين والمساهمين مثل المؤسسات الاستثمارية^(١٦) وأصحاب رأس المال المخاطر.
- وكل من أولئك الأفراد أو الجماعات لديه نوع خاص من الخبرة، ولديه الموارد والمسئوليات للقيام بالرقابة المكثفة التي تؤدي إلى سد الثغرة في المعلومات بين الداخليين والخارجيين.

مجتمع نشط للأعمال قائم على أساس النزاهة

يمكن لأعضاء القطاع الخاص – مثل اتحادات العمال والغرف التجارية أن يلعبوا دوراً هاماً، بل ويقومون بهذا الدور فعلاً في كثير من الدول، في تشجيع حوكمة الشركات عن طريق وضع دساتير محلية للسلوك والممارسات الأخلاقية للأعمال تقوم على أساس العدالة والوضوح، والشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية، والمسئولية. وقد عمل مركز المشروعات الدولية الخاصة وما زال يعمل مع عديد من منظمات القطاع الخاص حول العالم لوضع وتنفيذ مجموعات من أفضل الممارسات المحلية للأعمال (للحصول على معلومات أكثر عن هذا الموضوع : www.cipe.org)

وبالإضافة إلى هذا، فإن مبادئ سوليفان العالمية Global Sullivan Principles تقدم توصيات قيمة للأعمال تهدف إلى تعزيز قيام بيئة أكثر شفافية ومسئولية ومساواة وقابلة للمحاسبة (للحصول على النص الكامل لتلك المبادئ www.cipe.org).

علاقات سليمة مع أصحاب المصالح، مصلحة المنشأة

هناك فكرة خاطئة وهي أن هدف تحقيق الأرباح يتعارض مع رعاية شئون أصحاب المصالح (أصحاب المصالح يضمون الموظفين، والدائنين والموردين والعملاء وخبراء البيئة وأعضاء المجتمع بصفة عامة) وقد أظهرت بعض من أكثر الشركات نجاحاً في العالم أن الأمر ليس بهذه الصورة على الإطلاق لكثير من الأسباب:

أن العمل بوضوح، ومسئولية، وشفافية مع القابلية للمحاسبة تجاه كل من المساهمين وأصحاب المصالح، يقوم بأكثر من مجرد تحسين سمعة الشركة وأجذاب المستثمرين – إذ أنه يعطي للشركة ميزة تنافسية. والمنشآت تعتمد على أصحاب المصالح كي يقدموا لها سلسلة من المدخلات الأساسية مثل السلع والخدمات في شكل عمالة وأجزاء وتوريدات وفقاً للأسس متوقعة. ويؤدي توقف توريد تلك السلع والخدمات إلي الحاق الضرر بقدرة الشركة على العمل، وبيع منتجاتها وهكذا يمكنها البقاء على قيد الحياة – علاوة على تحقيق الأرباح. ومن ثم فإن صقل وتهذيب والمحافظة على العلاقات الإنتاجية مع أصحاب المصالح يحقق أفضل مصلحة للشركة في الأجل الطويل.

وقد تعلم مديرو الشركات وأعضاء مجالس الإدارة بها هذا الدرس في السنوات الأخيرة ولكن بالطريقة الصعبة. وعلى سبيل المثال. فقد سعت بعض الشركات في أواخر الثمانينيات

وأوائل التسعينيات إلى تخفيض التكاليف عن طريق فصل كبار العاملين ذوي المرتبات العالية وتعيين موظفين جدد يتقاضون مرتبات أقل وأقل تدريجياً وغالباً ما يحدث أن تهاوت إنتاجية تلك المنشآت، وعادت في نهاية الأمر إلى إعادة تعيين كثير من موظفيها السابقين كمستشارين وفي بعض الحالات، انتهى الأمر ارتفاع تكلفة التشغيل بالشركات عن مستواها السابق قبل الفصل الجماعي لموظفيها، مما حرمها من الاستفادة من أي وفر، وأدى إلى تخفيض الأرباح.

وعلى النقيض من ذلك، فإن المنشآت التي تعلم حق العلم أن العاملين بها هم من أصول الشركة ذات الأهمية، وتدفع إليهم مرتبات عادلة وتعاملهم معاملة سوية، وتقوم بالاستثمار في تدريبهم ستكون لديها قوة عاملة عالية المستوى تتميز بالالتزام ويمكنها التكيف مع تحديات العولمة ونتاج المنتجات ذات الجودة العالمية. كما أن العاملين من جانبهم، سيتعلمون مهارات أساسية جديدة ويتمتعون بوظائف مستقرة عالية الأجر.

كذلك فإن معاملة الشركة لأصحاب المصالح الآخرين مثل الموردين لها نفس الدرجة من الأهمية بالنسبة لأداء الشركة في الأجل الطويل. والمنشأة التي تخل بعقدها مع أحد الموردين أو تدفع أسعاراً غير عادلة لن تضر المورد وحده فحسب، بل أنها تدمر سمعتها ذاتها باعتبارها شريك عمل أمين يمكن الاعتماد عليه. وسيرفض الموردون الآخرون القيام بالعمل معها، ومن ثم يتهدد توريد بعض المدخلات الأساسية فضلاً عن هذا فإن المنشآت التي تتحول عن التعامل مع الموردين على أساس اعتبارات التكلفة فقط، قد تجد أن المنتج النهائي لها قد أصبح أقل جودة وأدنى مستوى مما قد يهدد مبيعاتها وسمعتها.

وباختصار، فإن المنشآت التي تتعامل بوضوح مع أصحاب المصالح، وتضمهم معها في جلسات التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، تقلل إلى أدنى حد من مخاطر استخدام أصحاب المصالح لقوتهم في انتزاع الموارد من الشركة عن طريق تقاضيتهم لمبالغ باهظة مقابل بعض المدخلات المتخصصة - وسواء أكانت تلك المدخلات عبارة عن أجزاء أو قطع غيار أم كانت معونة فنية - أو عن طريق الإخفاق في الالتزام بالتعاقدات. وسيدرك أصحاب المصالح سريعاً أن مصائرهم وأقدارهم تعتمد في جزء منها على أداء المنشأة وبالمثل، فإن مديري الشركة وأصحابها سيدركون بسرعة أن أداء المنشأة يعتمد جزئياً على العلاقات الجيدة مع أصحاب المصالح.

كذلك يمكن للعلاقات الصحية السليمة بين المنشآت وأصحاب المصالح أن تعمل على زيادة الحصة السوقية للشركة. والعاملون (سواء كانوا ممن يعملون لدى الشركة، أو لدى الموردين أو البائعين) والذين يتلقون أجوراً جيدة، ويتمتعون بوظائف ثابتة أو عقود مستقرة، سيكون لديهم المال والحافز لشراء منتجات المنشأة ومن ثم يعملون على زيادة قيمة الشركة وأرباحها.

وهناك طرق أخرى يمكن بها للشركات أن تزيد من أرباحها في نفس الوقت الذي تقدم فيه مزايا لأصحاب المصالح. فالمنشأة التي توفر البنية الأساسية، والتعليم وبرامج التدريب تقدم موارد مفيدة للمجتمع ومن ثم سيكون هناك حافز لدى المواطنين المحليين وواضعي السياسات بدورهم، لرد الجميل عن طريق توفير مناخ ملائم للعمل من ناحية القوانين واللوائح. وهو ما يمكن أن يخفف إلى حد كبير من تكاليف تشغيل المنشأة، ويعمل على تعزيز قدرتها التنافسية وعلى زيادة أرباحها.

والخلاصة، أن التوجه نحو الاهتمام بأصحاب المصالح وتعظيم الأرباح يفضيان معاً في نفس الاتجاه. والاستراتيجيات الناجحة للشركات إنما تقوم علي أساس هذه الأهداف المزدوجة. وكما أشارت خبيرة الاستثمارات المالية باتريشيا أ. سمول " : Patricia A. Small فإن العناية والأرباح يفضيان معاً متلازمين مع نمو الإنتاجية ويمكن أن نقول ذلك بطريقة أخرى وهي أن العناية والأرباح يتلازمان مع الاستخدام الحكيم للرأس المال".

علي أن تحقيق هذه الأهداف يدعو أعضاء القطاع الخاص إلي ممارسة القيادة، وإلي إرساء القدوة عن طريق التأكد من أن جميع نواحي نشاط وعلاقات الشركات يتم تناولها بوضوح وعدالة وبطريقة تتميز بالمسئولية والشفافية والقابلية للمحاسبة^(١٧)

إطار (١-٧)

تتزايد التطورات السريعة في أفضل الممارسات والتي تتوجه نحو منهج شامل، وهو أحد أشكال الحوكمة التي تقوم علي أساس ترابط العلاقات مع أصحاب المصالح. ولا يعني هذا تخلي المنظمات عن مسؤولياتها بالنسبة لنواحي نشاطها، ولكنه يعني استخدام القيادة لبناء علاقات مع أصحاب المصالح وتحسين كافة نواحي أدائهم. ... وبالفعل، فقد أثبتت الدراسات طويلة الأجل أن المزايا المالية المستقرة للشركات إنما تتركز علي القيم أكثر من تركزها علي الربحية قصيرة الأجل.

معهد المحاسبة عن المسئولية الاجتماعية والأخلاقية، The Institute of Social and Ethical Accountability، المملكة المتحدة (www.accountability.org.uk)

تحديات حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية

تعتبر عملية إنشاء أو وضع أي من التشريعات أو المؤسسات التي سبق بحثها أمراً ضرورياً ومثيراً للتحدي، وبدونها لا يمكن للأسواق الديمقراطية وحوكمة الشركات أن تتأصل وتثبت جذورها. ويعتمد مستقبل اقتصادات بأكملها علي مواجهة تلك التحديات. ويتطلب النجاح قيام القطاعين الخاص والعام بالعمل معاً لإنشاء ووضع الأطر القانونية والتنظيمية وخلق جو من الثقة من خلال السلوك الأخلاقي والإشرافي.

وبينما تهدف مجموعة التشريعات التي سبق وصفها إلي أن تكون شاملة، فإن كل منطقة في العالم تمر بمرحلة مختلفة من مراحل إنشاء إطار ديموقراطي قائم علي أساس السوق، ووضع نظام لحوكمة الشركات. ومن ثم، فإن كل دولة أو اقتصاد لديه مجموعة التحديات الخاصة به. وتتضمن بعض التحديات العامة التي تواجه الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية ما يلي :

- إنشاء نظام حوكمة قائم علي أساس قواعد وأحكام (بدلا من قيامه علي أساس العلاقات.
- مكافحة المصالح الكامنة.
- تفكيك هيكل الملكية الهرمي الذي يسمح للداخليين بالسيطرة، وأحيانا، بنهب الأصول من المنشآت المملوكة ملكية عامة والقائمة علي أساس قدر ضئيل جدا من الملكية المباشرة، ومن ثم تترتب آثار ضئيلة لذلك.

- قطع العلاقات والارتباطات للمساهمات المشتركة بين البنوك، والشركات.
- إنشاء نظم لحقوق الملكية تحدد بوضوح وسهولة الملاك الحقيقيين، حتى لو كانت الدولة هي المالك (عندما تكون الدولة هي المالك، فإن من الأهمية توضيح الجهة أو الإدارة التي تتمتع بحق الملكية وما يصاحبه من حقوق ومسئوليات).
- عزل السياسة عن عملية اتخاذ القرارات وإنشاء حوائط عازلة بين الحكومة والإدارة في شركات المساهمة التي تكون الدولة فيها مساهماً مسيطراً أو أغلبية والملكيات المركزة.
- صقل المعرفة والدراية الفنية.

حوكمة الشركات : ليست أمراً قاصراً علي القطاع الخاص

يتمثل أحد التحديات الهامة الأخرى التي تواجه الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية في غرس حوكمة الشركات في المنشآت العامة. وفي كثير من الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية تسهم شركات القطاع العام بالنصيب الأكبر في الناتج القومي الإجمالي، والعمالة والدخل واستخدام رأس المال ويقدر يفوق كثيراً ما تقوم به منشآت القطاع الخاص. فضلاً عن هذا، فإن شركات القطاع العام غالباً ما تشكل السياسات العامة. ونتيجة لذلك، فإن غرس حوكمة شركات سليمة في داخل شركات القطاع يعتبر أمراً أساسياً للتنمية الاقتصادية والنمو والإصلاح.

ويصدق هذا حتى بالنسبة للدول التي تعتمز تنفيذ الخصخصة، أو ما زالت في منتصف العملية. ونبدأ القول بأن الشركات العامة لا بد أن تتحول إلي شركات مساهمة قبل أن تجري خصصتها. وأحياناً قد تكون عملية التحول هذه طويلة. وحتى بعد تحولها إلي شركات مساهمة، فقد يمضي وقت طويل قبل أن تستفيد الشركة الجديدة من نشاط أصحابها ومهارة مديريها. وفي نفس الوقت فإن الإدارة الجيدة للشركة ستضمن أن تجري إدارة موارد الشركة بكفاءة ووضوح، مما يعمل علي زيادة إنتاجية الشركة وعلي رفع قيمتها.

وهناك بعض السيناريوهات الأخرى التي تدعو إلي تطبيق ممارسات الحوكمة في داخل القطاع العام وعلي سبيل المثال فقد تؤول إلي الشركات العامة السيطرة علي إحدى المنشآت التي كانت مملوكة ملكية خاصة فيما سبق عن طريق الدخول في شركة مشتركة. فضلاً عن ذلك فإن بعض الوحدات أو المنشآت الاقتصادية العامة قد لا تتم خصصتها علي الإطلاق، نظراً لأنها تعتبر حيوية بالنسبة للأمن القومي أو لحساسيتها من الناحية السياسية ومن الواضح أن هذه الشركات ستستفيد من حوكمة الشركات السليمة^(١٨).

الإستراتيجيات الناجمة لغرس حوكمة الشركات في مختلف المناطق "الحكم الواحد لا يناسب الجميع"

يقوم كثير من المنظمات الدولية بتمويل مبادرات حوكمة الشركات التي تهدف إلي تنفيذ نماذج الدول المتقدمة في حوكمة الشركات. وفي أغلب الأحيان، إن لم يكن كلها، تفشل هذه المحاولات في غرس أو تحسين حوكمة الشركة نظراً لأن هذه النماذج لم يتم رسمها وفقاً للحقائق والتحديات المحلية. ونتيجة لهذا فإن المجموعات الوطنية غالباً ما تواجه بمهمة تطوير النموذج الدولي وفقاً للظروف المحلية.

ولهذا السبب، فإن مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) يتبع منهجاً مختلفاً في تشجيع الحوكمة في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية. وفي خلال بضع السنوات القليلة الماضية، قام مركز (CIPE) بتنظيم عدة مؤتمرات وندوات عمل عن حوكمة الشركات في مختلف مناطق العالم. وقد عملت هذه المؤتمرات والندوات علي تجميع أعضاء من مجتمع الأعمال ومن مراكز الفكر Think-Tanks والمشاركين في الأسواق كي يشكلوا معاً منهجهم الخاص بالنسبة لحوكمة الشركات في كل دولة علي حدة. وتعتمد الإستراتيجيات الخاصة علي النواحي التالي :

- هل لدي الحكومة اهتمام بالإصلاح ؟
- هل لدي الحكومة إدراك بالموضوعات ؟
- هل هناك مراكز قوي مستقلة عن الحكومة ؟
- هل هناك دواع موجودة للإصلاح : مثل بورصة الأوراق المالية، والتقديرات المعلنة عن مخاطر البنوك، دستور قانوني ، ، وما إلي ذلك ؟
- وما هو مستوي الوعي العام ؟

المؤلفان

د. كاثرين ل. كوشتا هلبلينج **Catherine L. Kuchta-Helbling** : مسؤولة برامج في شركة Global Projects، ومسؤولة عن الاستشارات والبحوث في مركز المشروعات الدولية الخاصة في واشنطن دي.سي. وقد قامت د. كوشتا -هلبلينج بالتدريس في جامعة جون هوبكنز، وفي برنامج الدراسات الدبلوماسية بجنيف - سويسرا. كما قامت بإلقاء محاضرات في جامعة جورج ماسون. وعملت قبل ذلك كباحث زائر في المنتدى الدولي للدراسات الديمقراطية بالصندوق القومي للديمقراطية، حيث قامت بتحضير بحوث عن التحول السياسي والاقتصادي في شرق أوروبا وأمريكا اللاتينية. كما عملت د. كوشتا هلبلينج أيضاً كباحث زائر في جامعة جورج تاون ومدرسة بول نيتز للدراسات الدولية المتقدمة بجامعة جون هوبكنز وجامعة جورج واشنطن. وكذلك عملت د، كوشتا كباحث وكمساعدة تنفيذي لدراسة الأبعاد الإنسانية للبرنامج العالمي للتغير البيئي التابع للمجلس الدولي للعلوم الاجتماعية في جنيف وكمساعدة للبحوث والتدريس في المعهد الجامعي للدراسات العليا الدولية في جامعة جنيف حيث حصلت على درجة دكتوراة الفلسفة في العلاقات الدولية والعلوم السياسية.

د. جون د. سوليفان **John D. Sullivan** : يعمل مديراً تنفيذياً بمركز المشروعات الدولية الخاصة، (CIPE) التابع للغرفة التجارية للولايات المتحدة منذ عام ١٩٩١. وفي عام ١٩٨٢ كان يعمل كمدير مساعد في Bipartisan Democracy Program الذي أنشأ الصندوق القومي للديمقراطية، والذي يقوم بدوره بدعم مركز المشروعات الدولية الخاصة. وبمجرد إنشاء الصندوق القومي للديمقراطية ، عاد د. سوليفان إلى الغرفة التجارية للولايات المتحدة للمساعدة في إنشاء مركز المشروعات الدولية الخاصة حيث قام بالعمل كمدير للبرنامج. وقبل ذلك عمل في إدارة العلاقات العامة وقسم المشروعات الخاصة بالغرفة التجارية للولايات المتحدة. وقد شارك د. سوليفان في لجنة إعادة انتخاب الرئيس فورد حيث عمل في إدارة البحوث في النواحي الخاصة باستراتيجية الحملة الانتخابية، والاقتراع، وبحوث السوق. وقبل ذلك، عمل مع معهد البحوث الاقتصادية، ومكتب مشروعات الأعمال الخاصة بالأقليات (وزارة التجارة بالولايات المتحدة) في لوس أنجلوس. وقد حصل د. سوليفان على درجة الدكتوراه في العلاقات العامة من جامعة بيتسبرج، وقام بكتابة عدة مقالات ونشرات عن انتقال وسط وشرق أوروبا إلى ديمقراطية، وحوكمة الشركات، والتنمية الديمقراطية القائمة على أساس السوق. كما قام د. سوليفان بالتدريس في جامعة جون هوبكنز، وجامعة جورج ماسون.

ملاحظات

- 1- Rafael La Porta, Florencio Lopez De Silanes, Andrei Shleifer, and Robert Vishny, "Legal Determinants of External Finance," The Journal Of Finance 52 (July) 1997:1131 50.
- 2- الفصل بين الملكية والإدارة (التحكم) : غالباً ما تشير إليه "مشكلة الأصيل والوكيل. والأصيل هنا تعني المستثمرين الذين يقدمون رأس المال، بينما ينظر إلي المديرين باعتبارهم وكلاء عن المستثمرين الذين يملكون الشركة.
- 3- هذه الأمثلة مأخوذة من مقال جان تيرول "Corporate Governance", Jean Tirole, Econometrica 69(1/January)2001 : 2
- 4- Pyramid ownership structures. for example, enable insiders at the top to extend their control over corporations and vast corporate assets with very little direct equity ownership in corporations lower down the pyramid.
- 5- The latter is known as self-dealing. See Charles P. Oman, "Corporate Governance and National Development," OECD Development Centre, Technical Papers, No. 180, September 2001: 34. Available online at www.oecd.org/dev/publication/tpla.htm. This study was an outgrowth of the OECD Development Centre's Experts Workshop in 2000 and Informal Policy Dialogue in 2001, sponsored in part by CIPE.
- 6- Andrei Shleifer and Robert Vishny, "A Survey of Corporate Governance," The Journal of Finance 52 (2/June) 1997: 737.
- 7- This list is drawn from a course for new directors developed by the Central European University and CIPE. See CIPE's Web site for more information (www.cipe.org).
- 8- See, for example, Andrew Jack, "Oil Giant Bogged Down in Siberian Intrigue: BP Amoco's Stake in Sidanco Has Become a Litmus Test for Foreign Investment in Russia "The Financial Times, October 20, 1999.
- 9- من الأمور الحاسمة أن تتلاءم القوانين واللوائح مع مفاهيم الجمهور وتفاهمه حول كيفية ملكية الأصول، واستبدالها. ولمعرفة أوسع عن الخطوات المحددة لكيفية تحقيق ذلك انظر. Hernando do Soto "The Mystry of Capital, "New York: Basic Book ,2000:160
- 10- وعلاوة على ذلك فإن نقص التشريعات الخاصة بحقوق الملكية تعوق الشركات في تحقيق اللامركزية، والتخصص، والتعاقد من الباطن مع الموردين المنافسين، وتقديم أقساط تأمين معقولة، واجتذاب الاستثمار الأجنبي والمحلي. كما يؤدي إلى تقييد استخدام الأساليب المركبة والمتداخلة لمزج الأصول مثل الشركات المساهمة أو الدخول في استثمارات وعقود طويلة الأجل تعتبر ضرورية لاقتصاديات الحجم. ونتيجة لذلك، فإن الاقتصاد لن يكون مسلحاً بما يكفي للمنافسة عالمياً، كما أنه يخاطر بالانعزال عن الأسواق العالمية.
- 11- For more information on this topic, see H. Blommestein and M. Spencer. "The Role of Financial Institutions in the Transformation to a Market Economy," International Monetary Fund Working Paper WP/93/75, 1993.
- 12- For specific strategies on how to lower the cost of registertrng ; and running a formal business see Catherine Kuchta-Helbling, "Barriers to Participation: The Informal Sector in Emerging Democracies," The Center for International Private Enterprise, November 2001, www.cipe.org/efn/informalsector/papers/.
- 13- For a comprehensive overview of the challenges involved in creating an impartial and independent judiciary, see Pilar Domingo, 1999, "Judicial Independence and Judicial Reform in Latin America," in Andreas Schedler, Larry Diamond, and Marc F. Plattner, eds., The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies. Boulder, Co.: Lynne Rienner: 151-75.

١٤- بالإضافة إلى هذه المقترحات، فإن الوسائل البديلة لحل المنازعات خارج المحاكم ومن خلال التحكيم تعتبر إحدى الطرق لتخفيف العبء عن المحاكم والإسراع في حل المنازعات. وفي الدول التي يجري تنظيم التجارة بها بواسطة القانون المدني ولا تلتزم بالسوابق (بما في ذلك كثير من دول أمريكا اللاتينية) فإن القوانين واللوائح يمكن تغييرها بمرسوم، وهي ما يؤدي إلى إضعاف الاستقرار بدرجة كبيرة. ويقترح بعض الدارسين إنشاء نظام القابلية للمحاسبة الأفقية بدرجة أوسع أو وضع نظام للمراجعات والتوازنات لتقليل كثرة التغييرات الجذرية في الإطار القانوني والتنظيمي والإساءة العامة في استخدام السلطات الحكومية وللحصول على معلومات أكثر. أنظر

" in Andreas Schedler, Larry Diamond, and Marc F. Plattner, eds., The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies. Boulder, Co.: Lynne Rienner, 1999

١٥- For a whole host of articles, and links about reducing (Corruption, please see CIPE's Web site (www.cipe.org)). See also the Final Report on the Washington Conference on Corruption, "Fighting Corruption in Developing Countries and Emerging Economies: The Role of the Private Sector." That conference was sponsored by the U.S. Agency for International Development, PriceWaterhouseCoopers, and CIPE, and took place in February 1999.

١٦- قام نظام التقاعد للموظفين العموميين بولاية كاليفورنيا (CalPers) بوضع برنامج شديد النشاط لتشجيع حوكمة الشركات الجيدة. كما أنهم يقومون بالاشتراك مع صناديق معاشات أخرى، باستخدام حجم استثماراتهم الضخم لأحداث التغيير. وقد قام صندوق تقاعد كاليفورنيا باتباع هذا المنهج حتى يمكنه أن يزيد من العائد على استثماراته من خلال تأكده أن المنشآت تدار بطريقة جيدة، وأن استراتيجيات الشركات قد تم وضعها بعناية وتفكير. ولما كان تدفق استثمارات صناديق المعاشات يزداد يوماً بعد يوم إلى الدول النامية، فإن المتوقع أن تطلب تلك الصناديق نفس الشيء من تلك الدول. ولدي Calpers موقع ممتاز على شبكة انترنت يتضمن توصياته لتحسين حوكمة الشركات : (www.calpers-governance.org)

١٧- For more information, see William S. Kanaga, "Corporations Must Act Ethically," Economic Reform Today 1, 1999. Available online at: www.cipe.org.

١٨- For more information about: the importance of corporate governance in public enterprises and for a copy of "The First Principles of Corporate Governance for Public Enterprises in India: Yaga Principles for PEs," October 2001, email to yaga@hdl.vsnl.net.in. See also the Private Sector Corporate Governance Trust Web site: www.corporategovernance.co.ke.



مركز المشروعات الدولية الخاصة

ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبإعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

٢ - الفصل الثاني

دور مجالس الإدارة والمساهمين في حوكمة الشركات

الخطاب الرئيسي

الاجتماع الآسيوي الثالث للمائدة المستديرة لمنظمة التعاون الاقتصادي
والتنمية بشأن حوكمة الشركات المنعقد في سنغافورة، أبريل ٢٠٠١

بقلم: أيرام ميلليستين، جي.دي

ليس هناك نظام واحد بعينه للحوكمة الجيدة للشركات يمكن تطبيقه في كافة الدول علي كافة المنشآت. إذ أن ممارسات الحوكمة تتباين فيما بين الشركات كما تختلف تبعاً للظروف، وبشكل أعم، فيما بين الدول. حوكمة الشركات ينبغي أن تكون مرنة ومتطورة إلى جانب إتاحتها مجالاً يمكن فيه للقطاع الخاص التحرك اختياريًا لإدخال التحسين والتهديب. إلا أن الواقع العالمي يقضي بأن ما يتطلبه السوق من حماية للمستثمرين والشفافية يفرض علي الدول والشركات أن تفحص نظم الحوكمة الخاصة بها - وأن تبدأ في تقديم التأكيدات التي يسعى المستثمرون والمساهمون للحصول عليها. ويتحقق الإصلاح إذا ما اقتنع القطاع الخاص أنه سيربح من الحوكمة الجيدة. وبينما يمكن للتشريعات واللوائح أن تعمل علي تشجيع وتوجيه الحوكمة الجيدة للشركات، إلا أن تنفيذها الفعلي لن يجرى في الواقع إلا عن طريق أولئك الذين يملكون ويوجهون ويديرون الشركات بالفعل. ومجلس الإدارة الذي يتمتع باستقلال التفكير والاهتمام هو ذلك الجزء من حوكمة الشركة الذي يضيف قيمة أكبر للشركة.

لماذا لا يحدث إصلاح الحوكمة؟ الإجابة هي أننا يجب أن نتوقف عن الكلام فيما بيننا، ولا بد أن نشرك معنا القطاع الخاص.

وأنا أقوم حالياً برئاسة المجموعة الاستشارية لحوكمة الشركات في القطاع الخاص Private Sector Advisory Group (PSAG) في البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)، والتي تتكون من أهم شخصيات الأعمال في المنطقة - والتي تمثل ما يناهز نحو ٥ مليار دولار من المؤسسات الاستثمارية - مثل كالبرز Calpers ومورجان فيدلتي Fidelity وتمبلتون Templeton و TIAA-CREF كثير غيرها.

لقد تحدثنا في العام الماضي إلي القطاع الخاص في البرازيل، والاتحاد الروسي، وجمهورية التشيك، والأرجنتين، كما سنقوم بالحديث عن القطاع الخاص في سنغافورة. وقد تعلمت كثيرا من تلك القطاعات أكثر مما تعلموا هم مني. ولقد عرفت أنه ما لم نتمكن من العثور علي طريقة تحت القطاع الخاص وتحفزه، فإن الإصلاح لن يحدث.

وأظن أنني قد عثرت علي المفتاح وهو: الشرح والمصلحة الذاتية. إن تقرير المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال Business Sector Advisory Group المقدم إلي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وكذلك مبادئ المنظمة التي أعقبته، تم التوصل إليهما عندما أقمنا الهيئات العامة بالعلاقة بين أداء الشركات والحوكمة. ونحن الآن نحتاج إلى إقناع القطاع الخاص بالعلاقة بين الزيادة المحتملة في الثروة وحوكمة الشركات.

وسأشرح لكم كيف يمكن للمصلحة الذاتية أن تحت القطاع الخاص علي قبول إصلاح حوكمة الشركات والمشاركة فيه.

- إن حوكمة الشركات ليست هدفا في حد ذاتها، فهي لا تتعلق بعملية رقابة إجرائية شكلية، أو بالالتزام الدقيق بإرشادات خاصة بحوكمة الشركات، أو بملاحظة ومراعاة سلوك إداري. إن ما تهدف إليه هو تحسين أداء الشركات وضمان حصولها علي رأس المال بتكلفة معقولة. إن المقصد النهائي من حوكمة الشركات هو تحقيق أفضل أداء تنافسي يمكن للشركة أن تحققه في نطاق بيئتها الاقتصادية إلي جانب تمكنها من الحصول علي رأس المال المطلوب لتحقيق النمو والتطور.
- هناك علاقة بين نوعية الحوكمة ودرجة الأداء الاقتصادي للشركة إذ أن الشركات التي تتمتع بالحوكمة الجيدة بها مديرون جيّدون وشفافية جيدة، وهي توجي للمستثمر بالثقة، وتعمل علي تخفيض مخاطر الاستثمار – والنتيجة هي تخفيض تكلفة رأس المال، والتي إذا ما أخذت جنبا إلي جنب مع النتائج الأخرى للحوكمة الجيدة – مثل كفاءة التشغيل والاستراتيجية السليمة – لا بد أن تعمل علي زيادة الأداء الأفضل للشركات.
- ازدياد إدراك مستثمري الأجل الطويل بأن الحوكمة الأفضل للشركات ستؤدي إلي عوائد أعلى وأكثر تأكدا للمساهمين. وتقوم أسواق المال الدولية حاليا بخفض التقييم السوقي للشركات التي يعتقد أنها ذات حوكمة ضعيفة. والسبب في هذا التخفيض هو التوقع بأن ضعف الحوكمة وممارسات المساهمين في الأجل الطويل، قد تؤدي إلي مخاطر أكبر وإلي أداء أكثر ضعفا للشركة. والامثلة الصارخة علي ذلك من روسيا ومن الإنهيار الآسيوي خير شاهد علي ذلك.
- من ثم، فإن التحسن في حوكمة الشركات ينبغي النظر إليه علي أنه يمثل كسبا لكافة الأطراف فهو يحقق كسبا للشركة من خلال تخفيض تكلفة رأس المال وتحسين الأداء، ويحقق كسبا للمساهمين عن طريق زيادة تقييم وزيادة أمان الأسهم (المصلحة الذاتية)، ويحقق كسبا للاقتصاد القومي عن طريق النشاط المستقر والمستمر والأكثر كفاءة للشركات والنتيجة هي العمالة والفرص المتاحة.
- أما أولئك الذين بيدهم مقاليد الأمور في الشركات، والذين يقاومون إصلاح الحوكمة في نطاق شركاتهم، فإنهم قصيرو النظر. فهم لا يقبلون كمساهمين، أن مصلحتهم في الأجل الطويل تكمن في تحسين درجة رسلّة السوق لشركاتهم – ومن ثم تحسين ما يملكون من أسهم – وهو ما لا يمكن أن يحدث إلا عن طريق الحوكمة المشروعة للشركات – وهذا هو أفضل الطرق للثراء – وبخاصة في الوقت الحالي الذي اجتذبت فيه الحوكمة انتباه واهتمام عامة المساهمين،

والحكومات والمشرعين، وأجهزة الإعلام - بدلا من إساءة توجيه وإساءة استخدام أصول الشركة.

• إذا ما أمكن اقناع القطاع الخاص بأنه سيكسب من الحوكمة الجيدة فإن الإصلاح سيحدث. وما لم يقتنع القطاع الخاص فستجري مقاومة الإصلاح. وإنني أوجه هذا النداء إلي القطاع الخاص، نظرا لأنه بينما يمكن تشجيع وتوجيه الحوكمة الجيدة للشركات عن طريق التشريع إلا أنه لا يمكن تحقيقها في الواقع إلا بواسطة أولئك الذين يملكون ويوجهون ويديرون الشركة فعلا. وهذا هو الدرس الذي تعلمته من عملي في كثير من الدول مع البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

• إن المحور الذي تركز عليه الحوكمة الجيدة، في نظري، هو مجلس الإدارة وإنني أعتقد أنه بدون مجلس إدارة فعال فإن بقية ما يمكن أن يطلق عليه كلمة (إصلاح) سيكون قاصرا وساقوم بالتوسع في مجلس الإدارة ووظائفه فيما بعد.

والآن، بعد أن علمتم ما أقصد إليه اليوم، فإنني سأبدأ بالحديث عن بعض الأدلة القوية الجديدة التي تبرهن علي أن حوكمة الشركات ومجالس الإدارة - علي وجه التحديد - تعني كثيرا بالنسبة إلي قيمة الشركة - وأداء الشركة، وأخيرا بالنسبة لدرجة رسملة السوق وقيمة ملكية المساهم، والرفاهة القومية. وساقوم، بعد ذلك بالتركيز علي كيفية وسبب تأثير الاشراف النشط والمشاركة الإيجابية لمجلس الإدارة الفعال في تحقيق أداء أفضل للشركة. ولنبدأ الآن بالسبب في ضرورة وجود مجلس إدارة جيد ذي تفكير مستقل.

إن مجلس الإدارة الجيد يضمن للمستثمرين في الشركة بأن الأصول التي قاموا بتوفيرها يجري استخدامها من جانب مديري الشركة - ووكلائهم لزيادة تصرفات الشركة التي تهدف إلي تحقيق أغراض الشركة التي وافقوا عليها، ومن ثم تحقيق قيمة أفضل للمستثمرين. كما يضمن لهم عدم ضياع أو إساءة استخدام رأس المال، بل إن رأس مالهم يستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي للشركة، وهو ما يؤدي بدوره إلي زيادة قيمة الشركة والرفاهة الاجتماعية بصفة عامة وإذا ما اتجهنا بشكل أكثر تحديدا، إلي النظرية الاقتصادية الجامدة، فإن استقلال مجلس الإدارة يخفض الخسائر التي تنشأ من مشكلة الوكالة، ومجلس الإدارة يخفض الخسائر التي تنشأ من مشكلة "الوكالة"، والتي تعتبر أمرا أساسيا في الشركات العامة، والتي تتمثل في الفصل بين الملكية والإدارة.

وكما كان آدم سميث ينادي بأن المديرين ليسوا سوى بشر غير كاملين، مثلنا تماما، وأنهم لا محالة سيحيدون عن المسار مرة بعد أخرى وأنهم سيفضلون مصالحهم الذاتية عن مصلحة عموم المساهمين. وهذه هي الحالة بالتحديد - عندما يكون المديرين هم أنفسهم أيضا مساهمون يملكون نسبة حاكمة، أو تكون لهم أهمية خاصة كبيرة. وينبغي أن نتذكر دائما أن المديرين - يفترض فيهم - أن يكونوا وكلاء المساهمين، وأساس النظرية الاقتصادية هو أن الوكلاء - ما لم تتم مراقبتهم باستمرار - سيفضلون مصالحهم الذاتية علي مصالح موكلهم. وبدون مراقبة الوكيل، فسيظل الخطر ماثلا علي الدوام في أن يقوم المديرين الذين قد يكونون أو لا يكونون من أصحاب النسب الحاكمة من الأسهم - بإستخدام أصول الشركة لمصالحهم الذاتية بدلا من المصلحة العامة للمساهمين، أو في عدم أداء أعمالهم بطريقة تتسم بالكفاءة، أو يحصنون أنفسهم، بل قد يرتكبون أعمالا يشوبها الغش والتزوير.

وهكذا، فإن حوكمة الشركات تعني ببساطة - وبصفة محددة، أن يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين - بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة. وهذا هو السبب الأساسي في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال لمجلس الإدارة، تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب. والوكلاء لا يمكنهم مراقبة أنفسهم بشكل جيد، كما أن المديرين الذين يعتدون على حقوق الآخرين غالباً ما لا يقومون بفصل أنفسهم. ومجلس الإدارة الذي لا يمكنه أن يفصل المدير التنفيذي الرئيسي (أو عضو مجلس الإدارة المنتدب CEO) ليس بمجلس إدارة.

وفي رأيي، فإن من الواضح أن الحوكمة الجيدة للشركة تؤدي - عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة، إلى أداء اقتصادي أفضل. ومع علمي بأن نقاشاً طويلاً قد جرى حول العلاقة فيما بينهما، إلا أن الأمر بديهي بالنسبة لي، إذ أنه التأكيد على المحاسبة عن المسؤولية يؤدي ببساطة إلى تحسين قدرة الشركة على إنتاج الثروة. كما أن المعرفة المؤكدة بالخضوع للتدقيق والمراجعة تعمل على تحسين تحمل المسؤولية والأداء على كافة المستويات في المنشأة.

وهناك ما هو أكثر من المنطق والبدهاء لدعم السبب في ضرورة الحوكمة الجيدة. فقد قمت بدراسة منذ بضع سنوات، مع أحد الأساتذة المساعدين معي في جامعة ييل Yale وهو بول ماكافوي Paul MacAvoy، أضافت إلي الدليل العملي الذي يظهر الارتباط بين الحوكمة الجيدة والأداء الناجح للشركة. وكانت النتيجة التي وصلنا إليها: هي أن هناك علاقة كبيرة ولها وزنها من الناحية الإحصائية بين الشركات التي تتبع ممارسات جيدة للحوكمة - والتي تم قياسها عن طريق وجود مجالس إدارة نشطة، مستقلة - والأداء الأفضل للشركة.

وليس معني هذا القول بأن الحوكمة الفعالة للشركة يمكنها أن تضمن الأداء في كل شركة على حدة. إذ أن هناك ببساطة عوامل أخرى كثيرة جداً تؤثر على أداء الشركات. إلا أن الحوكمة الجيدة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة استجابة الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال، والأزمات، والفترات الحتمية للهبوط في الأعمال، بما يؤكد للمستثمرين أن استثماراتهم ستظل في أمان مع الأمل في حصولها على عائد. كما أن إشراف مجلس الإدارة ينبغي أن يعمل على منع التهاون الإداري، وعلى تركيز اهتمام المديرين على تحسين أداء المنشأة - كما ينبغي أن يعمل على ضمان استبدال المديرين الذين يخفون في أداء عملهم.

وإذا ما تحولنا عن الدراسات الخاصة بإرتباط جودة الأداء بالحوكمة، فإن الحوكمة الجيدة للشركات عن طريق إشراف مجلس الإدارة توفر تخفيض تكلفة رأس المال، إلى جانب الثقة في دخول الأسواق والبقاء فيها. وبدون توافر الثقة في حوكمة الشركة، فإن المستثمرين الذين قد يأتون إليها هم المقامرون (الأموال الساخنة دائماً ما تكون لها تكلفتها). وأظن أنكم جميعاً تعلمون بعملية المسح التي قام بها ماكينزي (McKinsey) عندما سأل المستثمرين سؤالاً بسيطاً هو: هل تهتم فعلاً بنوعية حوكمة الشركة، وإذا كان الأمر كذلك، فكم قدر ذلك الإهتمام؟ وكان من الواضح أن المستثمرين يهتمون اهتماماً كبيراً بالأمر. أما بالنسبة للشركات الآسيوية، فإن ٨٩٪ من المستثمرين الذين استجابوا لعملية المسح، وقالوا أنهم يرحبون بتقديم مبالغ أكبر للشركات ذات الممارسات الجيدة في الحوكمة (مقارنة بنسبة ٨١٪ في أوروبا والولايات المتحدة، و٨٣٪ في أمريكا اللاتينية) عما قد يرغبون في دفعه لشركة ذات ممارسات سيئة. ولكن كم قدر العلاوة التي يرحبون بدفعها على أسهم شركة تتمتع بحوكمة جيدة، مع بقاء كافة الأشياء الأخرى على حالها؟ وحتى لو كنتم رأيتم الأرقام قبل ذلك، فإنها ما زالت تستحق التكرار.

• ٢٤.٢٪ في كوريا.

• ٢٧.١٪ في أندونيسيا.

• ٢٥.٧٪ في تايوان.

• ٢٤.٩٪ في ماليزيا.

وهكذا، فإن هناك أساسا للاعتقاد بأن إصلاح حوكمة الشركة يمكن أن يفتح المجال أمام الإستفادة الحقيقية لرأس المال في آسيا، والأكثر من ذلك أهمية هو فتح تحديد القيمة السوقية الحقيقية أمام كل شركة من الشركات الآسيوية.

وهناك مجموعة أخرى من البحوث ما زالت تجري في روسيا – وليست لدي معلومات عما إذا كانت هناك بحوث مماثلة في آسيا – تظهر كيفية تأثير حوكمة الشركة علي قيمة ملكية المساهمين. وروسيا في حد ذاتها حالة جيدة للدراسة.

وفي الخريف الماضي، قامت المجموعة الاستشارية للقطاع الخاص في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي بتنظيم اجتماع تاريخي لمجموعة العمل التابعة لها في موسكو والخاصة بمسؤولية المستثمر. وقد جمعنا عددا من المديرين التنفيذيين لأضخم عشر مؤسسات روسية مع ممثلين لبعض أهم المؤسسات الاستثمارية الغربية مثل كالبرز CalPERS، ومورجان ستانلي Morgan Stanley، ستريت ستريت State Street، وفيدلتي Fidelity، وتمبلتون Templeton، وكابيتال انترناشيونال Capital International وآخرين. وقد تحدث المستثمرون المحتملون بصراحة مع قادة الصناعة الروسية عن العيوب وأوجه النقص في ممارسات حوكمة الشركات في روسيا، وأهم من ذلك أنهم تحدثوا عن العوائق التي تضعها تلك العيوب أمام تدفق رؤوس الأموال من المؤسسات الاستثمارية علي نطاق واسع إلي الأسواق الروسية المترامية الأطراف. وقد حصلت مجموعة العمل الخاصة بالمستثمرين كجزء من بحثها الخاص بذلك الاجتماع، علي بيانات عن كيفية تقييم المستثمرين للشركات الروسية. وكانت البيانات مروعة.

وكما تعلمون، فإن الشركات الروسية تسيطر علي أجزاء ضخمة من الموارد الطبيعية للعالم – بما في ذلك البترول، والغاز الطبيعي، والنيكل والبلاديوم – والتي تعتمد عليها أوروبا الغربية Western Europe إلي حد كبير. وعلي سبيل المثال فإن شركة جازبروم Gazprom تسيطر علي ثلث احتياجات الغاز الطبيعي في العالم وتنتج نحو ١٥٪ – ٢٠٪ من إجمالي الانتاج العالمي للغاز الطبيعي. وعلي الرغم من ضخامة الثروة التي تمثلها هذه الشركات، فإن متوسط التداول اليومي لها وفقا لنظام التداول الروسي لا يزيد علي نحو ١٥ مليون دولار. وهذا يمثل تقريبا ثلاث دقائق من التداول في أسهم ميكروسوفت Microsoft. وفي الواقع فإن إجمالي القيمة الرأسمالية الحالية في السوق الروسي أقل من ٧٠ مليار دولار، وهو ما كان يقل في ذلك الوقت عن القيمة السوقية لرأس مال شركة ديزني Walt Disney Corporation، أو شركات فيليب موريس Phillip Morris أو شركة بروكتر أند جامبل Procter & Gamble.

إن سوق الأوراق المالية الروسي يحتوي علي قيمة ضخمة احتمالية لم تكتشف بعد – ليس فقط للمستثمرين بل أيضا للشركات التي تسعى إلي تخفيض تكلفة رأس مالها المملوك. لماذا يجري تداول أسهم الشركات الروسية بهذا القدر من التخفيض العميق مقارنة بأسهم الشركات المماثلة لها في أي مكان آخر؟ الإجابة هي: ضعف الحوكمة في الشركات، أو عدم وجودها بصفة

مطلقة. والمستثمرون ببساطة لا يرغبون في اللعب في سوق لا يوقنون فيه بوجود الحماية التي تتوافر للمساهمين، ولا يحصلون فيه علي ضمانات بقيام الإشراف السليم من مجالس الإدارة لمنع الغش، وإساءة استخدام الأصول، وإقالة أو التلخص من المديرين غير المخلصين أو غير الأكفاء.

وفي أحد البحوث الحديثة يؤكد ذلك الأستاذ الجامعي الأمريكي برنارد بلاك Black. Prof. Bernard وباستخدام البيانات الخاصة بالشركات الروسية، قام بلاك بدراسة مدي تأثير حوكمة الشركات علي القيمة السوقية للمنشأة. وقد وجد أن حوكمة الشركة لها أثر ضخم علي قيمة الشركات في روسيا، وهي تعتبر المصدر الأساسي للتباين في النسبة بين القيمة السوقية الفعلية لرأس المال والقيمة السوقية المحتملة لرأس المال. لماذا؟ وكما يقول بلاك فإن عمليات الخصخصة الروسية الواسعة في كثير من أضخم المؤسسات بالبلاد أدت إلي بيع تلك المؤسسات إلي أشخاص غير شرفاء أو أسوياء (أطلقت عليهم الصحافة الروسية لقب كليبتوقراط Kleptocrats) بأرخص الأثمان. والذين سيطروا علي تلك الشركات عن طريق السلب أو السرقة المباشرة من الشركة.

وكما لا حظ بلاك، فإن أولئك اللصوص أو الكليبتوقراط يديرون الشركات كما لو كانت إقطاعياتهم الخاصة - وكما لو كانت أصول المنشأة مملوكة لهم شخصيا مع ضمان أن تعاملهم الشخصي والنهب هما القاعدة وليس الاستثناء. ويذكر البروفيسور بلاك عدة أمثلة فاضحة. وعلي سبيل المثال، قام البنك الروسي ميناتيب Bank Menatep Russian (والذي كان يسيطر عليه أحد الكليبتوقراط المعروفين) بالاستحواذ علي يوكوس Yukos وهي إحدى شركات البترول القابضة. وفي عام ١٩٩٦م أظهرت القوائم المالية لشركة يوكوس إيرادات يعادل ٨.٦٠ دولارا للبرميل - أي بمبلغ ٤ دولار أقل مما ينبغي. وهو ما يعني أن ذلك الكليبتوقراط الذي كان يدير الشركة قد اقتطع لنفسه ثلث الأيراد، بادئ ذي بدء. وهو ما اكتشف البروفيسور بلاك أنه لم تتم إعادة استثماره في عمليات الشركة، كما أدى تدمير قيمة أسهم الأقلية في الشركة.

ولم تكن تلك هي نهاية القصة. ففي عام ١٩٩٨ عندما انهارت قيمة الروبل الروسي توقف بنك ميناتيب، الذي يسيطر عليه الكليبتوقراط والذي يملك شركة يوكوس، عن سداد ديونه (وهو ما كان يعني امتلاك ٣٠٪ من أسهمه من جانب المقرضين الغربيين). وكان من الممكن لذلك الكليبتوقراط أن يحافظ علي بقاء البنك - نظرا لما لديه من ثراء كبير - إلا أنه بدلا من ذلك استخدم سيطرته علي الشركة ليسلب من يوكوس قيمتها الحقيقية (ملكية الشركات التابعة لها والمنتجة للبترول) مما أدى إلي تعرضها للتوقف عن دفع ديونها. وتبين تلك الأمثلة الصارخة أسلوب التفكير لدي فئة معينة من المساهمين ذوي السيطرة في الاقتصادات الانتقالية: عندما تتاح لهم فرص الاختيار بين زيادة قيمة الشركة علي المدى الطويل أو الاستيلاء علي الأصول بغرض تحقيق ربح شخصي قصير الأجل، فإنهم غالبا ما يختارون الأخير.

أما الذي يبدو أن المساهمين الروس ذوي السيطرة والأخرين الذين يماثلونهم لا يفهمونه أو لا يرغبون في فهمه - والذي كانت مجموعتنا الاستشارية للقطاع الخاص تحاول إبلاغهم به - فهو أن هناك مصدرا أعظم للثروات. وأن الأصول التي يقوم المديرين بتسريبها من منشاتهم تعتبر ضئيلة إذا ما قورنت بحجم الثروات التي يمكنهم تحقيقها إذا ما تم تقييم منشاتهم في الاسواق المالية كما ينبغي - أي مع وجود ممارسات أفضل لحوكمة الشركة.

كما أن عمل البروفيسور بلاك، ليس مقصورا بالطبع علي روسيا، ولكنه يصدق علي كثير من الاقتصادات التي تتكون من منشآت مملوكة بشكل مغلق، أو التي تتكون من شبكات محكمة

وتمر بمرحلة انتقال إلى اقتصادات ذات ملكية موزعة ومنتشرة بين الجماهير. وعند دخول المجموعة الاستشارية للقطاع الخاص إلى هذه الاقتصادات يكون السؤال، هو أين نجد أشد مقاومة؟ والإجابة هي أننا نجدها من جانب أولئك الذين يظنون أنهم يحققون أكبر استفادة من المحافظة على بقاء النظام القائم دون تغيير – أولئك المديرين الفاسدون (ومساهمون الأغلبية أو أولئك المساهمون ذو النسبة الحاكمة) الذين لا يرون في التغيير تحقيقاً لمصالحهم الذاتية. وهذا ما يزيد من قيمة بحوث البروفيسور بلاك وبيانات ماكينزي. ولا بد أن أشير إلى أن ما قام به كل من ماكينزي وبلاك إنما هو مجرد أمثلة. ولدى البنك الدولي ثروة من البيانات الخاصة بهذا الموضوع.

ما الذي يجب علينا عمله أكثر من ذلك لنثبت ما يبدو أمراً شديداً للوضوح؟ إن الشركات في جميع أرجاء العالم – وسواء أكانت الشركة مملوكة لعدد قليل في أوروبا أم كانت منشأة تسيطر عليها أسرة في آسيا – يمكن أن تقوم بتحسين تكلفة رأس المال وتحسين تقييم الشركات عن طريق تحسين نوعية ممارسات حوكمة الشركة. وكما ذكرت في البداية، فإن ذلك سيحقق الكسب لكافة الأطراف التي يعينها الأمر: فالشركة ستستفيد عن طريق خفض تكلفة رأس المال وتحسين مستوى الأداء، والمساهمون سيستفيدون عن طريق ارتفاع تقييم الأسهم، والدولة ستستفيد عن طريق تحسن درجة الاستقرار الاقتصادي وكافة الفوائد المترتبة عليه. كما أن أولئك المسيطرون على المنشآت قد يصبحون أكثر ثراءً عن طريق التحسن الذي يطرأ على القيمة الكلية لأصول المنشأة نتيجة لإساءة استخدام الأصول أو ضعف إدراتها.

وللتلخيص، فإنه عن طريق الإشراف على الوكلاء (المديرين) يمكن لمجالس الإدارة الجيدة أن تضمن الأداء الاقتصادي الجيد، كما أن جودة الحوكمة والأداء تؤدي إلى تخفيض تكاليف رأس المال وزيادة قيمة ما يملكه المساهمون، وهكذا يحقق للجميع مكاسب بهذه الدرجة من البساطة.

وإذا ما اتجهنا نحو عناصر الحوكمة الفعالة للشركات، وكيفية عمل الحوكمة الحديثة، وبخاصة عن طريق مجلس إدارة نشيط ومستقل، لتوفير المحاسبة عن المسؤولية، بما يؤدي في النهاية إلى تحسن أداء الشركة، وتحسن الحصول على رأس المال، وقيمة ملكية المساهمين.

ومن الواضح، أنه ليس هناك نظام وحيد بعينه للحوكمة الجيدة للشركة يمكن تطبيقه في كل الدول على كافة المنشآت. إذ أن ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين المنشآت وتبعاً للظروف، كما تختلف بشكل أكبر فيما بين الدول. وينبغي أن تتمتع حوكمة الشركات بقدر من المرونة والتطور وأن تتيح مجالاً للقطاع الخاص لكي يقوم اختيارياً بإدخال ما يراه من تحسين وتهذيب. إلا أن الحقيقة العالمية هي أن الطلبات التي يفرضها السوق من شفافية وحماية للمستثمرين تفرض على الدول والشركات أن تقوم بفحص نظم الحوكمة الخاصة بها وأن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها ويسعى إليها المستثمرون وغيرهم من أصحاب المصالح.

ولما كنت أسافر حول العالم، فإنه يبدو أن هناك مبادئ "عالمية" معينة لحوكمة الشركات يتصاعد بزوغها مثل: العدالة، والشفافية، والمسؤولية، والمحاسبة. وإذا ما كانت تلك الألفاظ تبدو مألوفة في السمع كما ينبغي – فإنها أساساً مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وعلى أية حال، ففيما بعد هذه الأساسيات، توجد مساحة شاسعة للاختيار أمام مجلس الإدارة لكي يعمل على وضع وتشكيل حوكمة الشركة.

وأود أن أوضح أنه على الرغم من أنني سأقوم بالإشارة إلى نماذج من الولايات المتحدة

والمملكة المتحدة، فإن ذلك لا يعني أنني أقول أن هذه النماذج تناسب الدول الآسيوية. وفي خلال عملي مع الشركات الدولية، وكذلك مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، أدركت أن تلك النظم لا يمكن تكرار تطبيقها خارج أطرها السياسية والاجتماعية. وكل نظام للحوكمة يجب أن يتطابق مع الثقافة والقيم السائدة. ولكن الأسواق المالية، التي تتعدى الحدود الوطنية ما تزال لها طلباتها الخاصة، وفي الوقت الحالي فإن نماذج الولايات المتحدة والمملكة المتحدة يبدو أنها تلائم وتحقق طلبات الأسواق المالية.

وقد تطور نظام الحوكمة في الولايات المتحدة بمرور الزمن، كرد فعل لإخفاق الشركات في تحقيق تطلعات وتوقعات الجماهير، وكذلك كرد فعل لإساءة الاستغلال المباشرة. وقد أدت الأزمات التي حدثت في شكل اكتشاف الغش والتزوير وسوء الإدارة في الشركات، إلي دفع التحرك نحو التغيير واتباع إجراءات جديدة. إلا أن هناك دولا كثيرة، بما في ذلك عديد من الدول الآسيوية، التي تشعر بالضغط الواقع عليها لتعديل قوانينها وتشريعاتها بالشكل الذي يؤدي إلي شعور المستثمرين الأمريكيين بالاطمئنان، والذين يرون هذا الضغط نوعا من الأبوة علي أفضل الحالات، أما في أسوأ الحالات فإنهم يرون أنه يمثل تهديدا لثقافتهم وسيادتهم القومية.

وإجابتي علي هذا القلق ببساطة هي "لا تتبعوا نظام الولايات المتحدة أو المملكة المتحدة في جملته وبكل ما فيه، بل لا بد أن تدركوا أننا كنا هناك، وقد قمنا بعمل ذلك". وأن أمامكم الفرصة لكي تقللوا من أخطائنا التي لا تعد ولا تحصى. ولتعتبروا أن الولايات المتحدة مجرد مشروع استعراضي مستمر. ولا بد أن تأخذوا في اعتباركم أيضا، أنكم إذا ما كنتم تسعون إلي الحصول علي رأس المال الدولي من أي مكان، فإن نظام كل من الولايات المتحدة والمملكة المتحدة يبدو مستوفيا ومهيئا للأسواق المالية الدولية.

علي أن هناك بعض عناصر النظام الخاص بالولايات المتحدة والمملكة المتحدة التي قد تتطلب إعادة النظر، والتي قد توفر توجيهات عن كيفية محاسبة مجالس الإدارة عن أداء الشركة. وفي رأبي فإن المكونات الأساسية الثلاثة ذات الأثر علي أداء الشركة هي: (أ) الإشراف النشط من جانب مجلس للإدارة ذي تفكير مستقل. (ب) القدرة علي التنافس (ج) ومشاركة مجلس الإدارة في وضع الاستراتيجية.

الإشراف المستقل

لا ينبغي أن يكون سرا أنني أؤيد وأساند مجالس الإدارة النشطة ذات التفكير المستقل. كما أنني أعتقد أنها تلعب دورا رئيسيا في تهيئة الشركات للقيام بالمنافسة الفعالة، عن طريق قيامها باختيار أفضل المتاح من المديرين والإشراف عليهم وحفزهم، وكذلك القيام بتغيير الإدارات إذا ما استلزم الأمر ذلك. وعلي أساس ملاحظاتي الخاصة وما تنبئوني به الفطرة السليمة عن فوائد الإشراف - وضوء الشمس هو أفضل مطهر - فإن مجلس الإدارة اليقظ وذو التفكير المستقل هو ذلك الجزء من عملية حوكمة الشركة الذي يضيف أكبر قدر إلي قيمة المنشأة. وعندما تصبح مجالس الإدارة يقظة ونشيطة وتهبئ نفسها للالتزام بدرجة أوثق بمصالح المساهمين، فإن ذلك يحث إدارة الشركة علي زيادة صافي الأرباح. وينشأ نوع من التفاهم المشترك بشأن كيفية ضمان استقلال التفكير ورد الفعل من جانب مجلس الإدارة:

- وجود عدد كاف من أعضاء المجلس - غير المشاركين في إدارة الشركة كي يصبح المجلس قادرا علي ممارسة التفكير المستقل.

- وجود شكل من استقلال القيادة في المجلس.
- اجتماع أعضاء مجلس الإدارة - من غير الموظفين المشاركين في إدارة الشركة علي انفراد لبحث أداء الإدارة.
- قيام مجلس الإدارة بنفسه بتحديد طرق عمله، وخاصة بالنسبة لكيفية اختيار أعضاء المجلس الجدد.

وقد تحققت من أنه بالنسبة لمجالس الإدارة التي تتكون بالكامل، أوفي معظمها من المديرين الموظفين، وهو ما يجري عليه العمل في كثير من الشركات الأسيوية، فإنني عندما كنت أتحدث عن مجلس الإدارة ذي التفكير المستقل كنت كمن يصف "حيوانا غريبا عليهم". إلا أن المنطق والخبرة ينبؤنا أن مجالس الإدارة ذات التفكير المستقل تعتبر أساسية للإشراف والإدارة. ولا يمكن توقع أن يقوم مجلس الإدارة المكون من المديرين الموظفين بالإشراف علي أنفسهم كمديرين.

إن السؤال الرئيسي في تحديد مدى كفاية "استقلال التفكير" هو مدى حرية المجلس في فصل المدير التنفيذي (عضو مجلس الإدارة المنتدب) ومجلس الإدارة اليقظ المستقل سيكون مهينا بشكل أفضل للقيام بوظيفته لمصلحة المنشأة والمستثمرين بها عن مجلس الإدارة المكون من المديرين الموظفين فقط أو أقاربهم وأصحاب الحظوة لديهم، أو من المساهمين ذوي النسب الحاكمة، والذين قد يتركز اهتمامهم علي الكسب في الأجل القصير عن طريق الاستيلاء علي الأصول، والقيام بما يحقق مصالحهم الذاتية، أو الذين قد يكونون ببساطة محصنين، أو متهاونين أو عديمي القدرة التنافسية. ومجالس الإدارة التي تتمتع بالقدر الكافي من الاستقلال عن الإدارة، ولا تهتم فقط بمصالحها الشخصية تكون أقل نهاونا في السماح بالاستراتيجيات الإدارية الجامدة، أو التي تتعدي حجم الشركة، وتحملها ما ليس في قدرتها أو تلك التي تسيئ استخدام الأصول أو تخصيصها، كما أنها تكون أكثر استعدادا لاستبدال المديرين الذين يخفقون في أدائهم.

وأنتني أمل بصفة خاصة في المنشآت التي يوجد بها مساهمون من ذوي النسب الحاكمة، أن يفهم أولئك الذين يسيطرون، أنهم يجب أن يهتموا بدرجة كافية بالمساهمين الآخرين من الجماهير، كي يمكن إنشاء مجلس إدارة ذي تفكير مستقل قادر علي مساءلة الإدارة ومحاسبتها. وأنهم لا يمكن أن يعاملوا أصول الشركة باعتبارها ملكا خاصا لهم. علي أنني أدرك أن هذه الإجراءات، وكذلك فكرة استقلال مجلس الإدارة بصفة عامة، لم تحظ بقبول واسع في أجزاء متعددة من آسيا. علي أنه لا بد من الإشارة، إلي أن هذا الأمر قد استغرق سنوات عديدة، ولم تتطور مجالس الإدارة في الولايات المتحدة حتى أصبحت علي ما هي عليه الآن، إلا بعد وجود حاجة ماسة إلي الإصلاح، والضغط من جانب المستثمرين، وأخيرا صدور قانون الأوراق المالية، ومع ذلك فإن هناك الآن ضرورة لسرعة التطور في جميع أرجاء العالم، نظراً لأن أسواق رأس المال الدولية تتطلب ضمان قيام مجالس الإدارة بالإشراف باعتبارها وكيلة عنها.

ولتلخيص ما سبق، فإن مجالس الإدارة تكون أكثر فعالية في القيام بدورها الإشرافي عندما يكون أعضاؤها يتمتعون بدرجة كافية من استقلال التفكير للإشراف علي المديرين ومعاملة كافة المساهمين علي قدم المساواة.

القدرة علي التنافس

هناك عامل آخر لمساعدة الإدارة علي التركيز علي الأداء، ألا وهو القدرة علي التنافس، وهو الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل علي القيام بعمل ما، أن يحلوا في القيام به محل أولئك ذوي القدرة الأقل، ومعني ذلك ببساطة أنه ما لم تقم الإدارة بأداء العمل، فينبغي أن يقوم مجلس الإدارة بإيعادها. وينبغي أن يعمل القانون علي توفير القدرة للمساهمين في استبدال كل من مجلس الإدارة، والإدارة عن طريق البيع إلي طرف ثالث. وباختصار ينبغي أن يكون التهديد بالاستحواذ قائما، باعتباره أحد مصادر الحث علي الأداء.

والنتيجة هي عدم تجرد الإدارة لمدة طويلة: فإذا لم يتم استبدال المديرين الفاشلين في الأداء (والذين عادة ما يقوم المجلس بتشجيعهم علي التخلي عن وظائفهم بهدوء) فإن السوق الذي يراقب إشراف الشركة قد يتدخل عن طريق تغيير مجلس الإدارة. ويؤدي هذا إلي المحافظة علي التركيز لدي كل من المديرين وأعضاء مجلس الإدارة ويشجع علي القيام بالتغيير إذا ما استدعي الأمر ذلك. وعندما توفر نظم حوكمة الشركات قيام الاشراف الإداري والقدرة علي التنافس يصبح الأمر الأكثر احتمالا هو استبدال المديرين ومجالس الإدارة الذين لا يركزون اهتمامهم علي تحسين أداء المنشأة واستخدام الأصول بأفضل درجة ممكنة.

جدول العمل والاستراتيجية

لقد بدأت مجالس الإدارة في أرجاء العالم في التحرك إلي ما وراء التغييرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة إلي القيام بالتغييرات السلوكية التي تتعلق بصلب الموضوعات الخاصة بعمل المجلس، وقد بدأت مجالس الإدارة بصفة خاصة بالتركيز علي جدول أعمالها الذي يتناول الموضوع الأساسي لاستراتيجية الشركة. إذ أن مشاركة مجلس الإدارة في وضع وتكوين الإستراتيجية يعتبر أمرا حاسما، إذا ما كان علي مجلس الإدارة أن يساعد في تحديد مسار الشركة ونقطة المرجعية للشركة وأدائها الإداري. ويتضمن هذا كلا من:

أ) استراتيجية كل وحدة من العمل. (والتي يطلق عليها أيضا الاستراتيجية التنافسية) – وهي كيفية خلق ميزة تنافسية في كل ناحية من الأعمال التي تقوم الشركة بالمنافسة فيها.

ب) استراتيجية الشركة. ما هي الأعمال التي ينبغي للشركة أن تدخل فيها والكيفية التي ينبغي بها لإدارة الشركة أن تدير ذلك العدد الكبير من وحدات العمل.

ولكي يكون هناك مغزى لمشاركة مجلس الإدارة في الاستراتيجية، فإن المجلس يجب أن يكون المجلس علي فهم تام بالأعمال الرئيسية التي تقوم بها الشركة، وكيفية الترابط فيما بينها (أي التوافق والتناغم)، وكيفية إدارتها والقيام بها مثل الهرم الإداري، وخطوط السلطة، وهياكل الوحدات. ولكي يؤكد المجلس مشاركته في الاستراتيجية، مع المحافظة علي استقلال تفكيره، فإنه يجب أن يضع جدول أعمال خاص به – ولا يمكن للإدارة أن تملي عليه هذا الجدول. ومن خلال وضع جدول الأعمال الخاص به يمكن لمجلس الإدارة أن تكون لديه الوسيلة لمراجعة الاستراتيجية بصفة دورية وبشكل منتظم، واختبارها مقابل النقاط المرجعية، والتعامل مع الأحداث غير المتوقعة والتي لا يمكن تفاديها، والتي تتطلب قيام الإدارة الشركة بإعادة تقييم الاستراتيجية.

وهكذا، فإن الإشراف النشط، والقدرة علي التنافس، والمشاركة في الاستراتيجية هي النواحي الثلاث التي تظهر الارتباط العملي للحوكمة الجيدة بأداء الشركة وهذه العوامل سواء أخذت معا أو كلا علي حدة تعتبر أساسية لضمان قيام مجلس الإدارة بالمحاسبة عن المسؤولية، ولاستمرار ازدهار وأداء المنشأة. ومع الأهمية البالغة لمشاركة مجلس الإدارة في تحسين أداء

الشركة وتعزيز قيمة الأسهم، إلا أن هذا ليس كل ما في الأمر.

فإنه بالإضافة إلى محاسبة إدارة الشركة عن مسئوليتها عن تحقيق هدف زيادة قيمة الأسهم، ينبغي أن يقوم مجلس الإدارة أيضا بالتأكد من محاولات الإدارة في القيام بذلك، كلما أمكن، لتحقيق التكامل بين طلبات المجتمع وهدف تعظيم قيمة ما يملكه المساهمون في الأجل الطويل وهو ما يعني تحقيق رغبات أصحاب المصالح، بدرجات متفاوتة. وينبغي علي مجلس الإدارة الذي يحترم التوقعات المشروعة لأصحاب المصالح أن يقوم في الأجل الطويل بتحقيق استفادة كافة الأطراف من مستثمرين وأصحاب مصالح.

وقد أشار أحد الحكماء ذات مرة إلي الطغيان الذي يمثله لفظ "أو" بأن المسألة لا تتعلق بمنافسة أو مسابقة بين حملة الأسهم وأصحاب المصالح مثل الموظفين أو الموردين أو العملاء أو المجتمعات. والأمر لا يتعلق بمحاسبة مجلس الإدارة عن مسئوليته تجاه واحد أو آخر، سواء أكان صاحب مصلحة أم مساهما. إذ أن مجلس الإدارة يحاسب عن مسئوليته تجاه كليهما. فصاحب المصلحة لا يمكن أن يستفيد ما لم تكن الشركة ناجحة اقتصاديا ولا يمكن أن تكون لدي المساهمين شركة ناجحة بدون موظفين ذوي عزيمة ورغبة في العمل ودون قيام علاقات جيدة مع العملاء والموردين والمجتمعات. وعلي مجلس الإدارة أن يراعي كلا المصلحتين إذا ما كان يريد للشركة أن تحقق نجاحا تاما.

وهكذا يمكن تحقق إنشاء مجلس الإدارة ذي التفكير المستقل واختيار أفضل المديرين والإشراف عليهم من ناحية الأداء المختار، وجذب رأس المال منخفض التكلفة، وزيادة القيمة السوقية، واحترام المساهمين. وفي النهاية: أليس هذا نموذجا يستحق استهدافه؟

المؤلف

إيرا م. ميلليستاين Ira M. Millstein, J.D : شريك ممتاز في Weil , Gotshal & Manges LLP حيث يتركز عمله علي اللوائح الحكومية وقانون مكافحة الاحتكار، كما يقدم الاستشارات لمجالس الإدارة فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بحوكمة الشركات. وقد تم تعيينه مؤخرا مستشارا للمصالح العامة لمجلس إدارة شركة تنمية مانهاتسي السفلي Lower Manhattan Development Corporation كما يعمل مستر ميللسناين، رئيسا لمجلس إدارة الاستشاريين للمعهد الدولي لحوكمة الشركات (IICG) في مدرسة الإدارة بجامعة ييل Yale School of Management، حيث يقوم بتدريس برامج عن حوكمة الشركات ومكافحة الاحتكار، والإدارة، والاستراتيجية. وهو يعمل كرئيس لمجلس إدارة المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال التابعة للمنتمدي العالمي لحوكمة الشركات، الذي أنشأه البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، كما يعمل مستشارا. خاصا للبنك الدولي في موضوع حوكمة الشركات. وقد عمل أيضا رئيسا للمجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال بمنظمة التعاون الاقتصادية والتنمية في موضوع حوكمة الشركات، كما شغل منصب الرئيس المشارك للجنة الشريط الأزرق Blue Ribbon Committee الخاصة بتحسين فعالية لجان المراجعة بالشركات Corporate Audit Committees. وفي عام ١٩٩٧ قام نائب الرئيس الأمريكي آل جور ورئيس الوزراء الروسي Cherromyrdin بتعيينه في مجموعة العمل الخاصة بحماية المستثمرين بمنتمدي الأسواق للمالية لروسيا والولايات المتحدة US-Russia Capital Markets Forum. كما رأس مستر ميلليستاين أيضا لجنة الشريط الأزرق الخاصة بمهنية أعضاء مجلس الإدارة والتابعة للمؤسسة القومية لأعضاء مجالس إدارة الشركات National Association of Corporate Directors' Blue Ribbon Commission on Director Professionalism. وهو رئيس سابق لقسم قانون مكافحة الاحتكار Antitrust Law Section بالجمعية الأمريكية للمحاميين. American Bar Association.



مركز المشروعات الدولية الخاصة

ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبيعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات

بقلم: ستيلبون نستور

مقدمة

انتقلت حوكمة الشركات من الموضوع الهامشي، الذي كانت تشغله منذ أقل من عقد مضى، لتحل المكانة التي تستحقها في عقول المستثمرين، والشركات، وبورصات الأوراق المالية بحيث أصبحت في قلب السوق. وقد أدى انهيار شركة إنرون Enron في الولايات المتحدة، وما تعلق به من فشل الحوكمة في أماكن أخرى، إلي الإسراع بالعمل علي كافة المستويات. وأخذت البورصات كما أخذ والمشرعون في أرجاء العالم، من نيويورك إلي بكين، مروراً بموسكو وبرلين يعملون في تشديد قواعد القيد في الأسواق المالية، وقوانين الاستحواذ ومتطلبات الشفافية، وإتباع قواعد اختيارية، وتشجيع وضع تصنيف للحوكمة. وقد حدث تحول أساسي في طريقة تفكير المستثمرين، فالموضوعات التي لم يكن التفكير فيها ممكناً من جانب كثيرين في مجتمع الإستثمار بإعتبارها موضوعات تخص المشرعين في بعض الأسواق الصاعدة، أصبحت الآن من المتطلبات الرئيسية للأسواق المالية في أرجاء العالم.

ويتناول هذا الفصل بحث تقارب النظم المختلفة لحوكمة الشركات ويرى أن مثل هذا التقارب كان اتجاهاً قوياً في خلال العقد الماضي. وبعد هذه المقدمة المختصرة يجري تحديد القوي الرئيسية في التقارب. ويلي ذلك قسم يبين تفصيلاً كيفية حدوث التقارب في كلا النظامين الداخلي والخارجي في ثلاث نواح هامة رئيسية. وفي الختام نوضح أهمية حوكمة الشركات بإعتبارها ضماناً للثقة ونبحث ثلاثة دروس مستفادة.

لماذا حدث التقارب؟

في بحث تم إعداده مع جون تومسون John Thompson^(١) في عام ١٩٩٩، ذكر المؤلف، علي الرغم من إختلاف نقاط البداية، أن هناك اتجاهاً نحو تقارب نظم حوكمة الشركات في جميع

أنحاء العالم في السنوات الأخيرة. فقد أدى تحرير التجارة والاستثمار إلى ازدياد الضغط على المنشآت كي تتكيف وتعديل أوضاعها. فقد أصبحت منتجات المنشآت المحلية تتنافس مباشرة من ناحية السعر والجودة مع تلك المنتجات الدولية، وهو ما يسوغ قدرا معينا من التقارب الواقعي في هياكل التكلفة، وتنظيم المنشآت والتي تؤثر بدورها بشكل مباشر على سلوك المنشآت وطريقة اتخاذ القرار. وكذلك تتزايد أيضا عولمة أذواق المستهلكين وتفضيلاتهم والحساسيات الإجتماعية وفقا لما اكتشفه ناكي NIKE أحد منتجي السلع الرياضية، وبتكلفة محسوسة. والمنشآت لا يمكنها أن تعمل في نفس الوقت كمورد لشكل معين من "نظم المعيشة" إلى عملائها، وكتاجر رقيق في ممارستها مع العاملين بها. ولكن الأكثر أهمية هو أن التقارب قد نتج من عولمة الأسواق المالية.

ويتزايد طلب وضع معايير موحدة لحوكمة الشركات من جانب الممولين العاملين للأسواق – وأغلبهم من الأنجلو ساكسون، أو من المؤسسات الموجودة في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). وقد كان هذا أحد الدوافع الرئيسية لتقارب نظم حوكمة الشركات. وقد كانت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات (أنظر www.oecd.gov) والفصل الثامن من هذا الكتاب) هي أول مجموعة إرشادات متعددة الأطراف ذات انتشار عالمي. وعلي الرغم من تصنيف البنك الدولي وآخرين لها باعتبارها "معايير" فإن "مبادئ" منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هي إطار فكري لواضعي السياسات والشركات والمستثمرين وغيرهم لتناول حوكمة الشركات بمصطلحات وقواعد مفهومة للكافة في أرجاء العالم. وهي تقدم بعض المتطلبات الرئيسية التي لا بد من إستيفائها لخلق المناخ المناسب لدرجة كافية من حوكمة الشركة، بغض النظر عن المحيط القومي.

إلا أن هذه المتطلبات لا تعني ضمنا التنسيق الجبري للقواعد الموضوعية الهامة والرئيسية، إذ أن المبادئ تترك مجالا واسعا للاختلافات فيما بين الدول، نظرا لأنها نتيجة تفاوض بين ثلاثين من أكثر اقتصادات العالم النشطة تقديما وذات القواعد والأفكار شديدة التباين. كما أنها أيضا، تعني ضمنا أن كافة الاختلافات ستصبح شفافة، كما أنها تيسر الأمر لقوى التقارب، التي أصبحت تعمل الآن غالبا عن طريق دفع الأسواق لها في هذا الإتجاه، وكذلك أيضا عن طريق إزدياد التقارب الثقافي والقانوني العالمي. ومنذ تاريخ الموافقة على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام ١٩٩٩ أصبحت تستخدم صراحة كنقطة مرجعية في عديد من المبادرات الخاصة بالمستثمرين لوضع الإرشادات: مثل دليل الشبكة الدولية لحوكمة الشركات^(١) International Corporate Governance Network (ICGN) والخاص بحوكمة الشركات، وكذلك الإرشادات الخاصة ببعض من أضخم المؤسسات الإستثمارية مثل نظام معاشات الموظفين العموميين بكاليفورنيا California Public Employees' Retirement System وجمعية المعلمين للتأمين والتقسيم Teachers' Insurance and Annuity Association – وصندوق أسهم التقاعد College Retirement Equities Fund في الولايات المتحدة – وشركة هيرمس لإدارة الأصول Hermes Asset Management في المملكة المتحدة. وفي عام ٢٠٠١ قام المعهد الدولي للتمويل International Institute of Finance (IIF) ، وهو تجمع لأشهر المؤسسات المالية، بإصدار مجموعة من الإرشادات العالمية.

وإذا كانت الإرشادات العالمية قد وضعت بعض الشروط الأساسية للتقارب فإن شعور المستثمرين هو الذي سيقدر مدى تنفيذها وسرعته. وقد أظهر المسح الذي قام به ماكينزي Investor Opinion Survey by McKinsey في عام ٢٠٠٢ عن آراء المستثمرين أن المؤسسات الإستثمارية ذكرت أنها ستدفع علاوات مرتفعة جدا للشركات ذات الحوكمة الجيدة. وتتراوح هذه

العلاوات بين ١٢٪ في المملكة المتحدة، و ٢٥٪ في إندونيسيا، و ٢٧٪ في تركيا، و ٣٨٪ في الاتحاد الروسي. ومن الواضح أن هذه حوافز قوية للحكومات والشركات في جميع أنحاء العالم لكي تحاول العمل لتحقيق حوكمة أفضل. وقد أوضح بنك كريدي ليونيه (CLSA) Crédit Lyonnais في تقاريره لعامي ٢٠٠١ و ٢٠٠٢ أن حوكمة الشركة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكل من الأداء المالي وتقييم الأسهم^(٢) كما أن التصنيف الائتماني والبحث عن أدوات كمية يعتبر مؤشراً آخر على ازدياد واهتمام المستثمرين بالحوكمة، هذا إلى جانب ازدياد ضغوط الأسواق للتقارب نحو معايير عالمية منذ فترة تحاول مؤسسة استندارد وبور Standand & Poor's خلق مجال لعمل نظام لتصنيف حوكمة الشركات، كما أن بعض بورصات في دول الأسواق الصاعدة مثل تايلاند وشنغهاي تفكر في تطبيق تصنيف إجباري علي مصدري الأوراق المالية^(٣).

وقد شهدت الشركات (وجميع الأسواق) التي حققت تقدماً في حوكمة الشركات، تحسناً في تقييم الأسهم^(٤). إلا أن العنصر الجديد المثير للاهتمام هو أهمية حوكمة الشركة بالنسبة لمن يختارون الأوراق المالية Stock Pickers (أو مديري صناديق الاستثمار النشطين) في عملية اختيار الاستثمار – وذلك في مقابل عملية إدارة الأوراق المملوكة، حيث كان ذلك هو الأكثر ارتباطاً بالحوكمة، حتى عهد قريب. وقد بدأت صناديق الاستثمار في أرجاء العالم تدخل الحوكمة كأحد معايير المخاطر في قراراتها الاستثمارية. ويظهر البحث الذي قام به جومبرز وإيشي ومترك^(٥) Gompers, Ishi & Metrick في عام ٢٠٠١، أن محفظة الأوراق المالية في الشركات ذات الحوكمة الجيدة (وفقاً للتعريف الذي يقترحه نظامهم للتصنيف) قد تحقق أداء مرتفعاً بنسبة تزيد بمقدار ٨.٥٪ سنوياً لمدة عشرة سنوات بدأت في التسعينات، عما يمكن للشركات ذات الحوكمة السيئة تحقيقه. إلا أن هذه النتيجة تخضع لمتغيرات عديدة مثل القطاع والحجم والخصائص الأخرى المتعلقة بمستوي المنشأة.

وقد كانت لعولمة الأسواق المالية أثارها علي حوكمة الشركات التي نشأت عن تغير الأنماط المحلية للتمويل والمستقرة منذ زمن طويل. وقد ازدادت الصعوبات التي أصبحت تواجه الشركات للمحافظة علي حصولها علي التمويل من المصادر المحلية التي كانت – حتى عهد قريب – أسيرة لها إما مباشرة عن طريق امتلاك قدر كبير من القطاع المالي مثلاً – كما كان عليه الحال في تايلاند أو روسيا قبل ١٩٩٨ – أو بشكل غير مباشر عن طريق التأثير علي الحوكمة التي كانت بدورها تسيطر علي القطاع المالي، كما كان عليه الحال في كوريا قبل عام ١٩٩٨. أما الآن فقد أصبح لا يمكن الاعتماد علي هذه المصادر – البنوك المحلية، ومؤسسات التمويل غير المصرفية – لتوفير التمويل قليل التكلفة لأنه قد أصبح عليها – بشكل متزايد – مواجهة الحقائق الجديدة للعولمة:

- التكلفة العالمية لرأس المال، بعد تعديلها وفقاً للمخاطر (المحلية غالباً).
- مواجهة المشرعين المتشددين وكذلك قطاعات البنوك المحلية للمخاطر الناشئة عن النظام والمتعلقة بتحرير الأسواق المالية.
- القواعد الدولية المتشددة للإدارة وعمل المخصصات لمواجهة مخاطر الائتمان.
- ازدياد عمليات الاندماج الدولية في القطاع المصرفي.
- ازدياد الضغوط الدولية أو متعددة الأطراف علي الحكومات لإنهاء الرأسمالية العائلية (أو الشللية) والعمل علي تفاعل اقتصاداتها الكلية مع بعضها بعضاً.

وفي هذا الصدد، فقد قامت مؤسسة مودي Moody's بزيادة اللهب اشتعالاً بإعلانها في يونيو ٢٠٠٢ عن إدخال المتغيرات الخاصة بحوكمة الشركات ضمن طريقتها للتصنيف الائتماني^(٧) وربما بهذا أصبحت الحوكمة أحد الاعتبارات الصريحة بالنسبة للشركات المصدرة للسندات، أو اعتباراً ضمنياً للمنشآت التي تقترض أموالاً من البنوك^(٨) وربما يصبح هذا حصان طروادة الذي يمكن عن طريقه أن تأخذ الحوكمة دوراً صريحاً في عملية التسعير المسبق لتكلفة رأس مال الشركة، وخاصة في الأسواق التي مازال تمويل الشركات فيها متخلفاً، بينما تفوق تمويل البنوك.

التقارب نحو ماذا؟

في بحث عام ١٩٩٩ الذي سبقت الإشارة إليه قام تومسون ونستور Thompson & Nestor باستخدام نموذجين تم تصميمهما لحوكمة الشركات، تلك التي يتم إنشاؤها غير بعيد منا، والعلاقات القائمة على أساس السوق بين المنشآت والمستثمرين بها (والذين يعتبرون خارجيين Outsiders)، وأولئك الذين يقود محاسبتهم عن المسؤولية إلي وجود مصالح معينة للداخليين Insiders مثل كبار المساهمين، والبنوك والعاملين وقد استخلص البحث أن التقارب لا يعني انتصاراً لنظام معين علي غيره ولم يكن هذا مجرد دقة سياسية من جانب اثنين من المسؤولين

المؤلف

ستيلبون نستور Stilpon Nestor: يعمل مستشاراً لعدد من الشركات ومؤسسات التمويل الدولية متعددة الأطراف في شئون حوكمة واستراتيجية الشركات، كما يرأس منشأته الاستثمارية الخاصة الموجودة بالمملكة المتحدة تحت اسم " Nestor Advisors Ltd " وحتى مارس ٢٠٠٢ كان يعمل رئيساً لقسم شئون الشركات Corporate Affairs Division بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والمسئول عن حوكمة الشركات والخصخصة، والإعسار، وإعادة هيكلة الشركات. وقد قام الفريق التابع له بعمل النقطة المرجعية العالمية لحوكمة الشركات Global Corporate Governance Benchmark ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات.

وقد عمل مستر نستور في جميع أرجاء العالم حتى يتيسر فهم تلك المبادئ وحتى يشهد تنفيذها في البيئات المحلية. وقد تفاعل مع المستثمرين المؤسسيين الدوليين، والحكومات، والبورصات في أكثر من ٣٠ دولة. وبالإضافة إليكل هذا، فقد قام بتقديم مشورته إلى عديد من حكومات الأسواق الصاعدة في تصميم ورسم عمليات الخصخصة وفي إصلاح سياسات الإعسار. وقد نشر بحثاً كثيرة جداً عن تلك الموضوعات. وقد قام مستر نستور بممارسة المحاماة وفقاً لقانون الشركات وقانون منع الاحتكار في اليونان، وقام بتمثيل الحكومة اليونانية في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وفي محكمة العدل الأوروبية European Court of Justice قبل ذلك. وقد درس القانون بكلية الحقوق بجامعة تسالونيك University of Thessaloniki Law School وفي معهد الدراسات الأوروبية بيروكسيل Institute of European Studies in Brussels وفي مدرسة القانون بجامعة هارفارد Harvard Law School (LL.M) وجامعة السوربون Sorbonne in Paris بباريس

الرسميين في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، علي غراء تلك الأغنية المتكررة "المقاس الوحيد لا يناسب الجميع" وينادي تومسون ونستور بأن الملكية وترتيبات السيطرة ما يزالان جزءا من الخصائص الرئيسية للمجتمع، ومن ثم فإنهما سيظلان إلي حد كبير، من الأمور شديدة الحساسية. فضلا عن هذا، فإن المستثمرين الدوليين سيعملون ضد مصالحهم الخاصة إذا ما سعوا إلي استنساخ بيئة عمل الشركة والسلوك الموجود في دولهم الأصلية في البلاد والشركات التي يرغبون في الاستثمار بها. إن الحوكمة والإدارة وخطط العمل تترابط ارتباطا وثيقا في معظم الشركات. كما أن التغيير الإجمالي في مجال الحوكمة، يحتمل أن يؤدي إلي المخاطرة بإفساد أية ميزة نسبية قد تكون الشركة الجديدة في حاجة إليها فعلا، والتي قد تكون هي السبب الأساسي في عملية الاستثمار ذاتها، وذلك ما لم يتم التفكير بعناية في تلك التغييرات قبل الإقدام عليها. إن ما يحتاج إليه المستثمرون في الواقع هو فهم كيفية حكم الشركة، وأن يتم إخبارهم بطريقة بسيطة وذكوية عن أداء الشركة والتوقعات المنتظرة لها، وأن تقدم إليهم بعض التأكيدات الأساسية التي تخفف إلي أدنى حد من مخاطر استبعادهم من جانب أصحاب النفوذ في الشركة⁽⁴⁾ وبمعني آخر، فإن الغرض من نظام الحوكمة الجيد ينبغي أن يكون هو إنشاء وتوليد الثقة بين المستثمرين والشركات المستثمر فيها.

إلا أن المحافظة علي ارتفاع مستوى الثقة في السوق يتطلب إحداث تغييرات هامة في نواح كثيرة. ولما كانت الدولة والشركات تقوم بالإصلاحات، فغالبا ما كان يتم الرجوع إلي القواعد والممارسات الأنجلو أمريكية Anglo-American باعتبارها نقطة مرجعية. وهذا أمر طبيعي نظر العمق الأسواق في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة والأهمية العالمية للمؤسسات الأنجلو أمريكية. فضلا عن هذا، فإن تفوق الأسواق المالية الأنجلو أمريكية كان يعزى إلي حد ما إلي البيئة القانونية والمؤسسية ذات الجودة العالية⁽⁵⁾ وهو ما يجعل القواعد الأنجلو أمريكية مرغوبة بدرجة أكبر من جانب القائلين بالإصلاح، وعلي أية حال، فإن التقارب ليس طريقا ذا اتجاه واحد، وكما سيتضح من النقاش الوارد فيما يلي، فإن أزمة الثقة في الولايات المتحدة، قد ولدت سلسلة من الإصلاحات الأساسية في الإطار التشريعي للولايات المتحدة. ويبدو أن التغييرات الناتجة التي بدأت في الظهور توجه النظام بدرجة أكبر للاقترب من النماذج الأوروبية، أو علي الأقل في بعض النواحي.

وبينما تتغير حوكمة الشركات في عدة جهات، فإن هناك ثلاث نواح رئيسية يلاحظ فيها مراعاة التقارب بشكل أكثر إيجابية وهي:

الخلفية المكونة من القواعد والمعايير، تشديد القواعد، انتشار قواعد الحوكمة ووضع وتطوير الحوافز في الأسواق الصاعدة.

وكما أشرنا أعلاه، فإن ظهور مجموعات المبادئ الدولية من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والشبكة الدولية لحوكمة الشركات والمعهد الدولي للتمويل والإرشادات الخاصة بحوكمة الشركات، كان يدفع إلي التقارب بين أرجاء العالم. وبينما كانت المؤسسات القائمة في الولايات المتحدة من أكبر أعضاء التقارب في القواعد، واتباع نقاط المرجعية الدولية في هذا الصدد، فإن تشكيل صورة القواعد والمعايير في الولايات المتحدة كان يتم إلي حد كبير عن طريق قوي السوق. إن النظم الأساسية للشركات في الولايات - أو علي الأقل في تلك الولايات التي يعتد بها - لا تعدو أن تكون أكثر من ترتيبات تعاقدية للتوقف. ومعظم القواعد القانونية الرئيسية تنبع من القانون العام، والذي يتصف بالعملية، والمرونة، وفوق ذلك كله محدوديته من ناحية الاتساع والتفصيل التشريعي. والاستثناء الرئيسي لذلك يتعلق بنواحي الشفافية والإفصاح، والاتجار في

الأسهام من جانب الداخليين (Insiders)، والتعامل الذاتي، والتي تم تنظيمها تشريعا بشكل مباشر عن طريق النظم الأساسية للجنة الفيدرالية للأوراق المالية والبورصات . (SEC) Federal Securities & Exchange Commission وللتأكد فقد أصدر السوق مجموعة كاملة من القواعد الاختيارية وأفضل الممارسات مثل لجان مجالس الإدارة، والمديرين المستقلين في الشركات، وقواعد الحوكمة في كل شركة علي حدة ولكن أفضل الممارسات لم تطبق بطريقة متساوية في الولايات المتحدة، وذلك علي النقيض من تنفيذها في المملكة المتحدة مثلا. وقد يرجع هذا إلي عدم وجود نقطة مرجعية واحدة تطبق علي كافة نواحي السوق. ومن المحتمل أن تؤدي التغييرات المقترحة في قواعد القيد ببورصة نيويورك للأوراق المالية New York Stock Exchange (NYSE) إلي توفير تلك النقطة المرجعية في المستقبل^(١١).

وقد أدت بعض التحركات التشريعية الأخيرة في الولايات المتحدة إلي اقتراب النظام التشريعي بدرجة أكبر من بعض النصوص المعينة والموجودة فعلا في أوروبا والتي تتضمن:

• المطلب الخاص بضرورة قيام كبار موظفي الشركة باعتماد سلامة حسابات الشركة، أو مواجهة اتهامات جنائية.

• التوصية الخاصة بأنه ينبغي علي أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بالشركات مواجهة العقوبات الجنائية إذا ما اكتشف أنهم قاموا بغش المساهمين (مجال النصوص الجنائية الخاصة باسءاء استخدام ممتلكات الشركة أكثر اتساعا في كثير من التشريعات الأوروبية وخاصة في فرنسا).

• منع الشركة من إقراض كبار الموظفين التنفيذيين بها (غير قانوني في ألمانيا).

وبالإضافة إلي ذلك، فإن مراجعة قواعد القيد في البورصات الرئيسية بالولايات المتحدة ما زالت في منتصف الطريق^(١٢). وأحد التغييرات الهامة هو مطالبة بورصة نيويورك للشركات الأمريكية المقيدة بها أن تقوم باتباع قواعد الحوكمة الداخلية للشركات إلي جانب قواعد الأخلاق. وبينما لا تفرض بورصة نيويورك متطلبات القيد الخاصة بها علي الشركات غير الأمريكية المقيدة به فإنها تطلب صراحة من تلك الشركات الالتزام أو تقديم تفسير لعدم الالتزام. ومن المحتمل أن يصبح هذا أحد القوي الهامة الدافعة إلي إحداث التقارب نظرا لأن أضخم الشركات غير الأمريكية في العالم مقيدة، أو تطمح إلي القيد، في بورصة نيويورك. وقد تصبح القواعد الجديدة لبورصة نيويورك هي نقطة المرجعية العالمية لمتطلبات القيد، نظرا لأنها خطوات علي مسار سلسلة من القواعد التي تتطلب إما "الالتزام أو التفسير" لسبب الامتناع عن تنفيذ القواعد الداخلة في متطلبات القيد. وهذا هو الطريق الوسط بين القواعد الإلزامية الصعبة وأفضل الممارسات الاختيارية للسوق التي بدأتها بورصة لندن London Stock Exchange عندما أدخلت القواعد الاختيارية المختلفة في القواعد المجمععة Combined Code التي أصبحت جزءا من متطلبات القيد بها^(١٣).

وبصفة عامة، فإن قواعد حوكمة الشركات قد انتشرت وشاعت في خلال السنوات القليلة الماضية. وقد أظهرت إحدى عمليات المسح التي جرت مؤخرا في الاتحاد الأوروبي (EU) عن حوكمة الشركات، والتي قامت بها لجنة الاتحاد الأوروبي، أن هناك ٣٥ قاعدة في ١٣ دولة من بين دول الاتحاد الخمسة عشر قد تم إصدارها بواسطة جهات مختلفة (ابتداء من الجهات التشريعية إلي اتحادات المستثمرين ورجال الصناعة)، وقد تم اتباع ٢٥ قاعدة منها بعد عام ١٩٩٧. وإذا ما اقتبسنا ما ذكره التقرير سنجد أنه يقول:

بغض النظر عن الاختلافات القانونية فيما بين الدول الأعضاء بالاتحاد الأوروبي، فإنه يبدو أن اتجاهات التقارب فيما يتعلق بممارسات حوكمة الشركات في الدول الأعضاء بالاتحاد الأوروبي قد أصبحت أكثر عددا وأكثر قوة عن أية اتجاهات نحو التميز والاختلاف. وفي هذا الصدد فإن القواعد - جنبا إلى جنب مع ضغوط السوق - يبدو أنها تلعب دور القوة الدافعة إلى التقارب، عن طريق تركيز الاهتمام والنقاش حول موضوعات الحوكمة، وتوضيح التوصيات الخاصة بأفضل الممارسات وتشجيع الشركات على اتباعها^(٤).

وكما ورد في تقرير الاتحاد الأوروبي فإن النصوص القانونية والمتطلبات والإجراءات الإلزامية في كثير من الدول هي التي تولد التباين. وبمعنى آخر، فإن عدداً من الأسواق الأخرى وبخاصة في الدول ذات التقاليد الطويلة لتدخل الدولة إدارياً في الاقتصاد الخاص - فإن الأطر القانونية الصلبة وغير المرنة تبدو وكأنها المشكلة بدلا من ان تكون الحل. وفضلا عن هذا، فإنه في كثير من الدول المساعدة، نادراً ما يجرى تنفيذ هذا الجبل من المتطلبات القانونية. كما أن انشائها لا يعمل إلا على تفاقم انخفاض مصداقية النظام القانوني ويغض من قيمة حكم القانون وغالبا ما يصبح الإفراط في التشريعات والإفراط في اللوائح والتنظيمات عذراً يتخذه الفاسدون من المنظمين والمراقبين لفرض إتاوات على الشركات. وباختصار، فإن القطاع الخاص لا يحتاج إلى الإجراءات المعقدة التي لا تعمل إلا على دفعه إلى التأشير في الخانة المخصصة - في أفضل الأحوال. أما ما تحتاج إليه القطاعات الخاصة بالفعل لتحقيق حوكمة أفضل فهو الحافز القائم على أساس السوق.

وإحدى الطرق لتشجيع العمل على أساس السوق هي إعطاء رواد حوكمة الشركة الفرصة للتمييز بهذه الصفة بين العاملين بالشركة، ومن ثم يمكن اجتذاب الاستثمارات والحصول على تقييم من السوق على أساس تميزهم الذي يختلف عن بقية الشركات في مجموع السوق. وقد كان هذا هو السبب الذي أدى إلى إنشاء قطاع حوكمة الشركات في بورصة ساو باولو للأوراق المالية São Paulo Stock Exchange (BOVESPA) في يونيو ٢٠٠١. وكانت الشركات التي يجرى قيدها من المستويات الثلاثة بالقطاع تواجه متطلبات حوكمة الشركات (باعتبارها جزءاً من متطلبات القيد) التي تزداد وفقاً لكل مستوى. وكانت المتطلبات الرئيسية للمستوى الأعلى هي، صوت واحد لكل سهم، وآلية لفض المنازعات تتفادى المحاكم البرازيلية غير ذات الفاعلية. وبمجرد مرور سنة واحدة بعد بدايته أثبت مؤشر حوكمة الشركات في بورصة ساو باولو نجاحه. وقد قامت شركات تمثل ٢٠٪ من إجمالي رأس المال السوقي، وتمثل ١٩٪ من إجمالي نشاط التداول بالقيد في قطاع حوكمة الشركات. كما أن أداء أسعار الأسهم كان أفضل كثيراً في خلال تلك السنة المضطربة بالنسبة لأسواق أمريكا اللاتينية.

وقد هبط مؤشر حوكمة الشركات بنسبة - ١.٥٨٪ مقارنةً بنسبة ٢٣.٣٪ للمؤشر العام لبورصة ساو باولو. كما أن التذبذب في قطاع الحوكمة كان نصف ما كان عليه في المؤشر العام لبورصة ساو باولو^(٥).

وقد قامت بورصة ميلانو للأوراق المالية Milan Stock Exchange أيضاً بإنشاء سوق خاص STAR، ذي مطالب مرتفعة نسبياً للحوكمة. وكانت النتائج في خلال السنة الأولى من عملها مماثلة لنتائج التجربة البرازيلية. وعن طريق إنشاء الحوافز لاتباع أفضل الممارسات المعترف بها دولياً، فإن قطاعات حوكمة الشركات تعتبر قوة واضحة للتقارب على مستوى الشركة. وكما شهدت الولايات المتحدة ظهور كثير من قواعد حوكمة الشركات نتيجة لعمليات السوق، فإن هذه القطاعات يمكن أن تخلق إشارات قوية، وتجذب الاستثمار، ومن ثم يمكنها خلق

ديناميكيات قوية. وقد تتغلب هذه الديناميكيات الجديدة علي الحدود الموضوعية أمام التقارب عن طريق التقاليد التي يصعب تغييرها والعيوب المؤسسية التي يصعب علاجها.

إستقلال وهيكل مجلس الإدارة: دور وتعريف إستقلال أعضاء مجلس الإدارة، تمثيل المساهمين والتصويت التراكمي، تزايد دور لجنة المراجعة والتقارب مع مجلس الإدارة ذات المستويين.

يبدو أن مجالس الإدارة الأكثر إستقلالاً قد أصبحت هي النمط المعتاد الآن في جميع أرجاء العالم. وأصبح المدخل الأساسي في كل قانون تقريباً سواء أكان دولياً أم محلياً، هو تعزيز استقلال مجلس الإدارة بالنسبة للمصالح الحاكمة في الشركة: مثل المديرين في الشركة التي يتسع فيها نطاق الملكية أو ذات المساهم المسيطر إذا ما كان موجوداً. وتعاد جميع القوانين أن تتناول هذا الموضوع عن طريق أن تطلب وجود عدد "كبير" من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغير التنفيذيين في المجلس. ومعظم القوانين الأوربية لا تتضمن متطلبات رقمية، إلا أن هذه ليست القاعدة في الدول الأخرى:

ففي كوريا تشترط متطلبات القيد أن يكون ٤/١ (ربع) مجلس الإدارة (نصف المجلس يكون عادة من المؤسسات المالية) ينبغي أن يكون من أعضاء مستقلين. وفي الواقع فقد ارتفعت نسبة أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين في الشركات الكورية المقيدة من ١١.٤٪ في عام ١٩٩٨ إلي ما يزيد علي ٣٠٪ في عام ٢٠٠٠. وتشترط متطلبات القيد الماليزية، وقواعد سنغافورة Singapore Code الاختيارية أن يكون الحد الأدنى هو الثلث، متبعة في ذلك قانون فينو Vienot Code في فرنسا. وطبقاً لإرشادات معهد التمويل الدولي، فإن أفضل الممارسات تتمثل في تعيين أعضاء مجلس الإدارة مستقلين لشغل ما لا يقل عن النصف من مقاعد المجلس.

وفي الولايات المتحدة تقضي القواعد المقترحة للقيد في بورصة نيويورك بأن يكون نصف المقاعد في مجلس الإدارة لأعضاء مستقلين. ونظراً لما ستحظى به تلك القواعد من نفوذ وفقاً لأليه الالتزام أو التفسير التي تتضمنها، خارج الولايات المتحدة، فإن هذه تعتبر خطوة كبيرة فعلاً كما أن مشروع ناسداك NASDAQ لمتطلبات القيد يتضمن تعريفاً أكثر تشدداً للاستقلال. وعلي سبيل المثال فإن الموظفين التنفيذيين الرئيسيين (CEO) الذين يجلس كل منهم في مجلس إدارة الآخر لن يمكن بعد ذلك اعتبارهم مستقلين، وكذلك لن يمكن القول باستقلال أعضاء مجلس الإدارة الذين يتلقون أموالاً من الشركة لأنفسهم، أو للشركات التي يعملون تنفيذيين بها، أو للمؤسسات الخيرية الخاصة بهم. ويتزايد التأييد للتعريف المتشدد للاستقلال في أماكن أخرى من العالم. وعلي سبيل المثال فقد وافقت الصين في عام ٢٠٠٢ علي مجموعة من القواعد (يطلق عليها CODE أو مجموعة مبادئ) ولكن يبدو وأنها ذات طبيعة إلزامية (تضع تعريفاً مشدداً للاستقلال، فيما يتعلق بكل من الموظفين التنفيذيين للشركة وكبار المالكين) Blockholders في حالة الصين يعني ذلك الشركات الأم المملوكة للدولة (وهو ما يوفر القيام بإجراءات سليمة نسبياً لتسمية أعضاء مجلس الإدارة.

وفي الواقع، فإن عملية الترشيح أو تسمية أعضاء مجلس الإدارة المستقلين قد تخالف أكثر من أي شيء آخر، متطلبات بورصة نيويورك: إذ أن مجلس الإدارة سيكون عليه أن يعطي تأكيداً إيجابياً (ينتظر أن ينشئ مسؤولية قانونية) بأن عضو مجلس الإدارة مستقل فعلاً. إلا أن عدداً من الشركات غير الأمريكية لن تلتزم بذلك لأسباب واضحة، منها أنها تتمتع بأغلبية حاکمة تبرر حصولها علي أغلبية مقاعد مجلس الإدارة. ومع هذا فإنه لا ينتظر أن تقوم الشركات غير

الأمريكية المصدرة للأوراق المالية بالاعتراض علي متطلبات الاستقلال جملة، نظر للعلاوة المرتفعة التي يضعها السوق مقابل الوفاء بمتطلبات حوكمة الشركات علي أن المنشآت التي يسيطر عليها كبار المالكين قد تقوم فعلا باستخدام هذه المتطلبات الجديدة لتظهر أنها تمثل أفضل ما في العالم من الإشراف الدقيق علي الموظفين التنفيذيين، والنظرة إلي تعظيم قيمة الشركة في الأجل الطويل بواسطة القوي الدافعة بالشركة (مثل كبار المالكين جنبا إلي جنب) مع الرقابة الفعالة علي الفوائد المفرطة التي قد يحظى بها أحد من يمثلون القوة الدافعة، وذلك عن طريق وجود أقلية من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين فعلا.

وفي الواقع فإن ما نطلق عليه اسم "عضو مجلس الإدارة المستقل" هو مجرد الحل الثاني الأفضل لإدخال الاستقلال إلي مجلس الإدارة، إذ أنه عندما يكون المساهمون علي درجة عالية من الانتشار والتشتت فإنهم لا يمكن أن يقوموا باختيار فعال لأعضاء مجلس الإدارة، ومن ثم فإن المجلس (بتوجيه الإدارة) يقوم بتسمية مرشحيه علي أن الاستقلال الحقيقي قد يكون أمرا صعبا مهما كانت درجة التشدد في تعريفه وأفضل طريقة للوصول قريبا من الاستقلال، والابتعاد عن النموذج الحالي لتعيين أصدقاء وزملاء المدير التنفيذي الذين ليس لديهم سوى قليل من الاهتمام في الضغط علي الإدارة التحسين قيمة الأموال المستثمرة، هي الإعداد المهني لأعضاء مجلس الإدارة المستقلين. ولن تكون هناك مصداقية كاملة في هيكل الحوافز للاستقلال في المنشآت ذات الملكية المنتشرة والمشتتة إلا عندما يكون وزن العقوبة من ناحية السمعة بعدم تحقيق الاستقلال أشد قسوة من تكلفة إحباط صديق أو المدير التنفيذي الزميل.

وعندما لا يكون هيكل الملكية مفتتا بشكل كبير، فإن أفضل حل متاح أيضا يكون هو تمثيل المساهم مباشرة في مجلس الإدارة، وفي أوروبا تذهب نسبة ٢٥٪ من المقاعد إلي "ممثلي المساهمين" الذين لا يعملون مديرين تنفيذيين او غير تنفيذيين، أي أعضاء مجلس الإدارة المستقلين تماما^(١٦) ومع أن كثيرا من هؤلاء الممثلين معينون من جانب مساهم ذي نسبة حاکمة، فإن عددا ضخما منهم يمثلون مساهمي أقلية يتمتعون بالأهمية وحضورهم يرتبط عمليا بفرض حدود أكثر قوة علي المنافع الخاصة التي قد تنول إلي مالكي الأغلبية، وتقليل تجريد الأقلية من حقوقهم^(١٧) وإذا ما أخذنا بانتشار وتشتت ملكية الأسهم باعتباره القاعدة، فإنه يلاحظ أن تشريعات الأوراق المالية في الولايات المتحدة قد تطورت علي امتداد مسار يبدو أنه لا يشجع فعلا علي الملكية النشطة من جانب مساهمي الأقلية، علي الرغم من أن ذلك قد أصبح ممكنا مع ظهور المؤسسات الاستثمارية الضخمة وقد يؤدي تركيز لجنة البورصة لاهتمامها علي تحقيق أقصى درجة من العدالة في السوق إلي إحداث أثر عكسي يمتثل في عدم تشجيع المساهمين المؤسسين علي ممارسة الملكية المباشرة النشطة - بما في ذلك مشاركة مجلس الإدارة خوفا من المسؤولية، ومن التعقيدات التنظيمية والتشريعية أو التكاليف (أو كليهما معا) الخاصة بتنسيق العمل بين المؤسسات المساهمة.

وفي هذا الصدد، فقد قدمت بورصة نيويورك للأوراق المالية توصية إلي لجنة البورصة لإجراء مراجعة عام ٢٠٠٠ لتشريع الإفصاح العادل (FD) Fair Disclosure الذي يجبر الشركات علي عدم القيام بإفصاح ذي مغزى لأختيار مجموعات من الأشخاص. وتزعم بورصة نيويورك أن هذا قد يخلق ضغطا غير مبرر لتوفير معلومات بشكل منتظم إلي السوق ككل عن الإيرادات، وهو ما يتعارض مع مناقشة التوقعات الخاصة بالمنشأة بهدوء مع بعض مساهميها الرئيسيين ومع أهم المتعاملين في السوق. ويؤدي هذا بدوره إلي تشجيع التفكير في الأجل القصير وإلي خلق حوافز إلي التلاعب في الإيرادات. وهو يماثل ما حدث مؤخرا في المملكة المتحدة ابتداء من أغسطس ٢٠٠٢، عندما خفقت هيئة الخدمات المالية Financial Services Authority من لوائحها

المعادلة لتشريع الإفصاح العادل، بما يسمح للمنشآت بالحديث سرا مع بعض المساهمين الرئيسيين أو غيرهم من كبار المتعاملين وأهم من ذلك أن جماعة الاستحواذ بالمملكة المتحدة

إطار (٣-١)

يسمح التصويت التراكمي لمساهمي الأقلية بأن ينتخبوا مباشرة ممثلهم في مجلس الإدارة. وفي التصويت غير التراكمي والأكثر شيوعا يتم انتخاب كل عضو بمجلس الإدارة عن طريق أغلبية الأصوات، علي أساس صوت واحد لكل سهم. ومن الطبيعي، في التصويت التراكمي، أن يتناسب عدد الأصوات التي سيديها بها المساهم الواحد مع عدد الأسهم المملوكة له أدلها مضروبا في عدد مقاعد مجلس الإدارة. ويتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة في دورة تصويت واحدة، بما يسمح للأقلية أن تركز أصواتها علي مرشح واحد أو اثنين.

ولكي يتم تنفيذ نظام التصويت التراكمي بنجاح، فإنه لا ينبغي اختيار أعضاء مجلس الإدارة علي مراحل (بصفة عامة فإن مجالس الإدارة التي يجري تعيينها علي مراحل والتي يتقدم فيها بضعة أعضاء فقط لإعادة انتخابهم في سنة معينة لا تقدم سوي القليل من الفائدة للمساهمين وغالبا ما يتم استخدامها كوسيلة لاحتباط عمليات الاستيلاء المعادية). فضلا عن ذلك، فإن عملية الترشيح ينبغي أن تسمح بتعيين أعضاء مجلس الإدارة الذين لم توافق عليهم إدارة الشركة (أو مجلس الإدارة القائم).

والتصويت التراكمي هو الطريقة المهمة في القانون النموذجي لشركات الأعمال بالولايات المتحدة U.S. Model Business Corporations Act وكذلك في قانون الشركات لولاية ديلاوير Delaware ونيويورك حيث تسجل معظم الشركات الضخمة في الولايات المتحدة. وعلي أية حال، فليس هناك سوي عدد قليل من الولايات الأمريكية، بما فيها كاليفورنيا، هي التي جعلته مطلباً إلزامياً، وكانت روسيا هي الدولة الوحيدة التي جعلت من التصويت التراكمي مطلباً قانونياً إلزامياً في قانون الشركات الصادر في عام ١٩٩٦.

كانت قد قررت في يوليو ٢٠٠٢ أن تخفف قواعدها الخاصة بتعريف الإجراء المنسق لتحقيق السيطرة حتى تسمح بالتعاون النشط من جانب المساهمين (في المملكة المتحدة والمؤسسات الأخرى) والذي يهدف إلي وضع مرشحيهم بمجلس الإدارة، وما دامت المؤسسات لا تسعى إلي السيطرة الكاملة، وما دام مرشحوها يتمتعون باستقلال معقول عن المؤسسات التي رشحتهم.

وكان موضوع التصويت التراكمي بشأن الترشيحات لعضوية مجالس الإدارة من أكثر الطرق التي تم بحثها كوسيلة لإسراع صوت الأقلية، نظرا لأنه يسمح لمساهمي الأقلية أن يضعوا ممثلهم في مجلس الإدارة بدون موافقة الأغلبية – أو مجلس الإدارة القائم إلا أنه لا ينبغي علي الإطلاق اعتبار هذا حلا ناجعا، إذ أنه بينما يضمن مستوى معيناً من الاستقلال الحقيقي، إلا ان التصويت التراكمي له عيوب هامة، فقد يؤدي إلي خلق التفتت والشقاق المتكرر في مجالس الإدارة – ويسود الشركة جو من الحرب وذلك علي النقيض من الاستعارة التي يفضلها كثير من مؤيدي حقوق المساهمين، بأن الشركات لا ينبغي أن تصبح ديموقراطيات إذ أنها مؤسسات أعمال تعمل من أجل الربح، وهيئات هرمية مخصصة للتنافس في إطار "ديموقراطية" السوق.

ومع ذلك، فإن هناك حالات يكون فيها التصويت التراكمي واجبا وضروريا خاصة عندما تكون هناك قوة غامرة لكبار ما لكي الأسهم، وعندما تكون المواقع الخارجية (القانونية والتنظيمية) ضعيفة. ويرى كثير من الخبراء الروس في التصويت التراكمي ووجود الأعضاء المستقلين فعلا في مجالس الإدارة الروسية، عاملا رئيسيا في التحسينات الأخيرة في سلوك الشركات، تم إدخاله بالنصوص الإلزامية الخاصة بالتصويت التراكمي في عام ١٩٩٦ بموجب قانون الشركات الروسي Russian Company Law. وفي إيطاليا، كان voto di lista (وهي إحدى صيغ التصويت التراكمي) واحدا من أهم الإصلاحات التي أتى بها قانون دراجي Draghi Law في عام ١٩٩٦، والذي عدل قانون الشركات وفي كوريا كان التصويت التراكمي أحد المطالب الرئيسية لمجموعات مساهمي الأقلية: أقل من ٣٠٪ من شركات شيبول Chaebol Company اختارت اتباع التصويت التراكمي الذي نص عليه القانون بعد تعديله في عام ١٩٩٩. وقد أصبح من الممكن في نهاية الأمر تناول مشاكل العداوة بين أعضاء المجلس، والناشئة عن التصويت التراكمي، وتقليلها إلي أدنى حد من خلال مجموعة من القواعد الداخلية التي يضعها المجلس لأداء أعماله، إلي جانب إجراءات دقيقة لترشيحات المساهمين وأحكام كافية للتصويت في الاجتماعات السنوية العامة.

وهناك اقتراح رئيسي آخر في الولايات المتحدة، وهو ضرورة تكوين لجان المراجعة الخاصة بمصدري الأوراق المالية بالكامل من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين. وهذا الاقتراح يتعدى المتطلبات الحالية للقيد (بما فيها التوصيات التي اقترحتها لجنة الشريط الأزرق Blue Ribbon Commission في تقريرها لعام ٢٠٠٠ بشأن لجان المراجعة) الذي أجاز وجود أغلبية من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين. ولكن الأكثر من ذلك أهمية هو أن لجنة المراجعة أصبحت للمرة الأولى متطلبا قانونيا بالنسبة للشركات. وهي الآن مؤسسة مكونة بالكامل من أعضاء المجلس المستقلين، ذات اختصاص محدد ومفصل أنشأه القانون، علي الأقل. ومتطلبات القيد. ومن وجهة نظر التقارب فإن لجنة المراجعة أصبحت تبدو كأنها مجلس منفصل من المشرفين وهو ما يقربها كثيرا من مجالس المراجعة التي ينص عليها القانون في كثير من الدول التي تتبع القانون المدني، والتي تقيم مجلسا للإدارة ذا هيكل موحد (مثل البرازيل والصين وإيطاليا واليابان، وروسيا وكثير غيرها). وعلي غرار لجنة المراجعة الجديدة فإن هذه المجالس تتحمل مسؤولية المراجعة الداخلية واختيار المراجعين. أما الاختلاف فهو أن مجالس المراجعة تلك، نظرا لأنها ليست جزءاً من الهيكل الرئيسي لمجلس الإدارة فإنها لذلك لا تضم أعضاء من مجلس الإدارة، ومن ثم فإنها تتمتع بقوة محدودة مع الموظفين التنفيذيين، وعلي الرغم من أن تشكيلها نظريا يتم بواسطة المساهمين، فإنها في أغلب الأحوال تعتمد في تشكيلها وتسمية أعضائها علي إدارة الشركات.

وأهم من ذلك كله، أن هيكل الحوكمة الذي نشأ في الولايات المتحدة بعد كارثة شركة إنرون ENRON أصبح يقترب من النظام الخالص لمجلس الإدارة ذي المستويين^(١٨) إذ أصبحت هناك هيئة مستقلة تماما من المشرفين الذين هم في نفس الوقت أعضاء بمجلس إدارة أغلبه من الأعضاء المستقلين، وذات وضع مؤسسي وذات سلطة تشبه إلي حد كبير المستوي الأعلى في النظام ذي المستويين وبينما لا تتمتع لجنة المراجعة بحق فصل وتعيين المديرين الموظفين فإن المجلس الإشرافي يمكنه ذلك، إذ أن أعضاءه من بين صناع القرارات الرئيسيين في مجلس إدارة أغلبه من المستقلين يقوم بفصل وتعيين الموظفين التنفيذيين.

كما أن التقارب يحدث أيضا في الاتجاه العكسي. فقد قامت اليابان، علي سبيل المثال، بتعديل القانون التجاري الخاص بها في مايو ٢٠٠٢، للسماح للشركات باختيار هيكل الحوكمة الخاص بها. وينحصر الاختيار فيما بين شكل مجلس الإدارة طبقا لقانون الشركات القديم مع

وجود مجلس منفصل للمراجعة. (كانسايكي Kansayaki)، والشكل الجديد، والذي يشبه إلي حد كبير نظام الولايات المتحدة، يقضي بوجود لجنة مراجعة لمجلس الإدارة أغلب أعضائها من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين. علي أن الطريق سيكون طويلا بالطبع. فقد أشاحت الشركات اليابانية بوجهها عن إنشاء هيكل واضح للجنة مجلس الإدارة والتي ستلقي بمسئوليات حقيقية علي مجالس الإدارة الشكلية إلي حد كبير. ومع ذلك فإن بعض الشركات قد بدأت فعلا في التحرك في اتجاه النظام الجديد. وقد كانت شركة كيكومان Kikkoman التي تنتج صلصة الصويا هي أول شركة تقوم بتعيين أعضاء مجلس إدارة مستقلين في مجلس إدارتها، وقد قامت مجموعة مجالات باركو Parco فعلا بالإعلان عن عزمها لتشكيل لجان بمجلس الإدارة تختص بتحديد الأجور والتعويضات والمراجعة^(١٩).

وفي أوروبا قام دويتش بانك Europe Deutsche Bank بتغيير قياسي في طريقة تنظيم مجلس إدارته، بالابتعاد عن المسؤولية الجماعية التقليدية (والمقصود عليها قانونا) إلي نظام يقترب كثيرا من نظام المسؤولية الفردية لكبار الموظفين والمدير التنفيذي الرئيسي المعروف في النظام الأمريكي. وقد قررت شركة سيمنس Siemens مؤخرا إنشاء لجنة مراجعة في مجلسها الإشرافي (إلا أنه ليس مستقلا تماما) مع إعادة النظر سنويا في نظام حوكمة الشركة كما أن مشروع قواعد القيد لبورصة نيويورك، قد يتطلب أيضا ضرورة الاستقلال التام للجنة أخرين تختصان بعمليات الترشيح وتحديد الأجور. وهنا يبدو حدوث شيء من التقارب، علي الرغم من أنه ليس كبيرا. وليس لدي الشركات في معظم الدول مثل هذه اللجان. واليابان، كما سبق ذكره، هي إحدى الأسواق الكبيرة في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ونادرا ما يوجد بها هذا النموذج من اللجان، وفي أوروبا عام ٢٠٠١ كان هناك نحو ٦٥٪ فقط من الشركات لديها لجان مراجعة، ونحو ٦٠٪ لديها لجنة لتحديد الأجور وأقل من ٥٠٪ لديها لجان ترشيح^(٢٠).

معايير المحاسبة والإفصاح وتنظيم المراجعة

يبدو أن هناك عملية تقارب عالمي في معايير المحاسبة والإفصاح. وتسعي المقترحات التشريعية الحديثة للولايات المتحدة إلي الترخيص للجنة البورصة بقبول والاعتراف بأية مبادئ محاسبية تنشئها أية هيئة لوضع المعايير باعتبارها مقبولة بصفة عامة لأغراض القوانين الخاصة بالأوراق المالية. ومن الواضح أن هذا يتضمن مجموعات معايير المحاسبة الدولية (International Accounting Standards (IAS التي أصدرها المجلس الدولي لمعايير المحاسبة. وكانت الولايات المتحدة في الماضي تصر بشدة علي عدم قبول أي شيء بخلاف المبادئ العامة المقبولة للمحاسبة في الولايات المتحدة (Generally Accepted Accounting Principles (GAAP من أية جهة مصدرة للأوراق المالية سواء أكانت محلية أم أجنبية^(٢١). وقد كانت معارضة لجنة البورصة هي إحدى العقبات الرئيسية لتحقيق التقارب في معايير المحاسبة عالمياً. أما الاتحاد الأوروبي فقد أعد جدولاً زمنياً لاستخدام معايير المحاسبة الدولية بصفة إلزامية في الشركات المقيدة بالبورصات، ابتداء بالحسابات الموحدة في عام ٢٠٠٥. وكثير من الدول الأوروبية تقوم فعلا بالاعتراف بالحسابات المقدمة على أساس أي من معايير المحاسبة الدولية أو المبادئ العامة المقبولة للمحاسبة في الولايات المتحدة. وقد قامت اليابان بعملية إصلاح كبرى لنظام المحاسبة بها في عام ٢٠٠٠، بحيث أصبح نظاماً أكثر قرباً من معايير المحاسبة الدولية وبصفة خاصة في مجالات توحيد الحسابات والتسعير للسوق^(٢٢). كما أن الصين مازالت تعمل على تقريب نظامها المحاسبي بشكل أكبر إلى المعايير المحاسبية الدولية وخاصة في مجالات اتحادات الأعمال وإعداد التقارير عن القطاعات. وطبقاً للمسح الذي قام به أكبر سبع مؤسسات عالمية

للمحاسبة في عام ٢٠٠١ عن مبادئ المحاسبة العامة المقبولة لمراجعة التقدم الذى تحقق نحو التقارب مع وضع جدول نشاط للتنفيذ، كما قامت باقتراح تغييرات على المتطلبات القومية^(١٣٣)

وتذهب المقترحات التشريعية فى الولايات المتحدة الأمريكية إلى ما يتعدى كثيرا مجرد السماح باستخدام معايير المحاسبة الدولية (IAS) ومن المقترح أن المبادئ العامة المقبولة للمحاسبة فى الولايات المتحدة US GAAP قد تحتاج فى نهاية المطاف إلى التحرك فى اتجاه معايير المحاسبة الدولية عن طريق اتباع منهج يقوم على أساس مبدئي. ويتخذ مشروع القانون الخطوة الأولى بأن يطلب إلى المديرين التنفيذيين CEOs وكبار الموظفين التصديق على ان الحسابات تظهر بأمانة، كافة النواحي المادية وعمليات الشركة " وحذف أية كلمات تظهر أن (العدالة) ينبغي أن تكون وفقا لمبادئ المحاسبة العامة المقبولة لم يكن بمحض الصدفة ". ومن ناحية البعد الفكرى، فإن المنهج الحالى المفرط فى التفاصيل للمعايير المحاسبية والذى لا يسمح للمبادئ العامة بأن تكون لها أية قيمة إنما يعتبر شذوذا عن نظام القانون العام. إذ يتوقع من القانون العام أن يعمل على معايير عريضة وليس على أساس تنظيم تفصيلي. وهذه المعايير العريضة عندئذ يمكن أن تعمل على أساس كل حالة على حدة. وقد حافظت المملكة المتحدة على هذا المنهج - إلا أن المملكة المتحدة مرة أخرى، تشبه معظم التشريعات الأوروبية فى منهجها القانوني والتنظيمي بالنسبة للمحاسبة فالمبادئ الأساسية منصوص عليها فى نظام أساسي، هو قانون الشركات، ومن ثم يتمتع حماية المبادئ من الفوضى التي لا يمكن تفاديها والناشئة من العبارات الفنية لمجلس المعايير المحاسبية Accounting Standards Board.

النتائج المستخلصة والدروس المستفادة للمستقبل

فى عام ١٩٧٤ كتب كينيث أرو Kenneth Arrow، الاقتصادي والحائز علي جائزة نوبل - " إن كل عملية تجارية فى الحقيقة بها فى حد ذاتها عنصر ثقة، وبالتأكيد فإن أى عملية يتم إنجازها خلال فترة من الوقت"^(١٣٤). وبمعنى آخر فإن الثقة هي توقع معقول بأن المعلومات عن السوق والبيانات والوعود التي تقدم فى أثناء عملية التجارة يمكن الاعتماد عليها، ومن ثم فإنها تعتبر إحدى المكونات الأساسية لأي سوق مالية عاملة، حيث تمثل الأوراق المالية المتداولة وعا بالحصول علي عوائد فى خلال فترة زمنية معينة. ويمكن للمرء أن يعتبر حوكمة الشركات لضمان ثقة الشركات كما أن القواعد والعمليات والإجراءات والأنماط السلوكية التي تكون الحوكمة الجيدة لا تعتبر بديلا عن الأمانة واللف وكفاءة موظفي الشركة التي لا تعتبر بذاتها كافية لضمان حسن الأداء، إلا أن وجودها يضمن أنه فى غياب الغش الإجرامي، والمستثمرين وأصحاب المصالح الآخرين يمكن أن يعتمد علي المعلومات، والبيانات والوعود التي تصدر عن الشركات - من موظفيها ومن مجالس إدارتها. وكما أن نوعية الأصول تحدد نوعية الغرض فى محفظة البنك، فإن نوعية حوكمة الشركة تحدد درجة مصداقية المعلومات والبيانات المقدمة، والوعود التي تقدمها شركة مقيدة بالبورصة إلي مستثمريها.

ويمكن للمرء أن يمضى خطوة أبعد. إن حوكمة الشركة فى النهاية تتعلق بالثقة ولا تتعلق بالضبط والرقابة. وقد يبدو هذا غريبا على السمع ومتناقضا مع البداية. وعلى أية حال، فإن السوق هو الذى يلعب دورا هاما فى الحوكمة بالنسبة للرقابة فى الشركة، فى سوق الأسهم والأصول السائلة. وما لم يقم المديرين الموظفون بعملهم على الوجه الأكمل، فسيتم فصلهم فى عملية إضافة للقيمة (أو على الأقل المحافظة على القيمة) وهكذا تمضى النظرية. ولكن من الناحية العملية؟ فإن عددا متزايدا من الشواهد العملية قد أوضح عيوباً هامة فى سوق رقابة

الشركة باعتبارها أداة الحوكمة لمعاقبة الوكلاء «أى إدارة الشركة» من جانب الرؤساء «أى المساهمين»^(٢٥) وقد أظهرت إفلاسات شركات إنرون Enron، وورلد كوم World Com وغيرهما من الإفلاسات التي حدثت مؤخراً، حقيقة أخرى: عندما تناقص ضمان الثقة بشكل خطير، أصبح سوق رقابة الشركة عاجزاً عن تعويض الخسارة فى القيمة. وعندما بدأت عجلات الانضباط فى الدوران، كان الجزء الأكبر من شهرة الشركة وقيمتها قد ذهب أدراج الرياح.

وهذا درس ينبغى على واضعي السياسات خارج العالم الأنجلو ساكسونى أن يستفيد منه. وفى الاقتصادات ذات هياكل الملكية المركزة، فإن محاولة تحسين حوكمة الشركة من خلال سوق رقابة الشركة قد يؤدى فى البداية إلى إحداث مشاكل أكثر من المنافع. ومثل هذه الاقتصادات ينبغى أولاً وقبل كل شئ أن تسعى إلى أن تبني على ميزة الوكالة الخاصة بها، وأن تبني الثقة فى القائمين بالعمل فى شركاتها، والعائلات وأخيراً الدولة (على الرغم من ان الوثوق بالدولة فى معظم الأحيان قد يكون أمراً صعباً). إن تشجيع القدرة على التنافس فى الرقابة الداخلية باعتباره هدفاً للسياسة العامة لا بد أن يفسح الطريق أمام الفساد وسوء الاستغلال الداخلى. ويمكن للاتحاد الأوروبي أن يتعلم من هذا عن طريق تركيز حماسة التنظيمى الشديد على فساد وسوء الاستغلال للشركات بدلاً من "تيسير" عمليات الاستيلاء المعادى على الشركات. وتقدم كوريا مثلاً مفيداً فى هذا المجال: فقد حدث بعد أزمة ٩٧ - ١٩٩٨ أن قبل واضعو السياسات قيام قطاع مالى تنافسى منفتح باعتباره أمراً سياسياً وقوة دافعة طويلة الأجل لآية تغيرات فى محيط الملكية والرقابة وقاموا بتركيز تدخلهم التنظيمى على الحد بشدة من إمكانية إساءة الاستغلال الداخلى. وتشهد التحسينات الأخيرة فى تقييمات السوق الكورى على نجاح هذا الأسلوب.

إلا أن المرء لا ينبغى أن يبالغ فى تقدير أهمية إصلاح السياسة العامة، إذ أن تغيير القوانين هو الجزء السهل. أما تنفيذ القوانين الجديدة وبناء المؤسسات اللازمة فهو الجزء الصعب الذى يستغرق وقتاً لإتمامه. ومن ثم فإن الدرس الثانى للشركات هو أنه يمكنها أن تتغلب على "عقباتها السيادية" وعلى نزوع المستثمرين إلى الشك لتحقيق مكاسب هامة عن طريق القيام بالإصلاح الحوكمة على مستوى المنشأة. وينبغى أن يتحدد مجال الإصلاحات على مستوى المنشأة وفقاً لتعريفنا للحوكمة بأنها "ضمان الثقة". وبدلاً من الطريقة الرخيصة للتأثير فى خانات القائمة الخاصة بإصلاحات حوكمة الشركات - أى الأغلبية العظمى من المنشآت المقيدة بالبورصات فى جميع أنحاء العالم، تفاننت فى تحسين الأداء وخلق قيمة للاستثمارات - ينبغى أن تركز اهتمامها على بناء الثقة فى ترتيبات الرقابة الخاصة بهم، وفى قدرتهم على التخطيط وإدارة العمل بطريقة أفضل من أى شخص آخر فى بلادهم وقطاعهم. وسينتج عن اتباع أساليب الحوكمة تخفيض تكلفة رأس المال حيث ستخفض الشركات تكلفة المخاطر بالنسبة لممولى رأس المال الخارجيين، وسينشأ عنها أيضاً نتائج أفضل من التشغيل عن طريق وضع استراتيجية أكثر فعالية والسيطرة على المخاطر، وقد أكد البحث الذى قام به اثنان من الاقتصاديين بالبنك الدولى^(٢٦) أن التحسنات فى حوكمة الشركات على مستوى المنشأة (فى مقابل الإصلاحات فى السياسة العامة) يمكن أن تؤدى إلى نتائج هامة ذات مغزى، وأن الإصلاحات على مستوى المنشأة تعتبر أكثر أهمية فى الأسواق الأقل نمواً وذات التشريعات المؤسسية الضعيفة. وباستخدام البيانات الخاصة بعدد ٣٧٤ منشأة من ١٤ دولة من دول الأسواق الصاعدة، وترتيب المنشآت طبقاً لنظام التصنيف على أساس حوكمة الشركات، الذى وضعه بنك كريدى ليونيه، استخلص كلاير ولاف Klapper and Love أن:

• تحسن درجة واحدة فى الانحراف المعيارى لمنشأة من الأسواق الأقل نمو ينشأ عنه تحسن

بنسبة ٣٣٪ في Tobin's q (وهو مقياس تقييم السوق لكتاب قواعد الشركة).

- تحسن درجة واحدة في الانحراف المعياري لسوق متقدمة (أى سوق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) ينشأ عنه زيادة بنسبة ١٨٪ في Tobin's q.

أما الدرس الثالث فهو يهيم المستثمرين: إذا ما كنتم تريدون حوكمة أفضل للشركات، فإنه يجب عليكم أن تجعلوا هذا جزءاً واضحاً من سياستكم الخاصة بالاستثمار والملكية. فإن الاخفاقات التي حدثت مؤخراً في الحوكمة في الولايات المتحدة وغيرها من الدول، كانت نتيجة فشل الحوكمة بالأسواق الصاعدة، فكلها كانت تعاني انخفاض قدرة المستثمر علي اكتشاف نقاط الضعف في الحوكمة ولن يجدى الصراخ بعد أن يكون الحصان قد هرب. لقد اعتمد معظم المستثمرين بقدر أكثر مما يلزم على مجموعة متباينة من مقدمى المعلومات (المحاسبون، المحامون، والعاملون ببنوك الاستثمار) والذين ثبت أنهم كانوا متحيزين بدرجة أكبر لمصالح مصدرى الأوراق المالية أكثر من تحيزهم لمصالح المستثمرين. وهذا الاعتماد غير الصحى كان فى جزء منه نتيجة لعدم رغبة المستثمر لإعطاء الحوكمة القيمة التي تستحقها، وإدراك أهميتها فى نطاق مؤسساتهم وأنماط توزيع مواردهم، هناك ما يشير الى أن كبار المستثمرين مثل مديرى صناديق الاستثمار، ومديرى صناديق الأصول، ومديرى صناديق المعاشات، يدركون منافع القيام بنشاط أكبر فى مجال الموضوعات المتعلقة بحوكمة الشركات. كما أن المنظمين وواضعى اللوائح، الذين يدركون أهمية نشاط المستثمرين، يقومون بتسهيل ذلك من خلال تخفيف بعض اللوائح الخاصة بالأوراق المالية، التي تم بحثها فيما سبق، وعن طريق الموافقات والترخيصات النشيطة، ومن خلال التشدد فى متطلبات الإشراف فى مجالس الإدارة الخاصة بصناديق المعاشات والمديرين الموظفين بها، لمراقبة الحوكمة فى الشركات التي تجرى الاستثمار بها.

ويتضح مما سبق أن التقارب العالمى لا يعنى على الإطلاق التوحيد العالمى لقواعد حوكمة الشركات وسلوكها. بل يعنى أن المستثمرين والشركات يصبحون أكثر قدرة على تبادل الثقة فيما بينهم عبر الحدود الوطنية، عن طريق تبادل الاحترام وتعلم كل منهم من الآخر. ولما كانت الولايات المتحدة الأمريكية قد ردت بسرعة على بعض الاخفاقات الهامة التي حدثت فى نظم الحوكمة بها، فإنها فى نفس الوقت وإلى حد ما تقلد وتحاكى بعض الحلول والأساليب المرتبطة عادة بالنظم القانونية والتنظيمية العتيقة بحيث تصبح أكثر قبولا فى السوق. وقد بدأت الشركات فى جميع أرجاء العالم تدرك قيمة حوكمة الشركات، وأخذت ببطء تبني معرفتها عن أفضل الممارسات العالمية للقائمين على أمور الشركات. والأمر متروك للمستثمرين كى يطلبوا حوكمة أفضل، وأن يدركوا ما تعنيه ويعطوها القيمة التي تستحقها فى جميع أرجاء العالم، متجاوزين بذلك القوالب النمطية والإفراط فى التبسيط. لقد كان ألبرت أينشتاين Albert Einstein هو الذى قال "حافظ على أن تكون الأشياء بسيطة على قدر الإمكان ولكن لا تزد على ذلك ذرة واحدة".

ملاحظات

- ١- Nestor, Stilpon and John Thomposon, "Coporarate Governance Patterns in OECD Economics: Is Convergence Underway?" in Nestor, Stilpon and Takahiro Yasui, eds., Coporate Governance in Asia: A Comparative Perspective (Paris: Organisation for Econmic Co-operation and Development, 2000), 19-43.
- ٢- الشبكة الدولية لحوكمة الشركات (ICGN) هي جمعية من كبرى المؤسسات الاستثمارية من جميع أرجاء العالم وتمتلك ما يزيد على ١٠ تريليون دولار من الأصول تحت إدارتها، وتهدف إلى تشجيع تحقق حوكمة أفضل عالمياً. (للحصول على تفاصيل أكثر عن الشبكة www.icgn.org)
- ٣- للحصول على تفاصيل أكثر، انظر الفصل الرابع من هذا الكتاب "حوكمة الشركات... وحتمية التطبيق التدريجي" تأليف أمارجيل Amar Gill رئيس بحوث هونج كونج، بنك الكريدي ليونيه (CLSA).
- ٤- للحصول على نظرة شاملة عن مختلف خطط ونظم التصنيف، وكيفية استخدامها بشكل فعال انظر فصل (١٢) من هذا الكتاب عن "كيفية استخدام نظم التصنيف وقوالب التقييم لتعزيز حوكمة جيدة للشركة" تأليف د. كاترين كوشتا - هيلبلينج Dr. Catherine Kuchta-Helbing من مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE).
- ٥- انظر أمارجيل Amar Gill "حوكمة الشركات... وحتمية التطبيق التدريجي" الفصل الرابع في هذا الكتاب.
- ٦- Paul Gompers, Joy Ishii, and Andrew Metrick, "Corporate Governance and Equity Prices", NBER Working Paper available at: www.nber.org, posted in August 2001.
- ٧- للإطلاع على بحث نظم مؤسسة مودي Moody's للتصنيف، انظر الفصل (١١) من هذا الكتاب "كيف يعمل التصنيف الائتماني على تقوية الأسواق المالية" السفير جون بون Ambassador John Bohn الرئيس السابق لمؤسسة مودي للخدمات الاستثمارية Moody's Investors Service.
- ٨- هذا لأن البنك قد يواجه في النهاية مخاطرة أعلى في تصنيف محفظة قروضه إذا ما قام بالإقراض إلى الشركات ضعيفة الحوكمة.
- ٩- يشير مصطلح "drivers" إلى الموظفين الداخليين "Insiders" الذين يتحكمون في تشكيل خطط عمل الشركة أو شكل الإدارة.
- ١٠- A group of academics published a series of influential papers in which they advanced the thesis, among others, that the development of deeper, more efficient capital markets in the United States and the United Kingdom is linked to the superiority of the Anglo-Saxon legal system, based on common law. The main paper in the series is La Porta, Rafael, Florencio Lopez de Silanes, Andrei Schleifer, and Robert Vishny, "Legal Determinants of External Finance", Journal of Finance 1997, 52: 1131-50
- ١١- See appendix A, this volume, Corporate Governance Rule Proposals Reflecting Recommendations from New York Stock Exchange and Listing Standards Committee."
- ١٢- يركز هذا الفصل على مشروع متطلبات القيد في بورصة نيويورك للأوراق المالية (NYSE)

الفصل الثالث | التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات

- ١٣- "Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States" Weil, Gotshal, and Manges LLP, 2002. Available upon request from Weil, Gotshal and Manges (www.weil.com).
- ١٤- للحصول على معلومات أكثر عن بورصة ساو باولو البرازيلية BOVESPA ، أنظر فصل ٢٨ من هذا الكتاب " استراتيجيات مبتكرة لفرض حوكمة الشركات في البرازيل: بورصة ساو باولو البرازيلية والسوق الجديدة Novo Mercado تاليف ماريا هيلينا سانتانا Maria Helena Santana, رئيسة علاقات القيد والاصدار، بورصة ساو باولو.
- ١٥- هذا طبقا لعملية مسح تمت في عام ٢٠٠١ قام بها هايدريك وستراجلز Heidrick and Struggles ويمكن الحصول عليها أيضا من www.heidrick.com
- ١٦- See the discussion in Claessens. Stijn, Simeon Djankov, Joseph Fan, and H.P. Lang."Disentangling the Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholding", 2001, and forthcoming in the journal of finance. It is available at www.ssrn.com.
- ١٧- كلمة Pure أو "الخالص" تعنى مجلس إدارة ذا مستويين بدون تحديد آخر، يعطى مقاعد تصل إلى النصف في المجالس الإشرافية لممثلي العاملين. وفي الواقع فإن وجود العاملين في لجان المراجعة بالشركات الألمانية المقيدة بالولايات المتحدة قد يكون مخالفاً للنصوص الأمريكية الخاصة باستقلال المراجعين.
- ١٨- See the Investor Responsibility Research Centre's July 2002 Newsletter at www.irrc.com.
- ١٩- أنظر عملية المسح التي قام بها هايدريك وستراجلز والمذكورة في الملاحظة رقم (١٨).
- ٢٠- لاطلاع على مناقشة أكثر تفصيلا عن مبادئ المحاسبة العامة المقبولة (GAAP) فيمقابل معايير المحاسبة الدولية (IAS) انظر فصل ١٥ في هذا الكتاب " ما السبب في أهمية معايير المحاسبة السليمة؟ " للبروفيسور جوزيف جودوين Joseph Godwin والبروفيسور ستيفن د. جولدبرج Stephen R. Goldberg
- ٢١- التسعير للسوق يقدم القيمة السوقية العادلة للأصول مقابل قيمتها الدفترية في الحسابات. وهذا الأمر ذو أهمية خاصة بالنسبة للأصول المالية وغيرها من الأصول ذات التداول النشط والتي يمكن الحصول على قيمتها بطريقة عادلة وأمنة.
- ٢٢- This is from "GAAP 2001: A Survey of National Accounting Rules Benchmarked against International Accounting Standards", Christopher W. Nobles, ed., available on request from all major international accounting firms.
- ٢٣- Arrow, Kenneth, "Gifts and Exchanges," Philosophy and Public Affairs 1974,1,4: 357
- ٢٤- سوق الرقابة على الشركات هو مصطلح قدمه H.Manne في مقاله عام ١٩٦٥ " الاندماجات وسوق الرقابة على الشركات " Mergers and Market for Corporate Control المنشورة في Economy Journal of Political عام ١٩٦٥. ويشير المصطلح إلى إمكانية شراء الرقابة على الأصول المقومة بأقل من قيمتها من خلال الاستحواذ على أسهم الشركات المتداولة في البورصة، وفي أكثر الأحيان عن طريق عروض الاستيلاء المعادية. والهدف هو تحسين قيمة تلك الأصول من خلال إدارة أفضل، وإعادة هيكلة الشركة أو التصفية المباشرة لها.
- ٢٥- See Leora Klapper and Inessa Love, "Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets," 2002, working paper available at: www.ssrn.com. posted in March 2002.



مركز المشروعات الدولية الخاصة

ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبيعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

حوكمة الشركات وحتمية التطبيق التدريجي

بقلم: أمار جيل

المقال التالي عبارة عن مقتطفات من كتاب "قُدْ سنى ٠٠٠ ولكن ليس الآن" الذى أصدره بنك الكريدى ليونيه ش.م Credit Lyonnais S.A (CLSA) فى شهر فبراير ٢٠٠٢. وهذه المختارات قد أعيدت طباعتها بإذن من الكريدى ليونيه. وللحصول على معلومات أكثر (www.clsa.com).

ارتفاع وتحسن حوكمة الشركة يعادل التفوق فى الأداء

إن الافتراض الرئيسى الذى قدمه الكريدى ليونيه فى التقرير الأخير عن حوكمة الشركات (CG) - "قديسون ٠٠٠ وخطاة من هم أصحاب العقيدة ؟" - كان هو أن الشركات ذات الحوكمة المرتفعة قد تكون أسهمها فائقة الأداء^(١) وقد دعمت هذه المقولة بيانات عن سنة وثلاث وخمس سنوات حتى نهاية عام ٢٠٠٠. وعند تحديث هذه البيانات كي تضم عام ٢٠٠١، حصلنا على نفس النتيجة إلى حد كبير. فقد استمرت أسهم الشركات ذات الحوكمة المرتفعة متفوقة فى الأداء فى الأسواق المعنية.

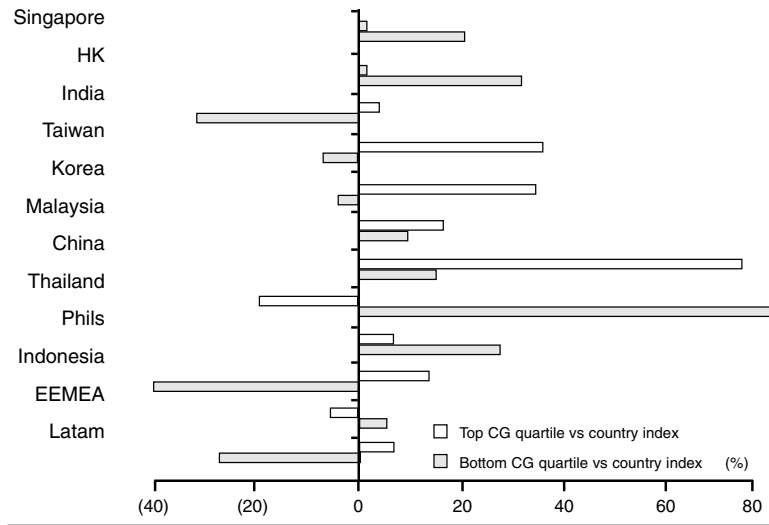
وقد قمنا بتقسيم الشركات التى قمنا بترتيبها للحوكمة إلى أرباع فى كل دولة. وقد وجدنا فى آسيا، فى كل الدول العشر التى قمنا بتغطيتها فيما عدا واحدة (الاستثناء كان تايلاند)، أن الربع الأعلى قد تفوق أداءه على المؤشر الرئيسى للدولة. وكان التفوق فى الأداء فى تلك السنة الوحيدة بنسبة بلغت ٣٠.٦٪ (تايوان والصين) وبلغ متوسط ١٤.٤٪ مقابل المؤشر الخاص بالدولة. وفى السنوات الخمس حتى نهاية عام ٢٠٠١، كان أداء الربع الأعلى فى حوكمة الشركات متفوقا على مؤشرات الدولة المعنية فى كافة الأسواق الآسيوية التى قمنا بتغطيتها (باستثناء إندونيسيا)، وبلغ ١٤.٧٪ فى المتوسط فى خلال مدة السنوات الخمس. وكان أعلى تفوق هو الذى حققته الهند، حيث تفوق أداء الربع الأعلى من الشركات عالية الحوكمة على النقطة المرجعية بـ ٦١٥ نقطة مئوية على امتداد الفترة.

أما بالنسبة لأمريكا اللاتينية فقد كان تفوق أداء الربع الأعلى من شركات الحوكمة بنسبة ١١١٪ في ٢٠٠١ وبنسبة ١٠٢٪ على امتداد السنوات الخمس الأخيرة. وفي الاقتصادات الصاعدة في أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا (EEMEA)، على أية حال، لم يكن هناك أي ارتباط وثيق بين الشركات ذات الحوكمة المرتفعة والتفوق في الأداء : وكان الربع الأعلى من شركات الحوكمة فيما غطيناه قد انخفض أدائه^(٦) في هذه المنطقة سواء في السنة الواحدة أو السنوات الخمس. وهناك بعض الأدلة أن مستويات الحوكمة لم تكن هي السبب، ولكن يبدو أن التغيير في حوكمة الشركات هو الذي كان العامل المؤثر.

ولم يكن الربع الأدنى من شركات الحوكمة منخفض الأداء بصفة عامة في الأسواق المعنية. ففي آسيا كانت هناك أربعة أسواق فقط من بين عشرة هي التي انخفض أدائها في عام ٢٠٠١. وكانت الأسواق الأربعة هي الهند، وإندونيسيا، وجمهورية كوريا، وتايوان (الصين). ومجموعة، فإن الربع الأكثر انخفاضا من شركات الحوكمة تفوق أدائه في أمريكا اللاتينية (latam) بنسبة ٢٩٪ (على الرغم من أنها أقل من ١١١٪ للأداء المتفوق للربع الأعلى من شركات الحوكمة في تلك المنطقة) بينما أن المنطقة الصاعدة لأوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا تفوقت شركات الحوكمة الموجودة في القاع بنسبة ٤٪ في عام ٢٠٠١. وحتى إذا ما أخذت السنوات الخمس الأخيرة، فإن أكثر شركات الحوكمة انخفاضا لم تكن عادة منخفضة الأداء في الأسواق الخاصة بها، ولكنها كانت منخفضة الأداء في أندونيسيا وأمريكا اللاتينية وسنغافورة وتايوان فقط.

شكل (٤-١)

Performance of top and bottom CG quartiles vs market indices (2001)



Source: CLSA Emerging Markets

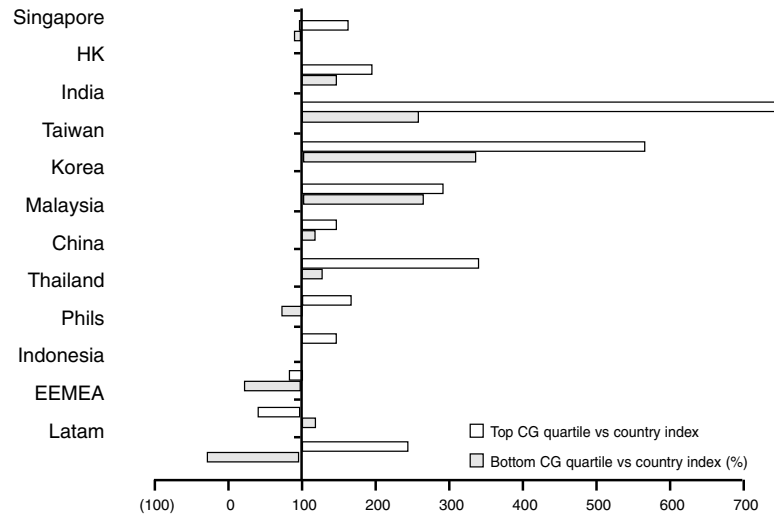
وهذه النتيجة المضادة للبديهية بالنسبة لأسهم الشركات الأدنى حوكمة تدل على أنه، بينما يستمر المستثمرون في تفضيل أسهم الشركات الأعلى حوكمة في الأسواق المعنية، بما يتعدى الأداء النسبي للأسهم لا يعتمد على المستوى المطلق لحوكمة الشركة. بل أن هناك دليلاً على أنه فيما تحت الربع الأعلى لشركة الحوكمة. فإن المستوى المطلق للحوكمة ليس هو العامل الأساسي، ولكن تحسين أو تدهور الحوكمة له دور أكبر في تحديد أداء سعر السهم.

وهناك دليل واضح في سنغافورة على أن الشركات التي تعاني من هبوط الحوكمة يتدنى أداء أسهمها. وفي الدول الأخرى نجد أن الشركات التي تتحسن فيها الحوكمة بشكل واضح - مثل بنك وسط آسيا (Bank of Central Asia (BCA-Indonesia) وكوكمين بنك (Kookmin Bank (كوريا) ولوكويل وساسول (Lukoil & Sasol) جنوب أفريقيا - كانت مكافأتها هي تفوق الأداء في عام ٢٠٠١.

وعلى أية حال، فإن هذا الاتجاه ليس واضحاً تماماً حتى الآن من البيانات التي لدينا كما تم تقديمها في الأقسام الخاصة بالدول. وكان من الواضح أن هناك عوامل أخرى هي التي كانت تدفع الأسواق في عام ٢٠٠١. وقد كان كثير من التحسينات في درجات حوكمة الشركات نتيجة لقيام الشركات بالعملية بحماس كبير، وإعطاء معلومات أفضل، والسماح للمحللين بإعطائهم درجات أعلى مما سبق.

شكل (٤-٢)

Performance of top and bottom CG quartiles vs market indices (five-years to 2001)



Source: CLSA Emerging Markets

لماذا ترتبط حوكمة الشركات بأداء الأسهم؟

إن الارتباط بين الحوكمة الجيدة أو التي تتحسن في الشركات وتفوق أداء سعر السهم لا يبرهن في حد ذاته على وجود علاقة سببية. وعلى أية حال فإن هناك من الأسباب ما يجعلنا نعتقد أن الارتباط سيستمر.

وأحد الأسباب الرئيسية هو أن حوكمة الشركات إنما هي انعكاس لنوعية الإدارة. ومن الواضح أن الإدارة ذات المستويات الأعلى كفاءة تعرف تماماً أن ارتفاع مستويات حوكمة الشركة ليس هو كل ما يسعى إليه المستثمرين. أما ما هو مطلوب إلى جانب ذلك فهو المحافظة على نظام المراجعات والتوازنات في شركاتهم من أجل تواصل ارتفاع أداء التشغيل في الأجل الطويل، إلى جانب منع إساءة استغلال الشركة وإساءة إدارتها. وليس هناك أي شيء يمكن مقارنته بالمستويات العليا للشفافية لمنع سوء الإدارة، ولاتجاه مجموعات الإدارة عالية النوعية إلى التركيز على العوائد المالية. وكما عرضنا في تقريرنا "قديسون ٠٠٠ وخطاة" فإن الشركات مرتفعة الحوكمة تتجه نحو الحصول على عوائد مرتفعة على رأس المال المملوك (ROE) ونسب عالية للقيمة الاقتصادية المضافة (EVA) وطالما أنها هي أضخم الجهات المنشئة للقيمة في أسواقها المعنية فإنها ستظل متفوقة في الأداء على امتداد الزمن. ونوعية الإدارة هي المفتاح الذي يربط الشركات بالحوكمة الجيدة مع النسب المالية الأعلى وتفوق أداء سعر الأسهم.

والسبب الثاني للارتباط هو أن المستثمرين ليسوا محصورين أو محددين بأسواق معينة ويمكنهم أن يتجنبوا الأسهم والأسواق التي تضعف فيها حوكمة الشركات. وفي أوائل التسعينات، كانت صناديق الاستثمار الخاصة بالدول والمناطق من المنتجات الرائجة والشائعة. وعلى أية حال فإن المستثمرين في تلك الصناديق وجدوا أن أدوات الاستثمار في الأسواق الصاعدة التي اختاروها كانت وبالاً ودماراً. ولو كان المستثمرون قد احتفظوا بأموالهم في أسواقهم المحلية، فإن كثيرين منهم كانوا سيحصلون على عوائد أفضل كثيراً.

وبينما أنه من ناحية المبدأ، تبدو فكرة توزيع استثمارات المرء جغرافياً وتنوع الاستثمار في الأسواق الصاعدة، وكأنها توفر أداء أفضل وتعمل على توزيع المخاطر، فإن المستثمر النهائي تكون ثقته أقل كثيراً في أنه سيتمكن من اختيار الدولة أو المنطقة السليمة. ومن ثم فإنه يحول هذه المسؤولية إلى مدير الصندوق المؤسسي.

وعادة ما يضع المستثمر النهائي أمواله في حسابات دولية أو عالمية بدلاً من وضعها في صناديق دولة أو منطقة بعينها. ومن ثم يصبح الأمر متروكاً لمدير الصندوق الذي توجد به هذه الحسابات ليقرر أين يستثمرها وفي أية دول وأية شركات. ومدير الصندوق الدولي، ليس مقيداً في تصرفاته بنفس الطريقة التي يجد نفسه عليها مدير صندوق الاستثمار في دولة ما، من ناحية الاختيار فيما بين ما قد يكون أفضل الشركات ضعيفة الحوكمة في سوق ما. وقد يحصل المستثمر على نفس درجة التعرض في صناعة معينة لشركات في دول أخرى تكون فيها مستويات حوكمة أكثر ارتفاعاً.

إن القائمة الضخمة للاستثمارات الممكنة في الأسهم والمفتوحة أمام مدير صندوق الاستثمار العالمي تعني أن المستثمر لا بد أن يكون أكثر حرصاً من ناحية الاستثمار في الشركات ذات معايير الحوكمة الضعيفة. ويصدق هذا بصفة خاصة إذا لم يكن في إمكانه أن يراقب التطورات في كل شركة من الشركات عن قرب بنفس الدرجة التي يمكن أن يقوم بها مدير صندوق الاستثمار المخلص. ونظراً للسجل الضعيف للحوكمة في أثناء الأزمة الآسيوية، وخاصة عندما

تؤدي الاخفاقات التامة لحوكمة الشركات إلى انخفاض تصنيف بعض الأسهم (وأحياناً تصنيف السوق ذاته)، فإن المستثمرين بصفة عامة يكونون أكثر اهتماماً بضرورة الاستثمار في شركات تتمتع بالحد الأدنى المقبول من معايير الحوكمة. وهكذا فإن حوكمة الشركات في حد ذاتها تصبح معياراً استثمارياً أكثر أهمية عن ذي قبل.

الشركات تحسن عملها

إن مجموع درجات حوكمة الشركات التي يطبقها كريدو ليونيه يقوم على أساس سبعة أقسام رئيسية – الانضباط، والشفافية، والاستقلال والمحاسبة على المسؤولية، والمسئولية، والعدالة، والمسئولية الاجتماعية^(٣).

وتحت كل من هذه الأقسام نقوم بتقييم الشركات على أساس موضوعات تعتبر أساسية لتكوين الممارسات الجيدة للشركة. والاستبيان يجري في استثماره ذات شطرين، لتخفيض التميز الشخصي، يقوم بملئه أحد محللينا الذين يغطي كل منهم إحدى الشركات، على أساس أفضل المعلومات المتاحة^(٤).

ودرجات حوكمة الشركات للكريدو ليونيه موضوعة على أساس تقييمنا للشركة في ٥٧ موضوعاً مبنية تحت النواحي السبع الرئيسية التي نرى أنها تكون فكرة حوكمة الشركات. وفيما يلي ملخص لما نقوم بتقييمه عند وضع ترتيبنا لحوكمة الشركة:

١- الانضباط

- بيانات واضحة للجمهور تعطي أولوية لحوكمة الشركة.
- وجود الحافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعر أعلى للسهم.
- الالتزام بالأعمال الرئيسية المجددة بوضوح.
- وجود تقدير سليم لتكلفة الممتلكات (حقوق الملكية).
- وجود تقدير سليم لتكلفة رأس المال.
- التحفظ في إصدار أدوات ملكية أو أدوات تخفف منها.
- تأكيد إمكان التحكم في الدين، واستخدامه فقط في مشروعات ذات عائد كاف.
- إعادة النقد الزائد إلى المساهمين.
- بحث موضوع حوكمة الشركة في التقرير السنوي.

٢- الشفافية

- الإفصاح عن الأهداف المالية: وبيان نسب العائد على حقوقه الملكية ونسبة القيمة الاقتصادية المضافة لمدة ثلاث وخمس سنوات.
- نشر التقرير السنوي في وقت مناسب وفي موعده.
- نشر القوائم والإعلانات المالية ونصف السنوية في وقت مناسب وفي موعدها.
- نشر القوائم ربع السنوية في موعده.

- الإفصاح الفورى عن النتائج بدون أى تسريب قبل الإعلان.
- الإفصاح بوضوح عن النتائج والمعلومات المتعلقة بها.
- تقديم الحسابات طبقا لمبادئ المحاسبة العامة المقبولة دوليا.
- الإفصاح الفورى عن المعلومات السوقية الحساسة.
- توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا.
- وضع موقع على شبكة الإنترنت يجرى فيها تحديث الإعلانات بسرعة.

٣- الاستقلال

- معاملة أعضاء مجلس الإدارة وموظفي الإدارة العليا للمساهمين.
- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة.
- وجود لجنة إدارة تنفيذية مكونة بشكل يختلف عن تكوين مجلس الإدارة.
- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- وجود لجنة لتحديد الأجور والمرتبات يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- وجود لجنة ترشيحات يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالشركة.
- عدم وجود ممثلين لبنوك أو أى من كبار الدائنين فى مجلس الإدارة.

٤- المحاسبة عن المسؤولية

- قيام مجلس الإدارة بدور إشرافي أكثر من قيامه بدور تنفيذي.
- وجود أعضاء ومجلس إدارة غير موظفين ومستقلين تماماً.
- أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين غير الموظفين نصف عدد أعضاء المجلس على الأقل.
- وجود أجانِب فى مجلس الإدارة.
- اجتماعات كاملة لمجلس الإدارة مرة واحدة على الأقل كل ربع سنة.
- قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بتدقيق فعال.
- وجود لجنة مراجعة ترشح المراجعين الخارجيين وتراجع عملهم.
- وجود لجنة مراجعة تشرف على المراجعة الداخلية والإجراءات المحاسبية.

٥- المسؤولية

- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم.
- تحقيق سجل فى اتخاذ الإجراءات فى حالة إساءة الإدارة.

- وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين / وأعضاء لجنة الإدارة.
- شفافية وعدالة التعاملات في الأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة.
- صغر حجم مجلس الإدارة بالقدر الذي يكفي لكفاءته وفعاليتته.

٦- العدالة

- معاملة المساهمين أصحاب الأغلبية لمساهمي الأقلية.
- حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى اجتماعات عامة.
- سهولة طرق الإدلاء بالأصوات (أى عن طريق التصويت بالتوكيل).
- نوعية المعلومات التي يتم تقديمها للاجتماعات العامة.
- توجيه توقعات السوق بشأن الأمور الأساسية.
- إصدار إيصالات إيداع أمريكية (ADRs) أو إيداع الأسهم بشكل عادل لجميع المساهمين.
- مجموعة مساهمين ذوى نسبة حاكمة تملك أقل من ٤٠٪ من الشركة.
- مستثمرين في محفظة يملكون ٢٠٪ على الأقل من السهم التي لها حق التصويت.
- إعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين.
- عدم ارتفاع إجمالي مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بسرعة تزيد عن سرعة ارتفاع صافي الأرباح.

٧- الوعي الاجتماعي

- وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي.
- عدم تشغيل الأحداث.
- وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة.
- الالتزام بإشارات صناعية محددة بالنسبة للحصول على المواد.
- وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية.
- الامتناع عن التعامل مع الدول التي يفتقد قاداتها الشرعية (مثل ميانمار Myanmar).

وقد قمنا بترتيب ٤٧٥ شركة في ٢٠ دولة، تغطي آسيا، وأوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا وأمريكا اللاتينية. ودرجاتنا لا تخفض من ترتيب أى شركة لمجرد أنها توجد في دولة قد تعتبر من الدول الضعيفة في التنظيم التشريعي أو في الإطار القانوني. ومن الواضح أن هناك شركات في بيئات ذات حوكمة ضعيفة إلا أنها مع ذلك قد صممت على اتباع معايير مرتفعة لحوكمة الشركات - إما لأنها جزء من شركات متعددة الجنسية (MNCs) Multinational Corporations ومن ثم فإنها تنبع مستويات الشركات الأم وإما لأنها تحتاج إلى اتباع هذه الممارسات حتى تتمكن من الحصول على الأموال عن طريق إيصالات الإيداع الأمريكية، أو لأنها ببساطة تعمل على الحصول على مكانة حوكمة عالمية بواسطة أشخاص رئيسيين في الشركات. ومهما كان

السبب في ارتفاع حوكمة الشركة بل حتى لو كانت الأسباب الرئيسية لا تتضمن وجود الشركة في بيئة يتم فيها تنفيذ المستويات العالية للحوكمة بموجب التشريع – فإن الأمر الأساسي هو تقرير مستوى الحوكمة بالشركة وليس خفض درجة الحوكمة الخاصة بها بسبب بيئتها.

وقد كان متوسط درجة الحوكمة في العينة لدينا هو ٥٧.٩٪ وهو ما يزيد بنسبة ٢٪ عن المتوسط السابق الذي حصلنا عليه والذي بلغ حينئذ ٥٥.٩٪. ويجب أن نسترجع أن المتوسط هو المتوسط البسيط لدرجات الشركات التي تناولتها التغطية الأساسية للكريدي ليونيه. ومن المؤكد أن الدرجات غالباً ما تنحرف إلى أعلى نظراً لتحيز العينة، أي أن كريدي ليونيه وغيره من شركات الأوراق المالية الدولية قد تناولت تغطيته، بشكل رئيسي، أفضل الشركات في كل سوق من الأسواق، ويكاد يكون من المؤكد أن المتوسط لجميع الشركات في الأسواق الصاعدة أقل من ذلك.

وعلى أية حال فإن اتجاه الدرجات إلى التحسن يعتبر هاماً. فقد تحرك متوسط درجاتنا قليلاً إلى أعلى. وهو ما نعتقد أنه يعكس تحسناً في حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة. ويرجع هذا في جزء منه إلى التحسن في التشريعات التنظيمية وتنفيذها. إلا أنه يرجع جزئياً أيضاً إلى أن الشركات ذاتها قد بدأت تركز بشكل أكبر على حوكمة الشركة – أو يبدو على الأقل أنها تفعل ذلك – نتيجة لرد الفعل من جانب المستثمرين، والمشرعين، وشركات الوساطة في الأوراق المالية، وعن طريق الإنصات في ذلك العدد الذي لا يحصى من الندوات عن حوكمة الشركات، التي تكاد أن تكون قد أصبحت هي "الموضة" والتي تقوم بتنظيمها جهات مختلفة تسعى إلى نشر تعاليمها عن الحوكمة.

كما يرجع جزء من السبب في ارتفاع الدرجات إلى ازدياد التعاون بدرجة أكبر من جانب الشركات. ففي عملية المسح السابقة التي قمنا بها، لم تكن دائماً نحصل على إجابات من الشركات، وغالباً ما كانت المعلومات المتاحة أمام المحلل غير كاملة. وانعكاساً للتأكيد الأكبر على الاهتمامات بالحوكمة، فقد أصبحت الشركات تقدم قدراً أكبر من التعاون، وتكلف ممثلها الرئيسيين بتوفير الإيضاحات عن كل سؤال، وهو ما نشأ عنه في بعض الأحوال ارتفاع كبير في درجات الحوكمة، مثل ما كان عليه الحال بالنسبة للبنوك في كوريا. وكما يوضح قسم كوريا لدينا، فقد كان هناك أيضاً تحسن ملموس في الممارسات الفعلية للحوكمة. وقد قام كوكمين بنك Kookmin Bank في كوريا بإصلاح ممارسات الحوكمة به وفقاً لما هو معمول به في الولايات المتحدة. وكان القيد في إيصال الإيداع الأمريكية أحد الأمثلة على ذلك^(٤) كما شهدت المؤسسات الضخمة في هونج كونج (الصين) بالمثل، تحسناً في درجاتها يرجع جزئياً أيضاً إلى زيادة المعلومات التي قدمتها، وهو ما يعكس ارتفاع درجة الشفافية في الإفصاح عن النتائج، مع التحسن العام في الوصول إلى الإدارة العليا.

رغم تحسن متوسطات حوكمة الشركات ما زال هناك نطاق واسع من الدرجات

في العينة التي لدينا نجد أن هناك شركات قد حصلت على درجات أفضل في المسؤولية الاجتماعية، والعدالة والشفافية بينما كانت أضعف نسبياً في نواحي المسؤولية، والمحاسبة عن المسؤولية، والاستقلال، ونحن نعتزف بأن الأسئلة التي نوجهها عن المسؤولية الاجتماعية لم تكن شديدة الصعوبة والدقة، كما أنه ليس لدينا المصادر التي تمكننا من القيام بمراجعة دقيقة عن العمالة والممارسات البيئية للشركات، ولكننا وجدنا قدراً أكبر من الشفافية: وقد تحرك متوسط درجات العينة إلى أعلى من ٥٧.٥٪ في مسح حوكمة الشركات الذي تم أبريل ٢٠٠١ إلى ٦٤.٨٪ في المسح الحالي. وأسهل الطرق أمام الشركة لتحسين الحوكمة بها – أو على الأقل لتباعد بالبدء

فيها - هو تحسين درجة الوصل إلي المستثمرين، وزيادة الإفصاح الأفضل، والمشاركة، بالطبع، بحماس أكبر في الإجابة علي الأسئلة الخاصة بالحوكمة التي يوجهها محلو كريدي ليونيه.

ويعكس متوسط درجات العدالة الذي بلغ ٦٥.٨٪ (بارتفاع ٢.٦٪ عن المتوسط في أبريل ٢٠٠١) أن معظم الشركات التي تمت تغطيتها، وأن السجل الخاص بمعاملة مساهمي الأقلية يعتبر معقولاً، كما أن الاستثناءات التي ترد عليه ضئيلة ويمكن غض الطرف عنها إلا أن هذه الاستثناءات ستظل تسبب إحباطاً للمستثمرين في تلك المناطق ولكن ذلك يرجع إلي أن الإهمال التام لمساهمي الأقلية ليس هو القاعدة، حتى في الأسواق الصاعدة، أو لأن عدد قليلاً من المستثمرين الدوليين يرغبون، أو بإمكانهم، أن يستثمروا في الاستثمار في تلك الأسواق.

كما يعكس ضعف نواحي المسؤولية، والمحاسبة عن المسؤولية، والاستقلال علي أية حال، أن الضعف الأساسي في حوكمة الشركات في شركات الأسواق الصاعدة هو النقص في استقلال الإدارات ومجالس الإدارة عن المساهمين ذوي النسب الحاكمة. كما أن هياكل الشركات لا تضمن قيام الانضباط إذا ما كانت هناك مخالفة لقواعد السلوك. وإذا ما كان أولئك المسؤولون عن مخالفة قواعد السلوك من بين كبار المساهمين الحاكمين أنفسهم، فإن ناحية المسؤولية، وفقاً للتعريف الذي وضعناه، ستكون ضعيفة. وما زالت سيطرة أو تحكم الأسرة في الشركات المقيدة بالبورصات، والظاهرة العامة لسيطرة مساهم بعينه هي أحد الملامح المستمرة في شركات الأسواق الصاعدة^(١) وهو ما يهبط بدرجات تلك الشركات المتعلقة بوجود هيكل سليم لحوكمة الشركة.

وعندما تكون مجالس الإدارة مكونة بصفة أساسية من الإدارة العليا مع بعض أفراد من حاشية المستثمر الرئيسي، فإنها لا تعمل لمصلحة كافة المساهمين باعتبارها عينا مستقلة علي الإدارة. وبعض تلك المجموعات - وتقفز إلي ذهني علي الفور أمثلة من هونغ كونغ - قد تكون لديها القدرة رغم كل شيء علي استخراج عوائد كبيرة عن طريق الذكاء والظنفة في الأعمال التي يتمتع بها الأفراد الذين يتربعون علي القمة، والذين علي الرغم من نسبة أسهمهم الحاكمة، لا يسعون إلي استغلال مساهمي الأقلية إذا ما كان الأفراد الذين يتولون المناصب الحاكمة أقل ذكاء أو أقل في حسن نواياهم.

شكل (٤-٣)

Sample average CG scores

	Discipline (%)	Transparency (%)	Independence (%)	Accountability (%)	Responsibility (%)	Fairness (%)	Social (%)	Wtd CG score (%)
Total sample avg	52.8	64.8	56.3	50.2	48.6	65.8	71.1	57.9
Large cap avg	60.6	69.7	60.7	56.3	50.5	73.3	77.8	63.4
Top 10 CG co's	83.3	86.0	93.2	90.0	73.3	94.0	91.7	87.1
Bottom 10 CG co's	15.6	36.0	19.1	20.0	-	8.6	53.3	20.2

إن المتوسطات عادة ما تخفى أكثر مما تظهر، ففي مقابل متوسط درجات حوكمة الشركات الذي بلغ ٥٧.٩٪ هناك نطاق يبلغ ٨١ نقطة مئوية، إذ أن أقل الدرجات تبلغ ١٠.٤٪ بينما أن أعلى الدرجات تبلغ ٩١.٤٪ وهناك نسبة ٤٠٪ من العشر الأكثر انخفاضاً من مجموع المنشآت التي جري ترتيبها علي أساس الحوكمة عبارة عن شركات من الصين وإندونيسيا. وعادة ما تكون الشركات الأضعف في درجات الحوكمة قد حصلت علي درجات أقل كثيراً في نواحي المسؤولية والعدالة والمحاسبة عن المسؤولية. وقد حصلت الشركات في العشر الأخير الأكثر

انخفاضاً من العينة التي لدينا على درجة الصفر في المسؤولية. وكان متوسط درجاتها ٩٪ في ناحية العدالة، و ٢٠٪ في مجال المحاسبة عن المسؤولية.

وفي العشر الأعلى من العينة كانت الغالبية من شركات جنوب أفريقيا وسنغافورة والهند. ولم تؤدي درجاتنا إلي رفع ترتيب أية شركة لمجرد وجودها في البيئة السليمة ذات القواعد القوية، بعيداً عن النظم القانونية، وعن وجود طرق مقنعة لتنفيذ القوانين في مواجهة التعديلات ومن يقومون بها. ومع ذلك، فإن هذا يساعد بالتأكيد علي ممارسات أفضل للحكومة في الشركات. (إن الأمر الرئيسي في تحقيق حوكمة جيدة شاملة هو استقلال مجالس الإدارة وكذلك محاسبة الإدارة عن المسؤولية أمام مجلس إدارة مستقل، وقد حصل العشر الأعلى من العينة الكاملة على درجات كانت في المتوسط أعلى ٤٠٪ أعلى في مجال المحاسبة عن المسؤولية و ٢٧٪ أعلى في مجال الاستقلال، وهما المجالان الرئيسيان اللذين حصل متوسطهما في الحوكمة علي ٢٩٪ أعلى من إجمالي متوسط العينة.

ترتيب الحوكمة في الشركات الكبرى والتوصيات

في تغطيتنا الشاملة، قمنا باستخراج ١٠٠ من أضخم الشركات بقياس السوق (أكثر من ٣ مليار دولار) نظراً لأن هذه الأسهم ذات أهمية كبرى بالنسبة لمديري المحافظ الاستثمارية الدولية^(٩). ويظهر هذا في شكل (٤-٤). ومن بين الشركات الكبرى ذات الحوكمة المرتفعة، والتي حصلت علي أكثر من ٦٥٪ مما وضعها في النصف الأعلى من الشركات الكبرى - في آسيا، كان لدينا توصيات شراء BUY (أو الشركة ذات الأداء الفائق O-PF) القائمة علي أساس التقييمات والأساسيات للشركات التالية: إنفوسيس Infosys، تي اس إم سي TSMC وبنك كوكمين Kookmin Bank وشركة كوكمين لبطاقات الائتمان Kookmin Credit Card Co. وشركة وبيرو Wipro، وإس تي الهندسية ST Engineering، هندستران ليفر Hindustan Lever، SIA، ومجموعة شينهان المالية Shinhan Financial Group، وشركة كاتاي باسيفيك للطيران Cathay Pacific، وUMC وماي بنك May Bank وكوانتا OCBC، وشركة أراضى هندرسون Henderson Land و SHKP و VIA و City Developments و UOB و ITC. ومن الدول الصاعدة في أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا، كانت القائمة الموصي بها لأسهم الشركات الكبرى ذات درجات الحوكمة المرتفعة تضم شركة BHP-Billiton، وشركة ستانبيك وأنجلو جولد Anglogold and Stanbic، بينما ضمت من أمريكا اللاتينية شركات مثل Itau، CVRD و بانكومر Bancomer وينيانكو Unibanco، وتيلميكس Telmex وأمريكا موفيل America Movil وبيتروبراس Petrobras. وتظل التقييمات الأساسية القائمة علي أسس مالية هي المحدد الرئيسي لتوصياتنا، علي أنه سيكون من الطبيعي النظر إلي الشركات ذات الدرجات المرتفعة في الحوكمة باعتبارها استثمارات ذات جاذبية أعلى بالنسبة للمستثمرين الدوليين.

ومن بين النصف الأدنى من الشركات الكبرى في ترتيبنا للحكومة، والتي حصلت علي درجات أقل من المتوسط العام للعينة، والتي لدينا بشأنها توصيات بالبيع \ أو من الشركات ذات الأداء الأقل (U-PF) SELL/underperformer مثل إيسبانك Isbsnk وبتروتشاينا Petrochina، وتيناجا Tenaga، وتشاينا ترست Chinatrust، ووارف Wharf، وبنك فوبون Fubon Bank وشركة كاتاي لايف Cathay Life، SK Telecom h، وتليكوم ماليزيا Telecom Malaysia.

وكان الدافع الأساسي لتوصياتنا هو الأمور المالية، إلا أن الترتيب النسبي الأدنى في حوكمة الشركات سيكون أيضاً من العوامل الداخلة في التقييم. وما لم تتمكن هذه الشركات من رفع مستوى الحوكمة بها وفقاً لما يتوقعه المستثمرون، فإن من المحتمل أن يكون الارتفاع في

قيمة أسهمها محدودا. والشركة ذات الحوكمة الضعيفة عادة مالا ينظر إليها باعتبارها إحدى الشركات الأساسية التي تشتري أسهمها في الأجل الطويل، عي الرغم من أن بعض هذه الشركات قد يجب ضمها إلى صناديق الاستثمار الوطنية المتخصصة.

شكل (٤-٤)

100 Large Caps in GEM-top half by CG

(%)	Discipline	Transparency	Independence	Accountability	Responsibility	Fairness	Social	Wtd CG
Infosys	88.9	90.0	92.9	87.5	83.3	100.0	100.0	91.4
TSMC	100.0	100.0	75.0	87.5	83.3	90.0	100.0	90.4
HSBC	100.0	80.0	92.9	87.5	66.7	100.0	100.0	89.1
Kookmin Bank	55.6	100.0	92.9	100.0	50.0	100.0	100.0	84.8
Itaú	77.8	90.0	92.9	100.0	66.7	77.8	83.3	84.8
Richemont	66.7	70.0	92.9	87.5	100.0	88.9	66.7	82.6

شكل (٤-٥)

100 Large Caps in GEM-bottom half by CG

(%)	Discipline	Transparency	Independence	Accountability	Responsibility	Fairness	Social	Wtd CG
Sime Darby	66.7	50.0	42.9	50.0	83.3	94.4	66.7	64.8
Winbond	77.8	90.0	50.0	75.0	33.3	50.0	83.3	64.7
Pgas	55.6	70.0	85.7	25.0	50.0	83.3	83.3	63.8
HK Land (US\$)	66.7	80.0	21.4	62.5	100.0	38.9	83.3	63.8
KT Freetel	66.7	90.0	64.3	12.5	66.7	88.9	50.0	63.4
Singtel	55.6	90.0	42.9	87.5	50.5	27.8	100.0	63.1

الرسالة وصلت إلى السوق

إن الرسالة بأن حوكمة الشركات ذات أهمية متزايدة لم يكن مصيرها الضياع علي المشرعين والمنظمين فقد أصبح المستثمرون يطلبون مستويات أكثر ارتفاعا لحوكمة الشركات. وأصبح علي الشركات أن توفر تلك المستويات الأعلى وإلا أصبحت أسواقها ليست ذات موضوع بالنسبة للمستثمرين الدوليين. وبينما أن بعض التحسن قد طرأ علي حوكمة الشركات، كما لا حظنا في تقرير "قديسون وخطاة" فقد كان هناك تقدم أكثر، في هذا الصدد، في خلال عام ٢٠٠١ وحتى الآن في مجال التشريعات التنظيمية، وكذلك في إنفاذها وممارستها. ووفقا لترتيبنا للمحددات الكلية لحوكمة الشركات، فإن أضخم ما تم من تحسينات أتت من الصين وكوريا وماليزيا والاتحاد الروسي.

شكل (٤-١)

Macro factors and weightings accorded by CLSA in country rankings

	Weight (%)
Clear, transparent and comprehensive rules and regulations.	10
Committed and effective enforcement of rules and regulations.	30
Political and regulatory environment affecting CG and ability of corporates to maximise value without arbitrary restrictions.	20
Adoption of International Generally Accepted Accounting Principles.	20
Institutional mechanisms to promote awareness and a culture of good governance.	20

Source: CLSA Emerging Markets

وقد قمنا بترتيب الأسواق وفقا للمحددات الكلية لحوكمة الشركات وينبغي تمييز العوامل الكلية المحددة لبيئة حوكمة الشركات عن خصائص الحوكمة علي مستوى الشركة. إذ أن العوامل الكلية تمثل جزءا من خصائص حوكمة الشركات كما تتمثل في الشركات ذاتها. وقد قمنا بترجيح كل من تلك المعايير الكلية طبقا لوجهة نظرنا بشأن أهميتها.

إن تنفيذ القواعد واللوائح والتنظيمات يجب أن يحظى بأعلى ترجيح، نظرا لأن من الواضح أنه أهم المحددات أهمية من ناحية مستوى حوكمة الشركات في سوق ما. وبدون التنفيذ الفعال، فإن الشركات يمكنها القيام بسلوك فاضح وشائع، دون مساءلة، مهما كانت القواعد والشروط المقررة. ومن ثم، فقد أعطي هذا البند ترجيحا يعادل مرة ونصف مرة الوزن النمطي. ويعتبر وجود القواعد والتنظيمات في حد ذاته (بدون تنفيذ دقيق) أقل أهمية، ومن ثم فقد أعطي له نصف وزن العوامل الكلية الأخرى.

أما المعايير الثلاثة الأخرى من المحددات الكلية فقد أعطيت أوزانا متساوية لكل منها: وهي البيئة السياسية والتنظيمية التي تؤثر علي حوكمة الشركات، وقدرة الشركات علي تعظيم قيمة أسهم المساهمين، وتبنى معايير المحاسبة الدولية سوء لزيادة الوعي بالحوكمة وغرس الثقافة الخاصة بها.

وبالنسبة لهذه المعايير، فإننا نقدر أن سنغافورة وهونج كونج تعتبران علي قمة الأسواق الآسيوية الصاعدة في التغطية التي قام بها الكريدي ليونيه. وعلي الرغم من أن درجات سنغافورة قد هيبت بعض الشيء بالنسبة لناحية البيئة السياسية والتنظيمية، إلا ان درجتها في مجال القواعد والوعي العام بثقافة حوكمة الشركات قد تحسنت، وقد ارتفع درجة هونج كونج بالنسبة للبيئة التنظيمية والوعي العام بالحوكمة، ومازالت درجات القواعد الجديدة التي لم تصبح نافذة بعد، لا تؤخذ في الحسبان وتأتي المكسيك والهند وجنوب أفريقيا ضمن البيئات القوية الأخرى لحوكمة الشركات، بينما تأتي إندونيسيا في ذيل ترتيبنا وتلحق بها جمهورية التشيك وبولندا وروسيا والفلبين. والدرجة التي أعطيناها لإندونيسيا هي ٠.٣ نقطة، والتي تقل عن درجتها في تقريرنا الأخير، وذلك بسبب نقص التنفيذ للوائح علي الرغم من وجود انتهاكات واضحة.

شكل (٧-٤)

Markets ranked by CG

	Rules & Regulations	Enforcement	Political & regulatory environment	IGAAP	CG culture	Country Score
Singapore	8.0	7.0	5.5	9.0	8.0	7.4
Hong Kong	8.0	6.0	7.0	9.0	7.0	7.2
Mexico	6.0	5.0	6.0	8.0	6.0	6.1
India	8.0	5.0	6.0	6.0	6.0	5.9
S Africa	7.0	4.0	5.0	9.0	6.0	5.9
Taiwan	7.0	5.0	5.0	7.0	6.0	5.8
Chile	6.5	4.0	6.0	7.0	6.0	5.7
Peru	7.0	5.0	5.0	7.0	4.0	5.4
Argentina	7.0	5.0	5.0	6.0	4.0	5.2
Brazil	7.0	4.0	4.0	7.0	5.0	5.1
Turkey	7.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.7
Korea	6.0	3.0	4.0	7.0	5.0	4.7
Malaysia	9.0	2.5	3.0	6.0	6.0	4.7
Venezuela	5.0	3.5	5.0	7.0	3.0	4.6
Colombia	5.0	3.5	5.0	7.0	3.0	4.6
China	4.5	3.0	5.0	7.0	3.0	4.4
Hungary	6.0	4.0	5.0	4.0	3.0	4.2
Thailand	7.5	2.0	3.0	5.0	4.0	3.8
Philippines	6.0	2.0	2.0	6.0	4.0	3.6
Russia	4.0	3.5	4.0	4.0	2.5	3.6
Poland	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.5
Czech	4.0	3.0	3.0	4.0	2.0	3.1
Indonesia	4.0	1.0	5.0	4.0	2.0	2.9

Source : CLSA Emerging Markets

وقد كانت الأسواق التي شهدت تحسنا واضحا منذ الترتيب الأخير الذي قمنا به هي أسواق روسيا وماليزيا وكوريا والصين. وفي روسيا، تحسنت القواعد بدرجة كبيرة، كما تحسنت أيضا درجة التزام الحكومة الذي انعكس في موقفها بألا تتم التعاقدات الحكومية إلا مع الشركات التي تستوفى أفضل قواعد للسلوك. أما الصين، فإنها لم تقم بتحسين القواعد فحسب - بل، إن الأكثر أهمية - هو الإجراءات الحازمة التي يجري اتخاذها ضد الشركة التي تنتهك تلك القواعد (والمعروف أن التنفيذ يحظى بأعلى أوزان الترجيح من بين المعايير الكلية التي تتبعها). وقد حققت ماليزيا تقدما ضخما بالنسبة للتنظيمات، بإدخالها المتطلبات الجديدة والأكثر تشدداً للقيود، وكذلك من الناحية العملية فقد احترمت العمليات لإعادة الهيكلة الرئيسية للشركات حقوق ساهمي الأقلية بطريقة لم تكن متوقعة من قبل. ولم تقم كوريا بتحسين قواعدها ونظمها اللائحية فحسب بل أنها أيضا أظهرت تحولا ضخما في ثقافتها فيما يتعلق بمبادئ حوكمة الشركات التي أصبحت الآن موضوعاً شائعاً في المناقشة مع معظم إدارات الشركات.

أداء الأسواق وفقاً لحوكمة الشركات

لقد استمر ما وجدناه من تفوق أداء الأسواق الأفضل في حوكمة الشركات. وقد حققت الأسواق الثلاثة ذات الترتيب الأعلى في الحوكمة متوسط عائد على الدولار - بنسبة - ١٠.١٪ في

عام ٢٠٠١، بينما حققت الأسواق الثلاثة ذات الترتيب الأسفل عائداً بنسبة - ١٦.٧٪. (يقوم الأداء على أساس سلة مورجان ستانلي للشركات الدولية تسد لكل دولة). وعلى الرغم من أنه في خلال السنوات الخمس الأخيرة كان متوسط هبوط الأسواق الثلاثة ذات الترتيب الأعلى بنسبة ٧.٣٪ فإن الأسواق الثلاثة ذات الترتيب الأسفل قد حققت عائداً سالباً بنسبة - ٥٨.١٪ في خلال نفس المدة.

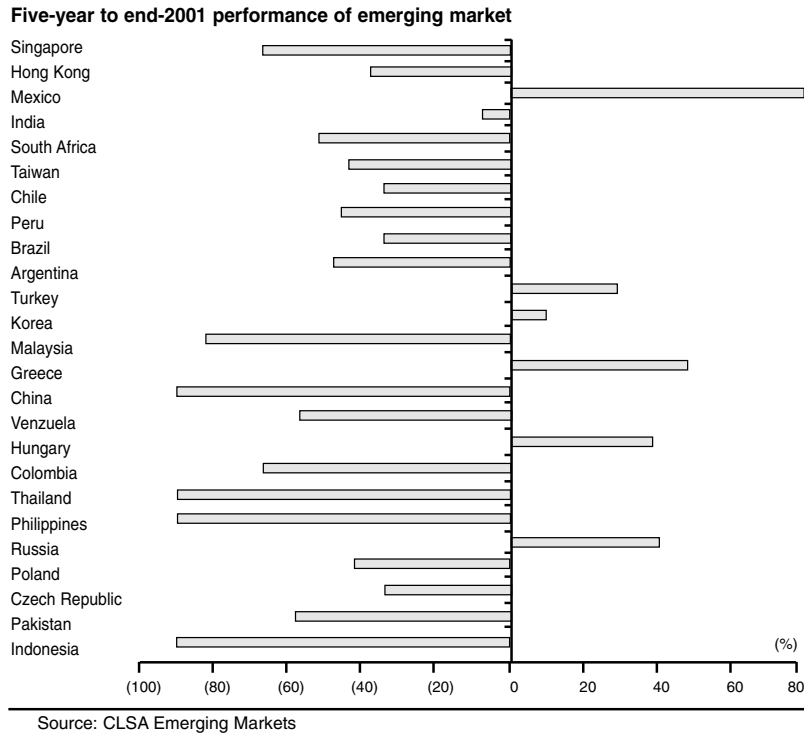
وقد كان أداء النصف الأعلى والنصف الأسفل في جدول الدول الخاص بالحوكمة بنفس الدرجة السيئة في خلال عام ٢٠٠١ - إذ هبط بنسبة ٦.٤٪ ونسبة ٦.٩٪ في المتوسط بالترتيب في عام ٢٠٠١. وفي النصف الأعلى حققت كوريا أداءً مبهراً (+٤٦٪)، بينما في النصف الأسفل تحسن أداء متوسط عائد العام الماضي بسبب روسيا (+٥٣٪) وكولومبيا (+٣٧٪).

وفي خلال السنوات الثلاث والخمس الماضية كان أداء أسواق الدول في النصف الأسفل من ترتيب الحوكمة أسوأ بدرجة كبيرة من أداء النصف الأعلى. فقد هبطت بنسبة ٣.٨٪ في المتوسط في خلال السنوات الثلاث الأخيرة، بينما حقق النصف الأعلى متوسط عائد إيجابي بلغ ١٣.٦٪. وفي خلال السنوات الخمس الأخيرة هبط متوسط النصف الأسفل من دول حوكمة الشركات بنسبة ٣٧.٨٪ أي ضعف متوسط هبوط النصف الأعلى.

وتجدر ملاحظة أن ثلاثة من بين أربعة أسواق التي قمنا بترتيبها وفقاً لأفضل تحسن في الدرجات الكلية قد حققت تفوقاً ضخماً في الأداء في تلك الفترة. وكان متوسط العائد لهذه العينة من الأسواق سالبا بنسبة ٦.٧٪ لعام ٢٠٠١. وقد كانت أسواق روسيا وكوريا وماليزيا هي التي شهدت تحسناً في ترتيبها من ناحية حوكمة الشركات قد حققت عائداً بنسبة + ٥٣.٢٪، + ٤٦٪، + ٢.٣٪ بالترتيب.

وكان السوق الآخر الذي قدرناه لما شهدته من تحسن كبير في حوكمة الشركات هو الصين، والذي لم يتفوق علي مؤشر الدولة الخاص به. ويصدق هذا سواء استخدمنا سلة مورجان ستانلي للشركات الدولية الخاصة بالدولة، والقائمة إلي حد كبير علي أساس الأسهم المرتفعة (H-Shares) والأسهم المفضلة (Red Chips) نظراً لأن المستويات التنظيمية الخاصة بها أكثر ارتفاعاً فعلاً بسبب قيدها في هونغ كونغ (العائد - ٢٦٪ في ٢٠٠١) أو المؤشر الرئيسي للأسهم الممتازة (A-Shares Index) الخاص بشنغهاي، والذي هبط بنسبة ٢٩.٩٪. ويعزى جزء ضخم من التحسن في الدرجات الخاصة بحوكمة الشركات علي المستوي الكلي في الصين إلي التنفيذ المتشدد، إلا أن ذلك لا يكون دائماً ذا أثر إيجابي بالنسبة لأداء الأسهم في الأجل القصير، إذا ما أدت إلي إنقاص ثقة المستثمرين المحليين في الأوراق المالية المتاحة في الأسواق المحلية. ومع كل ذلك فإنه يجب النظر إلي التنفيذ الأكثر تشدداً والجهود المبذولة من البورصة باعتبارها أمراً إيجابياً بالنسبة للسوق في الصين وباعتبارها أداة أكثر كفاءة لتخصيص رأس المال في الأجل الطويل.

شكل (٨-٤)



ملحق (١)

CG country averages of company

	Discipline (%)	Transparency (%)	Independence (%)	Accountability (%)	Responsibility (%)	Fairness (%)	Social (%)	Wgtd CG Score (%)	Spread in CG Score%
China	41.3	71.4	41.1	20.8	50.0	61.9	58.3	50.8	24.8
Hong Kong	52.6	65.4	64.6	59.8	55.7	83.9	70.7	64.4	47.7
India	65.4	57.2	60.7	56.7	48.1	69.8	85.5	62.2	46.3
Indonesia	38.0	55.8	31.6	21.7	32.5	48.9	39.5	38.2	41.9
Korea	51.7	81.0	50.0	62.9	43.7	67.4	85.1	62.0	39.4
Malaysia	60.1	70.5	68.3	42.6	54.9	72.4	69.7	64.1	59.2
Philippines	44.4	41.5	42.9	32.7	37.2	40.6	80.8	44.0	38.1
Singapore	60.6	65.7	75.5	47.3	64.7	81.5	61.1	65.4	58.3
Taiwan	57.8	69.2	61.5	53.6	38.8	67.6	69.4	59.2	48.2
Thailand	41.5	66.7	54.0	68.5	53.9	71.0	66.3	60.0	42.9
EEMEA	48.8	62.6	43.8	49.9	41.1	53.9	76.0	52.6	75.9
Latam	45.9	73.2	55.8	61.5	55.0	45.3	75.2	58.0	54.6
Total sample average	52.8	64.8	56.3	50.2	48.6	65.8	71.1	57.9	80.9

Source:

ملحق (٢)

Performance of country indices sorted by CG ranking

Performance of country MSCI index			
	1 year (%)	3 year (%)	5 year (%)
Singapore	(25.0)	(15.2)	(52.8)
Hong Kong	(21.2)	1.3	(30.6)
Mexico	15.9	62.4	61.3
India	(21.2)	12.3	(5.1)
S Africa	(20.3)	(1.7)	(38.3)
Taiwan	8.8	(9.9)	(34.1)
Chile	(6.0)	6.5	(24.6)
Peru	15.3	(1.7)	(33.0)
Brazil	(21.8)	8.4	(25.2)
Argentina	(22.2)	(25.2)	(33.7)
Turkey	(33.7)	22.9	20.7
Korea	46.0	37.8	7.2
Malaysia	2.3	79.0	(62.0)
Greece	(31.4)	(41.8)	35.2
Venezuela	(10.0)	(7.8)	(44.4)
China	(26.0)	(44.9)	(77.2)
Colombia	37.1	(34.8)	(50.9)
Hungary	(10.5)	(28.2)	26.8
Thailand	2.9	(34.6)	(81.3)
Philippines	(19.7)	(55.0)	(81.3)
Russia	53.2	269.1	31.5
Poland	(28.7)	(11.2)	(37.6)
Czech	(4.1)	0.4	(24.4)
Pakistan	(35.0)	(19.8)	(60.7)
Indonesia	(10.9)	(36.7)	(89.1)
Average	(6.7)	5.3	(28.1)

Source : Bloomberg, CLSA Emerging Markets

المؤلف

أمار جيل : Amar Gill يعمل رئيساً لقسم بحوث هونج كونج بالكريدي ليونيه للأسواق الصاعدة. وقد عمل قبل ذلك رئيساً لقسم بحوث ماليزيا وقام بتغطية الشركات الضخمة. وهو حاصل علي بكالوريوس الآداب في السياسة والفلسفة والاقتصاد، كما حصل علي درجة ماجستير في الفلسفة من جامعة أوكسفورد. وحصل علي لقب المحاسب المالي القانوني من جمعية إدارة الاستثمار والبحوث بالولايات المتحدة. Association for Investment Management and Research ولما كان قد عمل في البداية في إدارة النقد الأجنبي في كميكال بنك Chemical Bank بسنغافورة، فإن هذا يعني أنه كان يعمل في مجال الأسهم منذ بداية عام ١٩٩١، أولاً مع ساوذرن بأك سيكيوريتيز Southern Bank Securities ثم مع راشد حسين برهاد Rashid Hussain Berhad حيث رأس فريقاً يغطي شركات الطاقة والغاز وصناعة السيارات والبنوك والسلع الاستهلاكية.

ملاحظات

- ١- يشار إلى الاستثمار بأنه فائق الأداء (O-PF) out performer إذا ما زاد عائد عن عائد الاستثمارات المثيلة الأخرى.
- ٢- يشار إلى الاستثمار بأنه منخفض الأداء (U-PF) under performer إذا ما قل عائده عن عائد الاستثمارات المثيلة الأخرى.
- ٣- للحصول على أمثلة المنشآت أخرى، وعلى بطاقات الدرجات الخاصة بمستويات الدول، أنظر فصل (١٢) من هذا الكتاب، تحت عنوان "كيفية استخدام نظم التصنيف وقوالب التقييم لتعزيز الحوكمة الجيدة للشركة"، كاترين - كوشتا هلبلينج Catherine Kuchta-Helbling.
- ٤- للحصول على تفاصيل أكثر عن طريقتنا، انظر ملحق (١)، للحصول على تفاصيل عن الاستبيان أنظر ملحق (٢) في النص غير المختصر لتقرير (حوكمة الشركات ... وحثمية التطبيق التدريجي) الذي نشره الكريدي ليونيه www.clsa.com في فبراير ٢٠٠٢.
- ٥- نرجو الرجوع إلى النص غير المختصر www.clsa.com القسم الخاص بكوريا.
- ٦- للحصول على مناقشات وبحث أكثر تفصيلاً وشمولاً أنظر فصل (٢١) من تأليف يوميت UeREG Umil Izmen، وفصل (٢٠) تأليف باولو د. فيلاويس Pauld D.Villares في هذا الكتاب.
- ٧- ينبغي للمتخصصين في الدول المختلفة الرجوع إلى الأقسام الخاصة بكل دولة على حده في النسخة غير المختصرة من النص والمتاحة من كريدي ليونيه www.clsa.com.



مركز المشروعات الدولية الخاصة

ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبيعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

مجالس إدارة الشركات: الرقابة من خلال التمثيل

بقلم: ماريك هيسيل

مقدمة

يوجد في قلب أي نظام من نظم حوكمة الشركات مجلس (أو مجالس) لإدارة الشركة تكون مهمته هي توجيه شؤون الشركة والإشراف عليها. وإذا ما نظر إلى المجلس باعتباره مؤسسة للرقابة من خلال التمثيل، فإنه يتعين الإلمام بعدد من ترتيباته التنظيمية الممكنة. فمثلما تعد الآليات المتنوعة للتمثيل للسياسي بدءاً من الهياكل المختلفة للأجهزة البرلمانية، ومروراً بالمتطلبات المختلفة للتمثيل السياسي، وانتهاءً بالإجراءات المختلفة للانتخاب – متسقة مع نظام حوكمة الشركات السياسي كذلك أيضاً تعتبر الترتيبات المختلفة لمجالس إدارة الشركات متسقة مع نظام حوكمة الشركات القائم في مجال الأعمال. وتعكس الترتيبات القائمة مجموعة العوامل التاريخية، والاجتماعية/الاقتصادية، والسياسية، والثقافية التي تتفرد بها كل دولة، على غرار الوضع بالنسبة لنظم حوكمة الشركات في المجال السياسي.

ولا يعني هذا القول بعدم صلة الطريقة التي تطبق بها الرقابة من خلال التمثيل بالموضوع. إذ أن التأثير الحقيقي لمجالس إدارة الشركات، أي نطاق وكفاءة التوجيه – لا يعتمد بدرجة كبيرة على طريقة ترتيب التمثيل وإنما على هوية الملاك، وعلى المنافع التي يحصلون عليها نتيجة لملكيتهم، وأيضاً على البدائل المتاحة لديهم للرقابة من خلال التمثيل في مجالس الإدارة. وهذه العوامل هي التي تحدد التطلعات التي يلقيها أصحاب المصالح في الشركة على مجالس الإدارة، كما تحدد على نحو فعال السلطات التي تمتلكها هذه المجالس.

وتعد هوية ملاك الشركة على جانب كبير من الأهمية من ناحيتين أساسيتين: حجم ملكياتهم، وطبيعة المنافع التي تؤول إليهم نتيجة لهذه الملكيات. فالملكية المتناثرة فيما بين عدد من صغار المساهمين تخلق نوعاً من مشكلات الرقابة تختلف عما في حالة الملكية المركزة في أيدي قليلة، سواء كان ذلك بشكل مباشر أم من خلال مؤسسات.

وفى حالة الملكية المتناثرة، تكون المشكلة الرئيسية هي عدم كفاية الرقابة نتيجة للافتقار إلى الالتزام من جانب الملاك الأفراد. إذ أن الرقابة الفعالة تستلزم عملاً جماعياً، ولكن كل من الملاك يكون لديه الحافز في ان يصبح راكباً بالمجان على حساب الآخرين. أما فى حالة تركز الملكية، فإن كبار الملاك يكون لديهم كل من الدافع والقدرة على إنفاذ رغباتهم بسهولة نسبية. أى أن القدرة على الالتزام تخلق مشكلة فى حد ذاتها، وهى الرقابة المغلقة التى تنجم عن إمكان سيطرة الملاك المهيمنين.

على أن حجم ملكية الأفراد أو المؤسسات ليس هو وحده العامل المؤثر فى الطريقة التى يتاح من خلالها لمجالس الإدارة التأثير فى شئون الشركات. فطبيعة الأعمال التى تؤدىها مجالس الإدارة، والطريقة التى تؤدى بها تلك الأعمال تعتمد على طبيعة علاقات العمل بين الملاك والشركة. فقد تكون لبعض من كبار الملاك قد تكون لهم علاقات تجارية بالشركة، وقد يحصلون على منافع نتيجة لهذه العلاقات تفوق ما يحصلون عليه فى صورة توزيعات أرباح (مثلاً يحدث -على سبيل المثال- فى حالة البنك الذى يمتلك أسهماً فى شركة ولكنه أيضاً يقدم لتلك الشركة خدمات مصرفية وقانونية). وإذا ما كان الوضع على هذا النحو، فإن أولئك الملاك قد يسعون إلى الحفاظ على هذه العلاقات أو توسيع نطاقها بدرجة أكبر من سعيهم لتقوية أداء الشركة. وهناك نوع آخر من كبار الملاك، مثل صناديق الاستثمار، ممن لا تكون لديهم مثل هذه المصالح، حيث تقتصر علاقتهم بالشركة على مجال إدارة الأصول المالية.

وعلاوة على ما سبق، فإن مجالس إدارة الشركات ينبغي ألا تكتفى بالمسئولية تجاه الملاك وإنما ينبغي أن يمتد اهتمامها ليعطى مسئولية الملاك، وهذا النوع الأخير من المسئولية هو الذى يعكس القيود التى يضعها كل مجتمع على الملكية الخاصة سواء بصورة صريحة أو ضمنية. إذ أنه على الرغم من وقوع تلك المحددات - بشكل عام - تحت نفس الرأية المتمثلة فى اقتصاد السوق، فإنها قد تسفر عن ترتيبات مختلفة للنشاط الاقتصادى. وغالباً ما تكون لهذه الاختلافات تأثيرات مسلموسة على أسلوب حوكمة الشركات وعلى سبيل المثال فإن ملكية البنوك لحصص من الأسهم، وهو الوضع الشائع فى ألمانيا، تعد أمراً غير مسموح به قانوناً فى الولايات المتحدة، وما ينظر إليه باعتباره أعمالاً تعاونية فى اليابان يعتبره الأمريكيون أمراً تأمرياً كذلك بينما يعتبر الألمان أن عضوية مجالس الإدارة تعد أمراً مرغوباً، فإن الأمريكيون يعتبرونها أمراً منطوياً على تداخل فى المصالح، وهكذا.

وتحمل مثل هذه الاختلافات - التى تعكس عمليات تاريخية متباينة فى تلك الدول - معايير مختلفة للمسئولية بالشركات ولقواعد السلوك، علاوة على تحديدها لأدوار والتزامات ملك الشركات وأعضاء مجالس إدارتها على حد سواء.

غير أن المدى الذى يذهب إليه المساهمون فى الشركات من ناحية اعتمادهم على مجالس الإدارة للاضطلاع بهذه الالتزامات يتفاوت تبعاً لدرجة توافر الوسائل البديلة للرقابة على سلوك الشركة. ومن أبرز هذه الوسائل اللوائح القانونية، والتى تعرف وظائف ومسئوليات أعضاء مجالس إدارة الشركات والأسواق والمنتجات والتى تهدد بإزاحة الأطراف التى لا تتسم بالكفاءة نتيجة للإفلاس. ولكن على الرغم من وجود هاتين الآليتين فى كافة الاقتصادات، فإن جدواهما كوسائل للرقابة ليست قابلة للجدل: ففعالية القواعد القانونية تعتمد على وجود بنية أساسية قانونية تمكن من إنفاذ القوانين. كما أن أسواق المنتجات تتطلب بيئة تنافسية تمكن من تحقيق الانضباط لأداء الشركات. وتوفر الأسواق المالية آلية خارجية أخرى للرقابة على أداء الشركات. فهى تمارس الضغوط على المديرين لكى يؤدوا مهامهم بكفاءة من خلال التهديد بسحب الملاك لأموالهم. ولكن كفاءة آلية الرقابة هذه تعتمد على مدى السهولة التى يتسنى للمساهمين غير

الراضين أن يعملوا بها على تصفية ممتلكاتهم، أى على مدى عمق وكفاءة هذه الأسواق. والأسواق المالية المتقدمة لا تتيح فقط للمساهمين غير الراضين عن أداء الشركة بأن يبيعوا أسهمهم، وإنما تسمح أيضاً لأولئك الذين يكون في مقدورهم استخدام أصول الشركة القائمة على نحو أفضل بأن يتصدوا لمجالس الإدارة والإدارة التنفيذية من خلال سوق الرقابة على الشركات.

ويندرج الدور الذي تلعبه هذه العوامل فى تنظيم وعمل مجالس الإدارة فى نطاق نوعين من نظم حوكمة الشركات، النموذج الأمريكى والنموذج الألمانى. وعلى نحو ما يشير إليه كولين ماير Colin Mayer فى مقاله، فإن النظامين يعكسان اختلافات أساسية من حيث العوامل التى نوقشت آنفاً: الملكية المتناثرة والملكية الكبيرة للأفراد فى الولايات المتحدة، مقابل الملكية المركزة وملكية المؤسسات الشائعة فى ألمانيا، ومنظور المصالح الخاصة فى اقتصاد السوق بالولايات المتحدة، مقابل توجيه الاقتصاد الاجتماعى فى ألمانيا، والاعتماد على الرقابة الخارجية على أداء الشركة فى الولايات المتحدة مقابل الاعتماد على الآليات الداخلية فى ألمانيا.

وتتبع صلة هذين النموذجين بالدول الأخرى من قبولهما العام كمعيارين لنظامى رقابة "الأطراف الخارجية" و "الأطراف الداخلية" على التوالى. فالنظام الأمريكى يفترض علاقات متعاكسة فيما بين الأطراف الرئيسية، والتى ينبغى أن تخضع للرقابة من خلال نظام للمراجعة والتدقيق الخارجى. ويفترض النظام الألمانى وجود علاقات تعاونية بالضرورة، يتسنى الرقابة عليها من خلال شبكة من الاتصالات الداخلية فيما بين الأطراف الرئيسية. وناقش فيما يلى النظامين على التوالى، ويتبع ذلك طرح بعض وجهات النظر بشأن مشكلات حوكمة الشركات فى الاقتصادات الإنتقالية بشرق ووسط أوروبا.

النظام الأمريكى

ربما كانت أكثر السمات البارزة لملكية الشركات فى الولايات المتحدة هى غياب المستثمرين المهيمنين. وأسهم الشركات الأمريكية يمتلكها أعداد كبيرة من المساهمين، حيث يوجد عدد كبير من الشركات لا يمتلك أى من المساهمين فيها - سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات - ما يزيد عن ١٪ من أسهمها.

وقد اتضح فى عام ١٩٨٨ أن ٨ شركات فقط من بين أكبر ٥٠ شركة أمريكية هى التى يوجد من مساهميتها من يمتلك ٥٪ أو أكثر من إجمالى الأسهم. ونتيجة لهذا، لا توجد مجموعة وحيدة من حائزى الأسهم تستطيع الادعاء بوجود حق سائد لها فى التمثيل^(١).

جدول (٥-١)

ملكية الشركات فى الولايات المتحدة

(ملكية الأسهم، نسبة مئوية من القيمة الاجمالية)

١٩٩٢	٢٠٠٠	
٥٢,٨٣	٤١,٦٥	أفراد
٢٤,٠٢	٢٠,٠١	صناديق المعاشات
٧,٣٩	١٨,٣٧	صناديق الاستثمار
١٥,٧٦	١٩,٨٨	أخرى

وملكية الشركات ليست بمتناثرة فحسب، وإنما هناك أيضاً تركيز للملكية غير الفردية يتمثل في ملكية صناديق المعاشات وصناديق الاستثمار^(٧) وهؤلاء المستثمرون الذين يحوزون الآن ما يزيد عن ٥٠٪ من سوق الأسهم الأمريكية، يقومون بدور مديري أموال: فهم لا يسعون إلى التمثيل في مجالس الإدارة كما أنهم - بصفة عامة - يتجنبون مسؤوليات الملكية التي تقترب بكم حجم الملكية في شركة معينة.

وإذا ما كان التناثر الواسع للملكية - بمعنى وجود عدد كبير من المستثمرين الذين يمتلك كل منهم نسباً صغيراً من حقوق ملكية شركة ما - يعمل على إعاقة قدرة الملاك على الرقابة على الإدارة، فإنه يتيح لهم أيضاً بديلاً هو بيع أسهمهم، وهو أمر لا يعد متاحاً بسهولة لملاك الحصص الكبيرة من الأسهم. فملاك الحصص الكبيرة لا يستطيعون بيع أسهمهم بسهولة دون أن يتكبدوا على الأقل خسائر جمة في إطار بيئة السوق، إذ أن بيع أعداد كبيرة من الأسهم عادة ما يؤدي إلى انخفاض الأسعار. ومن ثم، فإن اهتمام كبار الملاك بأداء الشركات هو اهتمام تملية المصلحة والضرورة في أن واحد - ولكن صغار الملاك يمكنهم البيع (الخروج) بسهولة بالقدر الذي يكفي للتخلص من الاهتمام بالرقابة الداخلية (الصوت). فالتهديد بالخروج الكبير يفرض انضباطاً على سلوك الإدارة نتيجة لما يؤدي إليه من ارتفاع تكلفة توفير رؤوس أموال جديدة وأيضاً نتيجة لما ينطوي عليه من تهديد بتنشيط سوق الرقابة على الشركات.

إلا أن أثر التهديد لا يتحقق سوى عند توافر القدرة الكافية للأسواق المالية، وبالنسبة لأسواق المال الأمريكية، فهي من العمق والكفاءة إلى الحد الذي يسمح لها بأن تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق الانضباط للمديرين الأمريكيين من خلال عمليات الدمج والاستحواذ، والاستحواذ العدائي. وتمكن هذه الأسواق المستثمرين من الهيمنة على أصول الشركات، وهو أمر قد يعد أكثر قيمة في ظل إدارة مختلفة. ومما ييسر قدرتهم على القيام بذلك وجود متطلبات الإفصاح الإلزامي المحكمة، والتي توفر المعلومات المالية الشاملة التي تتيح المتابعة والتقييم لأداء الشركة بشكل حقيقي.

وأخيراً، فإن النظام الاقتصادي الأمريكي يجد جذوره في الإيمان الراسخ بأهمية تحرى مصالح الأفراد بغرض تحقيق رفاهية المجتمع. وربما لا يوجد مجتمع آخر يضيف مثل هذا الأهمية على المفهوم الشهير الذي وضعه آدم سميث، والذي أطلق عليه مسمى "اليد الخفية". فالعقد الاجتماعي الأمريكي يقوم على أساس أن تحرى المصالح الخاصة داخل بيئة السوق هو أفضل وسيلة لتحقيق النفع العام. وأيضاً، وفقاً لما يشير إليه فريدريك هايك، فبمجرد أن "ينظر إلى إدارة شركة كبيرة باعتبارها ليست فقط صاحبة الحق وإنما ملتزمة أيضاً بأن تأخذ في الاعتبار ما يسمى بالمصلحة الاجتماعية أو العامة عند اتخاذ قراراتها، فإنها تكتسب سلطات واسعة غير خاضعة لقيود"^(٨).

المساهمون

وتعد الشركات الأمريكية - بحكم حق الملكية وبحكم القانون - مملوكة لأصحاب الأسهم. وينطوي حق الملكية هذا على حق الهيمنة والرقابة، والذي يطلق عليه الاقتصاديون حقوق الهيمنة المتبقية: وهي الحق في اتخاذ القرارات المتصلة باستخدام أصول الشركة التي لا تخضع بشكل صريح وفقاً للقانون أو للعقود لهيمنة أي طرف آخر. وتتسم هذه الحقوق المتبقية بالمحدودية - إذ إنه وفقاً للقانون الأمريكي، يكون حق المساهمين في التأثير على النشاط المعتاد للشركة محدوداً بانتخاب أعضاء مجلس إدارة الشركة، والذين يقومون بعدئذ بإدارة نشاط الشركة نيابة عن الملاك. ويمكن للمساهمين التصويت لتغيير لوائح الشركة وانتخاب

مجلس الإدارة أو اقصائه، وقرار أو رفض التغييرات " العضوية" الرئيسية، والتي قد تؤدي إلى اختفاء الشركة (مثل قرارات الدمج أو البيع) و هذا، لا يكون لملاك الشركة حقوق تتمثل في اتخاذ قرارات مباشرة بالنسبة لإدارة نشاط الشركة. وعلى وجه الخصوص، لا يكون للمساهمين دور مباشر في تحديد توزيعات أرباح الشركة، أو تعيين أو فصل المديرين، أو تحديد الاستثمارات الرئيسية للشركة.

وإذا ما كانت الحقوق القانونية للمساهمين قليلة، فإن التزاماتهم أيضاً محدودة. وباستثناء نظم المعاشات في القطاع الخاص، لا يكون للمساهمين الحق في التصويت مقابل ملكية أسهمهم أو المشاركة في حوكمة الشركات بأي طريقة أخرى. وتميل الاجتماعات العامة للمساهمين - والتي يتعين على الشركات أن تعقدتها سنوياً- إلى أن تأخذ شكلاً احتفالياً يتم الأخذ به بوصفه إجراءً لائحياً، لا بوصفه معبراً عن حاجة فعلية. ولكن ثمة استثناء هام، هو الحق في التصويت وفقاً لحصص المساهمين، والذين يطلق عليه حق التصويت بالرفض عن طريق التفويض⁽⁴⁾ فالمساهمون قد يعطون تفويضاً بحقوق التصويت الخاصة بهم للإدارة المنتهية إلى أطراف لها مقترحات متنافسة، أو قد يستخدمونها لاعداد المقترحات الخاصة بهم. غير أن مقترحات المساهمين قد لا تتمكن من تناول أمور النشاط العادية، وهي غير ملزمة للإدارة بصفة عامة.

وحقيقة الأمر، أن حق المساهمين في التأثير على المجرى المعتاد للنشاط بالشركة يعد محدوداً باختيار أعضاء مجلس الإدارة و اقصائهم إذا استدعت الضرورة ذلك. ويقوم أولئك الأعضاء بإدارة نشاط الشركة نيابة عن المساهمين. وثمة ميدان أساسيان بوجهان عمل أعضاء مجلس الإدارة: تمثيل لمجموعة وحيدة، وعمل في سبيل مصلحة وحيدة. فأصحاب الاسهم هم المجموعة الوحيدة التي يتم تمثيلها ويكون على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على تحقيق مصالحهم على أفضل نحو ممكن.

وليس الدور الوحيد للمساهمين في الشركة هو اختيار تحكّم بتفضيل تمثيل مجموعة عما عداها فالمساهمون هم المجموعة الوحيدة التي لا يوجد ضمان تعاقدى بوجود عائد لها. اذ ان عاندها هو ما يطلق عليه الاقتصاديون: العوائد المتبقية، أي المقدار الذي يتبقى بعد تغطية كافة النفقات والديون وغيرها من الالتزامات التعاقدية. ويعد تركيز مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة على ثروة المساهمين هو بمثابة محاولة لتحقيق الاستغلال الكامل للأثر التحفيزي للملكية عن طريق ربط الهيمنة المتبقية بالعوائد المتبقية⁽⁵⁾ وبينما تتم تسوية كافة المطالبات عن طريق عقود، فإن تعظيم القيمة المتبقية يكون مرادفاً لتعظيم القيمة الاجمالية. ومن ثم، فإن المساهمين الذين ترتبط حقوقهم في الرقابة بحقوقهم في الحصول على العوائد المتبقية سوف يتخذون القرارات التي تتسم بالكفاءة من خلال تحرى مصالحهم. ويتم التعبير عن هذه المصالح في شكل ثروة المساهمين. وتكون مهمة مجلس الإدارة هي ضمان إدارة الشركة على النحو الذي يؤدي إلى تعظيم هذه الثروة⁽⁶⁾.

الأطراف الأخرى

يسمح عدد متزايد من تشريعات الدول بقيام مجالس الإدارة بأخذ مصالح بعض الأطراف الأخرى (والتي لا تتمتع بحقوق تصويت) في الاعتبار. ويسود في غالبية الدول اعتراف بحقوق تلك الفئات، حيث يسود الاعتراف بالمسؤولية العامة للشركات الخاصة. وعلى سبيل المثال، تسمح ولاية أوهايو بأن يأخذ أعضاء مجالس إدارة الشركات في حسابهم، ووفقاً لرؤيتهم، ما يلي: (١) مصالح العاملين بالشركة والموردين لها، والدائنين والعملاء ؛ (٢) اقتصاد الولاية واقتصاد الدولة ؛ (٣) مصالح المجتمع.

إلا أن هذه المصالح لا تثار سوى في غمار عمليات الاستحواذ، ولا يؤدي أي منها إلى إلزام أعضاء مجالس الإدارة بأن يأخذوا في حسابهم مصالح غير المساهمين. ويتمثل الاعتراض الأساسي على الاعتراف بتلك الحقوق في اعتقاد مؤداه أن مجلس الإدارة الذي يعد مسئولاً عن تحقيق كثير من المصالح هو في حقيقة الأمر مجلس غير مسئول عن أية مصلحة. فثمة تخوف من أن يكون تمثيل عديد من الفئات يؤدي إلى "تسييس" مجالس الإدارة ومن ثم، يؤدي إلى "تبرير" القرارات التي لم يكن المجلس ليؤيدها، وذلك باسم فئات تفتقر إلى القدرة على متابعة المهام أو الاعتراض عليها، وهي المهام التي يكون ثمة ادعاء بتعبيرها عن مصالحهم". وقد عبر عن هذا الوضع جوزيف جروندفيسست Joseph Ground Fest وهو أحد المسؤولين السابقين بلجنة الأوراق المالية والبورصات.

مجلس إدارة الشركة

وفقاً للقانون الأمريكي، تتم إدارة نواحي نشاط الشركة في ظل توجيه مجلس إدارة وحيد. ولا يفرق القانون بين وظائف التنفيذيين ووظائف غير التنفيذيين داخل المجلس. إذ يلقي العبء على المجلس من الأعضاء التنفيذيين (الداخليين) وغير التنفيذيين (الخارجيين) لإدارة الشركة. أما عضوية المجلس من ناحية التنفيذيين (الداخليين) وغير التنفيذيين (الخارجيين) فقد تركها القانون لتقدير المساهمين. ومن ناحية العدد، يسود مجلس الإدارة الأمريكي وجود الأعضاء الخارجيين، حيث عادة ما يوجد تسعة أعضاء غير تنفيذيين من بين إجمالي ١٢ عضواً. ودائماً ما يتم تعيين مسئول تنفيذي رئيسي للشركة، وهو يشغل في نفس الوقت. وبالنسبة لغالبية الشركات - منصب رئيس مجلس إدارة الشركة. واتفقاً مع الاتجاه نحو تجنب الفصل بين وظائف التنفيذيين ووظائف غير التنفيذيين بمجلس الإدارة، فإن القانون لا يتضمن تخصيصاً لأية أدوار محددة لأعضاء مجلس الإدارة فرادى.

ويتوقع من أعضاء مجالس الإدارة، سواء كانوا تنفيذيين أم غير تنفيذيين، أن يضطلعوا بدور الأمانة على مصالح الشركة ومصالح المساهمين فيها. ومثل هذا الواجب الاستثنائي هو في حقيقته إبداء للثقة من جانب المساهمين. وتتجاوز هذه الثقة مجرد أمور النشاط العادية: نظراً لأن لأعضاء مجالس الإدارة بوصفهم أمناء يعدون مسئولين عن الأعمال القانونية بالنسبة لتعاملات الشركة ونواحي نشاطها. ولايضاح ذلك، فإن عضو مجلس إدارة الشركة الذي يقوم بشراء أصول شركة أخرى لا يتعين عليه إخطار البائع بالارتفاع في قيمة هذه الأصول. ولكن عند شراء أصول الشركة التي يعد عضواً في مجلس إدارتها، ينبغي عليه الإفصاح عن مثل هذه المعلومة. ويكون من شأن الاخفاق في تحقيق مثل هذه الأمور المساس بمسئوليته الاستثنائية، وتعرضه للمساءلة بغض النظر عن دوافعه أو نواياه.

ويعد أعضاء مجلس الإدارة - بوصفهم أمناء على مصالح المساهمين - ملتزمين من الوجهة القانونية ببذل أفضل جهودهم، وعلى نحو معقول، لتحقيق صالح المساهمين. فالعناية الواجبة تلزم عضو مجلس الإدارة بأداء وظيفته على النحو الذي يرى هو شخصياً أنه يحقق صالح الشركة، وأن يكون ذلك بالعناية التي يبذلها أي شخص يتصف بالرشد في أي موقف مماثل. إلا أن معيار التصرف الرشيد ليس فضفاضاً - على نحو ما قد يبدو عليه - فهو يجب أن يكون محكماً إلى حد ما في نطاق إدارة الشركة. ولهذا فثمة التزام على أعضاء مجالس إدارة الشركات بأن تتوافر لديهم المعلومات الكافية لأداء مهامهم ولفحص المعلومات بصورة سليمة، وللإضطلاع بالأدوار حينما تستلزم الظروف ذلك.

كما أن واجب إجراء التعاملات بصورة عادلة، أو ضرورة الولاء للشركة، إنما يلزمان كافة أعضاء مجالس الإدارة بممارسة أدوارهم بالشركة وفقاً لما تملّيه مصالح الشركة فقط. وبوجه خاص، فإن ذلك الأمر يقوم بالضرورة على استبعاد قيامهم بأنشطة تحقق مصالحهم الخاصة داخل الشركة. وحينما تكون هناك شبهة لانطواء أية عملية على مثل هذا الوضع، يكون من المتعين على عضو مجلس الإدارة أن يفصح عن مثل هذا التعارض في المصلحة أمام متخذي القرار بالشركة وأن ينأى بنفسه عن أية تعاملات من هذا النوع، وعلاوة على هذا فليس، الإفصاح، أو الابتعاد عن ممارسة مثل هذه الأنشطة بكافيين: فإذا ما تم الاضطلاع بتلك الأنشطة فإنه يلزم أن تكون عادلة بالنسبة للشركة وأن يكون الحكم على مسألة العدل هذه هو حكم غير متحيز.

ومن شأن الاخفاق في ممارسة هذه الأدوار على النحو المشار إليه تعريض أعضاء مجالس الإدارة للمساءلة القانونية. فأولئك، بوصفهم أعضاء في مجالس إدارة ينبغي ألا يسمح لهم بتحقيق استفادة من خلال انتهاك واجباتهم الاستثنائية. وغالباً ما نعالج المحاكم الأمريكية مسائل وجود أرباح غير مفسرة نتيجة لأوضاع استثمارية باعتبارها أعمالاً منطوية على تدليس. وهناك حماية قانونية لسرية المعلومات، كما يوجد حظر على العمليات التي تترب على الحصول على معلومات داخلية ومثل هذه العمليات تخضع لإجراءات حاسمة ومتقدمة وذات كفاءة يتضمنها نظام المحاكم، ونظم التوجيه الذاتي للمؤسسات، بالإضافة إلى نظم الهيئات الإدارية. وتمكن المتطلبات المتشددة المتصلة بالإفصاح والمفروضة على الشركات ذات الأسمم المقيدة في سوق الأوراق المالية- بالإضافة إلى الحق في مقاضاة أعضاء مجالس الإدارة عن تحقيق الحماية الكافية للمساهمين ضد أي إهمال أو تدليس.

ولكن إذا ما كانت الحماية ضد الإهمال والتدليس لا تتمثل إلا في تلك التي يوفرها القانون - فإنها لا تكون كافية لحماية المساهمين ضد المخاطر الكامنة في أي من جوانب النشاط فحقيقة الأمر، أن قاعدة تقدير جوانب النشاط هي تلك التي تحمي أعضاء مجالس الإدارة ضد أية اتهامات غير مبررة. وتقوم تلك القاعدة على الاعتراف بحقيقة أن أية أوضاع غير مواتية بالشركة ليست بالضرورة نتيجة للإهمال أو التدليس: فالمخاطر التي تنطوي عليها أي من عمليات النشاط قد تؤدي إلى الاخفاق في تحقيق أهداف أية قرارات قائمة على النوايا الحسنة. وطالما لا تكون لأعضاء مجالس الإدارة أية مصالح خاصة تتصل بالقرارات التي يتخذونها، وطالما تتوافر لديهم المعلومات الكافية عن الموضوعات التي يتخذون القرارات بشأنها، وطالما يرون أن قراراتهم تستهدف تحقيق مصالح الشركة على أفضل نحو ممكن، فإنهم يكونون في مأمن من أية اتهامات لاحقة.

أعضاء مجالس الإدارة والمديرون

يترك للشركة- مع بعض الاستثناءات- تقرير ما ينطوي عليه شكل "توجيه الشركة" من مضامين بالنسبة لمجلس الإدارة. فالقانون لا يضع تفسيراً محدداً لذلك. ولكن حتى في غياب القواعد القانونية المحددة في هذا الصدد، فثمة اتفاق على ماهية الوظائف، وذلك في ضوء واقع الأوضاع بالشركات الأمريكية. وبهذا الصدد تحدد الدائرة المستديرة للأعمال Business Round Table المسئوليات التالية لمجالس إدارة الشركات: (١) الاشراف على اختيار إدارة الشركة (٢) مراجعة الأداء المالي للشركة وتخصيص اموالها، (٣) مراقبة المسئولية الاجتماعية للشركة، (٤) ضمان الاتساق مع القوانين^(٧)

المؤلف

ماريك هيسيل. Marek P. Hessel : وهو الذي يدير برنامج Corporate Governance لأوروبا الشرقية والوسطى وهو استاذ مساعد للإدارة بجامعة Fordham Graduate School of Business (New Yourk) ويعمل بنفس الجامعة ايضاً كمدير للأبحاث في مركز الدراسات الإدارية المتقدمة. وقد قام بالكتابة في موضوعات حل الخلافات والأنظمة الإدارية وقد ظهرت اعماله في عدد من الصحف الادارية الأمريكية والأوروبية واليابانية .

وبالمثل، توصى لجنة كادبوري Cadbury Committee ببريطانيا باضطلاع مجالس إدارة الشركات بالوظائف التالية:

- ١) مراجعة استراتيجية الشركة.
- ٢) إلتزام الكفاءات والخبرات المتاحة للشركة.
- ٣ تقييم أداء الشركة.
- ٤) وضع معايير سلوك الشركة^(٨)

وعلى الرغم من أن القوانين لا تفصل بين قدرات أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين وغيرهم من

التنفيذيين، وعلى الرغم أيضاً من أن كافة أعضاء مجالس الإدارة يتحملون مسئولية أعمال الشركة، فإن الدور المستهدف لأعضاء مجالس الإدارة من غير التنفيذيين هو دور واضح تماماً. . . إذ توكل إليهم مهمة القيام بالتقييم المستقل لأداء التنفيذيين، مع تحملهم في ذات الوقت للمسئولية الناتجة عن الصلاحيات الممنوحة لهم مع التنفيذيين. . . وإذا كان لتلك الصلاحيات أن تتصف بالفعالية المطلوبة، فإنه ينبغي عدم التدخل غير اللازم في صلاحيات المديرين. ويؤدى هذا - على نحو ما يعبر عنه جوناثان شاركام - Jonathan Charka إلى جعل فعالية مجالس إدارة الشركات بمثابة أمر يتصل بقدرة أعضاء مجالس الإدارة من غير التنفيذيين على الموازنة بين ضغوط المساءلة وبين متطلبات عدم التدخل في أدوار المديرين.

ويمنح أعضاء مجالس الإدارة من غير التنفيذيين قدراً كبيراً من صلاحية التقدير في مساءلة المديرين عن أدائهم، كما يفترض تمتع مجالس الإدارة بالصلاحيات الكافية لممارسة سلطاتهم. ولكن حتى مع غياب التقسيم الالزامى بين أدوار التنفيذيين وغير التنفيذيين فإن توازن القوى داخل المجلس إنما يتحقق من خلال الإدارة التنفيذية. . ويعزى هذا إلى عدد من العوامل مثل: عدم التحديد الواضح لوضع أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين كمتخذى قرارات، أو استشاريين، أو مراقبين، والفردية المرتفعة في ثقافة الشركات، والتي تنمو تجاه إضفاء الطابع الشخصي على وضع الشركة من خلال شخصية المسئول التنفيذى الرئيسى، واختيار العملية التي تسمح للإدارة التنفيذى باختيار أعضاء مجالس الإدارة، لا العكس، وفعالية رقابة المسئول التنفيذية الرئيسى على جدول أعمال مجلس الإدارة، وهو الذى عادة ما يشغل منصب رئيس المجلس.

ونتيجة لهذا، فقد أصبح أعضاء مجالس الإدارة من غير التنفيذيين بالولايات المتحدة ينظرون على نحو تقليدى إلى مسئولياتهم الرئيسية باعتبارها تتمثل فى تحديد واختيار وتعيين المسئول التنفيذى الرئيسى الكفاء، ويعبر عن هذا الوضع تلك العينة التالية من آراء أعضاء مجالس الإدارة من غير التنفيذيين، والتي ترد فى دراسة لورش Lorsch عن مجالس إدارة الشركات الأمريكية: "اعتقد أن أهم الأدوار التي يلعبها مجلس الإدارة هى اختيار المسئول التنفيذى الرئيسى إذ أن مجلس الإدارة لا يضطلع بالإدارة اليومية للشركة ولكن عليه أن يتأكد من وجود أولئك القادرين على ذلك، و"لا يوجد للمجلس سوى مهمتين" إحداها هى اتخاذ القرار بإقالة المسئول التنفيذى الرئيسى واختيار من يخلفه والثانية هى تحديد مرتبه وحوافزه^(٨)

المستثمرون المؤسسيون

يبدو المستثمرون المؤسسيون في وضع أفضل من حيث الاضطلاع بدور إشرافي فعال. وتبلغ حصة المستثمرين المؤسسيين في الولايات المتحدة نحو ٦٠٪ من حقوق ملكية الشركات. كما أن حصتهم أكبر في ملكية بعض الشركات الأمريكية الكبرى. وبالإضافة إلى هذا، فإن المستثمرين المؤسسيين يمتلكون حصصاً كبيرة بالمقارنة بالمساهمين الأفراد، كما تتسم ملكياتهم بدرجة أكبر من التركيز. ففي نهاية الثمانينات كان أكبر خمسة مستثمرين مؤسسيين يمتلكون ٢٧٪ من حقوق الملكية القائمة، وكانوا يمتلكون ضعف هذه النسبة تقريباً من ملكية أكبر ١٠٠ شركة أمريكية (مقومة بالقيمة السوقية). وبالنسبة لشركات ستاندر أند بور الخمسة، يمتلك ٢٠ مستثمراً مؤسسياً ٣٤٪ في المتوسط من الأسهم المتداولة.

ويبدو المستثمرون المؤسسيون - كمجموعة - مالكين لكل من الرغبة والوسيلة للقيام بدور إشرافي فعال على أداء الشركات. ولكن حتى وقت قريب، كان أولئك المستثمرون يتصرفون بذات السلبية التي يتصرف بها المستثمرون الأفراد، حيث كانوا يتجنبون مسؤوليات الإشراف، بصفة عامة، كما كانوا يتحاشون التمثيل المباشر في مجالس الإدارة، بوجه خاص. وقد نجم عن الزيادة الأخيرة في نشاط المستثمرين المؤسسيين، وبصفة خاصة النشاط المتصل بخطط المعاشات، إدخال موضوع الملكية المؤسسية ضمن مجالات الاهتمام. العام ويؤدي التأثير الذي يمارسه المستثمرون المؤسسيون على إدارة الشركات بوصفهم من كبار أصحاب حقوق الملكية إلى إثارة سؤالين رئيسيين هما: هل تتيح الملكيات المؤسسية الكبيرة في الشركات وجود الدافع للإشراف وكذا وجود القدرات المماثلة لقدرات الملكيات الفردية الكبيرة؟ وأيضاً، إذا ما كان مديرو أموال المؤسسات يخضعون مديري الشركات للمساءلة عن أدائهم، فمن الذي يخضع مديرو أموال المؤسسات إلى المساءلة عن أدائهم؟

يثور السؤال الأول لأن المؤسسات عادة ما تكون لها أهداف مختلفة، وعادة ما تتبع قواعد ولوائح مختلفة، كما تختلف سلوكياتها عن سلوكيات الأفراد. وحقيقة الأمر، أن مصطلح "المستثمر المؤسسي" يضم نطاقاً واسعاً من المؤسسات مثل صناديق المنح والبنوك، وصناديق الاستثمار، وصناديق المعاشات. وتختلف أهداف المؤسسات المختلفة، كما تختلف اللوائح والقواعد التي تتبعها وكذا تتسم سلوكياتها باختلاف واضح، وتعد صناديق المعاشات هي أكبر المستثمرين المؤسسيين في الولايات المتحدة. وهي تمتلك - وفقاً لبعض التقديرات - نحو ٤٠٪ من كافة حقوق الملكية - (وبالمقارنة، فإن المجموعة التالية من حيث نسبة الملكية هي صناديق الاستثمار، حيث تمتلك ٨٪ من إجمالي حقوق الملكية). ويوجد نصف هذه الملكيات تقريباً في صناديق معاشات الشركات، وهي الصناديق التي تتم إدارتها وفقاً لمعايير استثمارية محكمة طبقاً للوائح الفيدرالية. إلا أن الانغماس الفعال في نشاط هذه الصناديق في نطاق عملية حوكمة الشركات إنما يعوقه تعارض المصالح الكامن في علاقات الأعمال بين الصناديق وبين مؤسسي الشركات. فمدير صندوق المعاشات لشركة ما يكون لديه الدافع الاحتفاظ بالحساب بينما تهدده إدارة الشركة بفقدان فرصة العمل كنتيجة للمعارضة ولن ينتج عن هذا سوى تجميد رغبة مديري الأموال في الانغماس الفعال في الإشراف على أداء الشركة والحقيقة أن صناديق المعاشات الخاصة لم تبد سوى ميل ضعيف لمعارضة الإدارة.

وبالنسبة لصناديق المعاشات العامة، والتي تمتلك نحو ثلث حقوق الملكية التي تمتلكها صناديق المعاشات في الولايات المتحدة، فهي غير مقيدة بصور تعارض المصالح هذه، وبالتالي فهي تميل إلى أن تكون أكثر فعالية وجرأة بالمقارنة بالصناديق الخاصة. وقد قامت بأدوار

كبيرة في عرض أو تأييد مقترحات المساهمين، ووقفت في مواجهة ترتيبات مقاومة الاستحواذ والتي تعمل على حماية الإدارة. كما دافعت عن مقترحات الإصلاح التي استهدفت زيادة قدراتهم في التأثير على نواحي نشاط الشركات، إلا أن بؤرة تركيز هذا النشاط تتمثل في القضايا العامة لحوكمة الشركات والتي تعد قاسماً مشتركاً بين عدد من الشركات، لا يقتصر على القضايا الخاصة بشركات بعينها: إذ أن الحجم الكبير لسوق حقوق الملكية وكذا تنوع ملكيات الأصول يميلان إلي فرض حدود على مشاركة الصناديق في حوكمة الشركات على مستوى مجالس الإدارة. فكبر حجم سوق حقوق الملكية بالولايات المتحدة يترتب عليه ظهور ملكيات أكبر المؤسسات في شكل صغير نسبياً، كما أن معظم الصناديق تنحو تجاه تنوع سلات ملكيتها عن طريق الاستثمار في عدد كبير من الشركات^(١٠) ويؤدي هذا إلى صعوبة بمكان ممارسة الخروج المحسوب أو التصويت القائم على المعلومات كما أن أياً من الصناديق لم يحاول ممارسة ذلك، إذ أنها تقوم بإدارة محافظها الاستثمارية على النحو الذي يحقق مواكبة السوق، بدلاً من المحاولات النشطة "لضرب" تلك السوق.

ولكن لا يزال نشاط صناديق المعاشات العامة يثير عدداً من التساؤلات المرتبطة بمدى الرغبة في ذلك النشاط ومدى فعاليته كوسيلة لسد الفجوة بين الملكية والرقابة. ويميل هذا السؤال إلى التركيز على تعرض الصناديق للضغوط السياسية. فإنه علي النقيض من الصناديق الخاصة، تخضع الصناديق العامة للوائح ونظم الولايات، الأمر الذي يحد من أنشطتها الاستثمارية (معبراً عنها بالاستثمارات التي يكون بوسع الصناديق الاضطلاع بها) كما تحدد تكوين مجالس إدارة هذه الصناديق، وعادة ما تضم هذه المجالس أفراداً معينين من جانب السلطة التنفيذية وممثلين للمستفيدين من الصناديق، إلي جانب أفراد يتم اختيارهم استناداً إلى أوضاعهم. ويؤدي مثل هذا التكوين إلى إثارة صور مختلفة للتعارض في المصالح، حيث يقوم المسؤولون الرسميون بالولايات المتحدة بتمثيل كل من العاملين وأصحاب الأعمال. وهم يعدون عرضة - بوجه خاص - للضغوط السياسية من جانب الولاية. وتزداد درجة التعرض هذه في أوقات المصاعب المالية، حينما تكون الولاية تحت ضغوط لمساندة الكيانات المحلية التي تعاني مصاعب، ويكون استخدام جانب كبير من أصول صناديق المعاشات العامة لتمويل هذه المساندة ذا جاذبية من الوجهة السياسية. وثمة أمثلة على هذه الضغوط السياسية: من أشهرها مساندة صناديق معاشات ولاية ومدينة نيويورك لهيئات الولاية التي تعاني صعوبات مالية والتي تعمل في مجال إقراض مشروعات الإسكان ومشروعات تنمية الأعمال على المستوى المحلي. فتحت الضغط الكبير من جانب المسؤولين بالولاية، وافقت صناديق المعاشات على شراء سندات تملك الهيئات لمنع إفلاسها. وتحول الضغط إلى عملية ابتزاز^(١١)، على نحو ما عبر عنه أحد قادة الاتحادات المهنية، الذي كان معارضاً لاستخدام أصول الصناديق على هذا النحو.

ومن شأن تعرض صناديق المعاشات العامة للتأثيرات والهيمنة السياسية إلقاء الضوء على المشكلة الثانية والهامة والتي تتصل بفعالية المستثمرين المؤسسيين كمراقبين للشركات أي بتعبير آخر، مدى مساءلة إدارات الشركات أمام المستثمرين المؤسسيين. فالرقابة الداخلية من جانب المستفيدين من هذه المؤسسات تميل إلى أن تكون أكثر صعوبة عما هي على مستوى الشركة: فالمستفيدون من تلك المؤسسات ليسوا فقط بنفس الانتشار الذي يكون عليه المساهمون في الشركات الكبيرة، ولكن قد لا يكون وضعهم مماثلاً لحالة المساهمين في الشركات الكبيرة الذين يرغبون في تحمل تكاليف المتابعة. إذ أن المتابعة الخارجية المعتادة للأداء، مثل عمليات الاستحواذ العدائية والتصويت بالرفض عن طريق التفويض أو ضغوط سوق رأس المال ليست عالية التكلفة فحسب، وإنما غالباً ما تكون أيضاً غير قابلة للتحقق. ومن ثم، فإن الآليات

الروتينية للمساءلة بالشركات إما أن تكون غير متاحة أو أنها تخضع للحلول الوسط على مستوى المستثمر المؤسسي^(١٢).

ولا يزال هناك يقين بأن نمو الملكية المؤسسية في الولايات المتحدة يتجه نحو المراجعة بين "الخروج" و"التصويت" صوب مزيد من "التصويت". ولا تعد المؤسسات قادرة فحسب على القيام بالأعمال الجماعية، وإنما هناك أيضاً الحقيقة المتمثلة في أن عدم قدرتها على تصفية ملكياتها الكبيرة دون تكبد خسائر ملموسة تملى عليها القيام بهذه الأعمال ونتيجة لذلك، فإن الأدوار التي يمكن لهذه المؤسسات ويتعين عليها، أن تلعبها في مجال ممارسة أساليب الإدارة الرشيدة بالشركات الأمريكية تعد مجالاً للاهتمام وموضوعاً لنقاش كبير، إلا أن كلاً من معارضي ومؤيدي الأشراف المؤسسي يتفقون على نقطة واحدة، مؤداها أن الاعتماد على المستثمرين المؤسسيين لتحقيق الانضباط لدى مديري الشركات دون اخذ البيئة السياسية التي يعمل بها أولئك المستثمرون في الاعتبار إنما ينطوي على خطورة كبيرة.

أداء مجلس الإدارة

يظهر الحكم على الأداء التاريخي للاقتصاد الأمريكي على مدى نصف القرن الماضي أو نحوه، أن أداء نظام مجلس الإدارة يعد مواتياً إلى حد كبير حتى وأن كان ذلك نتيجة لعدم التدخل في صلاحيات الإدارة التنفيذية فقط. إلا أن دور مجلس الإدارة قد تغير على نحو محسوس خلال الفترة المشار إليها بمجالس الإدارة الأولى جاءت نتيجة لمتطلبات قانونية. وقد كانت الوظيفة الحقيقية الوحيدة لهم هي استيفاء متطلبات القانون، وكانت مجلس الإدارة تتكون من أعضاء من التنفيذيين فحسب وتدرجياً، بدأت مجالس الإدارة في الاضطلاع بوظيفة متابعة تركيز على الاشراف الاستثنائي على الأداء المالي. كما بدأ تكوين مجلس الإدارة يأخذ في التغير، حيث أخذت نسبة الأعضاء من غير التنفيذيين تتزايد باضطراد والآن، صارت مجالس الإدارة الأمريكية تضطلع بدور أكثر إيجابية، حيث امتد دورها من الأشراف الاستثنائي إلى تقديم النصح والاستشارة بشأن القضايا الاستراتيجية. وقد قامت مجالس إدارة ما يقرب من نصف الشركات الألف التي تدرجها مجلة فورتش Fortune بتشكيل لجان للتخطيط الاستراتيجي، كما يقوم عدد متزايد من الشركات بعقد اجتماعات سنوية لمدة يوم أو يومين لاستعراض ومناقشة استراتيجية الشركة. كذلك فقد بدأت مجالس الإدارة في البحث عن نطاق واسع من الخبرات، واختيار الأعضاء من غير التنفيذيين سعياً للحصول على المعارف والخبرات التي يمكن أن يأتوا بها إلى المجلس، بدلاً من ارتباطهم بأى من جماعات المصالح أو جماعات الضغط.

إلا أن ما حدث مؤخراً من تضاول في الأداء التنافسي لأنشطة الأعمال الأمريكية قد جعل هذا النظام موضوعاً لبحث مكثف من جانب الباحثين والممارسين على حد سواء، ونتج عن ذلك عدد من المقترحات التي تستهدف تحسين النظام القائم " يرد بالملاحقين ٢،١ مستخلص لمقترحين وعنوانهما: تحالف جديد بين الملاك ومجالس الإدارة "A New compact for Owners and Directors" الذي أعترته مجموعة العمل عن أساليب حوكمة الشركات في الولايات المتحدة، وميثاق بأفضل الممارسات وهما أعدته لجنة كادبري في المملكة المتحدة. Code of Best Practice مسألتان أساسيتان تتصلان بالموضوع ينبغي إيلاؤهما اهتماماً خاصاً:

(١) الدور القائم على المبادرة لا على رد الفعل، والذي تقوم به مجالس الإدارة بالنسبة لشؤون الشركات.

٢) التصرف بأسلوب المستثمر، لا بأسلوب المالك، من جانب المساهمين وبصفة خاصة من جانب المساهمين المؤسسين.

وقد برزت المسألة الأولى نتيجة للاتجاه القوي بالسوق نحو الرقابة على الشركات خلال الثمانينيات. ووفقاً لرأى الكثيرين، فإن تنشيط هذه السوق اقتضته الضرورة المتمثلة في عدم قدرة مجلس إدارة الشركات على كبح التجاوزات الإدارية. فقد رأى الناقدون أن الطريقة التي استجابت بها مجالس إدارة شركات جنرال موتورز وأى.بى.أم وكوداك لمشاكل تنافسية شركاتهم تعد تعبيراً عن هذا الاتجاه السلبي. وللتأكيد، فقد قامت مجالس الإدارة في الحالات الثلاث بإبعاد المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، ولكن المجالس في غمار ترددها بشأن المديرين الذين اتصفوا بالنجاح في وقت ما انتظرت كثيراً وأدى ذلك بالشركات إلى الانزلاق في مواقف متردية نجم عنها شكاوى واسعة الانتشار حول أداء تلك الشركات. وترتب على الجدل بشأن سلبية الشركات الأمريكية ظهور عدد من المقترحات التي تستهدف تحقيق مساهمة أكثر فاعلية وأكثر استقلالية من جانب أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين، ومن أمثلة ذلك التوصيات المتصلة بتكوين لجان للاستراتيجيات داخل مجالس الإدارة، أو المقترحات الهادفة لخلق مؤسسة من أعضاء مجالس الإدارة المهنيين غير التنفيذيين.

ولكن المشكلة بالنسبة لكثير من المراقبين أعمق من ذلك بكثير. إذ يرى أولئك المراقبون أن إسهام مجالس الإدارة هو مجرد انعكاس للدور غير القائم على الالتزام من جانب المساهمين في الشركة، والذين أصبحوا من خلال اعتمادهم على "التجول في وول ستريت" بمثابة مستثمرين متجولين لا ملاك حقيقيين.

وإذا ما كان الأمر كذلك، فإن الحل ربما يتمثل في تشجيع وتيسير العلاقات طويلة الأجل بين الشركة والمساهمين فيها. وتزايد نسبة حقوق الملكية التي يحوزها المستثمرون المؤسسيون هي - وفقاً لرأى أولئك المراقبين - عامل يجعل هذا "الاستثمار القائم على العلاقة" ممكناً ولكن للاستفادة من هذه الإمكانية يتعين على المستثمرين المؤسسيين الأمريكيين أن يضطلعوا بدور أكثر فاعلية في شؤون الشركة، مثلما يحدث من جانب نظرائهم الألمان.

النظام الألماني

خلافاً للنظام السائد في الولايات المتحدة، يعد الجانب الأكبر من حقوق ملكية الشركات بألمانيا مملوكاً لشركات أخرى، والملكية المتبادلة بين الشركات تمثل بين الشركات ما يقرب من نصف قيمة الأسهم. وعلى الرغم من أن المستثمرين الأفراد، الذين يمتلكون ما يقل عن ٢٠٪ من إجمالي حقوق ملكية الشركات يمثلون الفئة الثانية من المساهمين من حيث الحجم - في ألمانيا، فإن أسهم أولئك الأفراد هي أسهم لحامله والتي يتركز الاستثمار عليها لدى البنوك. وبالتالي، فإن نصيب الأسد (أكثر من ٩٠٪) من حقوق ملكية الشركات المتداولة أسهمها في البورصات في ألمانيا يوجد في حوزة مؤسسات (وإن لم يكن ذلك بالضرورة في شكل ملكية). ولكن هذه الأرقام هي مجرد بداية لسرد القصة: فالمساهمات في الشركات الألمانية تتصف أيضاً بالتركز الشديد. ففي عام ١٩٨٨، وفي ٢٧ من بين أكبر ٤٠ شركة ألمانية يوجد مساهم واحد على الأقل يمتلك أكثر من ١٠ في المائة من الأسهم. وفي معظم الحالات كانت أعلى ٣ كتل تصويتية تمتلك نصف أسهم الشركة. وكما في ١٤ شركة ألمانية ٢٢ كتلة تصويتية مؤسسية تمثل ١٠٪ على الأقل من أسهم الشركة.

ومن ثم، فإن ملاك الشركات الألمانية وأمنائهم تقوى لديهم روابط العمل مع الشركات التي يمتلكونها ونتيجة لهذا، تكون لديهم دوافع أقوى للاضطلاع بمسئوليات الملاك، وللإسهام في الدور الإشرافي على أداء الشركة. وعلاوة على هذا، فإن الإشراف الداخلي الفعال على أداء الشركة يعد أمراً لازماً بالنسبة للنظام الألماني: وخلافاً لوضع المساهمين الأمريكيين، نادراً ما يسعى المساهمون الألمان إلى الأسواق المالية. ومع قوة وحجم الاقتصاد الألماني، لا تتداول بأسواق الأوراق المالية سوى أسهم ٦٠٠ شركة، تمثل أقل من خمس عدد الشركات المناظرة في المملكة المتحدة، وعشر عدد الشركات في البورصات الأمريكية. وفضلاً عن هذا، فعلى الرغم من التزايد الذي طرأ على التمويل عن طريق حقوق الملكية في ألمانيا، فإن هذا الشكل لا يمثل المصدر الرئيسي لتمويل الشركات الألمانية، والتي تحصل على تمويلها بصورة رئيسية في شكل قروض من البنوك. ونتيجة لهذا فإن أداء أسواق الأسهم لا يحظى باهتمام رئيسي من جانب المساهمين.

جدول (٢-٥)

ملكية الشركات - الولايات المتحدة وألمانيا (ملكية الأسهم، نسبة مئوية من القيمة الاجمالية)

	ألمانيا		الولايات المتحدة		
	٢٠٠٠	١٩٩٢	٢٠٠٠	١٩٩٢	
أفراد	١٧٫١	٢٢٫٧	٤١٫٦٥	٥٢٫٨٣	أفراد
شركات	٣١٫١٦	٣٥٫٤٢	٢٠٫١	٢٤٫٠٢	صناديق المعاشات
بنوك	٢٠٫١٢	١٤٫٦٨	١٨٫٣٧	٧٫٣٩	صناديق الاستثمار
أخرى	٣١٫٦٣	٢٧٫٢	١٩٫٨٨	١٥٫٧٦	أخرى

وبالإضافة إلى ما سبق، فإن سوق الرقابة على الشركات تعد غير موجودة^(١٢) ويعزى غياب هذه السوق جزئياً فحسب إلى وضع الأسواق المالية: أما العامل الأكثر أهمية فهو يتمثل في المحددات التي يفرضها هيكل ملكية الشركات وأساليب حوكمة الشركات فيها. فالقانون الألماني يسمح للشركات الألمانية بأن تحد حصة حقوق التصويت التي يحوزها مساهم واحد فيها، كما أن حيازة البنوك لأسهم الشركات ليست مطروحة للبيع، وينتج عن دور العاملين في عملية حوكمة الشركات منع حدوث عمليات الاستحواذ العدائية من خلال إضفاء طابع عدم التيقن على جدوى إعادة هيكلة الشركات والتي عادة ما تتبع عمليات الاستحواذ^(١٣) وتؤدي هذه الأمور كافة إلى إضفاء صعوبة على قدرة المستثمرين على تصفية ملكيتهم، وناهيك عما تتصف به مثل هذه التصفية من عدم مرغوبية من الواجهة الاجتماعية. وأيضاً، وعلى نحو ما أشار إليه جورج سيمنس Georg Siemens منذ قرن مضى، فإنه "إذا لم يكن بوسع المرء أن يبيع ممتلكاته، فإن يكون ملتزماً برعايتها".

ويبدو أيضاً أنه من المتعين على المالك أن يكون ملتزماً بالرعاية، نظراً لأن النظام الاقتصادي الألماني له جذور تتمثل في الاقتصاد الاجتماعي التقليدي، الذي تتعاون فيه كافة الفئات الاجتماعية بهدف تحسين أوضاع الرفاهة على المستوى القومي. وأفضل تعبير لهذا

المنظور هو مبدأ "تقرير المصير المشترك" والذي يثير القلق بشأن ما يترتب على ذلك من تركيز للصناعة الألمانية المتأثرة بقرارات الشركة حق المشاركة في عملية صنع القرار بالشركة. كما يفرض هذا المبدأ، في معناه الأوسع، التزاماً عاماً على الملكية الخاصة. ويتفاوت نطاق هذه المسؤولية تبعاً لأهمية الشركة بالنسبة للاقتصاد. فالشركات الصغيرة عليها القليل من الالتزامات تجاه الأطراف الأخرى من غير الملاك أما الشركات الكبيرة فتتوقع عليها التزامات تجاه العاملين، والموردين، والعملاء، والمجتمعات المحلية، والمجتمع بشكله الواسع. وتعتبر هذه الالتزامات عن نفسها من خلال الاعتراف الصريح بمصالح وحقوق كافة من يسهم في أنشطة الشركة ومن ثم، تكون له مصلحة في وجودها وأدائها.

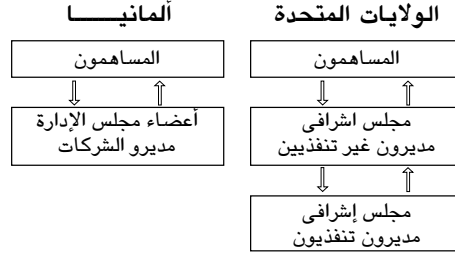
أصحاب المصالح

لا توجد لوائح أو قواعد محددة تحكم تمثيل المساهمين (عدا القيد الذي ينبع من الالتزام بتمثيل أصحاب المصالح الآخرين)، إلا أن الحق في ذلك التمثيل غالباً ما يمنح للمؤسسات، وبصفة خاصة للبنوك. ونتيجة لهذا، فإن تمثيل المساهمين في ألمانيا عادة ما يأخذ شكل كتل تصويتية كبيرة. وتتصف اجتماعات الجمعيات العمومية للمساهمين بوجود نسبة مرتفعة من الأصوات. وعلى غرار الوضع في الدول الأخرى، فإن تلك الاجتماعات عادة ما تكون شكلية أو احتفالية فحسب.

وعلى الرغم من أن تركيز حقوق التصويت يولد تمثيلاً مباشراً للمساهمين بصورة نسبية، فإنه يتعين عدم الخلط بين ذلك الأمر وبين قدرة المساهمين الأفراد على طرح المسائل التي تقتضيها مصالحهم كمجموعة. وحقيقة الأمر، أن هذه المصالح غالباً ما تنتهي إلى كونها تعبيراً عن مصالح كافة الأطراف المعنية: أصحاب حقوق الملكية، والدائنين، والعاملون، والموردون، والمشترون، والمجتمعات المحلية بصفة عامة. وليس الهدف الأساسي للتمثيل المتعدد هو التعبير المستقل عن مصالح أية فئة دون مصالح الفئات الأخرى أو ضد مصالح فئة بعينها. بل يتمثل الهدف من ذلك في إقرار المصالح المشتركة لكافة الفئات، وهو الأمر الذي ينظر إليه بوصفه استمراراً لنشاط الشركة من خلال استمرار الأوضاع التنافسية. ويعد التمثيل المتعدد * وهو بمثابة مبدأ للمصالح المشتركة تتحدد وفقاً له المسؤولية الرئيسية لمجلس الإدارة - هو التعبير عن مصلحة الشركة ككل من خلال تنمية قدرة الشركة على توليد الثروة.

ويشير جوناثان شاركام Jonathain Charkham إلى أن هذا المبدأ يؤدي إلى "إعطاء أولوية للتصرف الرشيد على مسألة تحقيق الأرباح". وبالإضافة إلى هذا، فإن المبدأ يتجاوز مجرد المطلب القانوني. فهو يبدو متمتعاً بدعم جماعي من جانب كافة أصحاب المصالح ولا يوجه سوى اهتمام ضئيل نسبياً إلى مقاييس أداء الشركة في الأجل القصير، إذ أن قيمة ملكية المساهمين في الأجل القصير ليست هي الأمر الأهم، توجه أهمية كبيرة لتوزيعات الأرباح. فالأرباح ينظر إليها باعتبارها وسيلة ضرورية لاستمرارية الوضع التنافسي للشركة، لا باعتبارها غاية في حد ذاتها⁽¹⁴⁾ ويمنح القانون الألماني حقوق التمثيل للأطراف الأخرى من أصحاب المصالح في الشركة، كما يمنح العاملين الحق في التمثيل في مجلس إدارة كافة الشركات، عدا الشركات بالغة الصغر. ويمكن عادة منح حقوق التمثيل أيضاً لجميع أصحاب المصالح (على سبيل المثال: غالباً ما تحتفظ الشركات الألمانية بمقاعد في مجالس الإدارة للبنوك والعملاء والموردين الرئيسيين، و للمؤسسات العامة).

(إطار ٥-١)



مجلس إدارة الشركات

يختلف كل من تنظيم مجالس الإدارة وأدوارها في ألمانيا عن نظيراتها في النظام الأمريكي. فأولاً وخلافاً للنظام الأمريكي، يتكون النظام الألماني لمجلس الإدارة من مجلسين: مجلس إشرافي يتكون بالكامل من أعضاء من غير التنفيذيين، ومجلس مديرين يتكون بالكامل من أعضاء من التنفيذيين. ولكن ينبغي ألا ينظر إلى هذا الهيكل باعتباره صورة أخرى ذات مستويين أو كبديل لصورة المجلس ذي المستوى الواحد: بل أنه يعتمد على الفصل الواضح بين الوظائف التنفيذية والوظائف غير التنفيذية، كما يمنح كل من المجلسين مسؤوليات قانونية وصلاحيات مختلفة تماماً.

ويورد القانون تمييزاً واضحاً بين الإدارة والإشراف. فهو يعرف الوظائف الإدارية بوصفها تخص المسؤولين التنفيذيين بالشركة، ويضع المسؤوليات الإدارية في أيدي مجلس المديرين. ويؤدي هذا الترتيب إلى جعل مجلس المديرين هو مجلس الإدارة في نظام حوكمة الشركات الألماني: فهو الجهاز الحقيقي لصنع القرار، وهو الذي له حرية وصلاحيات واسعة لإدارة النشاط. وللتأكيد، يخضع المجلس للمساءلة عن الاستخدام السليم لهذه الصلاحيات أمام المجلس الإشرافي.

المجالس الإشرافية

على الرغم من إمكان تفسير الوظائف الإشرافية باعتبارها مشتملة على بعض المسؤوليات الإدارية، فإن معظم المجالس الإشرافية تعارض مثل تلك التفسيرات باعتبارها تمثل مخالفة لروح القانون. نتيجة لهذا، فالوظيفة الإشرافية في النظام الألماني تمارس بشكل مستقل عن الوظيفة الإدارية: إذ ينصب تركيزها الأساسي على ضمان وقوع أعمال الشركة في أيدي إدارة ذات كفاءة.

وتعد هذه المسؤولية محددة بدرجة كبيرة باختيار أعضاء مجلس المديرين، واستبدالهم بآخرين، إذا ما اقتضت الضرورة ذلك. إذ يقوم المجلس الإشرافي بتعيين أولئك الأعضاء لفترات قابلة للتجديد لا تتجاوز خمس سنوات، ولا يتم إنهاء عملهم سوى عن طريق المجلس الإشرافي (على أن يكون ذلك الإنهاء مسبباً أيضاً). وبالإضافة إلى اختيار الإدارة العليا، يكون المجلس الإشرافي مسؤولاً عن اقرار الحسابات المالية الختامية والتقرير السنوي، والانفاق الرأسمالي الرئيسي، وإغلاق الوحدات الإنتاجية، وتوزيعات الأرباح. نتيجة لهذا، فإن المجلس الإشرافي الذي

يضطلع لمسئوليات علي نحو يتسم بالفاعلية عادة ما تعقد اجتماعاتها على فترات متباعدة في الظروف العادية (نادراً ما تكون الاجتماعات على فترات تقل عن ثلاث أشهر). وتميل الاجتماعات إلى اتخاذ طابع روتيني. ولكن حينما تعن الحاجة، يكون بوسع المجلس القيام بدور فعال.

وغنى عن البيان أنه طالما تقوم المجالس الإشرافية بالإشراف على فريق من التنفيذيين، فإن عضويتها لا بد أن تنحصر في الأعضاء غير التنفيذيين فحسب. ويتم تعيين نسبة كبيرة من الأعضاء وفقاً للقانون الألماني، لا وفقاً للنظام الأساسي للشركة. ويعتمد هيكل العضوية على حجم الشركة، كما أن هناك إلزاماً بتمثيل العاملين في مجالس إدارة الشركات التي يزيد عدد العاملين فيها عن ٥٠٠ شخص.

وكلما كبر حجم الشركة كلما ازدادت نسبة الأعضاء المنتخبين من قبل العاملين^(١٥) أما باقي الأعضاء فيتم تعيينهم من قبل المساهمين لفترة قابلة للتجديد مدتها ٤ سنوات. ومما يخفف من إمكانية وجود صراعات فيما بين ممثلي المجموعتين منح كل مجموعة الحق في الاعتراض على ترشيحات المجموعة الأخرى. ويشتمل الملحق رقم (٧) على مقارنة بين مجلس إدارة دويتش بنك وسيتي كورب (الشركة الأم لسيتي بنك)، وهما المؤسسات المصرفيتان الكبيرتان في ألمانيا والولايات المتحدة: فالاختلافات بين جمعي وتكويني المجلسين تعد مؤشراً على الاختلافات بين الترتيبات المتصلة بمجالس الإدارة في الدولتين.

وتقترن المحددات القانونية الواردة على عضوية مجالس الإدارة، بارتفاع درجة التمثيل المؤسسي بين المساهمين، وتعد مسئولة عن تماثل تكوين المجالس الإشرافية في الشركات الكبيرة التي تتداول أسهمها في أسواق الأوراق المالية. فإلى جانب وجود ممثلين للمساهمين والعاملين، يوجد تمثيل للبنوك، كما يوجد عادة تمثيل لكبار الموردين، والمشتريين، والهيئات العامة. فالتقسيم المعتاد يتمثل في ٣٠٪ من مقاعد المجلس الإشرافي للمساهمين، و ٢٠٪ للمؤسسات من أصحاب المصالح، عدا المساهمين المؤسسيين، وتعطى الـ ٥٠٪ الباقية للعاملين.

ويعتبر إرتفاع نسبة تمثيل العاملين في المجالس الإشرافية من السمات البارزة للنظام الألماني. إلا أنه يتعين عدم الالتباس بين هذا التمثيل وبين الإلزام بإدارة العلاقات العمالية داخل الشركات^(١٦).

ولا يمنح أعضاء المجلس الإشرافي أية سلطات إدارية، حتى يكون تمثيل العاملين بمثابة اعتراف أساسي بحقوقهم في الحصول على المعلومات وفي المشاورة بشأن القرارات الرئيسية التي تؤثر على الشركة. وينطوي هذا الاعتبار على أهمية واضحة، حيث أنه يضمن تدفق المعلومات اللازمة لضمان مساءلة مديري الشركة. وفالواقع فالأمر، أن الدور الحقيقي للمجلس الإشرافي غالباً ما يتجاوز وظائف المجالس الرسمية: وأحياناً يشار إلى أنه بالرغم من أن "المجلس الإشرافي" وقد يكون بمثابة ترجمة حرفية لمصطلح "Aufsichtsrat" فإن المصطلح الألماني ينطوي على قدر أكبر من النصح والتشاور وهو ما يتجاوز مجرد الإشراف. ومن خلال هذا الدور، لا يكون تركيز المجلس الإشرافي منصباً بدرجة كبيرة على متابعة المديرين بهدف تحديد المشكلات بقدر ما ينصب في المقام الأول على إعطاء إرشادات "التنبيه" المبكر لمنع وقوع المشكلات.

واجبات أعضاء المجلس

يتعين على أعضاء مجلس الإدارة الإشرافي بمجرد تعيينهم أن يضطلعوا بأدوارهم كأشخاص يمثلون الشركة ويعبرون عن مصالحها، بغض النظر عن هوية من قاموا بترشيحهم

واختيارهم. ومن خلال هذا الدور، تكون عنايتهم وولاؤهم موجّهين للشركة. ولكن، نظراً لقوة المكون المؤسسي في عملية حوكمة الشركات، فإن معايير العناية والولاء غالباً ما تحمل معاني مختلفة عما هي في حالة النظام الأمريكي. فأعضاء المجلس الاشرافي هم غالباً موظفون في بنوك أو في مؤسسات أخرى لها حقوق ملكية مباشرة أو دائنة إزاء الشركة، وبهذه الصفة، فإنهم لا يمتلكون فحسب المهارات والخبرات اللازمة لإجراء تقييم سليم لأداء الإدارة، ولكنهم يستفيدون أيضاً من التحليل المنتظم والمتابعة لهذا الأداء، والذي يقوم به أفراد متخصصون بالمؤسسة الأم. نتيجة لهذا، فإنهم يلتزمون بمعايير مرتفعة من حيث العناية الواجبة تتجاوز تلك المعايير التي يلتزم بها الشخص "الرشيدي" العادي.

كما أن مسألة التعاملات العادلة تتسم بقدر أكبر من الصعوبة، على الأقل بالمعايير الأمريكية، إذ أن القانون الألماني لا يمنع العضوية في مجالس إدارات شركات متنافسة، وهو أيضاً لا يحدد إعداد المجالس التي يحق لممثلي مؤسسة واحدة العضوية فيها (على الرغم من أن الشخص الواحد لا يحق له أن يكون عضواً في أكثر من ١٠ مجالس إدارية). ومن ثم، تكون النتيجة هي وجود متبادل للشركات الألمانية الكبرى في المجالس الاشرافية لكل منها، الأمر الذي يؤدي أيضاً إلى وجود الكبير للبنوك الألمانية في المجالس الاشرافية لعدد كبير من الشركات. ومن شأن هذا الوضع أن يؤدي إلى خلق امكانات لتعارض المصالح تتجاوز في مضمونها مجرد احتمالات افساء السرية (وهي جريمة جنائية وفقاً للقانون الألماني)^(١٧).

وينطبق الوضع ذاته على الوجود المتزامن للبنوك بوصفها دائنة ومساهمة، إلى جانب قيامها بدور أمناء استثمار لمساهمين آخرين: ومصالح البنوك باعتبارها دائنة قد لا تتفق ومصالح المساهمين الذين يمثلونهم أو مع مصالح الشركة التي يتولون الاشراف عليها. كما أن التعارض بين الولاء للبنك الذي يعد الشخص عضواً في مجلس مديريّة، وبين الولاء للشركة التي يكون الشخص ذاته عضواً في مجلسها الاشرافي قد يكون من الأمور التي لا يتسنى تجنبها، وخاصة خلال عمليات إعادة الهيكلة المالية. وليس من المستغرب في الوقت ذاته أن ينصب النقاش الدائر بشأن نظام حوكمة الشركات في ألمانيا حول الدور الذي تلعبه البنوك في هذا النظام.

البنوك

يمثل اشتراك البنوك في عملية حوكمة الشركات سمة مميزة للنظام الألماني، مثله مثل اشتراك العاملين. ففي عام ١٩٨٨ كان ممثلو أكبر تسعة بنوك يشغلون ٩٤ مقعداً في المجالس الاشرافية في ٩٦ شركة من بين أكبر ١٠٠ شركة^(١٨).

ويشغل أكبر ثلاثة بنوك، دويتش بنك، ودريسدن بنك أكثر من ٦١٪ من كافة مقاعد البنوك في هذه الشركات، حيث يشغل أعضاء اللجنة الإدارية بدويتشن بنك وحدهم أكثر من ٣٧٪ من هذه المقاعد. ولا تأتي غالبية تمثيل البنوك من حقوق ملكية تلك البنوك للشركات: إذ أن البنوك لا تمتلك أكثر من ٥٪ من كافة الأسهم (على الرغم من أن هذه الملكية تتجاوز بالنسبة لبعض الشركات على حدة ٢٥٪ من اجمالي الاسهم)، وإنما تعكس هذه الغالبية الوضع المجمع للبنوك كمالكة وكجهات استثمار. وتمثل البنوك مجتمعة أكثر من أربعة أخماس الأصوات في اجتماعات الجمعيات العمومية، وحيث يوجد ما لا يزيد عن ٣٪ من المساهمين الأفراد ممن يمارسون حقهم في توجيه البنوك إلى كيفية استخدام اصواتهم^(١٩). وبصفة عامة توجد البنوك - كمجموعة - في وضع يتيح لها تحديد تكوين المجالس الاشرافية (عدا ما يتعلق بتمثيل العاملين)، وإيقاف أية تغييرات في بنود ولوائح عدد كبير من الشركات الألمانية، وبصفة خاصة تلك التي تتكون قاعدة

ملكيتها من عدد كبير من الأطراف ولا يوجد بها مساهم يمتلك نسبة كبيرة من الأسهم. ويوضح الجدول التالي مدى تركيز حقوق التصويت في البعض من أكبر الشركات الألمانية^(٢٠).

وتتزايد قوة التصويت هذه من خلال دور البنوك كجهات لتوفير التمويل الخارجي. وعلى الرغم من أن تقديرات دور الاقتراض من البنوك في استثمارات الشركات الصناعية الألمانية في الأصول الثابتة تتراوح بين ١٢٪ وبين "مستويات تعدد بها محسوبة"، فإن مما لا شك فيه أن النظام المصرفي قد أصبح على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للشركات الألمانية التي تسعى للحصول على أحد أشكال التمويل الخارجي. فضلاً عن هذا، فإن البنوك تمثل جهات ضرورية. يتم من خلالها الوصول إلى أية مصادر أخرى للتمويل حيث تقوم البنوك بأعمال إصدار الأوراق المالية القابلة للتسويق، كما تضطلع بأعمال الوساطة والاعمال الاستشارية اللازمة لتوفير القروض غير المصرفية، والأجنبية، والحكومية وحقيقة الأمر، أن البنوك تمثل الوسيط القوي وهي تدرك ذلك في النظام الألماني. وذات مرة قال الفريد هيرهاوزن Alfred Herrhausen أحد الرؤساء السابقين لديوتش بنك "إننا نمتلك القوة بطبيعة الأمر وبالتالي، فالقضية ليست ما إذا كنا أقوى أم لا، بل القضية هي كيف نوظف هذه القوة"^(٢١)

ولا تعارض الشركات الألمانية بصفة عامة بوضع هذه القوة وراءها، وهي غالباً ما تحتفظ بمقعد لبنك في مجالس إدارتها. فالبنوك لديها كثير مما يمكنها تقديمه كأصحاب حقوق ملكية وكدائنين، ومن ذلك: الحرص على مصالح الشركة في الأجل الطويل، والخبرة الكبيرة (وخاصة في الأمور المالية) وشبكة من الاتصالات ذات القيمة الكبيرة. ولكن ينبغي ألا يستخلص من ذلك أن البنوك تمارس تأثيراتها من خلال المجالس الاشرافية أو من خلال الاتصالات الرسمية بين المجالس الاشرافية ومجالس المديرين. فالقوة القانونية المحدودة للمجالس الاشرافية لا تسمح بوجود تأثير يمثل هذه القوة. بل يأتي معظم التأثير بأسلوب غير رسمي، ومن خلال الاتصالات المباشرة بين البنك ومجلس المديرين، وبعيدا عن القنوات الرسمية في عملية حوكمة الشركات ويظل الافتقار إلى الشفافية الناتج عن ذلك غير مقلق لأصحاب المصالح في الشركة. ربما لأنهم يميلون للنظر إلى العملية باعتبارها جزء من النشاط، لا باعتبارها ضمن علاقات حوكمة الشركات.

اداء مجالس الادارة

مرة أخرى، لا يتيح النظام الألماني مجالاً للشكوى من نظام حوكمة الشركات المطبق فيه. فواقع الأمر، أن جانباً كبيراً من أداء النظام يعزى إلى نظام مجالس الإدارة في ألمانيا، على الأقل إلى الحد الذي يؤدي فيه إلى تدعيم العلاقات طويلة الأجل بين أصحاب المصالح الرئيسيين في الشركة، وإلى إضفاء الطابع المؤسسي على ارتباطاتهم بمصالح الشركة. ولكن لا تزال بعض جوانب أداء مجالس الادارة محل مزيد من التساؤلات، وكان بعضها محلاً لبحث متعمق مؤخرًا.

وقد ركز معظم المناقشات على دور البنوك في عملية حوكمة الشركات. ووفقاً لأراء الكثيرين، فإن التأثير القوي للبنوك على كل من المجالس الاشرافية ومجالس المديرين له مساوئ كبيرة. نظراً لأن خبرة البنوك ومنظورها تعد مالية في المقام الأول، وهي تميل إلى تشجيع أن يكون نظام تمويل الشركات ذا توجه مصرفي، لا توجه سوقي^(٢٢) والأمر الأكثر أهمية هو أن وضع البنوك كمؤسسات دائنة قد تؤدي إلى حماية استثماراتها من خلال تقديم اعتبارات الأمان على اعتبارات الفرص، بمعنى عدم السعي للقيام بالعمليات المربحة والتي تنطوي على مخاطرة. ولا يتم التجاوز عن هذا التفضيل حتى إذا ما كان البنك مالكا جزئياً للشركة. فهو قد يستفيد من فرص النشاط التي تتيحها هذه الملكية بقدر أكبر مما يستفيدة من توزيعات الأرباح الناجمة

عنها. وحقيقة الأمر، أن حقوق ملكية البنك قد تؤدي إلى تفاقم المشكلة من خلال إغراء البنك على "إلقاء الأموال الجيدة خلف الرديئة" في محاولة لانقاذ حصته. وواقع الأمر أيضاً، أن بعض الناقدين يرون أن تأثير البنوك ضار، كما ان بعض الدراسات - برغم ما تثيره من جدل - وجدت أن الشركات التي كان للبنوك تأثير كبير عليها كانت أقل ربحية عن تلك الشركات التي كانت أقل اعتماداً على البنوك.

وقد انصب معظم النقاش الدائر مؤخراً على التركيز الكبير للقوة في أكبر ثلاثة بنوك، وكذا على الوجود المتبادل للشركات الألمانية الكبرى في المجالس الاشرافية لكل منها. فشبكة العلاقات الشخصية المتبادلة الناجمة عن ذلك لا تميل فقط إلى جعل عملية الاشراف ضعيفة بل تتيح المجال لتعارض المصالح. كما أن ضعف متطلبات الافصاح وعدم شفافية عملية حوكمة الشركات يترتب عليهما تفاقم المشكلة. فالبنوك لا يطلب منها ادراج الملكيات التي تتجاوز ٢٥٪ من قيمة اسهم شركة ما، كما أن حسابات الشركات الألمانية لا تتصف بالشفافية ويتم الجانب الأكبر من عملية حوكمة الشركات بعيداً عن أعين الجمهور.

وقد كان تركيز القوة هو الدافع الأساسي للمطالبة باصلاح النظام. وتشتمل المطالبات في هذا الصدد على مقترحات تنصب على الزام البنوك بالتقليل من حقوق ملكيتها (إلى مستوى يبلغ ١٥٪ أو حتى ٥٪)، واحكام متطلبات الافصاح، ومساءلة مراجعي الحسابات امام المجالس الاشرافية ومجالس المديرين، وانهاء وجود البنوك في المجالس الاشرافية للشركات المتنافسة، والحد من التداخل المتمثل في صورة عضوية متبادلة فيما بين الشركات الصناعية. وعلى الرغم من الاختلاف بين هذه المقترحات في بعض التفاصيل، فإن معظمها يستهدف زيادة خضوع النظام للرقابة الخارجية أيضاً - وهو ما يثير الاهتمام - فإن هذه المقترحات تأخذ النظام الأمريكي كنظام مرجعي في هذا الصدد.

نظم مجالس الإدارة

يبدو أن هيكل مجلس الإدارة، المنفرد والمزدوج يغطيان كافة الاشكال التنظيمية لمجالس الإدارة إلا أن أياً من النظامين الأمريكي والألماني لا يستوعب كافة محتويات هذه الاشكال. بل إن كلا النظامين يحدد نقاط النهاية بنطاق كامل من الترتيبات المختلفة التي يتم احتوائها في الهيكلين. والأمثلة المشار إليها ادناه توضح هذا التنوع^(٤٤).

يعد الهيكل الرسمي لنظام مجلس الإدارة الياباني بمثابة نسخة كربونية من النظام الأمريكي (الواقع أن نظام حوكمة الشركات الياباني قد فرضه الأمريكيون) ولكن في الممارسة، لا يوجد بمجالس إدارة ٨٠٪ من الشركات اليابانية المتداولة أسهمها في البورصات أعضاء من الخارج. ويعد مجلس الإدارة هناك صورة للنمط الألماني للتمثيل فيما يتعلق بمصالح الشركة وأصحاب المصالح فيها. ويعد هذا هو الوضع على الرغم من أن السمتين المميزتين للنظام الألماني. وهما تمثيل العاملين ووجود ممثلي البنوك - تعدان غائبتين. فكافة أعضاء مجالس الإدارة بالشركات اليابانية هم من المسؤولين التنفيذيين بالشركات أو من الموظفين السابقين بها، ويكون وجود ممثلي البنوك عند مستويات أدنى بهدف الاشراف على الجوانب المحاسبية وجوانب المراجعة.

وأياً ما كانت جوانب التشابه الرسمية، فإن النظام الياباني لا يمكن اعتباره صورة طبق الأصل للنظام الأمريكي او النظام الألماني: بل أنه يجد جذوره في النمط المتفرد للتنظيم الصناعي في اليابان. فهذا التنظيم الذي يتصف بالتجمعات الصناعية المعروفة باسم كيروتسو،

يضم البنوك التي توحد لها استثمارات كبيرة في قطاع الصناعة، كما يضم الصناعات التي تتصف بملكيات متبادلة على نطاق واسع. وتحصل شركات الكيروتسو على منافع من أنشطتها مع غيرها من أعضاء الكيروتسو بدرجة تفوق ما تحققه لها توزيعات الأرباح الناتجة عن الملكية المتبادلة. ويستجيب نظام حوكمة الشركات لهذه العلاقة من خلال الدمج بين متابعة الأداء، وهي المجال التقليدي للممارسة وبين تدعيم عمليات الإنتاج والتبادل، وهو ما يمثل مجال الممارسة التعاقدية^(٢٥).

وتوضح المقارنة بين نظام حوكمة الشركات الفعلي في اليابان وبين النمط الأمريكي الاستعارة الثانوية للهيكل التنظيمي لمجلس الإدارة: وتدعم هذه النتيجة هياكل مجالس الإدارة في الدول الأخرى. فالسويد، على سبيل المثال، يوجد بها نظام مجلس الإدارة الوحيد - ولكن، خلافاً للنظام الأمريكي، يأتي تمثيل العاملين عند المستوى الأدنى نتيجة لمتطلبات قانونية، بينما يكون تمثيل المسؤولين التنفيذيين محدوداً بمقعد المسئول التنفيذي الرئيسي. وفي هولندا يوجد نظام المجلس المزدوج - ولكن، خلافاً للنظام الألماني، لا يسمح للعاملين بالتمثيل في المجلس الاشرافي، والذي يتكون من أعضاء من الخارج فحسب. وبالنسبة لمجلس الإدارة في ايطاليا، فعلى الرغم من أنها تتبع نظام المجلس المنفرد، فإنها تعمل في نطاق الهيكل الصناعي ونمط الملكية الذي يعد أقرب إلى النظام الألماني منه إلى النظام الأمريكي. وغالبية الشركات الايطالية الكبرى هي شركات عائلية.

كذلك غالباً ما يكون التداخل بين كبار المساهمين وبين المديرين - أعضاء مجالس الادارات- كبيراً وكاملاً في بعض الأحوال. وبالنسبة للفرنسيين، يبدو تحديد الهيكل الرسمي لمجلس الإدارة أمراً غير هام حتى انهم يسمحون بأن يكون للشركة إما مجلس منفرد أو مجلس مزدوج، وفقاً لتفضيل الشركة. فالمجلس المنفرد، وهو الأكثر شيوعاً، يجب أن يكون ثلثاً أعضائه على الأقل من الأعضاء الخارجيين. وبالنسبة للمجلس المزدوج، يتعين أن يكون المستوى الاشرافي مكوناً من الأعضاء الخارجيين فقط. ولكن، في أي من الحالتين، يمنح النظام المسئول التنفيذي الرئيسي President Director General سلطة مطلقة تجاه المجلس (المجلسين)، وأيضاً تجاه الجمعية العمومية للمساهمين. ويعد هذا الوضع انعكاساً للنظام السياسي الفرنسي التقليدي، والذي يجعل أي تشابه مع أي من النظامين الأمريكي أو الألماني أمراً لا معنى له.

الاقتصادات الانتقالية

يتشابه المحتوى القانوني الأساسي لنظام حوكمة الشركات في دول شرق ووسط أوروبا مع النظام الألماني إلى حد كبير. ويرجع هذا بصفة خاصة إلى وجود نظام المجلس المزدوج. ومن السهولة بمكان المضي مع هذا التشابه إلى أبعد حد، حيث ان المحتوى المتماثل قد يقترن بأطر مختلفة. ولكن لا يزال ثمة اعتقاد بأن نظام حوكمة الشركات في الاقليم سيكون مشابهاً للنظام الألماني من حيث اعتماده بدرجة كبيرة على الرقابة الداخلية على أداء الشركات.

ويعزى هذا جزئياً إلى الحقيقة المتمثلة في أن تنمية مؤسسات الرقابة الداخلية، مثل اللوائح القانونية أو الأسواق المالية، قد تستلزم بعض الوقت. وقد يكون من الممكن (وإن كان من غير المحتمل أو من غير المرغوب) تطبيق هياكل قانونية لعملية حوكمة الشركات تبدو كاملة في ظاهرها في خلال فترة قصيرة، ولكن إلى حين وجود البنية الأساسية لتطبيق هذه القوانين (نظم المحاكم، والجهات التنظيمية، والسلطة الإدارية لانفاذ القوانين، الخ) فقد يكون من غير المجدي الاعتماد عليها لتحقيق رقابة تتصف بالفعالية. وبالنسبة للأسواق المالية، فمن غير المحتمل أن

يتوافر لتلك الأسواق العمق والحدائثة المماثلين للأسواق الأمريكية، أو من غير المحتمل أن تلعب هذه الأسواق الأدوار التي تلعبها نظيراتها في نظامى حوكمة الشركات بالولايات المتحدة أو المملكة المتحدة، حيث أن هذين النظامين لا يوجد لهما مثيل في العالم. وحتى إذا ما افترض أن الأسواق المالية ستلعب الأدوار المشار إليها، فإن ذلك لن يتحقق خلال الفترة الانتقالية: إذ أنه تحقق التنمية والكفاءة لتلك الأسواق يعنى في حقيقته انتهاء الفترة الانتقالية.

ويترتب على غياب الرقابة الخارجية القوية إضفاء أهمية كبيرة على أجهزة الرقابة الداخلية- المتمثلة في مجالس الإدارة - في خلال الفترة الانتقالية. وتنبع صعوبة تقييم فعالية مجالس إدارة الشركات في اقتصادات وسط وشرق أوروبا من الحقيقة المتمثلة في أن ما يمكن للمجالس القيام به على نحو فعال يعتمد بدرجة كبيرة على هوية من يهيمن على حقوق الملكية.

ولا يزال هذا الأمر قيد التحديد في معظم دول الإقليم، حيث أن معظمها لم يقم بعد بتنفيذ أو باستكمال برامج الخصخصة به. ومن شأن الطريقة التي سنتهججها هذه البرامج في توزيع الملكية القائمة تقرير هوية من لهم حقوق ملكية أصول الشركات. وأيضاً - وهو الأكثر أهمية - تقرير من الذى يمتلك تلك الأصول فى الواقع، أى من يهيمن على أسلوب استخدامها. وبهذا المعنى لا يكون إضفاء "صبغة الشركة" على ملكية الدولة، والذى يؤدى إلى وجود مجالس إدارة للشركات المملوكة للدولة، هو الذى يتيح التكهن بما ستكون عليه عملية حوكمة الشركات.

وعلى الرغم من ان الاعتماد على الأطراف الداخلية بالشركات لمراقبة ادائها قد يكون أقرب إلى النظام الالمانى، فإن أعضاء مجالس الإدارة يبدون أحد جوانب التشابه مع نظرائهم الأمريكين، لا الألمان: فهم سيعتمدون على أنفسهم. إذ أنهم لن يستطيعوا الاعتماد على البنوك (أو غيرها من المستثمرين المؤسسين) لتقديم الخبرة التى تحتاجها مجالس الإدارة لتحقيق المتابعة الفعالة لأداء الشركات، كما أنه لن يكون بوسعهم الاعتماد على البنوك لتوفير المتابعة بشكل مستقل عن مجلس الإدارة، وهو ما تقوم به البنوك الالمانية. فمعظم الاهتمام بعملية حوكمة الشركات لدى البنوك الالمانية إنما ينبع من دائنيتهم للشركات - بينما يتميز الوضع فى معظم دول شرق ووسط أوروبا بمحدودية دور البنوك فى توفير رؤوس الأموال. هذا بالإضافة إلى أنه حتى إذا ما شاركت البنوك فى عملية حوكمة الشركات، فإن فعاليتها ستكون مقيدة بالافتقار إلى الخبرة فى المتابعة وفى تقييم أداء الشركات.

وإذا ما كان لأى من المؤسسات القدرة على الاضطلاع بدور فى عملية حوكمة الشركات يماثل الدور الذى تقوم به البنوك الالمانية، فقد تكون أقرب المؤسسات لهذا الدور هى صناديق الاستثمار. والواقع أنه فى كثير من دول الإقليم تعد التوقعات بالنسبة للحقن السريع للانضباط السوقى والرقابة الفعالة فى سلوك الشركات مرهونة بدور تلك الصناديق. ولكن ثمة تحذير فى هذا الشأن، مؤداه ما يلى: أن الدليل المستمد من التجربة الأمريكية فى فعالية متابعة المستثمرين الخارجيين، وحتى كبار المستثمرين المؤسسين، ليست بالتجربة الشاملة. فعلى نحو ما أشير إليه أعلاه، غالباً ما يصعب تأكيد مساءلة المستثمرين المؤسسين، كما أن المؤسسات التى يكون للدولة دور فيها تعد خاضعة لضغوط سياسية، وبصفة خاصة فيما يتصل بالاستثمار الاجتماعى. وعلى الرغم من أن النتائج الأولى المستمدة من تجربة صناديق الاستثمار التشيكية تبدو مشجعة، فإن من السابق لأوانه الحكم على النتيجة النهائية.

ويظل هناك كثير من التساؤلات، ومن أهمها ما يتصل بالدوافع طويلة الأجل لتلك الصناديق، والتركز الكبير لحقوق الرقابة فى أيدى تلك الصناديق، واحتمالات تعارض المصالح التى تنبع من مثل ذلك التركيز، ودور الصناديق التى تهيمن عليها الدولة. وتتفاقم احتمالات

الافتقار إلى الدعم المؤسسي في ظل الحقيقة المتمثلة في أن أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين غالباً ما يواجهون ظروف "بيئية الجبهة" باستخدام المصطلح الذي ورد حديثاً في مجلة بيزنس ويك Business Week فهم يعملون في بيئة أعمال تتصف بقصور القوانين المدنية التي تحكم التعاملات التجارية، وتفتقر فيها حقوق الملكية إلى الوضوح، كما أن الأجهزة القضائية تنقصها الخبرة والسلطة الكافية لإيضاح وإنفاذ هذه الحقوق. إلى جانب أنهم يعملون في بيئة اجتماعية تصطدم فيها الممارسات الجديدة مع العادات القديمة، ويواجه الخوف الأمل، وتعرض الإنجازات للتشكيك. وعلى الرغم من أن بيئة اقتصادات "الجبهة" لا تشابه نظيراتها السائدة في الدول المتقدمة، فإن التجربة الأمريكية تشير إلى أن مجالس الإدارة الفعالة عندما تعمل من تلقاء ذاتها، تساعد نفسها بدرجة تفوق ما يحدث في حالة تلك المجالس التي تنتظر المعاونة. وتركز مثل هذه المساندة الذاتية على مجالين:

١. تمكين مجلس الإدارة عن طريق إيضاح مسؤولياته وإضفاء الطابع الرسمي على عملية الاضطلاع بهذه المسؤوليات.

٢. اختيار أعضاء مجالس الإدارة الذين تكون قدراتهم مبررة لتحويلهم السلطة. وفي كل من نظم حوكمة الشركات، يتعين أن تكون المسؤولية الرئيسية لأعضاء مجالس إدارة الشركات هي تأكيد مساهمة الإدارة، وأن تكون الآلية الرئيسية لتنفيذ هذا الالتزام هي عملية متابعة وتقييم أداء الإدارة. فالتأكيد على المسؤوليات دون تحديد الطرق التي ينتهجها أعضاء مجالس الإدارة للاضطلاع بها إنما يسفر عن وجود مجالس إدارة قادرة على النصح وعاجزة عن الإشراف. وتعترم الشركات الأمريكية تحسين عمليات حوكمة الشركات بها من خلال إرساء قواعد واضحة ورسمية لتقييم أداء التنفيذيين، كما تصر على اتباع المجالس لهذه الإجراءات وهذه الإجراءات ليست مملدة بموجب القانون، كما أنها لا تعد إجراءات مطبقة على نظم مجموعة كبيرة من الشركات، بل أنها إجراءات توضع من قبل كل شركة على حدة، وهي تختلف وفقاً لاحتياجات وظروف كل شركة (يرد بالملاحق ٣ مثال لخطوط إرشادية لمجالس الإدارة أصدرته شركة جينرال موتورز). وسيكون هناك طريق طويل أمام عملية وضع وتنفيذ هذه الإجراءات في الشركات التي تحولت حديثاً إلى ملكية القطاع الخاص في شرق ووسط أوروبا قبل تمكين مجالس الإدارة من الوفاء بالتزاماتها. ويناقش هذا الموضوع بصورة أكثر تفصيلاً في مقالة جي لورش Jay Lorsch وجيمس سيلر James Sailer الواردة بهذا المجلد. ولكن تجدر الإشارة إلى أنه ينبغي توجيه عناية كبيرة لموضوع صياغة وتنظيم وظائف مجالس الإدارة وإجراءاتها. ولتأكيد ذلك، تحتاج البيئات الانتقالية إلى إرساء قواعد جديدة أو تحديث القواعد القديمة. ولكن يجب على واضعي القواعد إدراك الحقيقة المتمثلة في أن البيئة غالباً ما تجابه مشكلات المبالغة في التقييم وهو ما ينطوي على مخاطر في مجال إيجاد قواعد جديدة. أما المجال الثاني الذي يتسنى فيه لمجالس الإدارة ممارسة المساندة الذاتية فهو يغطي عملية اختيار وتقييم أعضاء المجالس ذاتها. وغنى عن القول أن المتابعة الفعالة لأداء الإدارة تتطلب أن يتوافر لدى كل مجلس إدارة كافة المعلومات والمعارف التي يكون بوسعه الحصول عليها.

وفي البيئات الانتقالية، تسود بها الإدعاءات توافر الخبرة، ولكن تقصر بها الامكانيات الضرورية للتحقق من ذلك، ولذا تكون ثمة حاجة ملحة لتوافر المعلومات اللازمة، إلا أن الخبرة وحدها لا تكفي. فلكي تتحقق المتابعة الفعالة لأداء التنفيذيين يجب أن يتوافر لدى أعضاء مجالس الإدارة، المعلومات information والاستقلال independence والنزاهة integrity وهي ما يعرف بال "I" الثلاثة. وعلي الشركة أن تفتح ملفاتها ومستنداتها لجميع أعضاء مجالس الإدارة،

كما يجب أن توفر لهم كافة المعلومات. إذ إن القدرة على الاضطلاع بالمتابعة الفعالة للمدربين التنفيذيين يحول دونها الافتقار إلى الوضوح والشفافية، كما أن الضغوط من جانب عامة الأفراد تمثل أكثر العوائق قوة في سبيل الاستخدام السليم للسلطة. ومن المسلم به في ضوء واقع مرحلة التحول، أن التقييد بالنسبة لعمليات الإفصاح قد يعمل على إعاقة الأعمال المرغوبة - بل إن أعمال الحق في الرقابة ينبغي أن يبدأ بتوافر الحق في الحصول على المعلومات. وقد أكد لويس بريندس Louis Bredeis بالمحكمة العليا بالولايات المتحدة أن "ضوء الشمس هو أفضل" و"مطهر". وبالنسبة لمطالب الاستقلال والنزاهة فإن أهميتها تبدو واضحة، ولكن معناهما العملي ليس كذلك. فالدليل على إساءة استخدام سلطات أعضاء مجالس الإدارة، وكذا شيوع تعارض المصالح، يعد من الموضوعات الأكثر عرضة للنقاش في وسط وشرق أوروبا. ويعد جانب من إساءة استخدام السلطة بمثابة انتهاك واضح للمبادئ، ولكن جانباً آخر من جوانب الإساءة إنما يقع نتيجة للإفتقار إلى الفهم بشأن الولاء الواجب أو العناية الواجبة، ومن ثم نتيجة لعدم القدرة على تمييز وإدراك موضوع تعارض المصالح. وثمة أهمية ماسة لتحديد معايير تقييم استقلال أعضاء مجالس الإدارة وتحديد المواقف التي تنطوي على تعارض في المصالح، وأن يقرن ذلك بالقيود الصريحة على عضوية مجالس الإدارة في حالات انتهاك تلك المعايير. وينبغي إدراج هذه المسائل على قمة أولويات الشركات. ولكي يتسنى للشركات تأكيد تلبية أعضاء مجالس الإدارة لاحتياجاتها، فإنها يجب أن ترسي أسس العملية الرسمية المتصلة باختيار وإعادة تعيين أعضاء مجالس إدارتها. ويجب أن توضح هذه العملية معايير اختيار أعضاء مجالس الإدارة وإجراءات تقييم المرشحين، وأساليب قبول أو رفض طلبات الترشيح. وبالمثل، يتعين أن تضع الشركة أسس عملية واضحة لتقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة، وأن تربط قرارات إعادة تعيينهم بنتائج ذلك التقييم. ولكي تحقق الفعالية لإجراءات تلك العملية يجب أن يتم التعبير عنها بوضوح، وكما أن الصياغة الرسمية لتلك الإجراءات يجب ألا تمثل عائقاً يحول دون قيام الشركة بتبديلها استجابة للاحتياجات دائمة التغيير.

وعلى الرغم من أن هذه التوصيات تعد مباشرة، فإن بعضها يندرج ضمن المسائل التي تعد موضعاً لجدل واسع في نطاق عملية حوكمة الشركات، وبخاصة تلك المسائل التي تتصل بتحديد أهداف الشركة، ومواصفات من يشغلون عضوية مجلس إدارتها. وحيث يتيح القانون مجالاً للاختيار في هذا الشأن، فإنه يقع على عاتق كل شركة مهمة الاختيار حيث أن عدم الاختيار إنما يعني التخلي عن حقوق الملكية لصالح المديرين. ويتسم هذا الاختيار بصعوبة خاصة في البيئة الانتقالية، حيث يجابه معظم الشركات القرارات المتصلة بإعادة الهيكلة والتي تؤثر على عدد كبير من أصحاب المصالح في الشركات ومن ثم، يتعين أن تتصدى تلك القرارات للمتطلبات الواضحة، والمتعارضة في أغلب الأحيان، لأصحاب المصالح بفئاتهم المختلفة، وهي قرارات تنطوي على صعوبة نظراً لما يضيفه أصحاب المصالح من آمال على البيئة الناشئة.

وفي ضوء المصاعب الإدارية والضغوط الاجتماعية التي يتصف بها كثير من الاقتصادات الانتقالية، فإنه يبدو أن تمثيل أصحاب المصالح بفئاتهم المختلفة في عضوية مجالس الإدارة قد يترتب عليه ضرر. إذ من المحتمل أن يؤدي مثل ذلك التمثيل إلى إصابة المجالس بالشلل عن طريق "تسييس" أنشطتها وتمييع جوانب المسؤولية والمساءلة الواقعة على المديرين وأعضاء مجالس الإدارة، على حد سواء لكن المشكلة تبدو أكثر عمقاً في الاقتصادات الانتقالية: إذ من المحتمل أن يؤدي تمثيل أصحاب المصالح المختلفين إلى تقويض عمليات إعادة الهيكلة البناءة. إذ أن عمليات الخصخصة. واسعة النطاق تكون مصحوبة بإنشاء صناديق للخصخصة، كما يصاحبها أيضاً الظهور التلقائي لصناديق الاستثمار. وغالبا ما تكون الدولة مساهماً مباشراً، كبيراً في تلك

الصناديق. وفي حالات أخرى، تكون للدولة حقوق فعلية للرقابة من خلال شبكة من عمليات الملكية المتدرجة. ولكن في كل من الحالتين، وقد يؤدي تمثيل مصالح الدولة المساهمة إلى إعاقة عملية إعادة الهيكلة الأصلية. وفضلاً عن هذا، فقد يشوب الغموض مصالح الصناديق الخاصة في إعادة الهيكلة. وعلى سبيل المثال، تشير تجربة روسيا المبكرة في الخصخصة إلى ان الصناديق الخاصة قد تحوز حقوق ملكية للحصول على الربح المتولد عن روابط الشركة بالدولة، أو تتحالف مع الإدارة لحماية الشركة من المستثمرين الخارجيين^(٣٦).

وتشير هذه التحفظات إلى أن الشركات العالمية في الاقتصادات الانتقالية يكون بوسعها الاستفادة من وجود أعضاء مجالس الإدارة الذين يستمتعون باستقلال عن كل من الإدارة والمستثمرين المؤسسين - ويكون عضو مجلس الإدارة المهني المحترف هو الشخص المناسب^(٣٧). ومن المسلم به أن مؤسسة أعضاء مجالس الإدارة المهنيين المحترفين ينبغي أن تخلق من العدم، كما يمثل الحفاظ على نزاهتها تحدياً بالغاً - وأن كان الوضع نفسه ينطبق على كثير من المؤسسات التي يتم إنشاؤها في الاقتصادات الانتقالية. وفي أي وضع، تشير التحفظات ذاتها إلى أن المسؤولية الرئيسية لأعضاء مجالس إدارة الشركات يجب أن تنصب على "استمرار ودوام الشركة" أي على تعظيم قدرة الشركة على توليد الثروة. كما يتعين على مجالس الإدارة - في غمار سعيها لتحقيق هذا الهدف - أن تقر حقوق واهتمامات كافة أصحاب المصالح. فواقع الأمر، أن أية شركة تجاهلت بحقوق عملائها، أو العاملين بها، أو مورديها، لم يكتب لها الاستمرار أو البقاء. إلا أن هذا الإعراف بالحقوق هذا ينبغي أن يكون قائماً على أسس من التقدير الاقتصادي والعملى السليم، لا على أسس من المسؤوليات الاجتماعية غير الواضحة. وبهذا المعنى، فإن الاقرار بهذه الحقوق لا يكون مستقلاً فحسب عن تمثيلها، بل ان هذا التمثيل قد يؤدي فعلاً إلى عدم إعمالها وتحقيقها.

ملاحظات

- ١- قام المحررون بتعديل الجداول والأشكال الموجودة في هذا الفصل في عام ٢٠٠٢.
- ٢- لا توجد ملكية متبادلة فيما بين الشركات، ويمتنع على البنوك بحكم القانون - تملك أسهم شركات أو الارتباط بصناديق استثمار مالكة لأسهم. إلا أنه من المسموح للبنوك القيام بدور استئماني بالنسبة لعملائها. ويحظر على الشركات المصرفية القابضة تملك حصص كبيرة في الشركات التي لا يتصل نشاطها بالنواحي المصرفية.
- ٣- Fredrich A. Hayek, Law, Legislation, Liberty, Vol.3, University of Chicago Press 1979:82
- ٤- تأتي شهادات الأسهم الأمريكية في شكل مسجل، ولا يمكن قيام أطراف أخرى باستخدامها في التصويت دون إنابة صحيحة من جانب مالكها حيث يصدر تصريح مستقل بكل مسألة تتم الإنابة في التصويت بشأنها. وتقوم لجنة الأوراق المالية والبورصة بتنظيم عملية الإنابة هذه بتفصيل كبير، وهي اللجنة المنوط بها التحقق من كافة التفويضات.
- ٥- ثمة مثال بسيط لأهمية ربط العوائد المتبقية بالهيمنة المتبقية يتضح من خلال مقارنة مصالح مالك سيارة بمصالح مستأجر سيارة. فمستأجر السيارة لديه حق الهيمنة المتبقية على السيارة خلال فترة الاستئجار، ولكنه ليس صاحب الحق المتبقى. فطالما أن السيارة تستخدم خلال الفترة المحدودة بالعقد فإن

الفصل الخامس | مجالس إدارة الشركات: الرقابة من خلال التمثيل

العوائد المتبقية تؤوّل إلى الجهة المؤجرة. ونتيجة لهذا، لا يكون لدى المستأجر الحافز للعناية بالسيارة على نفس النحو الذي كان سيحدث في حالة كونه مالكاً لها : بل أن الجهة المؤجرة هي التي تتحمل التكلفة المتبقية التي تنجم عن أى نقص في العناية بالسيارة

Paul Milgram and John Roberts: Economics Organization and Management. Prentice Hall Englewood Ckiffs NJ 1992:292

٦- لا يرد وصف قانوني لأية مقاييس أو مؤشرات لثروة المساهمين، ولكن عادة ما يكون تركيز المديرين وأعضاء مجالس الإدارة منصباً على المقاييس المالية لأداء الشركات وبصفة خاصة على أصول الشركة أو على تقييمها بالسوق.

٧- Business Roundtable, the Role and Composition of the Board of Directors of Large Publicly Held Corporations,"3.

٨- تقرير لجنة الجوانب المالية لأساليب حوكمة الشركات (١٩٩٢)

Report of the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance , (chairman Sir Adrian Cadbury), Gee Professional Publishing, 1994.

٩- Jay W. Lorsch, Pawns or Potentates, Harvard Business School press, 1989 : 63

١٠- يمتلك صندوق TIAA-CREF وهو صندوق معاشات ضخم - نحو ٩٥ مليار دولار من الأصول المتمثلة في حقوق ملكية بالشركات : ولا تمثل حقوق الملكية هذه سوى ١٪ من إجمالي حجم السوق. وبالنسبة لصندوق كاليفورنيا لمعاشات الموظفين العموميين CALPERS، وهو واحد من أكبر صناديق المعاشات بالدولة يمتلك نحو ٦٠ مليار دولار في صورة إجمالي أصول، ولديه حقوق ملكية في نحو ١٦٠٠ شركة، فإن أكبر استثمار له يتمثل في ٦٦ مليون سهم في شركة جنرال اليكتريك، وهو ما يمثل ٠.٧٢٪ من حقوق الملكية بالشركة.

١١- Robert Romano, "Public Pension Fund Activism in Corporate Governance Reconsidered", Columbia Law Review 93 (4), 1993:802.

١٢- John C. Coffee, Jr. "Liquidity versus Control: The Institutional Investor as Corporate Monitor," Columbia Law Review 91(6), 1991: 277-367.

١٣- ينصب التركيز هنا على عمليات الاستحواذ من خلال السوق : فخلافاً لحالات الاستحواذ العدائي، تعد عمليات الدمج والاستحواذ القائمة على اتفاقات ودية هي الصورة الشائعة.

١٤- ينبغي ألا يتم الخلط بين غياب عمليات الاستحواذ العدائية وبين غلبة عمليات الدمج والاستحواذ الودية. فعدد الأخيرة يتسم بالكبر بكافة المعايير، الأمر الذي يثير القلق بشأن ما يترتب على ذلك من تركيز للصناعة الألمانية.

١٥- تنعكس هذه القيم جميعاً في الممارسات المحاسبية الألمانية. أنظر:

Jonathan Charkham, Keeping Good Company, Oxford.Clarendol Press, 1994 : 31.

١٦- يتفاوت المطلب الخاص بتمثيل العاملين وفقاً لنوع الصناعة وحجم الشركة. ففي صناعة الصلب والفحم، تتساوى نسبة تمثيل العاملين مع نسبة تمثيل المساهمين، حيث تقوم كلا المجموعتين بترشيح نفس العدد من أعضاء المجلس الاشرافي. أما في الصناعات الأخرى ، فيقوم العاملون في الشركات التي يعمل بها أقل من ٢٠٠٠ شخص بترشيح ثلث عدد أعضاء المجلس الاشرافي. وفي الشركات الأكبر حجماً، يرشح العاملون والمساهمون نفس العدد من أعضاء المجلس، وهو ما يعطى العاملين نسبة تقارب التساوى وإن كانت لا تعادلها (لأن رئيس المجلس الذي يكون له الصوت المرجح، ينبغي أن يكون مرشحاً من قبل المساهمين). ويجب أن يضم ممثلو العاملين واحداً على الأقل ممن يتقاضون أجراً، وواحداً ممن يتقاضون مرتباً، وواحداً من الإدارة العليا.

- ١٧- تتخذ القرارات الرئيسية المتصلة بالعاملين بواسطة مجلس المديرين، ويتم التعبير عن مصالح العاملين من خلال تنظيم العاملين على مستوى الوحدة الإنتاجية، وهو ما يسمى بمجلس العاملين. ويقوم المجلس بالتفاوض حول كل ظروف التشغيل بالشركة، والتي لا تغطيها الاتفاقات الجماعية، ويكون لأعضاء المجلس حق المشاركة، دون حق التصويت، في اجتماعات الجمعيات العمومية للمساهمين.
- ١٨- في نهاية عام ١٩٨٣، كانت المجالس الاشرافية لـ ٧٩ شركة من بين أكبر ١٠٠ شركة تضم في كل منها ممثلاً واحداً على الأقل - من أعضاء مجالس المديرين في شركة أخرى بين الشركات المائة. وكان أعضاء مجلس إدارة دويتش بنك البالغ عددهم ١٢ عضواً ممثلين في حوالي ١٥٠ مجلساً اشرافياً، كما كانوا أعضاء في ٢٠٠ لجنة إدارية واستشارية أخرى.
- ١٩- Theodor Baums, Corporate Governance in Germany: The Role of the Banks, The American Journal of Comparative Law, 40 (1992): 511.
وتمثل هذه المقاعد ٥.٤٪ من إجمالي عدد مقاعد المجالس الاشرافية للشركات المعنية، بالمقارنة بنسبة ١٣.٣٪ التي تمثل عدد المقاعد التي يشغلها ممثلو العاملين.
- ٢٠- Theodor Baums, Corporate Governance in Germany: The Role of the Banks, The American Journal of Comparative Law, 40 (1992): 511.
- ٢١- Theodor Boumss and Christian Fraune: The Economist, January 21, 1995 : 72
- ٢٢- Quoted from Internationl Management, March 1990: 30.
- ٢٣- ثمة شكوى من جانب رئيس مؤسسة انترفينانز Interfinanz للدمج والوساطة، مؤادها أن "البنوك لا تقدم شيئاً سوى مراقبة الحسابات المالية الختامية (انظر : ١٩٨٧:٧٤ Euromoney, March)
- وقد تكون الشكوى منطوية على قدر من المبالغة. ولكن دويتش بنك أعلن مؤخراً عن تفضيلة تعيين رؤساء لمجالس الادارة الاشرافية من بين المهنيين ذوي الخبرة في مجالات نشاط الشركات، لا الخبرة في القطاع المصرفي.
- ٢٤- للاطلاع على مناقشة تفصيلية لبعض هذه النظم، انظر
- "Board Directors and Corporate Governance:Trends in the G7 Countries over the Next Ten Years", Oxford, Analytica, Oxford 1992, or Jonathan Charkham, Keeping Good Company, Oxford, Clarendon Press, 1994.
- ٢٥- Ronald J. Gilson and Mark J. Roe. "Understanding the Japanese Keiretsu: Overlaps Between Corporate Governance and Industrial Organization". Yale Law Journal 102 (4), 1993: 871-906
- ٢٦- Roman Frydman , Katharina Pistor, and Andezeg Rapaczynski, "Investing in Insider-Dominated Firms : A Study of Russian Voucher Privatization Funds, Transition Economics Division, Policy Research Department, World Bank, Waslington, DC, 1994.
- ٢٧- طرح اقتراح بخلق فئة من أعضاء مجالس الإدارة المهنيين المحترفين المستقلين في الولايات المتحدة. انظر: ronald j. gilson and reinier kraakman, " reinventing the outside director: an agenda for intuition-alinvestors, "stanford law reuiew 43, 1991: 883 - 92



مركز المشروعات الدولية الخاصة

ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبيعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

مجالس الإدارة واستراتيجية الشركة

بقلم: جيمس سيلر، وجى لورش

بينما يوجد عديد من الطرق التي يمكن لمجالس الإدارة استخدامها، والتي تستخدمها فعلاً في التأثير على الاتجاه طويل الأجل للشركة، فإن الأمرين الأكثر أهمية هما: تأثيرها على استراتيجية الشركة، وتأثيرها على اختيار ووضع كبار التنفيذيين بالشركة. ويرد فيما يلي بحث لهذين المجالين تباعاً.

مفهوم الاستراتيجية

لكي يتسنى فهم دور مجلس الإدارة في تصميم استراتيجية الشركة، ينبغي أن يتوافر أولاً فهم مشترك بشأن ماهية استراتيجية الشركة، وما تتضمنه مراحل اعدادها. ولا تعطى المعاجم العادية إلا تعريفاً بسيطاً لكلمة الاستراتيجية هو التعريف في الإطار العسكري، ومؤداه: "خطة توضع لإيقاع الهزيمة بالعدو". ومن شأن استبدال كلمة "المنافس" بكلمة "العدو" اعطاء تعريف خاص بنواحي نشاط الأعمال قد يجده البعض مقبولاً نظراً للبساطة التي يتسم بها.

كما يبدو هذا التفسير متفقاً مع المعنى اليوناني الأصلي للمصطلح "فن القيادة". وإذا ما اعتمد على التشابه الجزئي مع الاستراتيجيات العسكرية، فإن مفهوم استراتيجية الشركة يعد أكثر تشابهاً مع المصطلح الذي أطلقه Von Clausewitz وهو "الاستراتيجية الكبرى". وتقوم الاستراتيجية الكبرى بوضع معنى أكبر للواجب الذي يتم القيام به، وهو الوصول إلى الهدف السياسي للحرب. وأثناء القيام بذلك، يتم إخضاع كافة الاستراتيجيات العسكرية لهذا الهدف. وتلك هي ماهية استراتيجية الشركة بدقة شديدة، وهي نمط من أغراض وأهداف الشركة التي تحدد استراتيجيات العمل والاستراتيجيات الوظيفية الخاصة بالشركة^(١).

ويتمثل الهدف من الاستراتيجية "الكبرى" للشركة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: فهي تشتمل على تعريف الشركة وأعمالها، كما تتضمن اختيار وسائل تحويل الهدف الاستراتيجي إلى ميزة تنافسية. وليست استراتيجية الشركة هي الاستراتيجية الوحيدة التي يجب على الشركة

وضعها: إذ أن عليها أيضاً القيام بصياغة الاستراتيجيات الوظيفية واستراتيجيات العمل. وتخضع هذه الاستراتيجيات الأخرى بشكل قوى لاستراتيجية الشركة، وبنفس الأسلوب الذي تخضع به الاستراتيجيات العسكرية للاستراتيجية الكبرى: فاستراتيجية الشركة هي التي تحدد وتوضح غرض وأهداف الشركة، وترسى السياسات والخطط الأساسية الخاصة بالشركة، كما تقدم الخطوط الإرشادية لوحدة ووظائف العمل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. وينطوي نمط القرارات الاستراتيجية على "تحديد خط اتجاه الأعمال الذي يجب على الشركة أن تتبعه، ونوع المؤسسة الاقتصادية أو البشرية الذي يميز الشركة، أو الذي تود الوصول إليه، وطبيعة الإسهام الاقتصادي أو غير الاقتصادي الذي تعتزم تقديمه لمساهميها، والعاملين بها، وعملائها والمجتمعات المحيطة بها"^(١٧).

وعلى مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية، تهدف الاستراتيجية إلى تحقيق تميز الشركة عن منافسيها من خلال خلق مصدر فريد من القيمة التي تقدم إلى السوق. وهو الذي يحدد هذا المصدر للقيمة القدرة المميزة للشركة، وهي لا تتمثل فيما تستطيع الشركة أن تقدمه ولا ما تستطيع أن تضطلع به بجودة عالية، بل ما تستطيع أن تقوم به بشكل أفضل من منافسيها. ويمكن القدرة المميزة أن تنشأ عن حلقة أو أكثر من حلقات سلسلة القيمة، لكن - بصفة عامة - يجب أن يكون بالامكان خلقها عند نقطة ما، إذا ما كان للشركة أن تقوم بتنظيم الموارد والعمليات بنجاح من أجل إيجاد ميزة تنافسية.

وتعتبر صياغة الاستراتيجية مهمة صعبة تتطلب براعة فائقة، ويتمثل نطاقها في اختيار الهدف والوسائل المناسبة الخاصة بالشركة، وصولاً إلى تلك الصياغة. وفي معناها الأشمل، يجب أن تعمل الاستراتيجية الناجحة - بصورة متفردة - على توفير بيئة ملائمة حتى تتناسب فرص السوق مع قدرات وقيم والتزامات الشركة.

- وتنطوي فرص السوق على تحديد لما قد يتسنى للشركة الاضطلاع به. ويتطلب اكتشاف تلك الفرص تقييماً بالغ التدقيق في التفاصيل الخاصة بفرص نجاح ومخاطر العمل.
- وتتصل قدرات الشركة بما تستطيع القيام به. ويتطلب فهم تلك القدرات تحليلاً دقيقاً لمواطن القوة ومواطن الضعف الخاصة بالشركة من حيث مواردها التكنولوجية، والمالية والبشرية، وغيرها.
- وتعكس قيم الشركة ما تريد الشركة القيام به، من حيث القيم وما يطمح إليه صانعو قراراتها الرئيسيون وثقافتها العامة.
- وتحدد التزامات الشركة ما قد تقوم به الشركة فيما يتعلق بمسئولياتها غير الاقتصادية لضمان الاستجابة للتوقعات للمجموعة.

وتتيح طبيعة ومدى تلك الاعتبارات مجالاً كبيراً لتدخل مجالس إدارات الشركات. وعلى أية حال، فهناك ملاحظتان عامتان بهذا الشأن، الأولى: أن بعض الاعتبارات التي تشكل الأساس للخيارات الاستراتيجية - كبحث فرص السوق على سبيل المثال - تتطلب وجود المعرفة والخبرة اللازمة لدى الإدارة. وتتطلب بعض الاعتبارات الأخرى - كتقييم مواطن القوة والضعف للشركة - كلاً من الخبرة الإدارية والتقييم المستقل وقد تتحقق من خلال الاستفادة من إسهامات المديرين وأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، على السواء. وتتطلب مجموعة ثالثة من الاعتبارات - مثل تحديد التزامات الشركة - فهما مشتركاً واتصلاً وواضحاً فيما بين مجالس الإدارة والمديرين. وتقع مجموعة أخيرة من الاعتبارات - كتقييم وتطلعات كبار مديري الشركة - بصفة أساسية في أيدي مجلس إدارة الشركة، وهو الجهة الوحيدة التي تملك حق اختيار كبار المديرين.

أما الملاحظة الثانية : فمؤداها أنه أحياناً ما يكون تدخل مجلس الإدارة فى الخيارات الاستراتيجية أمراً تقتضيه طبيعة تلك الخيارات، لا الحاجة إلى تأمين القدرات الإدارية، أو ضمان الإخلاص الإدارى. إذ أنه قد يحدث فى حالة اتخاذ البعض من تلك القرارات أن تختلف مصالح المساهمين عن مصالح مديريها، الأمر الذى قد يدفع المديرين إلى اتخاذ قرارات تبدو "حسنة النية"، ولكنها تمتص موارد الشركة دون إعطاء الملاك فرصة للاستفادة. على سبيل المثال، تعتبر بعض المزايا الإدارية (كالمكافآت أو الضمانات، أو المركز، أو القوة) وثيقة الصلة بحجم الشركة وبمعدل نموها أكثر من ارتباطها بعائد حاملى الأسهم. وإذا ما كان الأمر كذلك، فقد ينحو المديرون تجاه زيادة التوسع فى الشركة أو التوسع فى أعمالها لتشجيع النمو، حتى إذا لم يعمل ذلك على إفادة أى من المساهمين.

وبالنظر إلى كل ما سبق، نورد فيما يلى بحثاً للعوامل التى تحدد دور مجلس الإدارة فى صياغة وتقييم استراتيجية الشركة.

الاستراتيجية ومجلس الإدارة

قبل المضى قدما فى شرح وتفهم أدوار مجالس الإدارة الأمريكية والمجالس الإشرافية الألمانية فى التأثير على الاتجاه الاستراتيجى الخاص بالشركة فى الأجل الطويل يلزم أولاً النظر إلى العلاقات فيما بين الملاك، وأعضاء مجلس الإدارة، والمديرين. وعلى نحو ما اشتملت عليه المقالات السابقة فى هذا المجال، فإن ثمة قوى ثقافية، وتاريخية، واقتصادية، وقانونية تشكل نظام حوكمة الشركات فى كل دولة، وتحدد بقوة الدور الذى تلعبه مجالس إدارة الشركات فيها. إذ تقوم تلك القوى بتحديد كيفية فهم مصالح الشركة وما يتوقع أن يساهم به مجلس/مجلسا إدارتها فى تلك القوى.

ففى ألمانيا، تكون المسئولية الأساسية للمجالس الإشرافية هى تعزيز ازدهار الشركة فى الأجل الطويل⁽³⁾. وبذلك، تكون مجالس الإدارة ملزمة قانوناً بالاعتراف بحقوق جميع أصحاب المصالح فى الشركة والتوفيق بينها، وبصفة خاصة مصالح المساهمين والعاملين. ويعكس كل من هذا الهدف ودور مجلس الإدارة فى بلوغه مبدأ القرار المشترك، وهو بمثابة قوة إرشادية فى عملية حوكمة الشركات فى ألمانيا. كما يفصل القانون الألمانى فيما بين الوظائف الإدارية والإشرافية، ويمنع المجالس الإشرافية على نحو واضح من ممارسة أية أنشطة إدارية : ويحصر مسئوليتها فى الإشراف على الجهاز الإدارى فقط. وبالطبع، يمكن تفسير نطاق الوظيفة الإشرافية على نحو موسع - لكن مع المحافظة على روح القانون - وإن كانت معظم المجالس الإشرافية تختار المعنى الضيق للوظيفة الإشرافية. ولا يزال لدى المجلس الإشرافى على الأقل واجب غاية فى الخطورة وذو أهمية استراتيجية، وهو إبرام العقود أو إنهاؤها مع أعضاء الجهاز الإدارى. ويتم تناول هذا الدور فيما بعد.

وفى الولايات المتحدة، وعلى الرغم من أن القوانين التى تحكم الشركات يتم وضعها من قبل الولايات كل على حدة، فإن وجهة النظر السائدة بشأن المسئولية الأساسية لمجلس الإدارة تركز على حماية مصالح المساهمين وتعظيم ثروتهم.

وقد تم التأكيد على وجهة النظر هذه فى القبول الاجتماعى لافتراض "اليد الخفية" الذى وضعه آدم سميث Adam Smith، والذى ينادى بتحقيق المصالح المشتركة من خلال السعى لتحقيق المصالح الاقتصادية للفرد فى سوق حرة. ونتيجة لذلك، تميل مجالس الإدارة الأمريكية

إلى تركيز منظورها طويل الأجل على مصالح الملاك، في ذات الوقت الذي قامت فيه قوانين التأسيس الجديدة بالسماح بمنظور ذي نطاق أوسع. ولا يتضمن قانون الشركات في الولايات المتحدة فصلاً فيما بين الوظائف الإدارية والوظائف الإشرافية لمجلس الإدارة. وفي الممارسة، يخلق ذلك ما يطلق عليه مديرو وأعضاء مجلس الإدارة "المنطقة الرمادية" التي يشوبها الغموض عند الفصل بين وظائف أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين وبين نظيراتها بالنسبة لغير التنفيذيين. وتعتمد كيفية تعريف هذا الفصل بصفة رئيسية على تكييف أعضاء مجلس الإدارة والمديرين.

كما يتأثر كل من التدخل الرسمي وغير الرسمي لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في صياغة وتقييم الاستراتيجية بأنماط محافظ الأوراق المالية القائمة. وقد نوقشت في المقالات السابقة هيكل ملكية الشركات بالولايات المتحدة وألمانيا، ولذلك فلا حاجة إلى الاستطراد بتوسع في هذا الأمر⁽⁴⁾، بل يكفي القول بأن الملكية الأمريكية متناثرة على نطاق واسع، مما يؤدي إلى ظهور قضايا خاصة بأسلوب حوكمة الشركات، وتنشأ -تحديدا- نتيجة التدخل السلبي أو المحدود بصفة عامة لمالكي الشركة. وعلى الجانب الآخر، تعتبر ملكية أسهم الشركة الألمانية عالية التركيز⁽⁵⁾، كما أن التمثيل المباشر للمساهمين في ألمانيا بمجالس إدارة الشركات هو السمة الغالبة.

وتتزايد الطبيعة المباشرة لتمثيل المساهمين بالمجالس الإشرافية في ألمانيا من خلال دور المستثمرين المؤسسيين. وقد نوقش أنفاً الدور المتعدد لبنوك ألمانيا كملاك، وأمناء استثمار نيابة عن الملاك وأيضاً كدائنين للشركة. ولذلك، يكفي أن نكرر هنا أن البنوك بألمانيا تعتبر من بين المشاركين الأكثر نشاطاً وتأثيراً وإماماً بعملية حوكمة الشركات، كما تقوم بصورة ما بدور "حارس الشركة" في ألمانيا. وعلى الجانب الآخر، يقوم المستثمرون المؤسسيون في الولايات المتحدة بموازنة التدخل الضعيف نسبياً من جانب المستثمرين الأفراد. وعلى نحو ما يحدث في ألمانيا، أصبحت المؤسسات الأمريكية حالياً هي المالك الرئيسي للأسهم المحلية، حيث تمتلك أكثر من نصف إجمالي رأس المال المكتتب فيه. ومن ناحية أخرى، وبخلاف ما يحدث في ألمانيا، تتركز الملكية المؤسسية الأمريكية في صناديق المعاشات، وصناديق الاستثمار، وصناديق المنح. وتسعى تلك المؤسسات، عند إدارة ممتلكاتها بشكل عام، إلى الإقلال من مخاطر الاستثمارات من خلال تنويع ملكياتها⁽⁶⁾. وحتى الأموال الأمريكية الموجهة لاستثمارات تتصف بالمخاطرة عادة ما تتجنب حيازة حصص كبرى بالشركات القائمة، حيث يميل مديرو المحافظ إلى توزيع المخاطر.

وتجتمع تلك العوامل لتجعل عديد من أعضاء مجلس الإدارة الأمريكيين يشعرون نسبياً بأنهم منفصلين عن المساهمين بصورة أكبر مما في حالة نظرائهم الألمان. ويؤدي ذلك إلى انعزال مجلس الإدارة إلى حد ما عن اشخاص من المفترض أنه يمثلهم، وهو ما يؤدي إلى إنحراف ميزان قوة الشركة نحو الإدارة. وكما يلاحظ فيما بعد، فإن تلك السمات تلعب دوراً هاماً في تحديد كيفية تأدية مجلس الإدارة لمسئولياته الاستراتيجية وتنفيذها.

اشترك مجلس الإدارة في وضع الاستراتيجية

تعتبر كل من صياغة استراتيجية الشركة و/أو تقييمها الصحيح أموراً مستهلكة للوقت، كما تتصفان بالصعوبة، وتتطلبان معلومات شاملة وخبرة كبيرة. ويعتمد دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في كل مهمة على مقدار الوقت المتوقع منهم أو الذي يتمكنون من تخصيصه لنواحي نشاط حوكمة الشركات. كما يعتمد دورهم على الخبرة التي يضيفونها إلى مجلس الإدارة. كذلك يعتمد دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين على حجم مجلس الإدارة :

فكلما ازداد حجم المجلس، ازداد الوقت الذي تستغرقه المناقشات وقل احتمال التوصل إلى إجماع. ومن ناحية أخرى، فإن دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في صياغة وتقييم استراتيجية الشركة يختلف في ألمانيا عنه في الولايات المتحدة.

ويلزم القانون الألماني الشركات كبيرة الحجم بتكوين مجالس إشرافية، غالباً ما تضم عشرين عضواً ويتيح بعض أولئك الأعضاء خبرات كبيرة في مجالس الإدارة والأعمال، حيث أنهم غالباً ما يكونون مسؤولين تنفيذيين بشركات أخرى كبيرة وفي البنوك. ومع ذلك، ونظراً لعدم رغبة المديرين في مناقشة القضايا الاستراتيجية المفصلة مع ممثلي العاملين، ونظراً لأن المسؤوليات الرسمية للمجلس الإشرافي تعد محدودة فإن معظم المناقشات الهامة فيما بين أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والمديرين تتم من خلال قنوات غير رسمية. وعادة ما تتخذ اجتماعات المجلس الإشرافي المحددة بالقانون طابعاً رسمياً، حيث تقوم الإدارة بتقديم النتائج السابقة ومجلس الإدارة الذي يقوم بمراجعة شؤون الأفراد التي يلزمها بها القانون، بالإضافة أيضاً إلى اللجنة المالية. ومن شأن هذا الحد من نشاطهم في تحديد اتجاه الشركة على نحو ما سيتم شرحه فيما بعد.

ولم ينص القانون على حجم مجلس الإدارة الأمريكي. ومن ثم، يختلف حجم مجلس الإدارة من شركة إلى أخرى. وتكون مجالس إدارة الشركات الجديدة، أو الشركات التي تتمتع بالقدرة على الدخول في مشروعات، مجالس إدارة صغيرة الحجم (تضم من خمسة إلى سبعة أعضاء)، وتضم في الأغلب مستثمرين وتنفيذيين، وتضيف أحياناً عضواً أو اثنين من ذوي الخبرة، خاصة في مجال نشاط الشركة. وتميل الشركات الأكبر حجماً والأقدم، والتي تملك محافظ أوراق مالية أكثر تشعباً إلى اختيار مجالس إدارة تتكون من عشرة إلى عشرين عضواً، لكنها عادة ما تتكون من نحو اثني عشر عضواً، وهو الحجم الأكثر شيوعاً.

وفي السنوات الماضية، كان عدد كبير من مجالس الإدارة يجتذب معظم أعضائه من بين كبار مديري الشركة خلال العقود الماضية، إلا أن معظم مجالس الإدارة قد إنتهي إلى وجود أغلبية من الأعضاء غير التنفيذيين⁽⁹⁾. وعادة ما يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة من أجل الخبرة التي يمكنهم إضافتها إلى قاعة مجلس الإدارة، لا من أجل صلاتهم بمجموعة معينة من المساهمين. ويكون معظمهم من بين المسؤولين التنفيذيين السابقين أو الحاليين بشركات أخرى.

وغالباً ما تجتمع مجالس الإدارة الأمريكية بمعدلات أكثر من المجالس الإشرافية الألمانية، تتراوح بين خمس إلى ست مرات سنوياً. ومع ذلك، توجد اقتراحات عدة لعقد اجتماعات مجلس الإدارة، منها اقتراح بتقليل عدد الاجتماعات إلى أربع مرات سنوياً، واقتراح آخر بعقد أكثر من عشر اجتماعات سنوياً. وتستغرق معظم تلك الاجتماعات من نصف إلى ثلاثة أرباع اليوم. وحالياً بدأ كثير من الشركات في إدراج اجتماع مجلس إدارة سنوي إضافي في جدولته، يخصص على وجه التحديد لمناقشة كل من اتجاه واستراتيجية الشركة في الأجل الطويل. ويستغرق هذا الاجتماع يوماً كاملاً أو يومين.

كما تقوم مجالس الإدارة الأمريكية، بخلاف نظيراتها الألمانية وبخاصة كبيرة الحجم منها، بكثير من نواحي نشاطها من خلال اللجان. ويتم اختيار تلك اللجان لتتولى مجموعة محددة من المسائل، ولرفع تقارير بشأنها لمجلس الإدارة بأكمله. وإذا ما اشتملت التقارير على توصيات محددة، وجب التصديق عليها من قبل مجلس الإدارة بالكامل، ويكون مجلس الإدارة في مجموعة مسئولاً عنها.

وبينما يختلف عدد لجان مجلس الإدارة من شركة إلى أخرى، فإن سوق الأوراق المالية بالولايات المتحدة تلزم جميع مجالس الإدارة بوجود لجنة لتدقيق حسابات تتكون بأكملها من أعضاء مجلس إدارة خارجيين⁽⁸⁾. كما يوجد بمعظم مجالس الإدارة لجنة تعويضات، تقوم بالتوصية بمكافآت الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة والتصديق عليها⁽⁹⁾؛ وتوجد أيضاً لجنة ترشيحات لبحث الأمور التي تتعلق باختيار أعضاء مجلس الإدارة. وتلعب كلتا اللجنتين دوراً هاماً - على الرغم من كونه دوراً ضمناً - في تحديد اتجاه الشركة طويل الأجل، وفي زيادة التأثير الجماعي لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين على هذا الاتجاه⁽¹⁰⁾. كما يوجد في عدد قليل من مجالس الإدارة لجان للتخطيط الاستراتيجي، على الرغم من أن معظم مجالس لإدارة تقوم بإشراك جميع أعضاء مجلس الإدارة في تلك الاجتماعات.

استعارة "خط في الرمال"

في ألمانيا، يعتبر حجم تدخل المجلس الإشرافي في الأمور ذات الأهمية الاستراتيجية محدداً بصورة واضحة وقانونية: ويمكن أن يقوم مجلس الإدارة بالتصديق فقط على القرارات الاستراتيجية الرئيسية، ويكون تصديقه مطلوباً لجعل تلك القرارات نافذة المفعول. ويتضمن القانون توضيحاً لتلك القرارات التي تتصل بالاستحواد، وبيع الأصول، وإغلاق الوحدات الانتاجية. وبينما يكون هناك احتمال لتدخل أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين بصفة غير رسمية في جوانب أخرى من جوانب صياغة الاستراتيجية، فإن التأثير الوحيد الذي يمكنهم ممارسته على الاختيارات الاستراتيجية يتم من خلال مراجعتهم لأداء الشركة، أو من خلال حقهم في اختيار الجهاز الإداري. ويمكن استخدام حقهم في اختيار الجهاز الإداري فقط عند انتهاء عقد الجهاز الإداري، حيث لا تتم إقالة المديرين المتعاقدين إلا نتيجة لسبب مبرر.

وفي الولايات المتحدة، كما ذكرنا قبلاً، يمكن لغياب اللوائح القانونية أن يخفي معالم التمييز بين نواحي النشاط الإدارية ونشاط المتابعة لمجلس الإدارة. ولكي يتسنى إيضاح هذا التمييز، سوف نستخدم استعارة "خط في الرمال"، لأن هذا التمييز - كما ترد الإشارة إليه فيما بعد - يمكن استنتاجه بوضوح، لكن أيضاً يمكن أن يعاد رسمه عند نقاط مختلفة، تبعاً لظروف استراتيجية معينة وجوانب معينة لصناعة قرار استراتيجي.

رسم الخط

قبل مناقشة الأسلوب الذي يمكن من خلاله تحريك الخط، تكون ثمة حاجة إلى إيضاح موضع انتهاء المنطقة الرملية، بمعنى موضع النقاط التي لا يمكن دفع الخط إلى ما بعدها. وبحد أدنى، توحى التجربة على جانبي الأطلنطي أن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يقوموا بمراجعة أداء الشركة بصفة سنوية. وكجزء متمم لهذه المراجعة، يلزم أيضاً قيام أعضاء مجلس الإدارة بمراجعة استراتيجية الشركة وتقييم فعاليتها. وبصورة ضمنية على الأقل يجب أن ترجع - أية مناقشة يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة بخصوص الأداء المالي للشركة إلى مقياس خاص بالإنجاز يعتبره أعضاء مجلس الإدارة مقياساً مناسباً. كما يجب أن يشتمل تقييم الأداء السنوي على تقييم مجلس الإدارة للمسئول التنفيذي الرئيسي، وهو ما تجرى مناقشته في المقالة التالية. وبالتالي، يجب أن تكون مراجعة الأداء المالي في الجانب الخاص بمجلس الإدارة من الخط التصوري في الرمال. وتتفق معظم مجالس الإدارة الأمريكية مع هذا الحكم، حيث يقومون بمراجعة الأداء المالي لشركاتهم بصفة مستمرة.

وتعتبر المراجعة مستمرة إذا ما كانت الإدارة تقوم بتقديم النتائج المالية في كافة اجتماعات مجلس الإدارة، وبالتأكيد إذا ما كانت تقدمها بصفة ربع سنوية. ويعتبر نطاق تدخل مجالس الإدارة الأمريكية في وضع الأهداف الاستراتيجية على نحو واضح نطاقاً أقل اتساقاً. وفي عديد من قاعات مجلس الإدارة، يقوم أعضاء مجلس الإدارة بالتصديق على الأهداف المالية وبعض الأهداف الأخرى التي تقوم الإدارة العليا بصياغتها وتقرحها بصفة سنوية. ونعتقد أن شرح الأهداف المالية، كالنمو، وعائد حقوق الملكية، والاقتراض بدلا من زيادة رأس المال، وسياسة الربحية، يجب أن يكون دائماً على جانب الإدارة التنفيذية من الخط. أما التصديق عليها فيجب أن يكون على جانب مجلس الإدارة.

وعلى أية حال، فإنه حتى تلك مجالس الإدارة التي لا تقوم بالتصديق على الأهداف الاستراتيجية على نحو واضح، تقوم بذلك بشكل ضمني عند مراجعة أداء الشركة. إلا أن ثمة ميزات واضحة للاتفاق الصريح حول الأهداف الاستراتيجية فيما بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. فمن خلال مثل هذا الاتفاق، يكون المديرون قد قاموا بعمل أكثر اكتمالا عن طريق وضع أهداف استراتيجية وإيصالها بالوسائل المتاحة. كما أنهم يكونون قد ألزموا أنفسهم بتلك الأهداف، حيث أنهم يكونون قد قاموا بتحديد ما على نحو واضح وموسع. وعلى الجانب الآخر، يستفيد أعضاء مجلس الإدارة من المقياس الواضح والمشارك لمراجعة أداء الإدارة التنفيذية وأداء الشركة بشكل عام. كما يتولد لديهم مفهوم واضح يمكنهم من التطرق إلى أي أمور استراتيجية أخرى قد تطرحها الإدارة التنفيذية أمامهم.

وبينما توجد درجات متفاوتة لتدخل مجالس الإدارة في جوهر ومحتوى الاختيارات الاستراتيجية، فإنه يجب أن يتوافر دائماً فهم واضح للعملية التي يتم انتهاجها في غمار وضع الاستراتيجية. فالاستراتيجية تعد بناءً معقداً، وتتجاوز متطلبات صياغتها إمكانات فرد واحد. ويكون مصدر الثقة التي يضعها أعضاء مجلس الإدارة في القرارات الاستراتيجية للإدارة نابعاً من ثقتهم في العملية التنظيمية التي تترتب عليها تلك القرارات. وكلما ازدادت الخبرة في صياغة الاختيارات الاستراتيجية وتقييمها، كلما قلت أهمية تقييم الاختيارات ذاتها، وازدادت أهمية تقييم كيفية توزيع عملية صياغة الاستراتيجية على كافة مواقع المؤسسة. ويجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة دائماً على وعى بالأسلوب الذي تنتهجه الشركة في اختيار استراتيجياتها، وفي متابعة عمليات التخطيط الاستراتيجي على نحو منتظم، حتى يضمنوا قيامهم بإمداد صانعي القرار بالبيانات والخبرة المطلوبة لوضع الاستراتيجيات الفعالة.

تحريك الخط

قد تسعى الإدارة إلى انتهاج وسائل متنوعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتعتبر عمليات التملك، وبيع الأصول، والتحالفات الاستراتيجية، وإعادة توزيع الموارد، ودخول السوق أو الخروج من السوق، وتحديد مواقع الوحدات الانتاجية جميعها أمثلة على القرارات الاستراتيجية الهامة. ومرة أخرى، تختلف مجالس الإدارة الألمانية والأمريكية فيما يخص تدخل أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين في مثل تلك القرارات.

وكما أشير من قبل، فإن القانون الألماني يعد غاية في الوضوح بشأن القرارات الاستراتيجية التي تتطلب تدخل المجلس الإشرافي. وفي هذا الصدد، لا يتعين أن يقوم مجلس الإدارة بالتصديق على الاستراتيجية ككل، بل يكفي أن يقوم تحديداً بالتصديق على القرارات المتصلة بعمليات تملك، أو بيع الأصول، أو إغلاق الوحدات الانتاجية. ويشير ذلك إلى تأكيد مبدأ

تقرير المصير المشترك في مجال العمل: والمجلس الإشرافي يعد مسؤولاً عن ازدهار الشركة، وهو ما ينعكس في مستويات العائد للمساهمين ودخول العاملين بالشركة. وكما هو متوقع، فإن القرارات الأكثر صعوبة هي تلك القرارات التي تتصل بتضارب مصالح المجموعتين، أو تهدد بوقوع مواجهة بينهما. وثمة حالة وثيقة الصلة بهذا الموضوع هي حالة القرار الذي اتخذته شركة فولكس فاجن بشراء شركة سكودا التشيكية لتصنيع السيارات. فقد أثار اقتراح الإدارة قلقاً بالغاً بين ممثلي العاملين، كما خضع مشروع القرار لبحث عميق من قبل المجلس الإشرافي. وفي النهاية، قام كل من ممثلي المساهمين وممثلي العاملين بمجلس الإدارة بتأييد الاقتراح. ومن أجل الحصول على هذا التأييد، كان على الإدارة إقناع ممثلي العاملين بأن شراء شركة سكودا ينطوي على فائدة كبرى لشركة فولكس فاجن في المدى البعيد. وبهذا الصدد، كان على ممثلي العاملين، حتى يتمكنوا من الموافقة على قرارات الإدارة التنفيذية، الوثوق في صدق الأهداف طويلة الأجل للإدارة. ونورد هنا تعليقا لمصرفي ألماني عمل في العديد من المجالس الإشرافية، وهو تعليق يتناسب بصفة خاصة مع مثل هذا الموقف: "لقد تقرير المصير المشترك بصورة ناجحة، حيث أن كلا من الإدارة، والعاملين، وممثليهم قد تعلموا على مر العقود أن يتعاونوا وأن يحسموا خلافاتهم بأسلوب يتسم بالنضج."

ولا يزال الخط الذي يفصل بين مسؤوليات الإدارة التنفيذية ومسؤوليات المجلس الإشرافي محدداً بوضوح: ومسئولية الإدارة التنفيذية هي صياغة واقتراح استراتيجية الشركة، أما مسؤولية المجلس الإشرافي فهي التصديق عليها. ولا يوجد في الولايات المتحدة مثل هذا المفهوم الذي يحدد بوضوح كيفية وتوقيت حتمية تدخل مجلس الإدارة في القرارات الاستراتيجية. وتقوم جميع مجالس الإدارة الأمريكية - مثلها مثل نظيراتها في ألمانيا - بالتصديق على عمليات التملك، أو بيع الأصول، كما تعمل بفعالية في خلال أوقات الأزمات^(١١). ومن ناحية أخرى، توجد اختلافات جوهرية من حيث مدى تدخل مجالس الإدارة في العملية الاستراتيجية الروتينية.

وبالنسبة لمعظم مجالس الإدارة، يصل تدخل أعضاء المجلس الإدارة عادةً إلى حد طرح أسئلة "ناقبة" حول المبادرات الاستراتيجية التي تقترحها الإدارة التنفيذية. وإذا لم تلق مثل تلك الأسئلة إجابات مرضية، فإنه يتوقع من الإدارة التنفيذية الاستجابة من خلال تعديل المقترح. ولا يكون تقييم المقترح أمراً صريحاً، كما أنه لا يكون من المطلوب التصديق عليه بشكل رسمي. ومن ناحية أخرى، قام كثير من مجالس الإدارة في خلال العقد الماضي بالسعي لايجاد وسائل لإشراك أعضاء المجالس الإدارة بصور أكثر فاعلية. وفي هذا الشأن، تبني عديد من مجالس الإدارة تطبيق أسلوب الانعقاد السنوي لاجتماعات استراتيجية في أماكن بعيدة عن موقع العمل تستغرق يوماً أو يومين. وتتفاوت وقائع تلك الاجتماعات تفاوتاً كبيراً فيما بين الشركات. ففي بعض الشركات، ومن بينها شركة جنرال ميلز على سبيل المثال، يقوم المديرون بإعلام أعضاء مجلس الإدارة بالاستراتيجية التي يعتزمون تطبيقها، سواء من خلال كتيبات يقومون بتوزيعها مسبقاً، أو من خلال عرض يقدمونه بالاجتماع. ويقوم أعضاء مجلس الإدارة بالتعبير عن إنطباعاتهم ومخاوفهم أثناء الاجتماع، أو بعده، من خلال مناقشات خاصة مع المسئول التنفيذي الرئيسي. وفي شركات أخرى، في شركة AT&T على سبيل المثال، يخصص الاجتماع لاجراء مناقشات مفتوحة بين أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين، بهدف الوصول الى مفاهيم مشتركة حول التطورات التي يمر بها النشاط. وعلى الجانب الآخر، لا يحدث سوى في عدد قليل من الشركات أن يكون تحرك الخط التصوري من الكبر بحيث يتيح لمجلس الإدارة اعطاء الموافقة الصريحة على التوجهات الاستراتيجية التي تقوم الإدارة باقتراحها، وكذا القيام بمراجعة أداء الشركة سنوياً.

أمثلة

يوجد مثالان يوضحان مدى تدخل أعضاء مجلس الإدارة في صياغة وتقييم استراتيجيات الشركة. المثال الأول لشركة جنرال ميلز، حيث يلعب مجلس الإدارة دوراً تقليدياً. والشركة هي شركة أمريكية كبيرة وناجحة في مجال إنتاج السلع الاستهلاكية، ومن بينها حبوب الإفطار^(١٢). وخلال الفترة التي إمتدت من الخمسينيات وحتى الثمانينات، دخلت الشركة وخرجت في، ومن عديد نواحي النشاط، تراوحت بين أنشطة المطاعم وإنتاج لعب الأطفال والملابس. وكان الأداء المالي للشركة مرتفعاً على الدوام. أما النشاط الرئيسي - وهو إنتاج حبوب الإفطار - فقد كانت ممارسته تتم في الولايات المتحدة فقط، وذلك لأن الشركة لم تسع بجدية إلى التوسع عالمياً في مجال هذا النشاط. إلا أن ليو لير Lew Lehr، أحد أعضاء مجلس إدارة الشركة (وهو مسئول تنفيذي سابق لشركة Minnesota للتعبين والتصنيع) رأى أن الشركة تضيع فرصة الوجود بالأسواق الخارجية، خاصة أن شركة كيلوجز Kellogg، المنافس الرئيسي لشركة جنرال ميلز، كان لها وجود قوى في أوروبا.

وقد كان النهج الوحيد الذي اختاره لير هو الحفاظ على وجود الخيار العالمي حياً في أذهان إدارة الشركة، وذلك من خلال إثارة الموضوع بصورة ملحة في أثناء اجتماعات مجلس الإدارة. وواظب على ذلك النهج لسنوات عدة، وكان ينضم إليه أحياناً عدد من أعضاء مجلس الإدارة. وعلى الرغم من ذلك، فقد كان كل ما قام به أعضاء مجلس الإدارة هو إثارة بعض التساؤلات، سواء في الاجتماع السنوي لمراجعة الاستراتيجية أو في الاجتماعات الدورية. إلا أن اللحاح أثمر في النهاية، حيث قررت الإدارة إنشاء شركة مشتركة بأوروبا لإنتاج وتسويق العلامة التجارية الخاصة بحبوب شركة جنرال ميلز. وهكذا يرى Bruce Atwater رئيس مجلس إدارة والمسئول التنفيذي الرئيسي بالشركة التأثير الذي يحدثه مجلس الإدارة، فهو يقول: "ماذا كان دور مجلس الإدارة في كل ذلك؟ هل قام مجلس الإدارة بوضع السياسة وتوجيه الإدارة لتنفيذ السياسة؟ لا. هل توافر لدى المجلس الإدراك بأننا ينبغي أن نكون أكثر عالمية؟ نعم. هل كان من الممكن أن نقوم بأي شيء مختلف في غياب مجلس الإدارة؟ أعتقد أننا لم نكن لنصل حتى إلى بداية الطريق دون مجلس الإدارة."

وتبرز على الطرف الآخر من النطاق خبرة شركة ليوكنز انك Lukens Inc، وهي شركة بالولايات المتحدة متخصصة في إنتاج الصلب، والتي شهدت بدءاً من عام ١٩٩٢ سنوات عديدة من الأداء الضعيف بدرجة ما نتيجة لاتباعها استراتيجية تنويع حادة^(١٣). وعندما اقتنع مجلس الإدارة أن الإدارة القائمة لا يمكنها الانتقال إلى المرحلة التالية، قام باستبدال المسئول التنفيذي الرئيسي بواحد من الزملاء غير التنفيذيين. وقد اتفق ويليام فان سانت William Van Sant، المسئول التنفيذي الرئيسي الجديد مع مجلس الإدارة على أن استراتيجية التنويع لم تكن ذات جدوى، وبالتالي قرروا اقتصار نشاط الشركة على مجال تخصصها، وهو إنتاج الصلب. وكخطوة رئيسية في هذا الاتجاه، قام المسئول التنفيذي الرئيسي مع فريقه الإداري بتقديم اقتراح مؤداه تمك شركة ليوكنز لشركة صلب واشنطن Washington Steel، وهي شركة تقوم بتصنيع الصلب غير القابل للصدأ. وقد كان مطلعاً تماماً على أوضاع شركة واشنطن لأنها كانت إحدى الشركات التابعة لشركته السابقة. ولكنه، من ناحية أخرى، كان قلقاً من احتمال مساندة مجلس الإدارة والمديرين لفكرة التملك اعتماداً على توصيته فقط، دون فحص جدي وناقد للفكرة. وقد شعر أن مثل هذا الإذعان قد يؤدي إلى عدم وجود التزام حقيقي تجاه الفكرة، وقد يجعل نجاح الفكرة أكثر تعسراً. وعملاً باقتراح أحد أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين بشركة ليوكنز، قام فان سانت

بتشكيل لجنة مجلس إدارة لفحص الملكية بأسلوب ناقد. وقد كانت مهمة اللجنة المكونة من خمسة من الأعضاء الخارجيين بمجلس إدارة شركة ليوكنز هي مناقشة الجهاز الإداري بشأن عملية التملك المرتقبة، وذلك في اجتماع مراجعة خصص لهذا الغرض. وقبل الاجتماع، أرسلت حزمة من الأوراق التي تضم المعلومات بلغ سمكها ١٥ سم إلى أعضاء اللجنة، وقضى كل منهم ساعات عدة لمراجعتها. وقد استغرقت الإدارة في "مقابلة المراجعة" سبع ساعات تقريباً (وهي مدة أطول كثيراً عن المدة التي تستغرق في المراجعة العادية لعمليات التملك)، وكان الجزء الأكثر أهمية في عملية المراجعة هو ذلك المتعلق بهيكلها.

وقد قامت اللجنة بوضع جدول الأعمال، وكان بمقدور أعضاء اللجنة استكشاف كافة البنود بأية درجة من التفصيل يودونها. ولم يقد المديرون التنفيذيون بإعداد أية عروض للتقديم - فقد كان على اللجنة طرح أسئلة لبحث وضع شركة واشنطن بالتفصيل. وفي نهاية الساعات السبع، أصبح لدى أعضاء اللجنة المام شامل بكافة القضايا التي تتعلق بعملية التملك، كما كانوا على ثقة كافية بدرجة التي تكفي لحث مجلس الإدارة بالكامل على التصديق عليها، وقد قام مجلس الإدارة بالتصديق (ساد لدى مجلس الإدارة شعور مؤيد للإقتراح، الى حد أنه قام بالموافقة على منحه تمويلاً إضافياً).

العوامل المحددة لأدوار أعضاء مجلس الإدارة

يشتمل المثالان السابقان على حصر للنطاق الواسع لتدخل مجالس الإدارة بالولايات المتحدة في صياغة الاستراتيجية وتقييمها. وكما ذكرنا قبل، يوجد اختلاف سائد في الآراء حول نقطتي بدء وانتهاء دور مجلس الإدارة في الأمور الاستراتيجية. فالخط الفاصل بين عضو مجلس الإدارة الذي يقدم أفكاراً خاصة باستراتيجية الشركة والآخر الذي يحاول إدارة الشركة هو خط رفيع جداً. ومن ناحية أخرى، فإنه عادة ما يتم التعبير عن اختلافات الرأي بشأن وضع الخط بأحكام تشوبها العاطفة: سواء كانت من قبل: "من المفضل تدخل مجلس الإدارة على نحو أكبر"، أو: "أن من الخطأ البالغ تدخل مجلس الإدارة على نحو أكبر"، أو كانت من قبل: "لقد تجاوز أعضاء مجلس الإدارة الخط" أو "تحاول الإدارة حماية مكانها". وتنبع تلك الأحكام العاطفية من غياب المعايير الرشيدة لاتخاذ القرار بشأن موضع رسم الخط: إذ عن ذلك، يبدو أن المعارضين يبحثون عن وضع الخط "اللائق من الناحية الأخلاقية". فنادرًا ما تكون هناك أية محاولات موضوعية لتقييم وضع الشركة، وطرح أية أسئلة محددة من نوعية: أخذًا في الاعتبار لوضع الشركة، كيف يجب أن يتفاعل كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشركتنا؟ ما هو مقدار المعلومات التي يملكها أعضاء مجلس إدارة شركتنا، وما هو الوقت الذي يمكنهم تخصيصه للشركة؟ إذا كان كل من الحذر والواقعية هما المعيارين، فأين سوف نقوم برسم خطنا؟ ومن ناحية أخرى، يقترح المثالان بعض المعايير للإجابة عن تلك الأسئلة.

ويبدو جلياً وجود العديد من الاختلافات فيما بين حالتى شركتى جنرال ميلز General Mills وليوكنز Lukens:

أولاً، تمتلك شركة جنرال ميلز تاريخاً طويلاً من الأداء المالي القوي. وحتى إذا لم تكن الإدارة التنفيذية قد نجحت بعد في مخاطرة الاستثمار الكبرى بالخارج، فإنه لم يكن يوجد لدى أعضاء مجلس الإدارة أي مبرر لشعورهم بقلق حقيقي تجاه أداء الشركة. وعلى العكس من ذلك، كان أداء شركة ليوكنز أداءً ضعيفاً لسنوات عدة، وكان لدى أعضاء مجلس إدارتها شكوك كبيرة تجاه استراتيجية التنوع التي بدأها المسئول التنفيذي الرئيسى السابق. وعلاوة على ذلك، كان المسئول التنفيذي الرئيسى لشركة جنرال ميلز ناجحاً وله خبرة طويلة بالشركة، كما كان يتمتع

بثقة مجلس الإدارة الذي قام بتوطيد علاقات العمل معه. وعلى الرغم من أن مجلس الإدارة قام باختيار فان سانت - والذي كان يشغل منصب عضو غير تنفيذي بالمجلس - كمسئول تنفيذي رئيسي لشركة ليوكنز، فقد كان عليه أيضاً أن يثبت قدراته كمسئول تنفيذي رئيسي. وقد قام مجلس الإدارة باعطائه تفويضاً ضمناً لتنفيذ الاستراتيجية التي كان قد طرحها.

وهكذا، يبدو أن هناك على الأقل عاملين يجب أخذهما في الاعتبار عند اتخاذ قرار بشأن تحديد مكان رسم الخط: وهما أداء الشركة في الماضي وعلاقة مجلس الإدارة بالمسئول التنفيذي الرئيسي للشركة. فإذا ما وجد أعضاء مجلس الإدارة أداء الشركة مرضياً، فإنهم لن يكونوا بحاجة إلى الاهتمام بالتدخل في صياغة استراتيجية الشركة. ومن ناحية أخرى، فإذا كانت لديهم مخاوف مبررة بالنسبة لأداء الشركة، عندئذ يتوافر لديهم المبرر لزيادة درجة تدخلهم، حتى لو كان فقط لمجابهة الشعور بالقلق. ولا يقصد بهذا الإيحاء بأن مجالس إدارة الشركات الناجحة يمكنها تحمل "النوم على عجلة القيادة". وإنما تنحو مجالس الإدارة، التي تتمتع بوجود مسؤولين تنفيذيين مستقرين وفعالين، نحو منح الإدارة التنفيذية سلطة أكثر حرية لصياغة الاستراتيجية. وحتى عندما يتحقق ذلك، فإنه ينبغي أن تتوافر لدى أعضاء مجلس الإدارة رؤية واضحة ومشتركة حول ماهية الاستراتيجية، كما يجب أن يقوموا على نحو عملي بمراجعة تنفيذها وتقييمها بصفة دورية. وعندما يكون المسئول التنفيذي الرئيسي جديداً على الشركة ولم يتم اختباره بعد، كما كان فان سانت من قبل، فقد يجد كل من المسئول التنفيذي الرئيسي وأعضاء مجلس الإدارة أنه من المفضل زيادة تدخل مجلس الإدارة في القضايا الاستراتيجية. وعندئذ تكون الفوائد متبادلة: إذ يحصل المسئول التنفيذي على رد الفعل والمشورة التي قد يحتاجها، كما تتوافر لدى أعضاء مجلس الإدارة فرصة فهم تفكيره أو تفكيرها والتأثير عليه.

وفي واقع الأمر، أنه عند التفكير في مسلسل إعفاء كبار المسؤولين التنفيذيين من مناصبهم بالشركات الكبرى المتداولة أسهمها في البورصات بالولايات المتحدة خلال عامي ١٩٩٢ و ١٩٩٣، ثور الدهشة من مقدار الجهد الذي كان يمكن توفيره لو أن مجالس الإدارة كانت أكثر فعالية في تقييمها لاستراتيجيات الشركات. ويصدق الأمر نفسه على أوضاع ومشكلات شركة Metallgesellschaft بألمانيا عام ١٩٩٤. وبينما تتمثل المسئولية الرئيسية لمجالس الإدارة بكل من الولايات المتحدة وألمانيا، في إعفاء الإدارة التنفيذية ضعيفة الأداء من الخدمة، فإن مثل تلك الخطوة تعد بمثابة إجراء يائس إلى حد ما، وقد تعكس فشل مجلس الإدارة في التدخل المبكر في استراتيجية الشركة بقدر ما تعكس عدم كفاءة الإدارة التنفيذية.

ويعتبر العامل الواضح الذي يؤثر في تدخل أعضاء مجلس الإدارة في صناعة القرار الاستراتيجي هو عامل الوقت. وعلى كل من جانبي الأطلسي، يستغرق نشاط العضوية غير التنفيذية بمجلس الإدارة نحو نصف وقت العضو. وأعضاء مجالس الإدارة بالولايات المتحدة ونظراؤهم بالمجالس الإشرافية الألمانية مشغولون للغاية، وهناك حد لما يستطيعون تخصيصه من وقت للشركة. وعلاوة على ذلك، فالوقت الذي يستطيعون تقديمه حقاً للشركة، يؤثر في الطريقة التي يستوعبون بها ويحللون المعلومات المطلوبة، والتي تحدد تبعاً لذلك أسهامهم في استراتيجية الشركة. ويحتاج أعضاء مجلس الإدارة - عند تخصيص أوقاتهم المحدودة وخبراتهم - إلى توخي الحرص عند تدخلهم في صنع القرار الاستراتيجي. إذ لافائدة ترجى من أي تدخل لا يعدو أن يكون اسمياً فحسب، كما أنه لن يترتب سوى الضرر إذا ما تم الالتزام بأمور تتطلب مستويات من الوقت والمعرفة تفوق ما يتوافر لديهم.

اختيار كبار التنفيذيين وتنمية قدراتهم

يتمثل السبيل الهام الآخر الذي يتسنى من خلاله قيام مجالس الإدارة في الولايات المتحدة وألمانيا بالتأثير على الاتجاه طويل المدى للشركات في سياسات واساليب اختيار وتنمية قدرات الإدارة العليا بالشركات. وواقع الأمر، أن من يقود الشركة هو الذي يمتلك التأثير الأكثر قوة على مسارها في المستقبل. وتضطلع مجالس الإدارة في الدولتين بمسئولية اختيار الادارة العليا.

وكما ذكر من قبل، فقد تضمن القانون ايضا دور المجلس الإشرافي الألماني في هذا الشأن، فهو يمنح المجلس الإشرافي سلطة إنهاء عقود المديرين. وإذا ما وجد أعضاء المجلس الإشرافي أن أداء الادارة التنفيذي غير مرض، فانهم يلجأون الى إنهاء عقود المديرين وإحلال آخرين بدلا عنهم، وكما حدث في شركة Metallgesellschaft، على سبيل المثال. ولكن بينما لا يتم إنهاء العقود (وهو أمر نادر الحدوث) الا اذا وجد سبب لذلك، فان مسئولية مجلس الإدارة تحول رئيسه سلطة التدخل غير الرسمي في شئون الإدارة التنفيذية، عندما يرى الرئيس أو الاعضاء أن ثمة ما يدعو الى القلق بشأن أداء الشركة.

وفي هذا الصدد، يؤكد أعضاء مجالس الإدارة الخارجيين بالولايات المتحدة أن اختيار الإدارة العليا - وبخاصة المسئول التنفيذي الرئيسي - وتقييمها وتقرير مكافأتها، تأتي في مقدمة مهامهم. ويرد بالقسم التالي ايضاح للعملية المستخدمة في الاضطلاع بتلك المهمة. ولكننا نود التأكيد هنا على التأثير الذي يمكن لعملية اختيار الإدارة العليا أن تحدثه بالنسبة لأداء الشركة من خلال اختيار إدارة الشركة. وتعد تغييرات المسئولين التنفيذيين الرئيسيين في كثير من الشركات الكبرى بالولايات المتحدة بمثابة دلالة جيدة على هذا الأثر. ومن أمثلة هذه الشركات: أمريكان اكسبريس، وايستمان كوداك، وجنرال موتورز، وأى.بى.ام.

وإذ ما نظرنا إلى شركة ايستمان كوداك كمثال، يتبين مايلي: عندما قرر مجلس الإدارة استبدال المسئول التنفيذي الرئيسي للشركة في عام ١٩٩٣، توقع كثير من المحللين الماليين والصحفيين التجاريين أن يختار أعضاء مجلس الإدارة مسئولاً تنفيذياً رئيسياً يقوم بالتركيز على إعادة هيكلة عمليات التشغيل من أجل خفض التكاليف، وفصل موظفي الشركة. فقد اعتقد كثيرون أن تضخم العمالة والتكاليف الزائدة هي مصدر مشكلات الشركة، وأن كلا من تقليص حجم الشركة وإعادة هيكلة التشغيل سيأتي بنتائج سريعة وشاملة. ولكن، بدلاً من ذلك، قام مجلس إدارة شركة ايستمان كوداك باختيار جورج فيشر George Fisher، وهو مسئول تنفيذي سابق لشركة موتورولا Motorola، كان معروفاً لدى الجميع برويئته الثاقبة في مجال التكنولوجيا أكثر من كونه متخصصاً في عمليات إعادة الهيكلة. ويشير هذا الاختيار إلى الاعتقاد الراسخ لدى مجلس الإدارة بأن المشكلات التي كانت تواجه شركة ايستمان كوداك كانت مشكلات ذات طبيعة استراتيجية، وأن الاتجاه المستقبلي للشركة يجب أن يقوم على أساس الأخذ بتكنولوجيا حديثة، بالإضافة إلى النشاط التقليدي في مجال صناعة الأفلام وطباعتها.

كما توجد طريقة أخرى على نفس القدر من الأهمية، وان كانت تتم عند المستوى الأدنى، وبمقتضاها تقوم مجالس الإدارة الأمريكية بالمشاركة في اختيار وتنمية قدرات الإدارة العليا، وذلك من خلال تقييم دوري لامكانات ومواهب مجموعة الإدارة العليا في الشركة. وعلى الرغم من أن اختيار فريق الادارة العليا في معظم الشركات بالولايات المتحدة هو من إختصاص المسئول التنفيذي الرئيسي، فان أعضاء مجالس الادارة يهتمون باختيار عدد من الأفراد ممن

تتوافر لديهم القدرات للاحلال محل المسئول التنفيذي الرئيسي، عندما تقتضى الضرورة ذلك. ومن الاجراءات المعتادة في الشركات فى الولايات المتحدة قيام مجالس الإدارة سنوياً بمراجعة أداء المديرين الذين يتبعون المسئول التنفيذي الرئيسي، بالإضافة الى مناقشته فى تقييم امكاناتهم.

البيئة الانتقالية

عادةً ما تكون الأولوية فى نشاط أية شركة تمت خصصتها حديثاً داخل بيئة انتقالية موجهة نحو إعادة هيكلة نواحي نشاط الشركة لمجاراة الأوضاع فى بيئة السوق الناشئة. وفى معظم الحالات، تبدأ العملية بإعادة هيكلة عمليات الشركة، بالتركيز على تنشيطها وسد فجوة الأداء التى تفصلها عن المنافسين. وتتضمن تلك العملية عادة ادخال تغييرات على حجم قوة العمل وتكوينها، والتخلص من نواحي النشاط التى لاعلاقة بالعمل، كما تتضمن إعادة تنظيم عمليات الشركة. وتهدف المجموعة الأخيرة من التغييرات إلى تطوير عملية صنع القرار، والرقابة على الهياكل القائمة، وتحقيق التوازن المطلوب فيما بين نواحي النشاط الوظيفية الرئيسية (التسويق، والتمويل، والإنتاج). وتندرج تلك التغييرات - بطبيعتها - فى نطاق مهام الإدارة التنفيذية، وهى نادراً ما تتطلب تدخل مجالس الإدارة بإستثناء (احتمال تدخلهم للتصديق على التغييرات الكبرى على مستوى العمالة).

علاوة على ذلك، تحتاج الشركات التى تمت خصصتها حديثاً إلى إعادة هيكلة نطاق نواحي نشاطها لسد فجوة الفرص. وتتضمن إعادة الهيكلة هذه، تغييرات فى مجال نواحي نشاط الشركة من خلال التنوع اتجاهاً نحو المجالات وثيقة الصلة بالنشاط الأساسى، وابتعاداً عما عدا ذلك، بالإضافة إلى اجراء التغييرات فى معدل نشاط الشركة فى إطار كل عمل من أعمالها من خلال التقليل أو البيع. وتتطلب تلك التغييرات اهتماماً خاصاً من قبل أعضاء مجلس الإدارة، حيث يقومون فى غمار ذلك بالموازنة بين مصالح المساهمين والإدارة التنفيذية. فالتباين بين مصالح الإدارة التنفيذية ومصالح المساهمين يعد تبايناً قوياً، وبخاصة فى الأسواق الاحتكارية، أو شبه الاحتكارية، وفى الحالات التى تنصف باتباع استراتيجيات "الحصاد" فى الأسواق التى بلغت مرحلة النضوج، أو تلك التى تعاني التدهور. وفى ظل تلك الظروف، قد يوجد لدى المديرين حافز قوى للاستثمار فى التوسع و/أو التنوع الذى قد يكون عائده أقل من مستويات العائد السائدة بالسوق، وعادة ما تكون قدرة أسواق المنتجات وأسواق رأس المال على فرض الانضباط فيما بين المديرين ضعيفة نسبياً.

وعلاوة على هذا، فإنه على الرغم من أن إعادة هيكلة الشركات فى اقتصادات المرحلة الانتقالية غالباً ما تكون مقيدة بضغوط معينة وملحة خلال الفترة الانتقالية، فإن هدفها الرئيسى ينبغى أن يتمثل فى إعداد الشركة لمواكبة ظروف البيئة التنافسية، وذلك من خلال تركيز مواردها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وواقع الأمر، أن أية توجهات جديدة من هذا النوع تتطلب اتخاذ قرارات يكون من شأنها زيادة فعالية استخدام الموارد ترقباً للنمو، وتنمية نواحي نشاط جديدة، وتوفير فرص تسويقية جديدة. ومثل هذه القرارات هى قرارات استراتيجية فى المقام الأول، ويكون تدخل مجلس الإدارة بشأنها مطلوباً للتأكد من تعبيرها عن الغرض والأهداف العريضة للشركة. ويعتبر هذا التدخل هاماً بصفة خاصة فى البيئة الانتقالية، حيث يواجه عديد من الشركات مشكلات بسبب محدودية الموارد، وغياب التحديد الواضح لقدرات الشركة وامكاناتها، والقيم الإدارية السائدة بها.

وبقدر أهمية دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، تكون أهمية وجوب عدم تجاوز الخط الذي يفصل بين حوكمة الشركات والإدارة عند صياغة الاختيارات الاستراتيجية في البيئة الانتقالية. فالمسئولية الأساسية لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين هي ضمان سلامة صياغة العمليات وتنفيذها. وعلى الرغم من أن مجلس الإدارة يعد مسؤولاً بصفة أساسية عن الاختيارات الاستراتيجية، فإن أعضاء غير التنفيذيين لا يكون بوسعهم، ولا يجب أن يبدؤوا العمل في الاستراتيجية. كما ينبغي ألا ينصب تركيزهم على احلال أحكامهم محل أحكام الإدارة العليا، بل يكفيهم التأكد من أن الاستراتيجيات المقترحة قد تم إعدادها بأسلوب مناسب ويمكن تفسيرها بحيث تكون ثابتة وأفضل من البدائل الأخرى. تماماً كما هو الحال في النظام المتطور لحوكمة الشركات، ويمكنهم تحقيق ذلك من خلال استجواب الفكر والقصد الإداري دون إضعاف الامتيازات الإدارية.

وقد اقترح كينيث أندروز Kenneth Andrews عدداً من المعايير لتقييم استراتيجيات الشركات⁽¹⁾ وعلى الرغم من أن تلك الاقتراحات قد قدمت في سياق مختلف، فهي تبدو مفيدة إلى حد كبير لأعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين في البيئة الانتقالية، ويرد فيما يلي تلخيص لها. وربما يكون السؤال بالغ الأهمية بهذا الشأن هو: هل توجد استراتيجية؟ يتطلب الرد بالإيجاب تعريفاً للنمط المحدد لأهداف الشركة فحسب، وإنما لقراراتها الفعلية أيضاً. وتوجد مجموعة بالغة التنوع من الأهداف الجذابة والمرغوب فيها، لكن حتى أكثر الاختيارات إغراءً وسرعة تؤدي بالقطع إلى عمليات متتابعة متقطعة وغير فعالة. وفي البيئة الانتقالية، حيث تتسم موارد الشركات بالندرة، وحيث تكون هناك حاجة إلى إضفاء قوة عليها، تتسم عمليات المتابعة تلك بالخطورة بقدر ما تتسم بالإغراء. ويعد الاهتمام الذي وجه إلى مجموعة كبيرة من البدائل الاستراتيجية المتاحة للشركة مؤشراً جيداً - مثل غيره - لسلامة الاستراتيجيات التي يتم اختيارها. وعادةً ما تعمل الصياغة المبهمة ("هدفنا هو نمو مربح في أية سوق نعمل بها") على تغطية العجز في تحليل الفرص والإمكانات.

والتأكيد على وجود الاستراتيجية يفترض جدلاً السؤال التالي، هل تعتبر الاستراتيجية المختارة متفردة بدرجة ما؟ إن السمة المميزة ذات الأهمية لأية استراتيجية ناجحة هي التفرد، والقدرة على المفاجأة من خلال الاستثمار فيما هو غير متوقع. ويجب أن تقوم الاستراتيجية، على نحو واضح، بالتمييز فيما بين منافسيها سواء من خلال الطريقة التي يتم بها تصور المنتجات، أو تصميمها، أو تصنيعها، أو تسويقها، أو توزيعها، أو خدمتها. وفي موضع تلك السلسلة الطويلة من الخطوات المتعاقبة بدءاً من بداية تصور المنتج وحتى خدمة ما بعد البيع للمستهلكين - سلسلة القيمة - يجب أن تقوم الشركة بترسيخ السبب الفريد لوجودها التنافسي. وقد تؤدي الاستراتيجيات المبنية على تقليد المنافسين الأقوياء إلى تحسين أداء الشركة، لكنها نادراً ما تسفر عن وجود ميزة تنافسية مستدامة (بل إنها تؤدي عملياً إلى منح المنافسين ميزة إضافية من، بإظهار مواطن قوة المنافسين يمنحهم ميزة إضافية). ويتضمن البحث عن التفرد إيجاد فرص في المجالات التي يعتقد المنافسون عدم وجود فرص بأي منها. هل تحقق الاستراتيجية استثماراً لفرص السوق بالكامل؟ يفيد هذا السؤال في مقاومة النزعة إلى السعي للفرصة التي يكون الآخرون جميعاً قد قاموا بالسعي وراءها، ثم ربط الاستراتيجية بتلك الفرصة.

ويعتمد المجال الذي تبحث فيه شركة ما عن فرص للنشاط على ما تقوم بتقديمه، وما يمكنها تقديمه، وما ترغب في تقديمه. كما تمارس قيم الشركة وثقافتها وأفكارها وطموحات صانعي القرار الرئيسيين تأثيراً هائلاً على اختيارات الشركة الاستراتيجية. وفي الواقع، فإن كثيراً من قصص النجاح بالشركات قد بدأ بطموح لم يكن يتناسب مع الموارد والإمكانات

المتاحة. وعلى الرغم من ذلك، لم يبدأ أي من تلك القصص بعمل غير متناسب مع الإمكانيات. علاوة على هذا، يتعين على أعضاء مجالس الإدارة أن يقوموا بطرح سؤال مؤداه: هل تتناسب الاستراتيجية مع مجال تخصص الشركة ومواردها؟ ان أي تقييم واف لاستراتيجية الشركة لابد ان يشير الى مواطن القوة ومواطن الضعف بها، وبصفة خاصة مايتصل منها بالفرص والمخاطر المحددة. فوجود الفرصة دون توافر التخصص المقابل لها لاقيمة له، ولذلك يجب أن يتبع تحديد الفرص تحليلاً للإمكانيات المطلوبة لاغتنام الفرص. ولا يعني تحقيق الأرباح في سوق أو صناعة معينة أن الشركة يمكنها الربح في تلك السوق دون توافر التخصص المقابل لها. كما أن توافر الإمكانيات لتصنيع منتج بسعر زهيد لا يعني وجوب تصنيعه: فالمنتج الزهيد في سعره والذي لا يقوم أي شخص بشرائه، يعتبر منتجاً مكلفاً كالمنتج الغالي في سعره تماماً. ومن الشائع قيام المديرين بالمغالاة في تقدير مواطن قوة شركاتهم، أخذين في الاعتبار تلك الفرص التي يسعون لاغتنامها، وبالتقليل من شأن مواطن ضعف شركاتهم. ويرجع تعديل تلك الاتجاهات إلى مجالس الإدارة.

وتقود مشكلة إمكانيات الشركة إلى السؤال التالي: هل يعتبر مستوى المخاطرة الذي تم اختياره ذا جدوى من الناحية الاقتصادية؟ ان الاختيارات الاستراتيجية بطبيعتها تتضمن قدراً وافياً من الموارد والمخاطر الكبيرة بشأن احتمالات تحقق عوائد في المستقبل البعيد. ولا يمكن - بأية حال - معرفة المخاطر التي ينطوي عليها البديل المختار، الا أن مستوى المخاطرة المقدر ينبغي أن يتناسب مع موارد الشركة وامكانيات مديريها والعاملين بها. ومن ثم، يكون الجزء الآخر من السؤال الخاص بالمخاطرة - وهو سؤال متكرر بشكل ملحوظ - هو مايلي: هل تمثل الاستراتيجية حافزاً للمؤسسة؟ والواقع هو، ان أية شركة لم تحقق نجاحاً بالاستراتيجيات التي تعتبر متعارضة مع مصالح الادارة الوسطى والعاملين بها. فالالتزام هو مفتاح التنفيذ الناجح للاختيارات الاستراتيجية، ويجب أن تقوم اختيارات الشركة على الأخذ في الاعتبار لعوامل الجذب المقترنة بالاستراتيجيات المختلفة من وجهة نظر العاملين بالشركة.

وأخيراً، يكون السؤال الهام هو: هل تعبر بعض المؤشرات المبكرة عن فعالية الاستراتيجية؟ ان الاستراتيجية تعد مقترحة طويلاً الأجل، ويجب أن تجرى متابعتها وتقييمها بصفة مستمرة. ولا يعني الفشل في الحصول على النتائج المتوقعة خلال فترة معينة لا يعني وجود خطأ في التقدير للاستراتيجية، فقد يكون ذلك الفشل نتيجة لاضطرابات بيئية قصيرة الأجل أو نتيجة لظهور خطر متوقع تماماً. ومن الجانب الآخر، قد يكون انعكاساً لموطن من مواطن الضعف الذي لم يتم الالتفات إليه. ويتوقف ذلك على تفسير النتائج قصيرة الأجل، فقد تكون هناك حاجة لإعادة بحث الافتراضات التي تقوم عليها الاستراتيجية الحالية.

تؤكد تلك الأسئلة أنه بغض النظر عن مدى جاذبية الفرص، فإن تخصيص الموارد اعتماداً على العوائد المحتملة وحدها لا يعدو كونه مخاطرة. كما أن الاستراتيجية ليست تقيماً خالياً من القيمة واختياراً للفرص الاقتصادية: فهي عملية دمج لقيم الشركة وأغراضها وإمكانياتها. ولذلك يجب أن يتم بحث اختيار استراتيجية الشركة بالمقارنة بتوقعات المساهمين بها. ويتضح هذا المكون من مكونات اختيارات الشركة بصفة خاصة في اقتصاديات المرحلة الانتقالية. وليست المشكلة هي: هل يجب - من عدمه - أن توجه الشركة اهتماماً نحو التزاماتها الاجتماعية، فالمشكلة هي - في حقيقتها - تعريف ماهية تلك الالتزامات. ولا يعني ذلك أنه لا ينبغي النظر الى المشكلة فقط من المنظور القانوني للمسئوليات المفوض بها حالياً. ان يمكن، بل قد يتعين، رؤيتها من منظور النشاط: ففي البيئة الانتقالية، قد ينطوي الاعتراف بمصالح فئات أخرى - عدا

المساهمين - على وجود تعارض بين متطلبات الحرية والمرونة بشأن اختيارات الشركة وبين
الحث على وجود اللوائح المستقبلية التي قد لا تسمح بتلك الحرية.

المؤلفان

جى لورش **Jay W. Lorsch** : هو استاذ Louis E. Kirstein فى العلاقات الانسانية
ورئيس مجلس ادارة التعليم التنفيذى بـ (Harvard Business School , Cambridge, MA)
وقد قام بالكتابة فى موضوعات تتعلق بعمل مجالس ادارة الشركات وتظهر اعماله بشكل
منتظم فى Harvard Business Review, Directors & Boards and Chief Executives قام
Mr. Lorsch بتأليف والاشتراك فى تأليف ١٥ كتاب وآخر هذه الكتب : "Board
The Reality of America's Corporate : Pawns or Potentates" ويعتبر هذا الكتاب من اهم
الدراسات الشاملة التى اجريت حول مجالس إدارة الشركات الأمريكية.

جيمس سيلر **James Sailer**: هو مؤلف لأكثر من ٢٥ حالة دراسية بجامعة
هارفارد لإدارة الأعمال Harvard Business School ، وشارك فى عديد من الكتب
عن حوكمة الشركات، والادارة العامة، واستراتيجية المنافسة. وهو حاليا رئيس شركة
Warburg, Pincus-backed venture فى بريفيستا Privista. كذلك عمل مستشارا فى
Accenture، وأيضا قضى وقتا فى .
White House National Economic Council and the U.S. Department of Justice.

ملاحظات

- ١- يرجع مفهوم استراتيجية الشركة إلى Kenneth R. Andrews وتعتمد معظم الجوانب الخاصة بهذا المفهوم
- والواردة فى هذه المقالة - على مؤلفه، كما تم عرضه فى المرجع التالى:
Kenneth R. Andrews, The Concept of Corporate Strategy, Homewood, ILL: Dow Jones-Irwin, 1998
- ٢- Kenneth R. Andrews, The Concept of Corporate Strategy, Homewood, ILL: Dow Jones-Irwin 1980:13.
- ٣- ملحوظة: تم عرض دستور حوكمة الشركات الجديد فى ألمانيا للحكومة الألمانية فى ٢٦ فبراير ٢٠٠٢، وتم
نشره فى German National Gazette فى ٣٠ أغسطس ٢٠٠٢. (www.ebundesanzeiger.de)
- ٤- تنحصر المناقشة حول الشركات الألمانية فى الشركات (AG) Aktiengesellschaft، وهى المناظرة للشركات
الأمريكية المدرجة بأسواق الأوراق المالية. وبموجب القانون الألمانى، تختلف الشركات AG عن الشركات
Geaellschaft mir Beschraenkter Haftung.
- ٥- أظهرت دراسة خاصة بـ ٤٠ شركة من شركات ألمانيا الغربية فى عام ١٩٨٨ أن ٢٧ شركة منها كان لديها
على الأقل مالك أو أكثر يملكون ١٠٪ أو أكثر من رأس مال الشركة. وعلى النقيض من ذلك، فلدى الشركات
الأمريكية محفظة أوراق مالية موزعة على نحو واسع. وقد أظهر المسح الذى أجرى عام ١٩٨٨ أن ٨ شركات
فقط من بين أكبر ٥٠ شركة أمريكية لديها مساهمون يحوزون أكثر من ١٠٪ من رأس المال. وكثيراً ما لا
يكون لدى أكبر الشركات بأمريكا أى مساهمين يمتلكون حتى ١٪ من رأس المال المكتتب فيه.
Jay W. Lorsch & Elizabeth MacIver, in Capital Choices: Changing the Way America Invests in
Industry Harvard Business School Press, 1994. For more recent data on corporate ownership
in Germany, see Marek Hessel's chapter 5, this volume.

الفصل السادس | مجالس الإدارة واستراتيجية الشركة

- ٦- يعتبر "استخدام الرقم القياسي" في محفظة الأوراق المالية - والذي بموجبه تعكس حصة محفظة الأوراق المالية المستثمرة في شركة ما نسبة القيمة الرأسمالية للشركة إلى القيمة الرأسمالية للسوق- أداة تنويع بالغة الأهمية يستخدمها العديد من أكبر مديري الاستثمارات بالولايات المتحدة لتقليل مخاطر صناعة القرارات الخاصة بالاستثمار.
- ٧- في عام ١٩٩٢، كان أكثر من ثلاثة أرباع أعضاء مجالس الإدارة بالولايات المتحدة من غير المسؤولين التنفيذيين بالشركات التي يشغلون عضوية مجالس إدارتها.
- ٨- تكون تلك اللجنة مسؤولة عن مراجعة التقارير المالية للشركة من أجل ضمان سلامة الشركة من الناحية المالية، حيث يعكس المركز المالي وضعها على نحو دقيق، وإيضاً لضمان أن يكون عرفها المحاسبي متماشياً مع المعايير المحاسبية القائمة.
- ٩- حالياً، تقوم لجنة الأوراق المالية والبورصة في الولايات المتحدة الشركات بإلزام لإصدار تقارير تربط فيما بين مكافأة الإدارة العليا وأداء الشركة. ويضمن هذا النظام بصفة عملية وجود لجنة تعويضات في جميع الشركات. وبما أن لجان التعويضات تتكون من أعضاء مجلس إدارة غير تنفيذيين، فهي تضمن أيضاً زيادة دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين بمجالس إدارة الشركات.
- ١٠- كما يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن عدداً قليلاً من لجان الترشيحات تقوم بترشيح أعضاء جدد دون استشارة المسؤول التنفيذي الرئيسي مسبقاً، أو بتجاهل رفضه. وتعتبر علاقات العمل الطيبة فيما بين المسؤول التنفيذي الرئيسي وأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين أمراً ضرورياً لضمان وجود مجلس إدارة يعمل بسلاسة دون أية عقبات.
- ١١- عادة ما يكون تدخل مجالس الإدارة في عمليات الإستحواذ والتخلي عن الإستثمار أمراً يتطلبه النظام الأساسي، على غرار موافقة مجلس الإدارة على المصروفات الرأسمالية (على الرغم من تباين حجم المصروفات التي تتطلب موافقة مجلس الإدارة فيما بين الشركات).
- ١٢- مجلس الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لشركة General Mills، دراسة حالة قامت بها جامعة هارفارد لإدارة الأعمال، # 9-491-117
- ١٣- "Lukens Inc. : The Melters' Committee, "Harvard Business School Case Study, # 9-493-070
- ١٤- Kenneth R. Andrews, The Concept of Corporate Strategy, Homewood, ILL: Dow Jones-Irwin 1980:27-23.



مركز المشروعات الدولية الخاصة

ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبيعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

عمليات مجالس الإدارة وأنماط سلوكها

بقلم: جاناثان شارخام

مقدمة

تتشابه تنظيم منشآت الأعمال في دول وسط وشرق أوروبا مع مثيلاتها في أي مكان آخر ليس فقط من حيث التنوع ولكن من حيث جوانب أخرى هامة. وفي هذا المقال يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية.

النوع الأول: هو الشركة التي يمكن ان يطلق عليها اسم "أسلوب حياة"، والتي لا يطمح مديرها ومالكها في تحقيق تقدم كبير، وإنما ينظر إلى شركته - والتي قد تكون عبارة عن نموذج ادارى فردي - كمصدر للدخل^(١) ويوجد آلاف من هذه المشروعات لدى معظم الاقتصادات، والتي تعد مشروعات قيمة للغاية. لكن حوكمة الشركات لا تمثل مفهوماً له أهميته في هذا الشأن، لذلك لن تناولهم بالتفصيل.

وغالبا يبدأ النوع الثاني: من منشآت الأعمال في صورة شركة تضامن بين شخصين أو مجموعة صغيرة، ويتولى أصحاب الشركة عملية الإدارة والإشراف على العمليات المختلفة. ثم يحدث الاندماج فيتحول الشركاء إلى اعضاء مجلس إدارة نوى مسئولية محدودة، ثم يتحقق استمرار الشركة الذي يصاحبه تكون شخصية قانونية مستقلة للشركة، ويكون لدى هذه الشركات تطلعات وطموح نحو النمو - وغالبا ما تتمكن هذه الشركات من تحقيق ما تصبو إليه من طموح. ويعتمد اقتصاد هذه الشركات على نجاحها في تحقيق طموحها، ولا تقوم بعض دول غرب أوروبا (مثل إنجلترا) بفرض التزامات أو لوائح على هذه الشركات وذلك بسبب حجمها: وقد يمكن فرض لوائح وقواعد اضافية اذا سعت هذه الشركات نحو زيادة رأس المال (على الرغم ان هذه اللوائح قد لا تكون رسميه أو قانونية). ويطلب من الشركات في دول أخرى مثل ألمانيا - اعداد هيكل مختلف اذا ما وصلت الشركة إلى حجم معين، يتم قياسه طبقاً لعدد الموظفين. وعادة يكون معدل حدوث الكوارث مرتفعاً بين هذا النوع من الشركات خاصة في بدء تشغيلها، وقد بدأت عديد من

الشركات الكبيرة والمعروفة في يومنا هذا يمثل هذا الأسلوب. وهذا هو الحال في دول وسط وشرق أوروبا وفي كثير من الأماكن الأخرى، لذلك كان من الضروري التفكير في كيفية حل مشكلة انشاء افضل إطار عمل خاص باسلوب حوكمة الشركات.

النوع الثالث: من أنواع الشركات هو المشروعات الكبيرة، حيث تنفصل الملكية عن الإدارة والإشراف. وقد يتم انشاؤها من البداية بواسطة الدولة، او تكون الدولة قد استولت عليها، لكن هذا لا يجعل هذا النوع من الشركات مختلفاً عن مثيلاتها الغربية من حيث الجوانب الهيكلية.

وقد كان هذا النوع نادراً في انجلترا - التي لا تزال تمتلك بعض الشركات التي عاصرت اصول معظم انواع المشروعات - حتى القرن التاسع عشر. (نشأ هذا النوع في شركات التجارة الخارجية الكبيرة). وقد ساعد التشريع الجديد في تسهيل نمو هذه الشركات، وذلك كوسيلة لزيادة رأس المال من عديد من المصادر.

تشابه المبادئ التي تتحكم في حوكمة الشركات بالنسبة للنوعين الثاني والثالث من الأعمال، بالرغم من وجود وسائل مختلفة لتطبيق هذه المبادئ. وقد تكون هذه واضحة ولكنها تتطلب دراسة جيدة: فهي حيوية لتحقيق النجاح في هذه الأعمال فيما عدا النوع المسمى بـ "أسلوب الحياة" حيث يمكن ملاحظة هذه المبادئ على المدى البعيد. وفي المدى القصير. وتحت الظروف المناسبة يمكن لأي نوع من هذه الهياكل - حتى في ظل الديكتاتورية - أن يؤدي عمله المطلوب، ولكن هذه الاختلافات المركزية قد تؤدي إلى التدهور عاجلاً أو آجلاً.

المبادئ الأساسية

المبدأ الأول هو ضرورة خلق حرية داخل الإدارة حتى يسهل دفع المشروع إلى الأمام دون تدخل غير ضروري. وغالباً ما سيكون من الصعوبة البالغة ترتيب حدوث ذلك بعد سنوات من الإشراف والتدخل الدقيق. وحتى يمكن تحقيق النجاح في اقتصاد السوق، يجب تشجيع مختلف المشروعات وزيادة الجهود الفردية، ولن يمكن تحقيق ذلك اذا افترض شخص من خارج المنشأة انه يعرف افضل من أولئك الذين بداخلها، وخاصة اذا تم منح هذا الشخص السلطة لفرض آرائه. وبالطبع سيكون هناك ترتيبات ضرورية لتحديد السلطة داخل الشركة. ولكن - على سبيل المثال - اذا تم الغاء تأمين مشروع ما، وقامت شركة قابضة تابعة للدولة يتولى دور الإدارة المزدوجة، فستكون هذه خطوة عكسية. إذ أنه في مثل هذه الظروف، ستحصل الدولة على الإدارة التي تستحقها على حساب إرضاء رغبات المشرفين بدلاً من دفع المشروع نحو الأمام.

ويعد المبدأ الثاني نتيجة للمبدأ الأول. وذلك لأنه من الضروري منح الإدارة دورها الرئيسي - وهذا يعنى منحها السلطة اللازمة - ومن ثم يجب أن تكون هناك مساءلة فعالة بشأن طريقة إستخدام السلطة. ويتركز فن الحوكمة الجيدة للشركات في فهم الفرق بين التدخل المبالغ فيه والمسئولية المناسبة.

الإدارة

يوضح الفحص السريع لتنظيم الإدارة العليا في الغرب أن هناك اختلافات عديدة. فلا يوجد مشروع متميز يمكن ادارته بواسطة شخص واحد، إلا ان هناك اتفاقاً عاماً علي ان الشركات بحاجة إلى قائد. والقضية لا تتعلق بالاختيار بين الفردية والكلية، بل تتعلق بالتأكيد علي كليهما ومن الملاحظ ان المشروع الذي يتم ادارته بواسطة الشخص الذي قام بتأسيسه سيسوده

اتجاهاً نحو الفردية. فقد تم تدمير مشروعات جيدة بشكل جزئي أو كلي بسبب استمرار هذا الوضع لفترة طويلة حتى بعد أن حققت إزدهارا ملموساً وبعد أن قام المؤسس ببذل أفضل ما لديه، وذلك لأنه لم يتمكن من التنازل عن زمام الحكم.

وقد تأثرت بعض الدول بالاسلوب الكلي، وألمانيا هي خير مثال على ذلك، حيث وضع القانون الألماني السلطة مع جهاز الادارة – Vorstand ويتولى الجهاز مسئولية اختيار القائد، ومنحه درجة من السلطة التي تقتضيها الظروف والتي يجب أن يحصل عليها الشخص. وعملياً، يعد كل أعضاء الإدارة أكفاء متعادلون، لذلك كان من الضروري اعطاء انطباع واضح يفيد أن القائد هو الأول بين الأكفاء، ويطلق على الشخص المختار اسم "المتحدث"، وحيثاً يمكن استخدام لقب "رئيس". وكما نعلم ن في بعض الحالات بتولى بعض الاعضاء سلطات أكثر وذلك بسبب قوة الشخصية التي يتمتعون بها، وفي بعض الشركات يشبه "المتحدث" مثيله الأمريكي – المدير التنفيذي. وكقاعدة اساسيه، يشعر اعضاء جهاز الإدارة Vorstand بالمسئولية تجاه المشروع كوحدة بدلاً من المسئولية الفردية. (والإستثناء من الحالة هو عندما يظل المؤسس أو عضو من العائلة المؤسسة رئيساً للإدارة – وفي هذه الحالات قد يكون هناك بعض الشك حول من هو الرئيس).

وكما يختلف دور رئيس الإدارة طبقاً لشخصيته وسلطته، يختلف الدور النسبي لأعضاء المجلس وبالرغم من أنه يتولون مجالات محددة من المسئولية التنفيذية داخل الشركة، إلا أنهم يجب أن يكونوا على علم بما يحدث في الاقسام والإدارات الأخرى وقد يصبحوا مسئولين اذا فشلوا في تحقيق ذلك. ومن المتوقع ان يقوموا بالعمل بصورة جماعية، مع التأكيد على المنهج الإجماعي. وعندما يصل الأمر إلى حد الأزمة – ونادراً ما يحدث هذا – يكون دائماً "شخص واحد-صوت واحد". كذلك فإن عدم التفاهم الجماعي في جهاز الإدارة لا يعنى الرجوع إلى الطبقة الإشرافية.

وتقوم الإدارة بمراقبة وتقييم الكفاءة والأداء الفردي لأعضائها. وإذا تدهور أداء أى عضو من الاعضاء، فإن موقف جهاز الإدارة تجاهه سيعتمد على عمر العضو وخطورة الموقف. كما سيتيح له فرصة انجاز مهمته كلما أمكن، على الرغم ان موقفه قد يكون واضحاً من خلال تعيين نائب. وإذا كان هذا الترتيب غير مفيد يطلب منه ان الجهاز سراً أن يتقاعد وذلك بشروط مجزية. ولا يمكن لجهاز الإدارة أو المساهمين فى اجتماع عام إجباره على الانسحاب بل يمكن للمجلس الإشرافى عمل ذلك، وإذا كانت هناك أسباب وجيهه مثل الإخلال الجسيم بالمسئولية، عدم القدرة على الإدارة المناسبة أو التصويت غير المناسب فى الاجتماع العام.

ويختلف الوضع فى الولايات المتحدة وانجلترا: حيث يكون المدير التنفيذى قائداً فردياً أكثر من مجرد "مساو" للأخرين ويمكن الاستشهاد بالتعليق الآتى: "يبدى المساهمون والسوق اهتماماً خاصاً بالمديرين التنفيزيين أكثر من اعضاء مجلس الإدارة. فحينما نقرأ عن مشروع كبير فى الصحافة المالية، يكون المديرين التنفيزيون هم مركز الاهتمام بينما لا يذكر اعضاء مجلس الادارة. وفى الواقع، يتم اعطاء اهتمام بسيط لاعضاء مجلس الادارة من خلال المساهمين أو السوق أو الصحافة، وذلك فى الظروف الطبيعية".^(١) يتمتع بالطبع، المدير التنفيزى بمساندة كل المديرين وهناك دائماً لجنة إدارة، إلا ان المدير التنفيزى هو الذى يختار هؤلاء المديرين، كما ان هناك علاقة بينهم وهى علاقة الرئيس/مروسين. ويمكن ملاحظة الفجوة بين المدير التنفيزى والأخرين وذلك بالنسبة لرواتبهم والتميز العام لمساهمات كل منهم. والمديرون التنفيزيون هم ابطال وسائل الاعلام – إلى أن يحدث خطأ فى شىء ما، وعندئذ يصبحون وبسرعة الأشرار. وقد

ساعدت سيطرة المدير التنفيذي كعضو في مجلس الإدارة (دائماً يكون المدير التنفيذي كذلك) على تعزيز الإدراك العام لأهمية وظيفته.

كذلك اذا قام بأختيار مديرين تنفيذيين من شركات أخرى يتمتعون بنفس القدر من السلطة والاستقلال في شركاتهم وذلك للعمل في مجلس الإدارة، فهو يعلم أنه سيتمكن من السيطرة عليهم لأنهم مدينون له بتعيينهم في هذه الوظائف، وإحساسهم بالتبعية تجاه وظيفته. وتنتشر هذه المشاعر بين المجلس إلى الدرجة التي يمكن اعتبارها خيانة بالنسبة لبعض اعضاء مجلس الإدارة بدلا من اعتبارها مؤتمراً حزيباً، أو حتى التحدث عن المدير التنفيذي في غيابه - ونادراً ما يحدث ذلك. ويدرك كثير من المديرين التنفيذيين انهم عرضة للهجوم والانتهاك، ويبدلون اقصى جهودهم ليصبحوا زملاء لبقية اعضاء مجلس الإدارة - لكن حتى فإن الحياة الواقعية قد وضعت المدير التنفيذي في نهاية كل ترتيبات العمل لمجلس الادارة.

وقد يكون مفهوم المدير التنفيذي "كبطل" مبالغاً فيه، لكن لاشك ان الفكرة في حد ذاتها تعنى اداء عمل شاق. وما يدعو للدهشة في "نظام البطل" وهو الوقت الذي يستغرقه العمل الناتج حتى عندما يتضح ان البطل قد فشل. كما كان هناك تدهور مثير لشركات كبيرة تحطمت بسبب "ابطال" اصبحوا مولعين بالتملق الوارد بالصحافة حتى اخفقت قدرتهم على الحكم الصائب. لذلك، هناك كثير مما الذي يجب ان يقال بشأن توزيع مهام الإدارة على مجموعة من الاعضاء منحها السلطة لاختيار قائدها. وعلي الرغم من ذلك، يثور الجدل حول أن "نظام البطل" يحمل معه ميزة هامة - هي وضوح المسؤولية. وسنتناول هذا الجانب بالتفصيل فيما يلي :

المساءلة

توضح دراسة عن دول الغرب ان المساءلة يتم ترتيبها بطرق عديدة ومتنوعة وأن الطرق لبعض قد يعمل افضل من غيرها. والترتيب الشائع هو ادراك أن المساءلة كالعامل في مرحلتين. الأولى يمكن تصنيفها كمرحلة داخلية. وهي الترتيبات التي يتم من خلالها تكوين الادارة التي تكون مسئولة أمام جهاز أو جهة داخل المنشأة.

وفي الولايات المتحدة وإنجلترا، تخضع الادارة للمساءلة أمام مجلس الإدارة، والذي قد يضم بعض الأعضاء من ذوي المسؤوليات التنفيذية. وفي الولايات المتحدة لوحظ لعدة سنوات تناقص أعضاء مجلس الإدارة من ذوي المسؤوليات التنفيذية. وهناك كثير من الحالات الآن، التي يكون فيها المدير التنفيذي الرئيسي هو الوحيد الذي يمثل الإدارة في مجلس الإدارة .

وميزة هذا النظام هو إلمام المديرين الخارجيين بالعمل، وقدرتهم على المساهمة بأسلوب إيجابي في مباحثات المجلس. وهناك بعض المتشككين الذين يشعرون ان المديرين الخارجيين يكونوا خاضعين للجهاز التنفيذي لأنه مصدر المعلومات، ولأننا حين نطلب من نفس الاشخاص ان يساهموا بأرائهم في بعض الأحيان وأن يصبحوا مشرفين في أحيان أخرى فإن ذلك يعد مطلباً صعباً.

ومرة أخرى نقتبس ما جاء على لسان Herzel and Shepro:

"قد يفاجأ القارئ غير الملم بمجالس الإدارة في الشركات الأمريكية اذا ما دخل إلي اجتماع مجلس ادارة أو قد يشعر بالحباط. ففي ظل الظروف العادية لولاية ديلاوير وولايات فقد يتفق ما يحدث داخل قاعة الاجتماعات قليلاً مع Delaware و الإجراءات القانونية الأخرى. وقد يكون المدير التنفيذي هو رئيس مجلس الإدارة في هذا الاجتماع ويتولى المسؤولية كاملة. وبوجه

عام، فإنه يتولى السيطرة على جدول الأعمال وتدفق المعلومات للمديرين.^(٣)

هذا لا يعنى ان مجلس الإدارة لا يعمل فى هذا النظام. وفى الوضع الحالى لا يمكن للمرء تكوين حكم صائب بمجرد النظر على الهيكل الرسمى فقد يكون هناك شركتين لهما هيكلان متمثلان، إلا أن شركة منهما تعمل أفضل كثيراً من الأخرى. ويجب ان ننظر فيما يلى ما الذى يجعل أى مجلس ادارة يعمل بشكل أفضل، ولكن فى وقت لاحق.

وفى الدول التى تتبع نموذج مجلس الإدارة المنفرد، يجب توجيه الأهتمام إلى الفصل بين دور المسئول التنفيذى الرئيسى CEO (أو عضو مجلس الإدارة المنتدب) وبين دور مجلس الإدارة. وقد حدث هذا فى المملكة المتحدة. وهناك حالات عديدة فى الولايات المتحدة تصور أخطار الجمع بين الدورين. إذ أن هذا يشكل تركيز قدر كبير من السلطة، بينما أن إدارة أمور مجلس الإدارة بكفاءة تتطلب قدر كافياً من السلطة دون إضافة مسئوليات تنفيذية رئيسية.

الأسلوب الأخر لتنظيم المسئولية الداخلية هو من خلال فصل المهام الإشرافية واسنادها إلى جهاز آخر منفصل. ويطلق على هذا الأسلوب النظام المزدوج لمجلس الإدارة، وتعد ألمانيا من أهم الدول المؤيدة لهذا النظام ن حيث يطلق على المجلس الإشرافى اسم Aufsichtsrat ويقضى القانون دائرة سلطة جهاز الإشراف Aufsichtsrat التى تشمل حسابات الشركة لفترة محددة (غالباً كل ثلاث شهور)، والانفاق الرأسمالى، وعمليات الإستحواذ والإغلاق الاستراتيجية التعينات فى جهاز الإدارة Vorstand، والموافقة على حصة الربح. وعلى الرغم من أن هذه القائمة يمكن أن تتسع من خلال نظم الشركة، فلا شك أن سلطة Aufsichtsrat محددة فى نطاق الموافقة أو عدم الموافقة على العروض التى تقدمها مجلس الإدارة ومهمتها الرئيسية هى ضمان كفاءة مجلس الإدارة .

حتى يؤدي المجلس الإشرافي عمله بفعالية فهى بحاجة إلى القدرة على العمل الجماعى وهذا يفرض عبأ ملحوظاً على رئيس مجلس الإدارة الذى يجب أن يقوم بخلق روح الجماعة. كذلك يجب عليه خلق علاقات عمل مناسبة مع مجلس الإدارة وذلك ليكون على دراية بما يحدث فى الشركة. وبالرغم ان المجلس الإشرافي يعتمد كثيراً على المعلومات التى يوفرها مجلس الإدارة إلا انها قد يقوم بالتحقيق والبحث فى أى موضوع بصورة مباشرة اذا أراد النظر إلى هذا الموضوع بمزيد من التفصيل. وبالفعل، لم يعد هناك هذا النوع من المديرين الذين قد نطلق عليهم "زخارف". وهناك على الأقل ثلاث عوامل حافزة لاجتماع المجلس الإشرافي للقيام ببحث عميق حول ما يحدث. وهذه العوامل هى: سمعتهم الشخصية (التي قد تواجه هجوماً إذا فشلت الشركة)، والمنفعة المادية (من خلال مساهماتهم أو أى وسيلة أخرى)، والقانون (فقد يصبحون مسئولين مسئولية شخصية اذا تجاهلوا واجباتهم).

ونظراً لأن كلاً من مجلس الإدارة والمجلس الإشرافى لديه أدوار ومسئوليات مستقلة، فإنه لا يوجد فى الواقع بألمانيا مجالس ادارة ذات مستويين حيث قد يؤدي ذلك إلى حدوث بعض الخلافات وسوء فهم بعض الأمور. لكن النظام السائد هناك هو النظام المزدوج لمجلس الإدارة، والميزة الاساسية لهذا النظام هى الوصف الواضح لمهمة مجلس الإدارة. والعيب الوحيد لهذا النظام - على الأقل من حيث النظرية - هو أن المديرين الخارجيين لا يلعبون دوراً بناءً : فالمجلس الإشرافي مسئول فقط عن الموافقة أو عدم الموافقة على العروض التى يقدمها مجلس الإدارة. وبالرغم ان مجلس الادارة قد يلجأ إلى الخبرات الخاصة بالمديرين الخارجيين بعيداً عن الاجتماعات الرسمية إلا أن ذلك يعتمد على رغبته وقدرته فى القيام بذلك.

كما يرى نقاد هيكل المجلس المزدوج ان أى مجموعة تجتمع مرة واحدة كل ثلاثة اشهر لن تتمكن من فهم وإدراك العمل، خاصة الأعمال الكبيرة والمعقدة، كما أن الاعضاء فى جميع الأحوال، وتكون معلوماتهم اقل من نظرائهم فى المجلس الموحد. كما تؤكد التجارب ان كثيراً من هذه الأمور يعتمد على الشخصيات داخل مجلس الإدارة، وأن النظام المزدوج يعمل بأسلوب متفاوت غير منتظم. وهناك جدال مستمر حول أيهما أفضل، وقد تكون الإجابة فى هذا الشأن هى أن كلاهما يعد الجزء والكل فى نظام أوسع يضم المساءلة الخارجيه أيضاً.

والمساءلة الخارجيه تعنى إستجواب مجلس الإدارة ككل (أو كلا المجلسين فى النظام المزدوج للإدارة) من شخص ما خارج الشركة. ومن خلال المنظور الرسمى، فإن هؤلاء الأشخاص هم المساهمون - لكن من خلال المنظور العملى ومع إنتشار وتفرق المساهمة فى الوقت الحالى بالنسبة لهذا النوع من المسئولية يجعلها غير ذات مغزى. وهناك الكثير من الحالات التى يبدى فيها مساهم رئيسى حضوراً قوياً، لكن الشركات التى تعمل بمثل هذا الهيكل للمساهمة شائعة فى ألمانيا أكثر من الولايات المتحدة أو إنجلترا، حيث تتيح البورصة الفرصة للتدخل حين يفقد مجلس الادارة قوته أو قدرته. وفى الثمانينات كانت عروض الاستيلاء تحدث فى مثل هذه الحالات⁽⁴⁾ وفى ألمانيا حيث البنوك قادرة على التحدث نيابة عن ذاتها وعن المساهمين - فإن النظام المصرفى كان هو الأداة الاساسية للمرحلة الثانية من المسئولية.

ويمكن تلخيص ما سبق بتوضيح انه يجب النظر إلى نظم الحوكمة ككل وهذا يعنى أن أى تقييم يجب أن يضم العناصر الداخلية والخارجية وذلك لبحث ما اذا كانت هذه العوامل تفى بالمبادئ الأساسية موضع التطبيق. ويمكن إلقاء الضوء على اثنين من الأمثلة من دول غرب أوروبا لتوضيح هذه النقطة. ولا يعتمد النظام الألمانى فقط على المجلس المزدوج للإدارة أو حتى على مبدأ وضع الموظفين فى المجلس الإشرافى. فيجب وضع توزيع مهام مجالس العمل فى الاعتبار، وذلك بسبب تدفق المعلومات الذى تتمتع به، والدور الذى تؤديه البنوك نظراً لتأثيرها على اللجان المتعدده غير الرسمىه التى يتم انشاؤها لضمان ان كلا المستويين فى المجلس يعملان بتناسق وتألف. ويأتى المثال الثانى - وهو مختلف إلى حد ما - نظراً للدور المتزايد الذى يلعبه المساهمون فى الولايات المتحدة. حيث أدراك المساهمين ان انخفاض عطاءات الاستيلاء بترك فراغاً يمكن شغله عن طريق قيامهم بدور فعال فى مراقبة الشركات والضغط على الموظفين ذوى الأداء المنخفض. ومع تغيير المفاهيم تتزايد الاهتمام بحوكمة الشركات تكون المرافق التقليديه موضع تساؤل :

“أن سلبية المساهمين لا يتعذر عدم اجتنابها حتى فى الشركات العامة الكبيرة. إلا أن العقبات القانونية، وسيطرة الإدارة على جدول الأعمال، وتعارض المصالح قد تكون من الأسباب الهامة التى تجعل المساهمين يؤدون القليل من المهام. وقد تنجح مهام المراقبة التى يؤديها المساهمون، وقد تصبح جزءاً هاماً داخل شبكة كبرى من المحددات القانونية ومحددات السوق على مديرى الشركة - إذا سمحت بذلك القواعد القانونية. وصوت المساهمين فكرة لم تتم محاولة استخدامها من قبل، وليست فكرة اثبتت فشلها. بل هى تستحق أن نوجه اليها انتباهنا من جديد”⁽⁵⁾.

هيكل مجلس الإدارة

فى كثير من الحالات يكون هناك عديد من الأطراف المعنيه التى يجب التكيف معها. فقد يرغب الموظفون فى اتاحة الفرصة لهم للمغامرة كما أن المجتمعات ستناضل من أجل حقوقها،

ولن ترغب الدولة (قومية أو حكومة الولاية أو كلاهما) فى التنازل عن مصالحها فى المراحل الأولى على الأقل، او قد يكون هناك منظمة وسيطه تتولى مسئولية التغيير أو تتولى عمل الشركة القابضة لجزء من أو كل رأس المال، وأخيراً لا تعد هذه القائمة شاملة بل وحتى فى النظام الذى يعطى المساهمين الحق المطلق فى التمثيل مثلما هو الحال فى الولايات المتحدة، يكون للمديرين الحق فى النظر فى هذه المصالح؟؟ وتستشهد فيما يلى بأقوال محامى أمريكى :

”حين يصل بك الأمر إلى المجتمعات والموظفين فإننى أعتقد ان المحاكم واضحة. فى هذا الشأن حيث يكون للمديرين الحق فى النظر إلى أولئك (جماهير الناخبين)، مع ضمان أن المديرين لا يفكرون فى بيع المؤسسة. وإذا كانوا يرغبون فى إدارة الشركة، يجب عليهم أن يكونوا مواطنين جيدين، لأن ذلك فى صالح المساهمين وصالح المجتمع“^(٧).

ويبدو ان اطار العمل فى النظام المزدوج لمجلس الإدارة سيكون الأفضل اذا كان له دوره فى عزل الإدارة بعيداً عن التدخل المبالغ فيه (والذى قد يؤدي إلى الارتباك فى بعض الأحيان). كذلك يبدو ان النظام المزدوج لمجلس الإدارة شائع فى دول وسط وشرق لأوروبا. ويتناول هذا المقال فيما يلى هذه الافتراضات الاساسيه، على الرغم من أن الدول التى تتبنى نظم مجالس الادارة الموحدة مقتنعه انها تمنح بذلك ميزة لهذه الشركات. وهو كذلك بالفعل، ولكن ربما فى هذه المرحلة، وفى ظل الظروف الخاصة السائدة فى المنطقة، لا يزال امام النموذج الآخر – الذى يجب تكييفه بما يتناسب مع الظروف – كثير مما سيقدمه لهذه الدول، كما سنرى قريباً.

وكما اقترحت سابقاً هناك كثير مما يجب أن يقال بشأن منح مسئولية إدارة المشروع إلى مجلس إدرة بدلاً من مدير معين – وقد يتولى المجلس الاشرافى مسئولية تعيين (أو فصل – عند الضرورة) اعضاء مجلس الإدارة ولكن يجب حدوث ذلك بسبب قوى. ومن المنظور العملى قد يلعب مجلس الإدارة – الذى يمكن استشارته فيما يتعلق بالتعيينات دوراً ملحوظاً فى عملية الاختيار خاصة عند ازدهار العمل. وقد يتمتع المجلس الاشرافى بسلطات محدده ولكن محدوده، تكفى لضمان ان تصبح الادارة فعلاً مسئوله، لكن هذه السلطات ليست قوية لدرجة السماح بالتدخل فى السير الطبيعى لمجريات العمل. ويمكن مساعدتها فى هذه المهمة بواسطة انشاء لجنة مراجعة. وقد تساعد هذه الوسيله – المقتبسه من نظم الولايات المتحدة وانجلترا – المجلس الاشرافى للتعامل مع الحسابات بمزيد من التفاصيل واكتساب معرفة عميقه بالموارد المالىه بالشركة، خاصة ان للجنة الحق فى الاستعانة بمراجعين خارجيين.

وهذه اللجنة قد لا تفى بالدور الذى تقوم به البنوك فى ألمانيا، لكنها تتيح الفرصة لمجلس الإدارة بالتعامل مع واحدة من أكثر المشاكل الصعبة – تزويد العضو الذى قد يجتمع حوالى ٤ مرات فى العام بالمعلومات الكافية دون الإسهاب فى أمور غير هامه.

ويصعب وضع قواعد ثابتة تتعلق بتكوين المجلس الاشرافى أو الاسلوب الذى يجب استخدامه عند الانتخاب أو التعيين. وازا تم اتباع النموذج الألماني ن سيعض هذا المجلس بعض ممثلي الموظفين الذين تم انتخابهم عن طريق القوى العاملة أو النقابات. (أو ربما بعضهم عن طريق جهة والباقيين عن طريق الجهة الأخرى). وليس بالضرورة وجود ممثلين للموظفين. فغيابهم لن يضعف من النظام المزدوج لمجلس الإدارة. وهناك ترتيب أخر بديل وهو الإشتراك فى عملية الاختيار كما يحدث فى هولندا. وفى النظام الألماني لا يتمتع المجلس الاشرافى بسلطات لإتخاذ القرار لذلك يكون تمثيل الموظفين مفيداً فى تأكيد المعلومات. حيث يكون ممثلوا الموظفين ملمين بمعلومات من جمعيات العمل وحتى انهم فى بعض الاحيان يكونون أفضل اعضاء من ناحية الامام بالمعلومات. ولا يجب الاستخفاف بتأمين تدفق معلومات مناسبة. ويحصل ممثلوا

العاملين على المعلومات من مجالس العمال، إلى الحد الذي يجعلهم أفضل العالمين ببواطن الأمور من بين أعضاء مجلس الإدارة⁽⁹⁾ ولا ينبغي التقليل من أهمية توفير تدفق المعلومات، إذ أنه لا يمكن أن تكون هناك محاسبة حقيقية عن المسؤولية دون توافر المعلومات. وفي حالة عدم وجود هذا التدفق، يعتمد المجلس الإشرافي على قوة شخصية أعضائه، خاصة رئيس مجلس الإدارة.

في نفس الوقت توجد عيوب لنظام تمثيل الموظفين، ولم يتردد الألمان (الذين يعملون عن هذا النظام أكثر من غيرهم) في الإشارة إلى هذه العيوب. فهناك تسويات ومفاضلات بين الإدارة والموظفين مما قد يضر بمصلحة المساهمين (خاصة فيما يتعلق بعقود الخدمات الخاصة بالإدارة والتي يجب ان يوافق عليها المجلس الإشرافي)، وهناك عقبات تعوق الاتصال الفعال بين المجلسين:

”... لأسباب سياسية لا يكون للمجلس الإشرافي سيطرة حقيقية على مجلس الإدارة. اذا تمكنت من حضور اجتماع مع المجلس الإشرافي لشركة كبرى، وحضر في نفس الاجتماع ممثلو العاملين، لن تجرؤ على توجيه سؤال لأعضاء مجلس الإدارة، لأنك بذلك ستكون موجها اللوم في حضور مستشاري العمل في الوقت الذي يحتاج فيه المدبرون إلى الحفاظ على كامل سيطرتهم. هذا يؤدي إلى حدوث موقف - خاصة في الشركات الكبرى - تقل فيه السيطرة على مجلس الإدارة لدرجة أنه من وقت لآخر ينقلب الهرم الوظيفي⁽⁸⁾.”

ويجب أن تضم أغلبية المجلس الإشرافي مصالح الملكية المتعددة - سيكون التوازن الأفضل في كل حالة هو مسألة خاضعة للتقدير. وبمجرد تعيينهم بوضع الاعضاء في مكانهم المناسب - ليس كممثلين، حيث يجب ان ينظروا إلى انفسهم كمسؤوليين عن رعاية مصالح الموظفين الآخرين داخل الشركة، وليس فقط مصالح أولئك الذين قاموا بتعيينهم. وكذلك يجب عليهم الحفاظ على المعلومات التي يحصلون عليها كأعضاء مجلس الإدارة في سرية تامة. مثل اعضاء مجلس الإدارة الأمانون الذين هم على وعى ودراية بواجباتهم نحو هذه السرية، لأن خيانتها تعد جريمة في نظر القانون الالمانى.

المساهمون

يجب أن يفى النموذج بالمبدأ الثانى وهو مساءلة الإدارة. إلا التجربه توضح انه قد لا يقوم بذلك. واذا كانت الشركة تعمل على الوجه الأمثل، لن يكون هناك أى داع للتدخل. وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك بعض الحالات التي يثبت فيها فريق الإدارة أنه غير ملائم، كذلك يكون المجلس الإشرافي ضعيفاً للغاية فلا يتمكن من اداء عمل أى حيال هذا الأمر. ويعد مساءلة شخص غير فعال أمراً لا مغزى له - مثل التحدث عبر الهاتف مع شخص وضع السماعه جانباً. ولن يكون هذا خطأً للمجلس الإشرافي حيث يمكن اخفاء بعض المعلومات الهامة عن المجلس - لكن لا يجب الا ننسى أنه نظراً لقيام اعضاء المجلس الإشرافي بتعيين اعضاء مجلس الادارة فى المقام الأول فلن يفضل اعضاء المجلس الإشرافي الإقرار بالخطأ. ولهذه الأسباب يلعب المساهمون دوراً آخرًا.

إن النمط هو أن يتمتع المساهمون في دول غرب أوروبا بسلطات يمكنهم ممارستها في الاجتماعات العامة. لكن في الواقع لا يؤدي المساهمون هذه الوظيفة. فهم لا يشتركون في أى عمل حتى مرحلة الانتخابات، وحتى في خلال هذه المرحلة يكون تأثيرهم غير ذى فائدة. وتقدم معظم الانتخابات قائمة واحدة فقط بالمرشحين من المديرين⁽⁴⁾. والمطلوب هو عملية تضمن للمساهمين فرض سيطرتهم عندما يصبح من الواضح إنه لا الإدارة ولا المجلس الإشرافي يؤدون

مسئولياتهم على الوجه الأكمل.

وهذا يعنى ان هناك حاجة لوجود أسلوب للتعامل مع هذه المشكلة عن طريق احلال وتبديل اعضاء من المجلس الاشرافى بما يكفل على الادارة الاشراف. كما أن الادارة يجب استبدالها عند الضرورة. والمأمول الا يحدث هذا الموقف إلا نادراً : وكلما كانت الترتيبات للتعامل مع هذا الموقف على قدر من الفعالية، قل احتمال حدوثه.

الشركات الصغيرة

يعد الهيكل وسيلة للنهائية بدلاً من كونه نهاية في حد ذاته والهدف من الهيكل الجيد مساعدة ديناميكيات العمل وهذا يعنى الاسلوب الذى يرتبط به الاشخاص المعنين فى هذا الهيكل ببعضهم بعضا لتنفيذ مسئولياتهم. ولذلك يجب أن يكون الهيكل مناسباً لحجم وتعقيد الشركة. وأخر شيء يرغب المرء فى عمله هو فرض صرح ضخم يضيف تكلفة عالية لكنه لا يضيف قيمة جديدة. لكن المشروع الصغير يتطلب شيئاً أبسط مما سبق ذكره. وهناك أساليب مختلفة لقياس الحجم النسبى مثل رأس المال الموظف فى المشروع أو حجم الأعمال، من خلال عدد العاملين. ونظراً لأن الهيكل عبارة عن العلاقات بين الأفراد، فمن المنطقي استخدام عدد العاملين كمقياس معيارى.

وفى واقع الأمر فإن هذا هو المقياس الذى استخدمه الألمان عند وضع معايير تعيين المجلس الإشرافى (الشركات الصغيرة التى تضم أقل من ٥٠٠ موظف ليست بحاجة إلى مجلس إشرافى). ولا يوجد شيء غير معقول حول هذا الرقم المحدد، ولكن يجب وضع بعض المعايير لتمييز الخط الفاصل بين الشركات المختارة والمؤثرة بسبب هيكلها البسيط وباقى الشركات. وبالنسبة للشركات الصغيرة، يفضل وضع مسئوليات وواجبات محدده على كاهل اعضاء مجلس الادارة (مثل المتطلبات الخاصة بتقديم حسابات تمت مراجعتها)، واتخاذ القرار بشأن ادارة الاعمال من خلال مجلس واحد أو اثنين، وهل يمكن تعيين اعضاء غير تنفيذيين أم لا طبقاً لفقرة شرطيه تنص على ذلك. وإذا تم إنشاء المشروع نتيجة للخصخصة، وكان للدولة مصلحة فى هذا المشروع، كان لها الحق فى تعيين نسبة من أعضاء مجلس الإدارة طالما انها لا تزال محتفظه بهذه المصلحة. ومن وجهة نظرى أرى أن اطار القانونى داخل الشركات سواء كانت الصغيرة أم الكبيرة يجب أن يعكس المبدأين الأساسيين، وفى الوقت ذاته يجب أن يوفق فيما بين المصالح غير المتماثلة لمجموعات مختلفة من المساهمين بعد الخصخصة الجزئية. وبالطبع يتغير الموقف عندما تتخلى الدولة عن الاحتفاظ بهذه الفائدة.

ديناميكية مجلس الإدارة

نحن الآن بحاجة إلى الانتقال من القضايا التى جذبت معظم الانتباه فى الدول الغربية، وندتناول مجموعة من المشكلات لها نفس الأهمية عن طريق الإدارة الفعلية للعمل، وعندما نوجه سؤالاً لأنفسنا لماذا تعمل بعض مجالس الإدارة فى نفس هيكل العمل بطريقه مختلفة - حيث يكون البعض فعالاً والأخر ليس كذلك، نميل إلى استنتاج انها فقط مسألة الاشخاص الذين يتولون إدارتها. إلا أن الاجابة ليست بهذه السهولة. فقد يكون الشخص ذاته عضواً فى مجلس متميز وكذلك عضواً فى مجلس ضعيف. فقد عبر أكثر من شخص ممن لهم قدرة متميزة عن استياءهم عن أداء مجالس الإدارة الذين هم اعضاء فيها - وكان هذا فى اقتصاد كان خاضعاً لنظم السوق لسنوات ماضيه. وسيكون هذا صعباً للغاية بالنسبة للأفراد الذين يبدأون العمل فى

مثل هذه المجالس للمرة الأولى، سواء أكانوا مديريين أم مشرفين. وبالطبع، فإن كل مجالس الإدارة إنما هي لجان، ولم يكن هناك أى نقص في اللجان الخاصة بالاقتصاد لكن كم لجنة تعلم كيف تعمل بأسلوب جيد وإذا كان الأمر ليس كذلك، فلم لا ؟ وفى الفقرات التالية سأقترح بعض النقاط التى يجب مراعاتها عند العمل بأسلوب أفضل فى أى نظام خاص بمجلس الإدارة.

العمليات الداخلية

النقطة الأولى - النقطة الأساسية - التى تتعلق بمعظم مجالس الإدارة واللجان هى ان هناك قليل من الانصات وكثير من الكلام. ويمكن استخدام استعارة رياضيه فنقول أن الأعضاء يلعبون جولف تقليدى عندما ينبغى لهم لعب تنس تقليدى. وقد تقدم مدير أمريكى متمرس بشكوى قائلاً : "أنهم يشجعوننا على المشاركة، ويمنحوننا أكثر من الوقت اللازم لتبادل آرائنا (٠٠٠) وفى رأى الشخصى أن القيود الوحيدة تتمثل في المتحدثين الذين يسرفون فى الكلام (٠٠٠٠) وفى بعض الاحيان نقص المعرفة^(١٠) ولن يكون التدريب البسيط على ديناميكيات المجموعة فى غير محله وبينما نناقش التدريب، هناك فكرة خاطئة أن المديرين الجيدين يصبحون أعضاء مجلس إدارة جيدين. وقد يكون ذلك صحيحاً، غالباً لا يكونون كذلك لأن هناك فرقاً شاسعاً فى الادوار التى يفتشون فى تحقيقها. (المثال على ذلك هو "قطب" الشركة الذى يتمتع بسيطرة عملية علي جزء كبير من المشروع، ويجد أنه من المستحيل رفع فكرة إلى مجلس الإدارة بتغيير تركيزه إلى التفكير فى الشركة كوحدة واحدة) وسيكون من المفيد للغاية اذا تم تدريب اعضاء مجلس الإدارة تدريباً خاصاً قبل تعيينهم فى مجلس الإدارة للمرة الأولى، سواء أكان مجلس موحد أم مجلس ادارة أو مجلساً اشرافياً. ولا يجب ان يكون التدريب طويلاً ولكنه بحاجة إلى تناول ومعالجة دور مجلس الإدارة، والقواعد القانونية وديناميكيات مجلس الإدارة.

ومن المحتمل أن يكون العنصر المهم هو ضمان أن يكون لمجلس الإدارة - من أى نوع - رئيس ذو كفاءة ونزاهه وبدون هذه الصفات سيعانى مجلس الإدارة، مهما كان أعضاؤه الآخرون قادرين على اناجاز الأعمال. إن وظيفة رئيس مجلس الإدارة هى قيادة المجلس ودفعه على العمل، ويمكنه عمل ذلك اذا قام بأفضل ما لديه فى ضوء القيود التى يواجهها وذلك لملاحظة اذا كان المجلس مناسباً فى تكوينه ام لا. وأياً كان تكوين المجلس، فإن على رئيسته ضمان ان المجلس يعمل وفقاً لجدول الأعمال المناسب - ليس ذلك الجدول الذى يزدحم بالتفاهات دون القضايا المهمة، ولا ذلك الجدول الذى يحد من القضايا الحاسمه. ويجب ان يتأكد أن الأعضاء يحصلون على الأوراق اللازمة فى الوقت المناسب وبالتفصيل المناسب. كما يجب عليه ادارة الاجتماعات بطريقة تجعل الجميع يشعرون ان هذا يومهم فى المحكمة، لكن عليه الحد من الاطناب. وقبل كل شىء يجب عليه ضبط الشركة مع زملائه فيما يتعلق باستقامتها. وإذا كان هناك فساد فى القمه، سيكون من الصعب استئصاله مثل السرطان.

ولا يجب النظر إلى اجتماعات المجلس - سواء كان مجلس الإدارة أم المجلس الاشرافى، أم المجلس الموحد - من خلال منظور سياسى. وهذه ليست مسألة جدال أو تصويت. فالهدف من هذا المنصب - الذى يجب ان يشعر الجميع حياله بالتعاطف - هو تحقيق الإجماع. وهذا فى حد ذاته يفرض نظاماً، فالهدف ليس الوصول إلى حل يمثل المضاعف المشترك الأصغر للرأى حول موضوع تم طرحه فى المجلس، ولكنه إجماع قوى. ويكمن فى هذا الاسلوب تحقيق التقدم، حتى إذا لم يتم التمكن من تحقيق الإجماع : ومنع حق الاعتراض لشخص واحد يعنى منح سلطة كبيرة، لكن دفع سياسة ما عندما يكون هناك عنصر قوى متعارض معه يتطلب تحقيق التأكد وصواب الحكم فيما يتعلق بالمنصب. ومامن شك ان الحكم والتقدير المناسب الذى يستلزم قرارات لا يمكن

ان يستند على حسابات عديدة ولكن على رأى رجل فردى قوى.

الإجتماعات الرسمية

يختلف تكرار الإجتماعات الرسمية بين الشركات الناجحه. وتعتبر حوالى ٤ إجتماعات لمجلس الإدارة الرئيسى هى الحد الأدنى للمجلس الموحد فى الولايات المتحدة وانجلترا، وقد يجتمع المجلس حوالى ١٢ مرة فى العام وإذا كان هناك هيكل من مجلسين، سيميل مجلس الإدارة إلى الاجتماع كثيراً مرة واحدة على الأقل كل شهر وسيجتمع المجلس الإشرافى مرة كل ثلاث شهور. وفى حالة المجالس الموحدة او مجلس الإدارة داخل نظام من مجلسين، يجب على أعضاء مجلس الإدارة مراعاة العوامل التالية :

(أ) حجم وتعقيد المشروع

يحتاج المشروع البسيط والصغير إلى إجتماعات رسميه قليله. أما المشروع الكبير فيطرح موضوعات ذات أهمية كبيرة كافيها لجذب انتباه المجلس.

(ب) كمية العمل التى عهد بها إلى لجان المجلس

لا يمكن للجان مثل لجنة مراجعة الحسابات أو المكافآت أن تقوم بعمل المجلس بينما يمكن للمجلس أن يخفض من الوقت اللازم للجنة.

(ج) فترة وطول الاجتماعات

هذه أيضاً تتعلق بمدى نعقد الموضوعات، ولكن هناك اعتبارات أخرى تتدخل، مثل طول الوقت المستغرق لجمع اعضاء المجلس وعقد الاجتماعات.

(د) مهارة رئيس مجلس الإدارة

رئيس مجلس الإدارة المثالى هو الذى يتفق مع بقية الاعضاء على البنود التى يجب مناقشتها، ووفقا لذلك يقوم بترتيب تكرار ومدة الاجتماعات. أما الرئيس السئ فيترك بنوداً لم يكن من الضرورى طرحها على المجلس ان تتسلل داخل جدول الأعمال والأسوأ من ذلك، أنه قد لا يصر على ان لا يتعامل مجلس الادارة سوى مع الموضوعات التى تدخل في إختصاصه. ويجب على المجلس الإشرافى المنفصل ضمان ان اطار اختصاصه محدد بوضوح - حتى لو كان محدوداً فسيكون هناك حاجة إلى الاجتماع كل ثلاثة أشهر للحفاظ على الاتصال المناسب مع المشروع. إذ أن التهمة التى كثيراً ما توجه ضد المجالس الإشرافية هى انهم بعيدون جداً وأنهم قليلاً ما يجتمعون لاتخاذ القرارات والتصرفات المناسبة فى الوقت المناسب.

والهدف من كل هذا هو المبدأ البسيط فى أن اعضاء مجلس ادارة مشروع ما يجب ان يلاحظوا ان اشياء معينة تم اداؤها بأسلوب جيد اذا كانوا يسعون إلى النجاح والتفوق. ومعظم هذه الأشياء واضح مثل ضمان ان هناك موارد ماليه كافيها، لكن بعضها لا يكون واضحاً داخل نطاق مجلس الادارة ومن بينها الأمور التى تتعلق بشئون الأفراد. فالمجلس الموجد ليس مسئولاً عن التعامل مع كل ترقية، لكن هناك جانبين ينبغى ان يتولاهما. أولاً : يجب ان يلاحظ ان للشركة برامج مناسبة لخطه إحلال الموظفين والتطوير الوظيفى، وثانياً : يجب ان يكون مهتماً بالترقيات العليا (وهى مهمة بحاجة إلى المدير العام أول أو عضو مجلس ادارة مخصص لذلك). وفى حالة المجلس المزدوج، يقع تعيين مجلس الإدارة ضمن مسئولية المجلس الإشرافى، والذى يجب عليه أن يتأكد ان مجلس الادارة يضم خطه مناسبة إحلال الموظفين والتطوير الوظيفى، لأنه عادة ما

يوافق على العروض التي يعرضها مجلس الإدارة.

ويختلف المحتوى الفعلي لاجتماعات مجلس الإدارة، لكن بالنسبة لمعظم مجالس الإدارة يكون أول بند في الجدول مجرد روتين - التحقق من الغياب والنصاب القانوني، يتبعه مراجعة والموافقة على محاضر الاجتماعات السابقة. ويتبع ذلك تقرير عن الوضع الحالي للشركة. ويستهلك التقرير الذي يقدمه المدير العام وقتاً أكثر من أي بند آخر في جدول الأعمال (الذي يجب توفيره لعروض محده في الإدارة). وهذا التقرير يخبر أعضاء مجلس الإدارة عما يحدث في الشركة وما هي الخطط المستقبلية، ويشتمل على تقييمات أداء الشركة، ونتائج الأقسام المختلفة، وأي تغييرات في الإدارة، وأي تطور في الأحداث منذ الاجتماع السابق. ويميل أعضاء مجلس الإدارة إلى اعتبار تقرير المدير العام كأهم حدث في أي اجتماع عادي، ويولونه معظم الانتباه وعندما تسيّر الأمور على ما يرام، يستخدم أعضاء مجلس الإدارة التقرير لتحسين فهمهم للشركة بدون مناقشة. وعندما تظهر المشاكل، يبدأ أعضاء مجلس الإدارة في تبادل هذا الفهم والمفاهيم في المناقشة.

وفي كثير من مجالس الإدارة، يتبع تقرير المدير العام بمراجعة النتائج المالية الماضية. تتضمن المراجعة عرضاً مفصلاً للجوانب المالية في تقرير المدير العام ويشتمل على توقعات نتائج مالية مستقبلية خاصة بالميزانية. ويقوم المسئول المالي للشركة بتقديم هذه النتائج، ويمنح أعضاء مجلس الإدارة فرصة لفحص الأداء الكلي للشركة. وقد تتبع هذا المراجعة بتقارير خاصة بلجان المجلس، إذا كانت هناك أي تقارير. وتناول تقارير اللجان أموراً تم التعامل معها في الماضي في اللجان بصورة رسمية أو في لجنة مؤقتة لبحث هذه الأمور. أي أن التقارير لا تزيد عن كونها مجرد أمر شكلي عندما يميل أعضاء مجلس الإدارة إلى أن يتقوا في زملائهم ليفكروا في القضية موضع السؤال، وأكثر البنود التي تستغرق وقتاً أطول في جدول الأعمال هي العروض لتقدمها الإدارة. وتقوم الإدارة العليا بتقديم هذه العروض ويتم منح الوقت المناسب لأعضاء مجلس الإدارة لتوجيه الأسئلة وتقديم الاقتراحات. وأخيراً، يجب على أعضاء مجلس الإدارة في بعض الاجتماعات تناول بعض الأمور القانونية، مثل الانتخابات السنوية للموظفين أو تعيين المراجعين.

وتتأكد معظم الشركات ان أعضاء مجلس الإدارة يحصلون على المعلومات قبل الاجتماع. وبالطبع يختلف المحتوى، ولكنه يتضمن :

(أ) محضر الاجتماع السابق وجدول أعمال الاجتماع القادم. وقد يبدو هذا اجرائياً إلى حد ما لكنه في الحقيقة يلعب دوراً هاماً. وعلاوة على أعضاء مجلس الإدارة هناك الأعضاء غير المتفرغين الذين ليسوا بحاجة إلى متابعة أنشطة الشركة بين الاجتماعات، وتتيح هذه المحاضر لهم فرصة الاطلاع على شؤون الشركة.

(ب) قوائم مالية وعروض إداريه معينة ان وجدت. ويتم توفير القوائم المالية في شكل يعكس ممارسة المحاسبة المقبوله، ويتم تقديم عروض الإدارة في شكل ملخص أو موجز لتجنب التفصيل المبالغ فيه أو الذي يسبب الحيرة.

(ج) تقارير اللجان، إن وجدت (انظر مايلي).

في معظم الشركات، يتولى السكرتير مسؤولية ادارة تدفق هذه المعلومات إلى المجلس وتنسيق الاجتماعات. إلا ان بعض الشركات وخاصة الشركات الكبيرة توكل هذه المهمة لموظفين متفرعين ليسوا مسئولين عن أي مهمة أخرى.

الاجتماعات غير الرسمية

بالرغم من عدم ذكر النظام الياباني كنموذج لأوروبا إلا انه يوضح ان الاعمال التي يتم اجراؤها في اجتماعات المجلس قد تصبح رسميه في طبيعتها • كلمة "احتفالية" هي الكلمة التي اعتادها ان يصفوا بها الاجتماعات). وطبيعة اجتماع المجلس الموحد هي تنظيم وحسم الموضوعات، وهو ليس المنتدى أو الاجتماع المعتاد للخروج بالأفكار. وهذا يجعل هذا المجلس أكثر نشاط من نظيره الياباني، إلا أنه عامل مقيد. ومن الشائع في كل النظم الأوروبية (وفي الولايات المتحدة) أن خطوط الاتصال غير الرسمي تعمل على استكمال العمليه الرسمي، وفي بعض الاحيان تصبح هذه الخطوط رسميه عن طريق انشاء لجان شبه دائمه.

والأمر المهم هو فهم الاتصالات. وعلى سبيل المثال، اذا كان لدى عضو من خارج مجلس الادارة فكرة جديدة يرغب في استكشافها، يجب ألا يترك له اختيار عرض الفكرة على مجلس الإدارة أو تجاهل هذه الفكرة. وبالمثل، اذا كان قلقاً بشيء قد رآه أو سمعه، لا يجب اجباره على اجراء مسك في اجتماع مجلس إدارة رسمي وبالطبع، قد تنتهي الأمور عند هذا الحد، لكن الاتصالات غير الرسمي قد تستكشف الأفكار وتمحو كل أنواع الأخطاء والمخاوف والأفكار الخاطئه. وأحد أهم الصفات لعضو مجلس الادارة الجيد في أى نظام هو فن وضع الشخص في المكان المناسب مما يتطلب الحساسيه، وقوة الشخصيه والاستخدام الصحيح للاتصالات. وتحديد من وكيف يجب مخاطبته أو ماذا ومتى من الأمور الهامة ولكن عادةً ما تكون من النواحي المهملة في تقدير مهارات عضو مجلس الإدارة.

لجان مجلس الإدارة

عادةً ما تكون مجالس الادارة مشغوله، فضلاً عن تعقد مهامهم، ويستخدم عدد متزايد منها عديداً من اللجان. وهذا يصدق علي المجالس الأمريكية والبريطانيه، ويتيح هذا الفرصة لأعضاء مجلس الإدارة للتعامل مع العاملين يعوقان اشتراكهم في المجلس بدرجة كبيرة : الوقت المحدد الذي يمكنهم تخصيصه للشركة وتعقد المعلومات التي يجب ان يتعاملوا معها. وقد أوضح عديد من أعضاء مجلس الإدارة الامريكية أهمية لجان مجلس الادارة فيما يلي :

"في الفترة التي كنت فيها عضو مجلس الادارة تم إجراء معظم العمل في اللجان (٠٠٠) لأن بعضها يتطلب معرفة معينة، إلي جانب القدر الكبير من الوقت الذي ينبغي لأعضاء المجلس منحه لكل الموضوعات التي يجب على مجلس الادارة النظر اليها. لذلك عليك التركيز على موضوعات معينه، ثم يعتمد الاعضاء الآخرون على بعضهم البعض - لدرجة أن كل عضو يحدد ما يكفي لتمثيل اهتماماته ومصالحه والمصالح التي ينبغي عليه خدمتها (٠٠٠) فلا يمكن ان يكون لديك ١٢ إلى ١٥ شخص يعملون بعناية كما ينبغي في موضوعات تطرح في مجلس الادارة لذلك يجب عليك تقسيم عبء العمل بين الاعضاء."^(١١)

والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل وظائف مجلس الإدارة: فهذه اللجان تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس، والمجلس هو صاحب الكلمة النهائية، ويتحمل المجلس المسؤولية الكاملة لأي تصرف أو عمل توصى به اللجته. وأكثر اللجان انتشاراً أو شيوعاً في انجلترا والولايات المتحدة هي لجنة المراجعة ولجنة الأجور (في الولايات المتحدة) أو (المكافآت) (في انجلترا) (يؤديان نفس الوظيفة) (ولجنة الترشيح) ويمكن ملاحظة أمثلة لاختصاصات كل لجنة وذلك من معنى الكلمة ذاتها، لكن الهدف الرئيسي لكل لجنة على التوالي هو:

- لمساعدة المجلس في ضمان صحة البيانات الماليه، ويتضمن ذلك اجراء اتصالات مع المراجعين (والداخليين)، وسلطة لاجراء تحقيقات عند الضرورة .
- لمساعدة المجلس وتوجيه النصح بخصوص مستويات المكافأة المناسبة للمديرين والتنفيذيين في ضوء مستوى الأداء، والتحفيز، وحالة السوق والعوامل النسبية الداخليه والخارجيه.
- لضمان موافقة مجلس الإدارة علي مواصفات الوظيفة. للأماكن الشاغرة التأكد أن المرشحين لهذه الوظائف قادرين على أدائها بشكل موضوعي.

وفي النظم المزدوجة لمجلس الادرة، تكون ترتيبات اللجنة اقل. وتوجد بالشركات الألمانية بعض اللجان الصغيرة يمكن ان يجتمع فيها ممثلو الموظفين والمساهمون والإدارة بشكل غير رسمي. كما تقوم البنوك بإنشاء لجان انتمان لإقرار القروض والالتزامات.

وقد تختار الشركة إنشاء لجان أخرى، وقد تقوم بإنشاءها إما على أساس دوائم أو لغرض معين. وهناك ثلاثة اسباب (باستثناء المتطلبات القانونية) تفسر سبب انشاء معظم هذه اللجان هي: (أ) أن يجب على مجلس الادارة تناول ومعالجة مشكلة خطيرة حقيقيه أو محتملة قد تواجه الشركة : (ب) أن المجلس بحاجة إلى مراقبة نشاط تجارى بصفة مستمرة : (ج) أن هناك ظروف أو مؤثرات خارجية توصي باستخدام لجنة ما. وقد يتوسع نشاط معظم هذه اللجان ليشمل مهمة يتم تناولها بواسطة مجلس الإدارة بصفة منتظمة، لكن بعضها يؤدي وظيفة تم تناولها مرة واحدة فقط على نحو غير منتظم في مجلس الإدارة، وبعضاً منها يكون إستجابة لحاجة لم يتناولها المجلس من قبل^(١٣). وأياً كانت الوظيفة، يجب علي كل لجان مجلس الإدارة كتابة قائمة باختصاصاتها يوافق عليها المجلس، ومن بين الاختصاصات المتعددة يجب أن توضح هذه القائمة كيف ومتى يمكن للجنة تقديم التقرير الخاص بها.

وللجان تأثير استشاريا كبير. ولكل هذه اللجان ميزة اضافية هي أنها الأعضاء رؤية أوضح فيما تتعلق بالمنشأة لن يتمكنوا من الحصول عليها بدون هذه اللجان. وإلى جانب ذلك، تكمن قيمة هذه اللجان في ثلاثة مجالات:

(أ) طمأنة المساهمين خارج المنشأة بخصوص شمول وموضعية عمليات مجلس الإدارة. وينطبق هذا على عمل لجنة المراجعة فيما يتعلق بالبيانات المالية، وعلى لجنة المراجعة فيما يتعلق بأجور التنفيذيين وعلى لجنة الترشيح في البحث عن مرشحين مناسبين لمجلس الإدارة.

(ب) تحسين جودة العمل، حيث تضيف اللجان الجيدة قيمة ملحوظة حتى اذا لم يتطلب المساهمون الخارجيون اقناعهم.

(ج) حل تضارب المصالح. وتظهر السلطة والرئاسة في الحياة العملية كأى مكان آخر، وليس بالضرورة ان تتفق مصالح التنفيذيين مع مصالح الآخرين (على سبيل المثال فيما يتعلق بمفهومهم الخاص بالأجور التي ينبغي حصولهم عليها ومن هم الذين ينبغي أن يكونوا زملاءهم من الأعضاء تسديده وكيفية ممارسة التقدير الخاص ببعض الأرقام). ويمكن للجان المجلس وضع هذه النزاعات داخل المنظور المناسب لها وجعلها أكثر سهولة في التعامل معها.

المجلس وتكوين اللجنة

تميل النظم المزدوجة - لا النظام الموحد - لمجلس الإدارة إلى وضع قواعد محدده بشأن عضوية المجلس. فعلى سبيل المثال تتطلب أى شركة فى انجلترا وجود أكثر من عضوين (إلا إذا كانت الشركة صغيرة بالفعل). والأفضل هو إنشاء مجلس إدارة صغير مهما كان حجم الشركة وذلك لضمان الإدارة الفعالة للمنشأة. كما يصعب التعامل مع مجلس من أكثر من أحد عشر، وأتينا عشر عضواً (بغض النظر عن الهيكل - حيث تتدهور ديناميكية المجلس بعد حجم معين).

والحفاظ على مجالس الإدارة صغيرة بقدر الامكان يعنى انه لا يوجد مكان للمسافرين، او التظاهر، أو لأى شخص لا يؤدى وظيفة محدده. لذلك كان من الضرورى الاهتمام بعملية انشاء مجلس الإدارة، وتحديد توازن مناسب بين الاعضاء داخل وخارج المجلس فى المجلس الموحد، واختيار هؤلاء الاعضاء تبعاً لمساهمات كل منهم من خلال التجارب العملية وقوة الشخصية. وفكرة وجود "الإصلاح السياسى" كعامل يتحالف ضد تحقيق الفاعلية اذا تم السعى وراء تحقيقه على حساب الفشل فى اختيار الأفضل. وينطبق الأمر أيضاً فيما يتعلق بسمات اعضاء كل مجلس فى النظام المزدوج.

وينبغى على اللجان بصفة عامة ألا تضم عضويتها أعضاء من المديرين التنفيذيين، على كل الأعضاء وليس فقط اعضاء تنفيذيين، على الرغم من انه ينبغى عادة دعوة بعض الاعضاء لحضور الاجتماعات (على سبيل المثال، يجب دعوة المدير المالى لحضور اجتماعات لجنة المراجعة). وبهذه الطريقة فقط يمكن الحفاظ على استقلالهم. ويجب ان يعكس اختيار المديرين الخارجيين-ضمن أمور أخرى- الحاجة إلى دعم تكوين وتشكيل لجان المجلس (والتي تتطلب ثلاثة اعضاء على الأقل). وهذا معناه أن المجلس الموحد يجب ان يتضمن ثلاثة اعضاء خارجيين على الأقل* أو اثنين اذا لم يكن رئيس المجلس هو المدير التنفيذى الرئيسى). ولكن هذا لن يؤثر إلى كان على اللجنة اداء وظيفة مهمة، وإذا بدأت فى فرض عبء كبير على الأعضاء). ويعد اختيار رئيس هذه اللجان أمراً هاماً. وإذا لم يكن رئيس المجلس هو المدير التنفيذى، يمكن له تقديم بعض الخدمات. او سيقع عبء الاختيار على عضو مجلس الإدارة ذو خبرة مناسبة للموضوع. فعلى سبيل المثال يجب ان يكون رئيس لجنة المراجعة ذو مهارات محاسبية او مالية.

الإطار القانونى

إلى أى مدى يجب ان يسهم القانون فى تحديد حجم وتكوين ووظيفة مجلس الإدارة ؟ هناك عديد من اشكال المساهمة لا يدع القانون الأمريكى العديد كثيراً من الأمور المتعلقة بهذا الشأن إلى كل ولاية علي حده لتقرير القواعد المناسبة، إلا ان قوانينها تميل إلى أن تكون إرشادية من حيث الحجم والتكوين، ويتسم قانون انجلترا بكونه تخطيطياً بصفة عامة ؛ ويتيح القانون الفرنسى إلى الشركات فرصة الاختيار بين نوعين من النظم - فردى أو مزدوج-، كما يتيح فرصة التغيير، بينما يحدد القانون الألمانى هيكل المجلس. فى الأعوام الماضية قامت بعض الجهات الأخرى - مثل البورصة - بفرض قواعد معينة كشروط مسبقه خاصة بعرض الأسعار - على سبيل المثال اشتراط وجود لجنة مراجعة مكونة من اعضاء خارج المجلس، وهو نظام بدأت انجلترا فى اتباعه مؤخراً.

ويجب ان تكون هناك مرونة بين هذه الوسائل طالما كان هناك وضوح فى وظيفة المجلس. فالإدارة بحاجة إلى ان يتم الاشراف عليها داخل الشركة، وليس هناك لإدع الافصاح عن المهام الأساسية لأعضاء المجلس. وقد تختار الدولة إما نظام فردياً أو مزدوجاً يتوقف هذا على

النظام الذي يتيح استغلال الشركة لما يسمح به القانون - وقد قدمت الإشارة إلى بعض النقاط العملية، وإذا اتاح القانون فرصة الاختيار، قد تميل الشركة إلى الاختيار بين الشخصيات المختلفة. إلا أن النظم المفردة أو المزدوجة تختلف عن بعضها البعض، ويجب انشاء اطار مناسب لكليهما. ويبدو أن الاجماع الآن قد أستقر علي أن لجان المراجعة والمكافأة هما ملحقات ضرورية للمجلس الموحد، وكذلك لجنة الترشيح. وقد اجعل هذه اللجان الثلاثة اجبارية لمثل هذه النظم، كما اصبحت كذلك في كلا من الولايات المتحدة وانجلترا (وقد تكون لجنة الترشيح في المؤخرة، بالرغم من انها تكون الأكثر أهمية بالنسبة لبعض اساليب الادارة، حيث انها تعتمد على سلطة المدير التنفيذي في السيطرة على مجلس الإدارة).

ومن وجهة نظري، ويحتاج القانون أيضاً إلى التفرقة بين الشركات الصغيرة والكبيرة، وفرص التزامات أكبر على الشركات الكبيرة وذلك نظراً لقدراتهم على احداث خلل اقتصادي. ويوضح القانون الألماني مثل هذا الفرق وتعمل معظم الدول على التفرقة بين الشركات الخاصة والمسجلة لحماية المستثمر الخارجي. وكثيراً ما تتداخل التقسيمات بين الشركات الكبيرة والصغيرة، والمسجلة وغير المسجلة. وأرى أنه يجب تغطية كل نوع على حدة.

تدريب اعضاء مجلس الادارة

علي الرغم من إتاحة تقديم تدريب على الإدارة في معظم الدول، إلا إنه يبدو أن قليلاً من التدريب يقدم لأعضاء مجلس الادارة على الرغم من وجود برامج خاصة بذلك في بعض مراكز التدريب. ومن المعتاد ان يشعر الفرد أن منصبه كعضو مجلس إدارة هو وجه آخر للإدارة وأنه لذلك لا يتطلب تدريباً خاصاً. لكن الآن تم إدراك ان دور المدير يتطلب فعلاً تفكيراً مستقلاً بسبب المسؤوليات القانونية المتزايدة كما ان ديناميكيات المجلس تستحق دراسة خاصة اذا كان الهدف هو الاستفادة من أفضل المهارات الفردية لأعضاء المجلس. وعلى سبيل المثال لن تتمكن مجموعة من "البارونات" المتحاربين - وكل بارون مهتم بأراضيه فقط بدلاً من الدولة ككل - من خلق استراتيجية مترابطة للمجموعة ككل، كما لن يكون قادراً على مراقبة الأداء (حيث سيشكل الأعضاء موثيق فردية لعدم الإعتداء).

وكثيراً ما يتعرض عضو مجل الادارة الخارجي إلى بعض الاختيارات السيئة وقد يحتاج إلى مهارات خاصة للتعامل معها، وهو الأمر الذي يوضح أهمية التدريب المناسب، الذي قد يكون عبارة عن ندوات. إلا أن تدريب اعضاء مجلس الإدارة يعد موضوعاً يجب مناقشته بحذر حيث يكون الاشخاص ذوو سلطة تنفيذية اساسية مدركين لأهميتهم ويرفضون الفكرة التي تؤكد ان تعيين اعضاء مجلس الادارة يتطلب مهارات خاصة، كما أنهم مشغولون للغاية وسيجادلون بأنهم لن يهدروا وقتهم في حضور الدورات والندوات التدريبية. ولا يفترض التدريب في هذا المستوى ان يكون طويلاً حتى يكون فعالاً، ويمكن ضغط الموضوع التدريبي في أيام قليلة من الجهد المركز - برغم كل شيء، يجب ان يكون لدى من يتحدد تدريباهم مستوى معين من الذكاء والتطبيق حتى يتسنى لهم فهم الموارد التدريبية بسرعة.

إذا لم تتوفر برامج التدريب على المستوى المحلي، يجب الحصول على خدمات الخبراء من دولة مناسبة واجراء هذا التدريب في مدارس ادارة الأعمال أو الجامعات المحلية أو كليات التعليم الأخرى. ويعتمد اختيار الدولة المناسبة على هيكل المجلس المرجو تدريبه. فعلى سبيل المثال، تعد الولايات المتحدة وبريطانيا متمكنة من المجالس الموحدة، وهناك خبرة واسعة في النظم المزدوجة للإدارة على مستوى قارة أوروبا. وإذا أمكن، يجب أن تكون البرامج التدريبييه - مهما كانت صغيرة - ذات بعد دولي.

معايير السلوك والأداء

هناك جانبان مختلفان ومرتبطان في نفس الوقت هما:

الكفاءة واللباقة لكن كلاهما أساسى. اللباقة وحدها ليس كافية - قد لا يحققون القديسون سوي مكاسب ضعيفة. وهناك اهتمام متزايد بأخلاقيات العمل وإدراك مستمر بأن معايير السلوك الخاصة بالمجلس لا يمكن التفرقة بينها وبين المعايير الأخرى فى أى مكان. وبالفعل فإن لدى مجالس الإدارة دوراً يمكنها أدائه فقط من خلال ضبط مستوى مناسب من السلوك لكل الموظفين - إذا كان المجلس فاسداً، فلن يكون هناك سوى أمل بسيط فى وجود نقاء فى أى مكان آخر. وقد يساعد نشر وذبوع قواعد السلوك فى الشركة من خلال مجلس الإدارة - لكن يمكن تحقيق هذا إذا أصبح المجلس فى حد ذاته مثلاً أعلى يحتذى به إذا كانت الشركة تعمل فى مجتمع يسوده الفساد والرشوة على سبيل المثال، حيث طبقة الموظفين التى تتحكم فى استخراج التصاريح مما يوجب شراءها منهم)، وقد يشعر مجلس الإدارة أنه مجبر على إيجاد حل وسط حتى يستمر. كما أن الخط الفاصل بين العمولة والرشوة غير واضحاً بالنسبة للشركات فى أى مكان فى العالم، لذلك لن يفيد الوعظ بل يجب أن يوضح المجلس موقفه، وأن يضرب مثلاً يحتذى به، كما يجب الاتق فى مصيده من الاعتقاد ان الخطأ يصبح صواباً لأن ممارسته تتم بصورة مستمرة. لكن كما لاحظنا من قبل - تختلف الاخلاقيات وتتنوع حول العالم وحتى خلال البلاد (لا تعكس كل الولايات الأمريكية اخلاقيات متماثلة ومتشابهة فى تشريع شركاتهم).

وبالطبع سيواجه اعضاء أى مجلس ادارة حدوث تعارض فى المصالح. ولا توجد طريقة لتجنب هذا التعارض، ولا أى اجابة بسيطة لهذا الأمر: الأفضل إعلان النزاعات والتصرف بأمانة ومصداقية. وإذ ان الاشخاص الصادقين يعرفون كيف يتعاملون مع هذه النزاعات حتى اذا كان هذا يعنى الانسحاب المؤقت من المناقشة. إلا ان الصراحة هى ١٠/٩ من المشكلة. والأكثر من ذلك، إن الاشخاص الصادقون يعرفون متى لا يمكنهم اعلان انهم استمعوا إلى المشكلة سرا فى مكان آخر.

وقد تواجه أى مؤسسة مثل شركة قابضة تابعة للدولة بعض القرارات الصعبة، مثل تخصيص رأسمال جديد بين المشروعات المتنافسة. حيث يقع تخصيص الأموال العامة فى مركز العملية السياسية، ولا مفر من ذلك. وتعتمد عملية اتخاذ القرارات على أساسيات سياسية. بالرغم من ذلك إذا أردنا تقليل التأثير والنفوذ السياسى، فالطريقة الوحيدة لعمل ذلك هى ضمان ان تكوين مجلس ادارة الشركة القابضة يضم عنصر قوى مستقل ذو معايير عمل محدده وواضحة. لكنها قد تواجه قرارات كريمة (مثل تقليل حجم الاستثمار الضعيف، أو انهاء العمل)، وهنا يحتاج الأمر إلى وجود اسلوب مفهوم وواضح للتعامل معه، ولمساعدة أعضاء مجلس الإدارة حل الصراع بين الأطراف الاقتصادية والاجتماعية المتوترة، ولتأكيد أنهم ليسوا عرضة لأى مفعول سياسى رجعى يجعل مهمتهم مستحيلة. التجربة البريطانية الخاصة بالصناعات المؤممه ليست مثالا جيداً. وقد يتدخل الوزراء فى الأسعار والمرتبات سراً وعلانية، ربما لأسباب سياسية. وقد يحدث هذا حتى فى الصناعات المربحة، حين يكون المبرر أن هناك واجب سياسى لمتابعة الأموال العامة مبرراً ضعيفاً. وهذا يتطلب جهداً عملاقاً من جانب السياسيين حتى يمنعوا تأثيرهم عندما يكونوا خائفين من النتائج السياسية.

وتنتقل الآن إلى الأداء، ونصل إلى واحدة من أهم وظائف المجلس الاشرافى أو وظائف الاعضاء الخارجيين فى المجلس الموحد. ومن الجهة العلمية، يميل التنفيذيون أو المدير التنفيذى

إلى مراقبة ومتابعة أداء زملائهم، على الأقل إذا كان هناك خطر من حدوث ضرر حقيقي. لكن هناك أمثلة متعددة لتوضيح ان هذا غير مؤثر في بعض الحالات يكون للمدير التنفيذي سلطة كبيرة وفي حالات أخرى يكون هناك تردد في التعامل مع زميل مناسب خاصة إذا كان سجل الأداء الماضي جيداً. ولا يبدو النظام جيداً في مواجهة حقائق سيئة خاصة بالأداء. لهذا يكون دور المراقبة الذي يقوم به المجلس الإشرافي أو الأعضاء غير التنفيذيين دوراً مهماً. وليس الأمر مرتبطاً بحاجتهم إلى ان يتسلحوا لمعركة في كل دقيقة. فوظيفتهم هي التحقيق بشكل كاف لمحاكاة معايير الأداء، وايضا كافية لتحل محل الادارة الضعيفة عند الضرورة.

وفضلاً عن هذا، فإن أعضاء مجالس إدارة الشركات في كافة مناطق الاختصاص، ومهما كان الهيكل، عليهم مسئولية مطلقة من ناحية ضمان تمثيل التقارير التي يوقعونها، والحسابات التي يقدمونها لوجهة النظر الصادقة لأداء الشركة ومركزها. وليست لديهم حرية الاختفاء خلف أية اتفاقات محاسبية فنية أو إخفاء أية معلومات هامة لمجرد أنها من الناحية الرسمية "خارج بنود الميزانية". ويعتمد تدفق رأس المال على مدى صحة المعلومات ومدى إمكان الاعتماد عليها. كما أن أولئك الذين يسيئون استخدام النظام سيدفعون الثمن غالباً في شكل أموال أعلى كلفة أو نقص في الدعم.

في عالم الأعمال المثالي، يجب اجراء تقييم الاداء تبعاً لميزانيات ومعايير متفق عليها، لكن لا توجد طريقة لتجنب التقدير الحكمي. كما أن هذه الميزانيات تصبح غير صالحة بصفة دائمة بسبب الأحداث الداخلية والخارجية عن الشركة ولا توجد استجابة آلية مطلقة بشكل معقول. الا ان هذا ليس عذراً للكسل في مواجهة الدليل بان الإدارة تخسر مع الوقت. ويمكن الحكم على أداء المجلس ككل من خلال ملاحظة نجاحه في الوصول إلى والحفاظ على الادارة المناسبة ومساندة تقدم الادارة.

كذلك لا توجد صيغة محددة لقياس أداء أعضاء المجلس الإشرافي أو الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس الموحد. وفي الحياة العملية، يمكن تحديد من يشاركون ومن لا يشاركون في مداورات المجلس بسرعة - وليس من خلال عدد مرات تدخلهم في المناقشة. والجودة لها أهميتها - لكن من الذي سيقوم بتقييمها؟ في الواقع أن قدرأ كبيراً من هذا العبء يقع على كاهل رئيس مجلس الإدارة. وهي مهمة دقيقة، ونادراً ما يتم تناولها بدرجة كافية من القوة. وتضم كثير من مجالس الادارة بعض الأعضاء غير الدائمين ويكون الرئيس كارهاً لعزلهم نظراً للخوف أو الكسل أو العاطفة. ويجب إجراء كل التعيينات لفترة محده - لا تزيد عن ثلاث سنوات (قابلة للتجديد بعد الموافقة)، وذلك للحث على عملية التقييم، ويجعل انتهاء العقد اقل ايلاًماً. وأحد الأدوار التي يجب أن يؤديها المساهمون هو ضمان الحفاظ على جودة عضوية مجلس الادارة. وهذه ليست بالمهمة السهلة، حيث أنهم لا يرون أداء المجلس اثناء العمل ولا يمكنهم قياس مدى مشاركة مساهمات الأعضاء بسهولة: وهم بحاجة إلى الاعتماد على رئيس مجلس الإدارة بدرجة كبيرة. لذلك كان دور رئيس المجلس دوراً محورياً مهما كان الاسلوب الجماعي الذي يتسم به المجلس. وقد يكون هناك امثلة لمجالس تتجه إلى اجراء تقييم رسمي لزملائهم بالتوالي وبصفة مستمرة، إلا إنه لم التطرق اليها ومن الصعب تصور كيف يمكن العمل دون ارباك الترابط الأساسي للمجلس. وإذا لم يؤدي عضو أو اثنين وظيفتهما في المجلس، فعلى رئيس المجلس مراقبة ما اذا كان يؤديون مهماتهم أو أن يعمل على عزلهم، وكجزء من مسؤوليته. أما إذا فشل المجلس بالكامل، يصبح العلاج في أيدي المساهمين.

العلاقات الخارجية

يحافظ المجلس على العلاقات مع الأجهزة الأخرى في داخل المنشأة، وكذلك مع عديد من الأطراف المعنية خارج الشركة. وكلاهما بحاجة إلى التفكير الحذر والمعالجة الدقيقة. وعلى سبيل المثال، هناك عديد من تنظيمات العاملين التي يجب النظر إليها، سواء أكانت أم مجالس عمال أو اتحاد نقابات. ومن الضروري التأكد ان الروابط بين المركز والاقسام (أو الشركات التابعة) فى المنظمات الكبيرة سليمة ومضبوطة. ويجب على هذه الروابط ان تتبع مبادئ أساسين هما:

يجب أن يكون للإدارة المقسمة دورها وراثتها، ولكنها يجب أن تكون مسؤولة عن اداءها. ومن المؤكد ان الفشل فى تنفيذ هذا بشكل سليم سيكون له أثره المباشر على حوكمة الشركات فى مرحلة ما وعلى سبيل المثال، يجب ان يكون هناك بقدر كاف من تدفق المعلومات إلى مجلس الادارة والخاصة بالبيانات المهمة، وبذلك يصبح المجلس فى وضع يسمح له بتقديم المساعدة والتشجيع والمساندة الضرورية، أو لاتخاذ تصرف علاجى بديل.

أما عند النظر إلى خارج الشركة، فقد تكون القائمة التى تضم الأطراف المعنية طويلة للغاية، تمتد من العالم المالى إلى المجالس البيئية. وقد يكون لدى السياسيين على المستوى المركزى والمحلى اهتمام تشريعى فى بعض العناصر الخاصة بنواحي نشاط الشركة من وقت لآخر (على سبيل المثال، إغلاق أو تطوير مصنع ما او تبني خطة ذات أثر جيد على البيئة). وسيتطلب السيطرة على الشركة قيام مجلس الإدارة باتخاذ الاجراءات المناسبة وأفضل تخصيص للمهام والواجبات. وهذا احد المجالات التى يلعب فيها رئيس المجلس الموحد دوراً هاماً.

الأجل الأطول

قد يصلح عمل أى نوع من الهياكل للعمل فى المدى القصير، وقد تم انشاء كثير من الشركات بواسطة الشخصية القوية التى كان مثلها الأعلى هو أن ترتكز اللجنة على شخص واحد. والعمل بحاجة لمثل هؤلاء القادة، لكنه أيضاً بحاجة إلى ان ينجو إذا تم أهدار قدر كبير من المجهود البشرى والموارد المتعددة بلا ضرورة لذلك. وهناك أدلة قوية على أن النجاح المستمر يعتمد على نوع النظام الذى يوفره الهيكل المعقول. ولا يوجد هيكل معين يوفر كل المزايا، ينبغى أن يكون عاملاً مساعداً سواء تم إختيار نظام مجلس الإدارة الفردي أو ذي الطبقتين . وللقيادة دور مهم يجب أن تقوم به مهما كانت درجة تماسك المجلس لأن المادة الأولية للنجاح هى حفز الاشخاص القادرين.

وسمات القادة هى : الكفاءة والثقة والتواضع – لكن أهم هذه السمات هى النزاهة. وبدونها قد يحدث أكثر من مشكلة فى أى نظام، ويجب على الشخص أن يفكر فقط فى الحالات الكثيرة حيث يتسبب فيها المدير التنفيذى فى حدوث عرقلة فى شريان المعلومات، وإذا حدث ذلك، لا يمكن للمشروع الاستمتاع بصحة جيدة، أيا كان الهيكل.

ملخص

ويلاحظ القراء أنه ليست هناك اختلافات اساسية من حيث المبدأ بين تطبيق ذلك فى غرب أوروبا وفي وسط وشرق أوروبا. وأياً كانت هذه الفروق فهى مستمدة من ميراث مختلف: الخبرة القليلة لاقتصاد السوق فى العمل من ناحية، ومن ناحية أخرى من هيكل الملكية الذى يجب تبنيه

واقاراره حتى يعمل السوق بشكل مناسب والسبب في ذلك هو اتجاهات أصبحت راسخة ولا يمكن إعتبار الأشخاص بشرا إذا لم يكن لديهم هذا السلوك والهيكل هو وسيلة لتحقيق ديناميكيات أفضل لادارة ما سيكون بالنسبة لكثيرين نوعاً جديداً من العمل، محكوماً بمعايير مختلفة عن تلك التي تم الحصول عليها لمدة جيلين. وهناك ميزة كبيرة في هذا الأمر: بداية جديدة دون تحفظات، وعدم الحاجة لاتباع اي نموذج غربي بالتفصيل، كل الدول بحاجة إلى تطوير نظم تعكس احتياجاتها الخاصة بشكل أفضل وتناسب مع عاداتها وتاريخها. وطالما أنها ملتزمة بالمبادئ الأساسية اللذين سبق ذكرهما، فلن يحدث ضرر كبير. لكن ايا كان النظام الذي تم وضعه للعمل به، يجب أن يؤدي أكثر من مجرد العمل الرمزي - فالحرية الصورية والمساءلة الرمزية للإدارة ليست جيدة .

وقد لا يبدو هذا التحليل والاقتراحات التي وردت خلاله واقعية بالنسبة لاعضاء مجلس ادارة شركات في بيئة تجارية معادية، تعاني كثيرا من المشاكل الاقتصادية، وتواجه تضخم جامحاً واضطراباً اجتماعياً مكبوتاً، وتقف في مواجهة تيار من الفساد. إلا أن تجربة دول غرب أوروبا أوضحت ان الشركات التي بها هياكل للحوكمة تمكنت من النجاة والإستمرار في الحياة في ظل التقلبات والظروف المتغيرة. وتعتمد أسس هذه الهياكل على القانون لأن المؤسسة الحديثة هي عبارة عن انشاء صناعي وليست منتجا من منتجات الطبيعة ولن تتمكن الدولة من دفع رجال الأعمال إلى النجاح، إلا أنها - وهي فقط - يمكن ان تدمم بالهياكل التي تسهل مهمتهم. وهذه مسألة مهارات وفن إدارة علاقات بين الأشخاص داخل مجلس الادارة وخارجه للحصول على أفضل ما لديهم. ومن السهل القول أن المهارات اللازمه لتحقيق ذلك هي مهارات غريزية، ومن ثم لا داعي للتدريب. وهناك جوائز كبيرة في انتظار أولئك الذين يتعلمون كيف يعملون بصورة بناءة داخل هياكل حوكمة الشركات التي توفرها الدولة.

المؤلف

جاناثان شارخام Janathan Charkham: قام بالكتابة والمحاضرة بتعمق فيما يتعلق بمجالس ادارات الشركات، كتابة الأخير حول "Corporate Governance"
"Keeping Good Company: A Study of Corporate Governance in Five Countries"
قام بالتذكير بالأوقات المالية مما منحه لقب "Mr. Corporate Governance" Charkhan وهو حالياً احد اعضاء لجنة الموضوعات المالية في (Corporate Governance Cadbury Committee) وكان له دور محوري في وضع PRO-NED (Promotion of Non-Executive Directors) في انجلترا، وعمل كمستشار للمحافظين وبنك انجلترا وكان الوحيد الغير امريكي في احد المجالس الفرعية لمجلس رئيس الولايات المتحدة حول المنافسة.

ملاحظات

- ١- الضمير "هو" وكلمة "رئيس مجلس الإدارة" يستخدمان للتسهيل ، إلا أن هذين المصطلحين يدلان علي الرجال والنساء.
- ٢- Leo Herzel and Richrard Sherpo. Bidders and Targets: Mergers and Acquisitions in the US. Cambridge, Mass: Basil Blackwell, 1990.
- ٣- Leo Herzel and Richrard Sherpo. Bidders and Targets: Mergers and Acquisitions in the US. Cambridge, Mass.: Basil Blackwell, 1990.
- ٤- لم تكن التجارب في الثمانيات بالأمر الجيد خاصة فيما يتعلق بهذا الشأن ، كما أن عطاء الاستيلاء الآن يعد اسلوباً غالياً لتغيير كثير من المديرين غير الأكفاء ، والذي قد يؤدي في النهاية إلى نشأت هيكل سيء.
- ٥- Bernard S. Black, "Shareholder Passivity Re-Examined", Michigan Law Review 89 (December 1990)
- ٦- Quoted from Jay W. Lorsch with Elizabeth MacIver. Pawns or Potentates, The Reality of America's Corporate Boards, Boston: Harvard Business School Press, 1989:51.
- ٧- من جانب المساهمين ، يلعب ممثلو البنك دوراً مماثلاً، حيث يكون لديهم مصادر خارجيه للمعلومات تأتي من اتصالاتهم المصرفيه مع الشركة ومن خلال زملائهم.
- ٨- Heinrich Weiss, [resident of the Federation of German Industries. Uoted from Jonathan Charkham. Keeping good company. Oxford: clarendon press, 1994:46.
- ٩- على سبيل المثال ، في الولايات المتحدة قدمت قائمة المرشحين حوالي ٩٩.٩٪ من الانتخابات بالشركة في عام ١٩٨٥. وبينما تقديم قائمتين ، جاءت القائمة الثانيه من طرف أراد السيطرة على الشركة.
- ١٠- Jay W. Lorsch with Elizabeth MacIver. Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards. Boston Harvard Business School press, 1989:88.
- ١١- Jay W. Lorsch with Elizabeth MacIver. Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards. Boston Harvard Business School press, 1989:88.
- ١٢- Board Committees in European Companies. Report No. 886. The Conference Board. New York 1986.



مركز المشروعات الدولية الخاصة

ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبيعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات

تستند المبادئ الواردة في هذه الورقة إلى تجارب مستندة من المبادرات الوطنية للدول الأعضاء، وأيضاً إلى أعمال سابقة تم الاضطلاع بها داخل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، من بينها ما قامت به المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال المعنية بحوكمة الشركات والتابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وقد شارك في عملية الإعداد أيضاً عدد من اللجان التابعة للمنظمة، ومن بينها: لجنة الأسواق المالية، ولجنة الاستثمار الدولي والشركات متعددة الجنسيات، ولجنة سياسات البيئة.

في الاجتماع الذي عقد على المستوى الوزاري في الفترة من ٢٧ إلى ٢٨ أبريل عام ١٩٩٨ طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من المنظمة أن تقوم بالإشتراك مع الحكومات الوطنية، وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص، بوضع مجموعة من المعايير والإرشادات عن حوكمة الشركات. ولتحقيق هذا الهدف، قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل مخصص لمهمة وضع مبادئ غير ملزمة لحوكمة الشركات تمثل وجهات نظر الدول الأعضاء في هذا الصدد.

كما تمت الاستفادة من اسهامات عدد من الدول من غير أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالإضافة إلى اسهامات البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وقطاع الأعمال، والمستثمرين والاتحادات المهنية، وغيرها من الاطراف المعنية بالموضوع.

وقد وافق الوزراء على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات في إجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في ٢٦/٢٧ مايو ١٩٩٩ .

تستهدف المبادئ مساعدة حكومات الدول الاعضاء وحكومات الدول غير الاعضاء في غمار جهودها لتقييم وتحسين الأطر القانونية والمؤسسية، والتنظيمية لموضوع حوكمة الشركات في تلك الدول بالإضافة إلى توفير الخطوط الارشادية والمقترحات لأسواق الأوراق المالية، والمستثمرين، والشركات، وغيرها من الأطراف التي تلعب دوراً في عملية وضع أساليب سليمة لحوكمة الشركات وتركز المبادئ على الشركات التي يتم تداول أسهمها في البورصات. ولكنها تعد أيضاً- في حدود معينة- اداة مفيدة لتحسين أساليب حوكمة الشركات الأخرى التي لا تتداول أسهمها في البورصات، ومن بينها الشركات الخاصة المغلقة والشركات المملوكة للدولة. وتمثل تلك المبادئ أساساً مشتركاً تعتبره الدول الاعضاء في منظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية بمثابة ضرورة لتطوير أساليب حوكمة الشركات والغاية الأساسية هي أن تكون المبادئ موجزة ومفهومة، ويسهل الوصول إليها من جانب المجتمع الدولي.

ومن جانب آخر، لا يستهدف أن تحل تلك المبادئ محل مبادرات القطاع الخاص في مجال الصياغة التفصيلية ("أفضل الممارسات" في مجال حوكمة الشركات).

ويسود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية جنباً إلى جنب مع الحكومات العضو فيها، ادراك متزايد للارتباط بين السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي وبين السياسات الهيكلية. فأحد العناصر الأساسية في مجال تحسين الكفاءة الاقتصادية هو أسلوب حوكمة الشركات، والذي يتضمن مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة، ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها، وغيرهم من الأطراف المعنية وصاحبة المصلحة بصور مختلفة فيها. كذلك يقدم أسلوب حوكمة الشركات الهيكل الذي تحدد خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، ومتابعة الأداء.

كما ينبغي أن يوفر أسلوب حوكمة الشركات الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة لمتابعة الأهداف التي تتفق مع مصالح الشركة والمساهمين فيها، علاوة على تيسيره للمتابعة الفعالة والتي يتسنى عن طريقها تشجيع الشركات على استخدام مواردها بصورة أكثر كفاءة.

ولا يعدو أسلوب حوكمة الشركات أن يكون واحداً من مكونات الإطار الاقتصادي الذي تعمل الشركات خلاله، والذي يتضمن -على سبيل المثال - السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي، ودرجة المنافسة في أسواق المنتجات وأسواق عناصر الانتاج. كما يعتمد إطار حوكمة الشركات على البيئة القانونية، والتنظيمية، والمؤسسية. بالإضافة إلى هذا، فإن ثمة عوامل مثل، أخلاقيات المهنة، وإمام الشركات بالمصالح والاهتمامات الاجتماعية والبيئية داخل المجتمعات التي تعمل بها، تمارس تأثيرات هامة على سمعة الشركة ونجاحها في المدى الطويل.

وبينما يوجد العديد من العوامل التي تؤثر في أساليب حوكمة الشركات وكذا في عمليات صنع القرار بها، وأيضاً بينما تؤثر تلك العوامل في نجاح الشركات في المدى الطويل، فإن المبادئ تركّز على المشكلات المقترنة بأساليب حوكمة الشركات، والتي تنتج عن الفصل بين الملكية والرقابة. كذلك، تؤخذ في الحسبان بعض القضايا التي تتصل بعمليات صنع القرار في الشركات، ومن بينها القضايا البيئية والأخلاقية، وإن كانت تلك القضايا تعالج بشكل أكثر وضوحاً من خلال عدد من الأدوات الأخرى التي تستخدمها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (من بينها: الخطوط الإرشادية للشركات متعددة الجنسيات، والمعاهدة والتوصيات بشأن الرشوة) بالإضافة إلى الأدوات التي تطبقها منظمات عالمية أخرى.

وتعد درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ الأساليب السليمة لحوكمة الشركات داخلها بمثابة عامل متزايد الأهمية بالنسبة لقرارات الاستثمار. ومن الجوانب ذات الصلة الخاصة بذلك تبرز العلاقة بين جوانب أساليب حوكمة الشركات وبين الطبيعة العالمية المتزايدة لعملية الاستثمار فالتدفقات العالمية للاستثمار تمكن الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين. وإذا ما كان للدول أن تجني المنافع الكاملة من أسواق رأس المال العالمية، وإيضاً إذا ما كان لها أن تجتذب رأس المال "الصبور" طويل الأجل فإن ترتيبات أساليب حوكمة الشركات ينبغي أن تتسم بالمصادقية، وأن يسهل فهمها عبر الحدود.

وحتى إذا لم تكن الشركات تعتمد بصفة أساسية على مصادر أجنبية لرأس المال، فإن

الالتزام بالأساليب السليمة لحوكمة الشركات من شأنه أن يساعد على رفع درجة الثقة من جانب المستثمرين المحليين، وقد يؤدي إلى خفض تكلفة رأس المال، كما أنه قد يسفر في النهاية عن تحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل.

وتتأثر أساليب حوكمة الشركات بالعلاقة بين المشاركين في النظام الذي تطبق خلاله هذه الأساليب. فالرقابة على المساهمين، الذين قد يتمثلون في أفراد، أو في ملكية عائلية، أو في تحالفات مجمعة، أو في شركات أخرى تميل من خلال شركات قابضة، أو في شكل مساهمين تبادليين، من شأنها أن تؤثر بدرجة كبيرة في سلوك الشركات. وهناك اتجاه متزايد من المستثمرين المؤسسين، بوصفهم أصحاب حقوق ملكية، نحو طلب الحصول على أصوات بشأن أساليب حوكمة الشركات في بعض الأسواق. أما المساهمون من الأفراد منهم لا يسعون عادة إلى ممارسة الحقوق المتصلة بأساليب حوكمة الشركات ولكنهم قد يهتمون بدرجة كبيرة بالحصول على معاملة عادلة من جانب المساهمين الذين يمارسون الرقابة وايضاً من جانب الإدارة التنفيذية. كذلك يلعب الدائنون دوراً هاماً في بعض النظم المتصلة بأساليب حوكمة الشركات، ولديهم امكانات الاضطلاع بدور المراقبين الخارجيين بالنسبة لأداء الشركات. وأيضاً يلعب العاملون وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة دوراً هاماً في مجال الاسهام في نجاح الشركات وأدائها في المدى الطويل، اما الحكومات فهي تحدد الإطارين المؤسسي والقانوني لأساليب حوكمة الشركات. وهناك تفاوت كبير فيما بين الدول أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وأيضاً فيما بين الدول غير الاعضاء بها من حيث أدوار كل من الاطراف المعنية، وأيضاً من حيث التفاعل بين تلك الأدوار. فهذه العلاقات تخضع -جزئياً- للقوانين واللوائح، كما تخضع جزئياً للتطبيق الطوعي ولقوى السوق.

وليس هناك نموذج وحيد للأساليب السليمة لحوكمة الشركات. ولكن - في الوقت ذاته - فإن المهام التي تم الاضطلاع بها في الدول أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وأيضاً داخل المنظمة ذاتها، قد أسفرت عن تعريف بعض العناصر المشتركة التي تحدد ماهية الأساليب السليمة لحوكمة الشركات. وتستند المبادئ التي صاغتها المنظمة إلى تلك العوامل المشتركة، كما أن صياغة المبادئ تمت على نحو من شأن أن يستوعب النماذج المختلفة القائمة.

فعلى سبيل المثال، لا توصي المبادئ بهيكل محدد لمجلس الإدارة، كما أن مصطلح "مجلس الإدارة" ذاته يستخدم في هذه الوثيقة بالشكل الذي يعطى نماذج وطنية مختلفة لهياكل مجالس الإدارة توجد في الدول أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وفي النظام التقليدي ذي المستويين المطبق في بعض الدول، تستخدم "المبادئ" مصطلح "مجلس الإدارة" للإشارة إلى "المجلس الاشرافي" وللإشارة إلى "مجلس الإدارة التنفيذية" وفي النظم التي يوجد بها مجلس وحيد يخضع لاشراف مجلس المراجعين الداخليين، يكون مصطلح "مجلس الإدارة" شاملاً للمجلسين المشار إليهما.

وليست المبادئ ليست ملزمة، كما أنها لا تستهدف تقديم توجيهات تفصيلية للتنشريات الوطنية. بل أن الغرض منها يتمثل في أن تكون بمثابة نقاط مرجعية وبالإمكان استخدامها من قبل صانعي السياسة في إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية لأساليب حوكمة الشركات، والتي تعكس ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية للأطراف المختلفة بالسوق عند قيامهم باعداد الممارسات الخاصة بهم.

وتعد "المبادئ" دائمة التطور بطبيعتها، وينبغي استعراضها في ضوء التغيرات الكبيرة التي تطرأ على الظروف المحيطة. واستهدافاً للحفاظ على القدرة التنافسية للشركات في العالم

الذى تسوده تغييرات مستمرة، يتعين على تلك الشركات أن تدخل التجديدات المستمرة على أساليب حوكمة الشركات بها وأن تطوع تلك الأساليب على النحو الذى يكون من شأنه مواكبة المتطلبات والاستفادة من الفرص الجديدة. وبالمثل، والحكومات تقع على عاتقها مسؤولية هامة لتشكيل إطار تنظيمي فعال يوفر المرونة الكافية التى تكفل بدورها- للأسواق امكانية العمل بفعالية والاستجابة لتوقعات المساهمين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة. ويترك للحكومات ولأطراف السوق حرية تقرير كيفية تطبيق هذه "المبادئ" عند وضع الأطر الخاصة بهم والمتصلة بأساليب حوكمة الشركات، مع أخذ تكاليف ومنافع تلك الأطر فى الحسبان.

تغطي المبادئ خمسة مجالات :

(١) حقوق المساهمين

(٢) المعاملة المتكافئة للمساهمين

(٣) دور أصحاب المصالح

(٤) الإفصاح والشفافية

(٥) مسئوليات مجلس الادارة

ويأتى فى مقدمة كل من هذه الأقسام مبدأ مطبوع بالأحرف المائلة ويتبعه عدد من التوصيات المدعمة.

المبدأ الأول: حقوق المساهمين

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين

١- تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلى: (١) تأمين أساليب تسجيل الملكية، (٢) نقل أو تحويل ملكية الأسهم، (٣) الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة فى الوقت المناسب وبصفة منتظمة، (٤) المشاركة والتصويت فى الاجتماعات العامة للمساهمين، (٥) انتخاب أعضاء مجلس الادارة، (٦) الحصول على حصص من أرباح الشركة.

٢- للمساهمين الحق فى المشاركة، وفى الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية فى الشركة، ومن بينها: (١) التعديلات فى النظام الأساسى أو فى مواد تأسيس الشركة أو فى غيرها من الوثائق الأساسية للشركة، (٢) طرح أسهم إضافية، (٣) أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.

٣- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت فى الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي احاطتهم علماً بالقواعد، التى تحكم اجتماعات المساهمين، ومن بينها قواعد التصويت :

أ- يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية فى التوقيت المناسب، بشأن تواريخ وأماكن وجدول أعمال الاجتماعات العامة، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة فى التوقيت الملائم بشأن المسائل التى يستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات.

ب- يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الادارة ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة، على أن توضع حدود معقولة لذلك.

- ج- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالانابة، كما يجب أن يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة، سواء كانت حضورية أو بالانابة.
- ٤- يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.
- ٥- ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.

٦- يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال، ويصدق ذلك أيضاً على التعديلات غير العادية، مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم. كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجرى بأسعار مفصّل عنها، وأن تتم في ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقاً لفتاتهم المختلفة.

- ٧- يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواد لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.
- ٨- ينبغي أن يأخذ المساهمون -ومن بينهم المستثمرون المؤسسيون - في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

المبدأ الثاني: المعاملة المتكافئة للمساهمين

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب. كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلى في حالة انتهاك حقوقهم.

١. يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.
٢. ينبغي أن يكون للمساهمين - داخل كل فئة - نفس حقوق التصويت. فكافة المساهمون يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم كما يجب أن تكون أية تغييرات مقترحة في حقوق التصويت موصفاً لعملية تصويت من جانب المساهمين.
٣. يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
٤. ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين - كما يجب ألا تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت
٥. يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.
٦. ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسبها

القانون، وأن يعمل أيضاً على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

١. ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

٢. حينما يحمى القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

٣. يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

٤. حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق - وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية، واسلوب ممارسة السلطة.

١- يجب أن يشمل الإفصاح - ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية :

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة.

- أهداف الشركة.

- حق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويب.

- أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين الرئيسيين، والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم.

- عوامل المخاطرة المنظورة.

- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح.

- هياكل وسياسات حوكمة الشركات.

٢- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها، بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضاً بمتطلبات عمليات المراجعة.

٣- يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة التدقيق الخارجى والموضوعى للأسلوب المستخدم فى إعداد تقديم القوائم المالية.

٤- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمى المعلومات عليها فى الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة

المبدأ الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن، يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات،

كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

١. يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين

٢. حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

٣. يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة اصحاب المصالح.

٤. يتعين أن يطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية، من بينها :

أ. مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة، والموازنات السنوية، وخطط النشاط، وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الانفاق الراسمالي وعلى عمليات الاستحواذ، وبيع الأصول

ب. اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم وأيضاً - حينما يقتضى الأمر ذلك، إحلالهم ومتابعة خطط التعاقب الوظيفي.

ج. مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.

د. متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، والمساهمين، ومن بين تلك الصور: إساءة استخدام أصول الشركة وإجراء تعاملات لأطراف ذوى صلة.

هـ. ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، ومن متطلبات ذلك: وجود مراجع مستقل، وإيجاد نظم الرقابة الملائمة، وبصفة خاصة، نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية، والالتزام بإحكام القوانين.

و. متابعة فعالية حوكمة الشركات التي يعمل المجالس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة. ز. الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات.

٥. يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشئون الشركة، وأن يجرى ذلك - بصفة خاصة - على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.

أ- يتعين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح. ومن أمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية: التقارير المالية، وترشيح المسؤولين التنفيذيين، وتقرير مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

ب- كي يتحقق الاضطلاع بتلك المسؤوليات، يجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.



مركز المشروعات الدولية الخاصة

ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبيعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

إرشادات خاصة بمجلس إدارة جنرال موتورز

إرشادات خاصة بمجلس إدارة جنرال موتورز تتعلق بموضوعات حوكمة الشركات
(صدر عام ١٩٩٤).

١- اختيار رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي

يجب أن يشعر مجلس الإدارة بالحرية في اختيار ما يبدو الأفضل بالنسبة للشركة في فترة معينة. لذلك لا توجد سياسة في مجلس الإدارة توضح ما إذا كان دور المدير التنفيذي منفصلاً عن دور رئيس مجلس الإدارة أم لا ، وإذا ما كان منفصلاً ، هل يجب اختيار رئيس مجلس الإدارة من الاعضاء غير الموظفين أم يجب أن يكون موظفاً .

٢- مفهوم العضو الرئيسي

يقر مجلس الإدارة سياسة توضح ان يكون للمجلس عضو يقوم الأعضاء الخارجيون باختياره ، ويتولى مسئولية رئاسة الاجتماعات المقررة للأعضاء الخارجيين ، أو أية مسئوليات أخرى يقوم الأعضاء الخارجيين بتحديدتها من وقت لآخر .

والياً يلعب رئيس المجلس غير التنفيذي هذا الدور . أما اذا تم تنظيم الشركة حيث يكون رئيس مجلس الإدارة موظفاً للشركة ، يتم اختيار عضو آخر ليتولى هذه المسئولية .

٣- عدد اللجان

يبدو هيكل اللجان الحالي الخاص بالشركة مناسباً . ومن وقت لآخر ، قد تطرأ بعض الظروف التي تستدعي ان يقوم المجلس بتشكيل لجنة جديدة أو حل لجنة ما طبقاً لهذه الظروف. واللجان الستة الموجودة حالياً هي لجان: المراجعة ، وأسهم رأس المال ، وثنون أعضاء مجلس الإدارة والحوافز والأجور والسياسة العامة .

٤- مهام وتعاقب أعضاء اللجان

تعد لجنة شئون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولة عن تعيين أعضاء مجلس الإدارة فى لجان مختلفة ، وذلك بعد استشارة المدير التنفيذى ومراعاة رغبات الأعضاء .

ويرى مجلس الإدارة أنه يجب النظر فى تعاقب أعضاء اللجنة بصورة دورية تقدر بحوالى ٥ سنوات ، إلا أنه لا يجب ألا يتم إقرار ذلك كسياسة لها ، حيث قد تكون هناك أسباب فى فترة معينة تقتضى إبقاء عضو ما فى اللجنة لفترة أطول .

٥- تكرار ومدة اجتماعات اللجان

يقوم رئيس اللجنة بالتعاون مع أعضائها بتحديد تكرار ومدة اجتماعات هذه اللجنة .

٦- جدول أعمال اللجنة

يقوم رئيس اللجنة بالتعاون مع الموظفين والأعضاء المناسبين من الإدارة بإعداد جدول الأعمال الخاص باللجنة . وتقوم كل لجنة بإصدار جدول زمنى يضم الموضوعات التى تتم مناقشتها فى العام التالى وذلك فى بداية كل عام . ويتم تبادل جدول الأعمال الأجل مع مجلس الإدارة .

٧- اختيار بنود من جدول الأعمال لاجتماعات مجلس الإدارة

يقوم رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذى (إذا لم يكن رئيس المجلس هو المدير التنفيذى) بإعداد جدول أعمال لكل اجتماع مجلس إدارة .

ويشعر كل عضو بحرية اقتراح تضمين بند أو بنود فى جدول الأعمال .

٨- توزيع المواد الخاصة بمجلس الإدارة مقدماً

ان المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق إمام المجلس للأعمال يجب توزيعها على المجلس قبل الاجتماع .وتقوم الإدارة بكافة الجهود لضمان أن تكون هذه المواد ملخصة بقدر الإمكان ، إلا أنها يجب أن توفر المعلومات المطلوبة .

٩- العروض

كقاعدة عامة ، يجب إرسال العروض الخاصة بموضوعات معينة إلى أعضاء المجلس مقدماً ، وبذلك يمكن المحافظة على وقت الاجتماع ، وتركيز وقت المناقشة على الأسئلة التى يثيرها المجلس بشأن هذا الموضوع . أما فى الحالات التى يكون فيها الموضوع ذا حساسية خاصة فلا يجب وضعه على الورق ، بل تتم مناقشة هذه العروض فى الاجتماع .

١٠- الحضور المنتظم لغير الأعضاء فى اجتماعات مجلس الإدارة

يفضل مجلس الإدارة الحضور المنتظم لغير أعضاء المجلس الذين يعتبرون أعضاء فى مجلس الرئيس فى كل اجتماعات المجلس . وإذا أراد المدير التنفيذى إضافة أشخاص آخرين كحاضرين بصفة منتظمة فى اجتماعات مجلس الإدارة ، فمن المتوقع ان يتم عرض هذا الاقتراح على المجلس للموافقة .

١١- جلسات تنفيذية للأعضاء الخارجيين

يجتمع أعضاء المجلس الخارجيين فى جلسات تنفيذية ثلاث مرات كل عام . ويتضمن شكل هذه الاجتماعات مناقشة مع المدير التنفيذى فى كل جلسة .

١٢- اتصال المجلس بالإدارة العليا

يتصل أعضاء المجلس بإدارة جنرال موتورز . ومن المفترض ان يستخدم أعضاء المجلس التقييم ليتأكدوا ان هذا الاتصال - إذا كان مكتوباً - يتم عرضه على المدير التنفيذى ورئيس مجلس الإدارة .

علاوة على ذلك ، يحث مجلس الإدارة على دعوة المديرين إلى اجتماعات المجلس والذين :

- (أ) يمكنهم توفير رؤية إضافية للبنود التى يتم مناقشتها وذلك بسبب خبراتهم الشخصية فى هذه المجالات .
- (ب) يمثلوا مديرين يتمتعون بإمكانات تعتقد الإدارة العليا انها يجب عرضها على المجلس.

١٣- مراجعة المجلس للأجور

يجب على موظفى الشركة إعداد تقرير كل عام لعرضه على لجنة شئون الأعضاء ويوضح هذا التقرير وضع أجور مجلس جنرال موتورز بالمقارنة بالشركات الأمريكية الكبيرة . ويجب عرض اقتراح التغيير فى أجور المجلس -إن وجد - على لجنة شئون الأعضاء، وذلك للمناقشة وموافقة المجلس .

١٤- حجم المجلس

يتكون المجلس من ١٤ عضواً . المجلس الذى يتكون من ١٥ عضواً يكون مناسباً . إلا أن المجلس قد يرغب فى زيادة الحجم حتى يلائم توافر المرشحين المتميزين.

١٥- مزيج من الأعضاء الداخليين والخارجيين

يعتقد المجلس أنه يجب أن يكون هناك أغلبية من الأعضاء المستقلين فى مجلس جنرال موتورز (كما تشترط اللائحة الداخلية رقم ٢-١٢) . والمجلس على استعداد لقبول عضوية أشخاص من الإدارة كأعضاء بالإضافة إلى المديرين التنفيذيين . إلا أن المجلس يعتقد أن الإدارة

يجب ان تشجع مديري الإدارة العليا على فهم ان عضوية المجلس ليست ضرورية أو مطلباً أساسياً لأى وظيفة إدارية أعلى داخل الشركة . وحالياً يحضر مديرون غير المدير التنفيذي اجتماعات مجلس الإدارة بصفة منتظمة ، حتى اذا لم يكونوا أعضاء فى المجلس .
وبخصوص أمور وموضوعات حوكمة الشركات، يفترض المجلس قرارات يتخذها الأعضاء الخارجيين .

١٦- تعريف المجلس لما تشكله استقلالية الأعضاء الخارجيين

فى يناير ١٩٩١ ، قام مجلس جنرال موتورز بالموافقة على اللائحة التى تقدم تعريفاً للمديرين المستقلين ويعتقد المجلس أنه لا توجد حالياً علاقة بين أى مدير خارجى وجنرال موتورز يمكن تحديدها بأى شكل لتناسب عضو المجلس المستقل . وتقوم لجنة شئون الأعضاء بمراجعة التوافق مع هذه اللائحة .

١٧- عضوية المدير التنفيذي السابق فى المجلس

يعتقد المجلس ان هذا امراً يجب فيه اتخاذ القرار الخاص بكل حالة على حدة . إذ يفترض انه عندما يستقيل المدير التنفيذي من وظيفته ، فإنه يجب ان يقدم استقالته من المجلس فى نفس الوقت . أما مسألة استمرار الشخص فى عضوية المجلس فتجب مناقشتها مع المدير التنفيذي الجديد والمجلس . ويعتبر المدير التنفيذي السابق الذى يلتحق بالمجلس عضواً داخلياً وذلك لأغراض حوكمة الشركات .

١٨- معايير لعضوية المجلس

تتولى لجنة شئون الاعضاء مسئولية مراجعة المهارات والخصائص المناسبة المطلوبة لأعضاء المجلس سنوياً مع المجلس ، وذلك فى إطار البنية الحالية للمركز . ويجب ان يتضمن هذا التقييم معايير مثل التنوع ، والسن ، ومهارات مثل فهم التكنولوجيا الصناعية، والمعرفة بالأمور الدولية . إلخ كل هذا فى إطار تقييم إحتياجات المجلس فى هذه المرحلة.

١٩- اختيار المرشحين الجدد لعضوية مجلس الادارة

يجب أن يكون المجلس - وكذلك الاجراءات - مسئولين عن اختيار أعضائه . ويعهد المجلس إلى لجنة شئون الأعضاء بعملية الفحص والفرز وذلك بالتدخل المباشر من جانب رئيس المجلس والمدير التنفيذي .

٢٠- توجيه الدعوة إلى عضو جديد للانضمام للمجلس

يجب أن يقوم المجلس بتوجيه الدعوة للانضمام للمجلس ، ويقوم بذلك رئيس لجنة شئون الأعضاء (اذا كان رئيس المجلس يشغل وظيفة المدير التنفيذي) ، رئيس المجلس والمدير التنفيذي للشركة .

٢١- تقييم أداء مجلس الإدارة

تتولى لجنة شئون الأعضاء مسئولية اعداد تقرير سنوى للمجلس يوضح تقييماً لأدائه خلال العام وتتم مناقشة التقرير مع المجلس . ويجب إجراء ذلك فى نهاية كل سنة مالية وفى الوقت الذى يحقق فيه التقرير معايير عضوية المجلس . ويجب ان يكون هذا التقرير خاصاً بمساهمات المجلس ككل وأن يراجع بصفة خاصة المجالات التى يعتقد المجلس و/أو الإدارة انه يجب القيام بمساهمات أفضل . والغرض من هذا التقييم هو زيادة فعالية المجلس .

٢٢- الأعضاء الذين يغيرون مسئولياتهم الوظيفية الحالية

من وجهة نظر مجلس الإدارة فإن الأعضاء الذين يغيرون مسئولياتهم التى يتولونها عندما يتم انتخابهم فى المجلس يجب أن يبادروا بالاستقالة من المجلس .

٢٣- عضوية محددة الأجل

يعتقد المجلس فى ضرورة إنشاء عضوية محددة الأجل . وبينما يساعد ذلك فى ضمان ان هناك أفكار ووجهات نظر جديدة متاحة بالمجلس ، إلا أنهم يوضحون الضرر من ضياع مساهمات الأعضاء الذين كانوا قادرين على التنمية والتطوير - خلال فترة زمنية - مما يزيد فهمهم للشركة وعملياتها ، ومن ثم تزويد المجلس بمساهمات متعددة . وكبديل للعضوية محددة الأجل ، تقوم لجنة شئون الأعضاء باستشارة المدير التنفيذى ورئيس مجلس الإدارة - بمراجعة إسهامات كل عضو فى المجلس كل خمس سنوات . كما يتيح ذلك للأعضاء فرصة تأكيد رغبتهم فى الاستمرار كأعضاء فى المجلس .

٢٤- سن التقاعد

يرى المجلس أن سن التقاعد الحالى وهو ٧٠ سنة مناسباً .

٢٥- تقييم رسمى للمدير التنفيذى

يجب أن يقوم المجلس (الأعضاء الخارجيون) بإجراء هذا التقييم كل عام ، ويجب ان يقوم رئيس مجلس الإدارة (غير التنفيذى) أو العضو القائد بعرضه على المدير التنفيذى .

ويجب ان يعتمد التقييم على معايير موضوعية متضمنه أداء العمل ، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى وتنمية الإدارة . الخ .

وتقوم لجنة الحوافز والأجور باستخدام هذا التقييم أثناء المفاوضات التى تتم عند النظر راتب المدير التنفيذى .

٢٦- تخطيط التعاقب

يجب أن يقوم المدير التنفيذى بإعداد تقرير سنوى خاص بتخطيط التعاقب وأن يعرضه على المجلس . ويجب ان يكون هناك - بصفة مستمرة - توصيات للمدير التنفيذى تساعد من يخلفه اذا كان غير قادر .

٢٧- تنمية الإدارة

يجب ان يقوم المدير التنفيذى بإعداد تقرير سنوى يتعلق ببرنامج الشركة الخاص بتنمية الإدارة ، وأن يعرضه على المجلس . ويجب عرضه على المجلس فى نفس الوقت الذى يتم فيه عرض تقرير تخطيط التعاقب .



مركز المشروعات الدولية الخاصة

ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبيعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

مبادئ الأعمال لمكافحة الرشوة

إعداد : منظمة الشفافية الدولية، والمنظمة الدولية للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

١ - مقدمة

قامت مجموعة من أصحاب المصالح بالقطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية، واتحادات العمال بوضع مبادئ الأعمال لمكافحة الرشوة (والتي سيطلق عليها في النص "مبادئ الأعمال" للاختصار) كأداة لمساعدة المنشآت والمؤسسات علي وضع مناهج فعالة لمكافحة الرشوة^(١) في كافة نواحي نشاطها.

كما أن مبادئ الأعمال تعطي مفهوماً عملياً للمبادرات الحديثة مثل "الاتفاق الخاص بمكافحة رشوة الموظفين العموميين الأجانب في العمليات التجارية الدولية" لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD وكذلك "القواعد السلوكية لمكافحة الابتزاز والرشوة لغرفة التجارة الدولية ICC ونصوص المواد الخاصة بمكافحة الرشوة في إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للمؤسسات متعددة الجنسية.

وقد تم تصميم مبادئ الأعمال بحيث يمكن استخدامها من جانب المنشآت الضخمة والمتوسطة والصغيرة، كما يمكن تطبيقها علي رشوة الموظفين العموميين، وعلي العمليات فيما بين المنشآت الخاصة بعضها بعضاً.

والهدف من هذه الوثيقة هو توفير إرشاد عملي لمكافحة الرشوة، وخلق مناخ عام تتساوى فيه جميع الأطراف، مع توفير مزايا طويلة الأجل لمنشآت الأعمال.

٢. مبادئ الأعمال

• تعمل المنشأة علي منع الرشوة بجميع أشكالها، وسواء كانت بشكل مباشر أم غير مباشر.

• تلتزم المنشأة بتنفيذ برنامج مكافحة الرشوة.

وتقوم مبادئ الأعمال هذه علي اساس التزام بالقيم الأساسية للنزاهة، والشفافية وقابليه المحاسبة عن المسؤولية. وتهدف المنشآت إلى خلق، وإنشاء ثقافة داخلية تقوم علي الثقة ولا يسمح فيها بالتجاوز عن الرشوة.

ويمثل البرنامج الجهود الشاملة للمنشأة لمكافحة الرشوة، بما في ذلك القيم والسياسات، وخطوات العمل، والتدريب، والإرشاد.

٣. الأهداف

تتلخص أهداف مبادئ الأعمال فيما يلي :

توفير إطار للممارسات الجيدة للأعمال، واستراتيجيات إدارة المخاطر لمكافحة الرشوة.

إلى جانب مساعدة المنشأة علي:

أ- استئصال الرشوة.

ب- توضيح التزامها بمكافحة الرشوة

ج- الإسهام بطريقة إيجابية في تحسين مستويات النزاهة والشفافية والمحاسبة عن المسؤولية في أي مجال تعمل فيه المنشأة.

٤. وضع برنامج مكافحة الرشوة

١-٤ ينبغي علي المنشأة أن تضع برنامجا يعكس حجمها، وقطاع الأعمال الخاص بها، والمخاطر المحتملة، ومواقع عملها، وينبغي أن يوضح البرنامج وبدرجة تفصيل معقولة القيم والسياسات والإجراءات التي سيجري استخدامها لمنع وقوع الرشوة في كافة نواحي النشاط التي تقع في نطاق رقابتها الفعالة.

٢-٤ ينبغي أن يكون البرنامج متوافقا مع كافة القوانين ذات الصلة بمكافحة الرشوة في كافة المجالات التي تعمل فيها المنشأة، وبخاصة تلك القوانين المتصلة مباشرة بممارسات أعمال محددة تقوم بها المنشأة.

٣-٤ ينبغي المنشأة أن تضع البرنامج بالتشاور مع موظفيها، واتحادات العمال، وأي هيئة أخرى تمثل العاملين بها.

٤-٤ ينبغي علي المنشأة أن تتأكد من درايتها ومعرفتها بكافة الأمور ذات الأهمية المؤثرة في وضع البرنامج، عن طريق الاتصال مع الأطراف المعنية والمهتمة بالموضوع.

٥. نطاق البرنامج

عند وضع برنامج مكافحة الرشوة، ينبغي علي المنشأة أن تقوم بعمل تحليل النواحي المعنية التي تمثل أعلى المخاطر بالنسبة للرشوة. وينبغي علي البرنامج أن يتناول أكثر صور الرشوة المتصلة بمجال عمل المنشأة، إلا أنه ينبغي أن يغطي النواحي الآتية علي الأقل :

الفصل العاشر | مبادئ الأعمال لمكافحة الرشوة

١-٥ الرشاوى

- ١-١-٥ ينبغي علي المنشأة أن تمنع تقديم الهدايا، أو قبول الرشاوى بأية صورة بما في ذلك رد جزء من المبالغ المدفوعة، أو جزء من المدفوعات عن العقود، أو استخدام طرق أو قنوات أخرى لتقديم مزايا بشكل سليم للعملاء، أو الوكلاء، أو المقاولين، والموردين أو الموظفين لأي طرف أو لموظفي الحكومة.
- ٢-١-٥ ينبغي علي المنشأة أيضا أن تمنع الموظف من ترتيب أو قبول رشوة، أو استرداد مبالغ من العملاء أو الوكلاء أو المقاولين أو الموردين أو الموظفين لأي من هؤلاء أو من موظفي الحكومة، سواء كان ذلك لصالح الموظف أو أي أفراد من أفراد عائلته أو أصدقائه أو مساعديه أو معارفه.

٢-٥ المساهمات السياسية

- ١-٢-٥ لا ينبغي للمنشأة، أو أي من موظفيها، أو وكلائها تقديم مساهمة مباشرة أو غير مباشرة الأحزاب السياسية، أو المنظمات السياسية أو الأفراد الذين يقومون بالعمل السياسي كطريقة للحصول علي مزايا في قيامها المنشأة بأعمالها.
- ٢-٢-٥ ينبغي علي المنشأة أن تفصح عن كافة المساهمات السياسية التي تقدمها.

٣-٥ المساهمات والتبرعات ورعاية المناسبات الخيرية

- ١-٣-٥ ينبغي علي المنشأة أن تتأكد أن المساهمات ورعاية المناسبات الخيرية لا يجرى استخدامها كستار خفي للرشوة.
- ٢-٣-٥ ينبغي علي المنشأة أن تفصح عن كافة المساهمات التي تقدمها ورعاية المناسبات الخيرية التي تقوم بها.

٤-٥ المدفوعات مقابل تيسير الأعمال

- ١-٤-٥ نظرا لما هو معروف من أن المدفوعات مقابل تيسير الأعمال^(٣) تعتبر أحد أشكال الرشوة، فإن المنشأة ينبغي أن تحدد تلك المدفوعات، وأن تقللها إلي أدنى حد ممكن، ويفضل أن تستأصلها تماما.

٥-٥ الهدايا، والاستضافة، والمصروفات

- ١-٥-٥ ينبغي علي المنشأة أن تمتنع عن تقديم أو تلقي الهدايا وقبول الضيافة أو الاستضافة، أو المصروفات إذا ما كانت مثل هذه الترتيبات ستؤثر في نتائج العمليات التي تقوم بها، أو إذا ما كانت لا تعتبر مصروفات معقولة أو لم تكن تنقسم بحسن النية.

٦. متطلبات تنفيذ البرنامج

يبين القسم التالي المتطلبات التي ينبغي علي المنشآت استيفاؤها - كحد أدنى - عند تنفيذ البرنامج.

١-٦ التنظيم والمسئوليات

- ١-١-٦ ينبغي علي مجلس الإدارة، أو أي جهاز مماثل، أن يضع سياسته علي أساس مبادئ الأعمال، وتوفير القيادة والموارد والدعم الإيجابي لقيام الإدارة بتنفيذ البرنامج.
- ٢-١-٦ يكون المدير التنفيذي الرئيسي (عضو مجلس الإدارة المنتدب) مسؤولا عن ضمان تنفيذ البرنامج بشكل متناسق

مع اختصاصات واضحة للسلطة.

٣-١-٦ ينبغي علي مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي الرئيسي، والإدارة العليا للمنشأة أن يظهروا التزاما واضحا وإيجابيا بتنفيذ مبادئ الأعمال.

٢-٦ علاقات الأعمال

ينبغي علي المنشأة أن تقوم بتطبيق برنامجها في معاملاتها مع المنشآت التابعة لها، وعلي شركائها في الاستثمار، ووكلائها، ومقاوليها، وعلي كافة الأطراف الثالثة المتعاملة معها.

١-٢-٦ المنشآت التابعة والمنشآت المشتركة

١-١-٢-٦ ينبغي علي المنشأة أن تقوم بفحص جيد ناف للجهالة قبل الدخول في منشأة مشتركة.

٢-١-٢-٦ ينبغي علي المنشأة أن تتأكد من أن المنشآت التابعة، والمنشآت المشتركة التي تمارس عليها رقابة فعالة، تقوم باتباع برنامجها، أما حيث لا تكون للمنشأة رقابة فعالة فينبغي عليها أن تعلن عن برنامجها وأن تستخدم أفضل جهودها وإمكاناتها للإشراف علي سلوك المنشآت التابعة والمشاركة والتأكد من اتساقه مع مبادئ الأعمال.

٢-٢-٦ الوكلاء

١-٢-٢-٦ ينبغي علي المنشأة ألا تقوم بتحويل أي مدفوعات غير سليمة عن طريق وكيل.

٢-٢-٢-٦ ينبغي علي المنشأة أن تقوم بفحص جيد قبل تعيين أي وكيل.

٣-٢-٢-٦ ينبغي أن تكون المكافآت والأجور التي تدفع إلي الوكلاء سليمة ومناسبة ويمكن تبريرها مقابل الخدمات المشروعية المقدمة.

٤-٢-٢-٦ ينبغي أن تكون العلاقات موثقة.

٥-٢-٢-٦ ينبغي أن يوافق الوكيل في العقد علي الالتزام ببرنامج المنشأة.

٦-٢-٢-٦ ينبغي أن تقوم المنشأة بالإشراف علي سلوك ووكلائها وينبغي أن يكون لها حق إنهاء التعاقد مهم في حالة تقديمهم رشوى.

٣-٢-٦ المقاولون والموردون

١-٣-٢-٦ ينبغي أن تقوم المنشأة بممارسة عمليات التوريد والحصول علي طلباتها بطريقة عادلة وشفافة.

٢-٣-٢-٦ ينبغي علي المنشأة أن تقوم بفحص ناف للجهالة عند تقييم المقاولين والموردين المحتملين كي تضمن اتباعهم لسياسات فعالة مضادة للرشوة.

٣-٣-٢-٦ ينبغي علي المنشأة أن تعلن عن سياساتها المضادة للرشوى للمقاولين والموردين. وينبغي أن تراقب سلوك المقاولين والموردين الرئيسيين، كما ينبغي أن يكون لها حق إنهاء التعاقد معهم في حالة تقديمهم أية رشوى.

٣-٦ الموارد البشرية

١-٣-٦ ينبغي أن ينعكس التزام المنشأة بالبرامج علي التعيينات والترقيات والتدريب، وتقييم الأداء، والتقدير.

٢-٣-٦ ينبغي وضع السياسات الخاصة بالموارد البشرية والممارسات المتصلة بالبرنامج وتنفيذها بالتشاور مع العاملين، واتحادات العمال أو أية هيئة أخرى ممثلة للعمال.

الفصل العاشر | مبادئ الأعمال لمكافحة الرشوة

٣-٣-٦ ينبغي أن تقوم المنشأة بتوضيح أن أي موظف يرفض دفع رشوة، حتى لو أدى ذلك إلى ضياع فرصة علي المنشأة، لن يتعرض لأي عقوبة أو خفض في وظيفته، وأية إجراءات أخرى تؤثر علي عمله.

٤-٣-٦ ينبغي علي المنشأة أن تقوم بتطبيق عقوبات مناسبة عند انتهاك ما تقضي به لوائحها وبرامجها.

٤-٦ التدريب

١-٤-٦ ينبغي أن يتلقى المدبرون، والموظفون والوكلاء تدريباً خاصاً علي البرنامج.

٢-٤-٦ إذا ما أمكن، ينبغي أن يتلقى المقاولون والموردون تدريباً علي البرنامج.

٥-٦ إثارة الاهتمام وطلب الإرشاد

١-٥-٦ لكي يكون البرنامج فعالاً، فإنه ينبغي أن يعتمد علي قيام الموظفين وغيرهم بإثارة الاهتمام، والإبلاغ عن أي انتهاكات بأسرع ما يمكن. ومن أجل هذا فإن المنشأة ينبغي أن توفر قنوات آمنة وسهلة يمكن للموظفين وغيرهم استخدامها لإثارة الاهتمام والإبلاغ عن الانتهاكات (أوما يمكن أن يسمي "إطلاق الصفارة" في سرية تامة ودون خشية العقاب)

٢-٥-٦ ينبغي أيضاً أن تكون هذه القنوات متاحة للموظفين وغيرهم للحصول علي توجيهات أو مشورة، واقتراح التحسينات التي يمكن إدخالها علي البرنامج. ولدعم هذه العملية، ينبغي علي المنشأة أن توفر للموظفين وغيرهم الإرشاد والتفسيرات فيما يخص البرنامج وبالنسبة للحالات المعينة.

٦-٦ الاتصالات

١-٦-٦ ينبغي علي المنشأة أن تقوم بالإعلام داخلياً وخارجياً عن البرنامج بطريقة فعالة.

٢-٦-٦ ينبغي علي المنشأة أن تقوم بالإفصاح، إذا ما طلب منها، عن النظم الإدارية التي تستخدمها لمكافحة الرشوة.

٣-٦-٦ ينبغي أن ترحب المنشأة بتلقي اتصالات من الأطراف الأخرى، ذات الصلة بها، فيما يتعلق بالبرنامج.

٧-٦ الرقابة والمراجعة الداخلية

١-٧-٦ ينبغي أن تقوم المنشأة بالاحتفاظ بدفاتر وسجلات سليمة، متاحة للتفتيش عليها، وتبين بطريقة سليمة وواضحة كافة العمليات المالية. ولا ينبغي أن تمسك المنشأة أية حسابات خارج الدفاتر.

٢-٧-٦ ينبغي أن تقوم المنشأة بإنشاء آليات لرد الفعل إلي جانب العمليات الداخلية الأخرى التي تدعم التحسين المستمر للبرنامج.

٣-٧-٦ ينبغي أن تكون المنشأة خاضعة لنظام المراقبة الداخلية، وبخاصة فيما يتعلق بالمحاسبة وإمسك الدفاتر والسجلات، كما تخضع أيضاً للمراجعة المنظمة، بما يوفر التأكد من فعاليتها في مكافحة الرشوة.

٨-٦ الإشراف وإعادة النظر

١-٨-٦ ينبغي أن تقوم الإدارة العليا في المنشأة بالإشراف علي البرنامج، وأن تقوم بصفة دورية بإعادة النظر في مدى مناسبة وكفايته وفعاليتها وأن تقوم بإدخال التحسينات عليه عندما يتطلب الأمر ذلك.

٢-٨-٦ ينبغي أن تقوم لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة بعمل تقييم مستقل لمدى كفاية البرنامج مع الإفصاح عن النتائج التي يتم التوصل إليها في التقرير السنوي الذي يقوم إلي المساهمين.

المؤلفان

منظمة الشفافية الدولية (TRANSPERANCY INTERNATIONAL(TI): هي إحدى المنظمات الدولية الرائدة المتخصصة في مكافحة الرشوة. تم إنشاؤها في عام ١٩٩٣، وتهدف رسالتها إلى بناء التحالفات مع المجتمع المدني والحكومات، والقطاع الخاص للعمل معا في الحرب ضد الفساد. ويقوم عمل المنظمة علي أساس الاعتقاد بأن الفساد هو التهديد الرئيسي لحقوق الإنسان، والتنمية، والتجارة الدولية. وأن السيطرة علي الفساد في مستويات يمكن التحكم فيها تدعو إلي إنشاء تحالف قوى وعريض. وتعتبر المنظمة أن انخراط القطاع الخاص معها وارتباطه بجهودها، أمر أساسي لرسالتها.

المنظمة الدولية للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (SAI): هي منظمة غير حكومية لا تهدف إلي الربح، تم إنشاؤها في عام ١٩٩٧. وتسعي إلي تحسين أمكنة ومجتمعات العمل حول العالم، عن طريق وضع وترويج معايير اختيارية إلي جانب القيام بالفحص المستقل والإبلاغ العام. ومن أجل تنفيذ نظم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، فإن المنظمة الدولية (SAI) تتبع منهجا دوليا يقوم علي التفاهم ويضم منشآت الأعمال والعاملين واتحادات العمال والحكومة والمستثمرين ذوي المسؤولية الاجتماعية، والمنظمات الحكومية.

تقدير

نود أن نعبر عن تقديرنا لكافة المنشآت التي قامت بتقديم الدعم المالي والمادي الذي هيا لنا إعداد مبادئ الأعمال لمكافحة الرشوة:

- الشركات الأعضاء في اللجنة المحركة THE CORPORATE MEMEBERS OF THE STEERING COMMITTEE
- مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE
- معهد المجتمع المفتوح OPEN SOCIETY INSTITUTE
- CORPORATE CULTURE PLC - FOR PRO -BONO DESIGN SERVICES

ملاحظات

- (١) الرشوة: هي تقديم أو استلام أية هدية، أو قرض، أو أتعاب، أو مكافآت أو أية ميزة من أو إلي أي شخص لحثه علي القيام بفعل غير أمين، وغير مشروع، أو خرق للثقة في أثناء أدائه لعمل من أعمال المنشأة.
- (٢) المدفوعات لتسهيل الأعمال: ويطلق عليها أيضا مدفوعات تسهيل وتسريع الأعمال وهي عبارة عن مبالغ صغيرة تدفع لضمان، أو الإسراع في، أداء عمل روتيني أو ضروري قانوني يرغب في إنهائه من يقوم بدفع المبلغ.



مركز المشروعات الدولية الخاصة

ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبيعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

كيف تعمل مؤسسات التقييم الدولية على تدعيم الأسواق المالية

بقلم: جون أ. بون

مقدمة

يواجه اللاعبون فى أسواق رأس المال حالياً كثيراً من القرارات الهامة التى يتعين عليهم اتخاذها أكثر مما نرى قبل. فقد أدت العولمة إلى مضاعفة التعرض للمخاطر. فضلاً عما أدت إليه من تسارع فى ظهور آثاره. كما أدى الفساد فى عمل اسواق المال الأمريكية وما صاحبه من إنهيار ضخم فى نزاهة حراس عمليات إعداد التقارير المالية، إلى نشوء حالات عدم تيقن مالى غير مسبوقة على المستوى العالمى وبينما أصبح الإختيار بين الأماكن التى يتم فيها الإستثمار أمراً مرهقاً من ناحية العدد والتعقد فإن هناك مبالغ ضخمة من رؤوس الأموال إما إنها تبخرت أو أصبحت قابعة فى مخابئ مجهولة. وأصبحت الخيارات المتصلة بمجالات الاستثمار بمثابة عمليات مرهقة نظراً لكثرة البدائل وتعقد المجالات.

وبالنسبة للمقترضين فى دول الأسواق الناشئة، أصبح الوصول إلى أسواق رأس المال العالمية أمراً حيويًا. وقد أصبحت قدرة على الحصول على تمويل مرهونة إلى حد كبير بالقدرة على الحصول على تصنيف معترف به عالمياً لأدوات الديون التى يصدرونها. وبتعبير آخر، أصبح الحصول على مثل هذا التصنيف العالمى بمثابة الحصول على جواز سفر للإئتمان، وخاصة فى الأسواق التى لا يكون مصدر الأداة فيها معروفاً، أو تلك التى لا يكون المستثمرون فيها معتادون على لغة مصدر أداة الدين، أو على ثقافته فى مجال الأعمال أو على قواعده المحاسبية. وعادة ما يترجم اتساع نطاق الوصول للأسواق فى شكل انخفاض فى تكاليف التمويل، وخاصة بالنسبة لمصدرى أدوات الدين الذين يتسمون بتصنيف ائتمان مرتفع كما يتضح من الشكل التالى (١١-١):

ومن ثم، فإن مصداقية التصنيف التى تأتى من مؤسسة تصنيف عالمية وتحظى بالإحترام يكون من شأنها السماح لمصدرى أدوات الدين بالدخول فى أسواق رأس المال بصورة اقتصادية وأكثر تكراراً. كما تتيح لهم القيام ببيع قدر أكبر من أدوات الدين ولأجل أطول. وفى الأسواق المالية الحالية، قد تكون هذه المصداقية شرطاً أساسياً مسبقاً للمصدر حتى يمكنه مجرد الدخول إلى السوق.

وقد أصبحت مختصرات التصنيف الائتماني معروفة ومتداولة في معظم أسواق رأس المال ، ودخل مصطلح "تصنيف ائتماني بدرجة Aaa لغة عالم المال . ولكن بينما يوجد الكثيرون ممن يلمون بمصطلحات التحليل الائتماني ، فلا يزال هناك كثير من عدم اليقين بالنسبة للتصنيف الائتماني ذاته. فالتصنيف هو في نهاية الأمر مجرد رأي . وداخل مؤسسة مودى للاستثمار Moody's Investors Service وهي واحدة من الشركات القليلة التي قامت بوضع نظام عالمي للتصنيف الائتماني ، يعرف هذا الرأي بأنه القدرة المستقبلية والالتزام القانوني في المستقبل اللذين يمتلكهما مصدر أداة الدين لغرض سداد أصل القرض والفوائد في التواريخ المحددة . ويقاس التصنيف الذي قمنا بوصفه احتمالات اخفاق مصدر أداة الدين في السداد على مدى عمر القرض ، وهو الاخفاق الذي قد تتراوح فترته من أيام إلى ٣٠ عاماً أو أكثر . وبالإضافة إلى هذا ، فإن التصنيف للأجل الطويل يشتمل على تقييم احتمالات الخسائر النقدية في حالة الاخفاق .

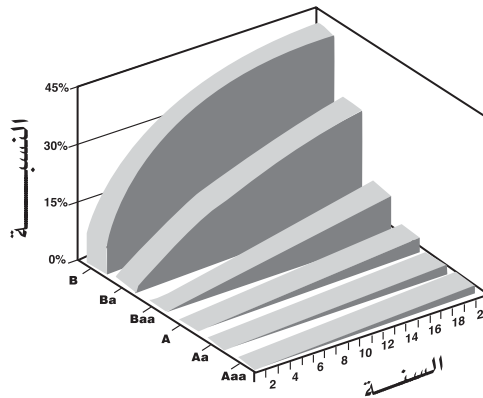
ما مدى دقة التصنيفات الائتمانية ؟

إن السؤال المعتاد الذي يثيره أي فرد بالنسبة لرأي ما هو مدى دقة ذلك الرأي؟ . وهل الآراء المعروفة بأسم التصنيف الائتماني تتصف بالدقة؟ إن الشكل التالي يتتبع سجل مؤسسة مودى في التنبؤ بالاخفاق في السداد وذلك على مدى الأعوام الخمسة والعشرين الماضية.

كما توفر النتائج مؤشرات احصائية بنسبة لمستويات المخاطر في كل من فئات التصنيف الائتماني. إذ توضح البيانات متوسط المعدلات التراكمية لاخفاق مصدرى السندات في كل من فئات التصنيف الائتماني ، وذلك بالنسبة لفترات تتراوح بين عام واحد وعشرين عاماً لحيازة السندات . وبصفة عامة، فكلما انخفضت فئة التصنيف وطالت فترة حيازة السند ، كلما ارتفع معدل الاخفاق المتوقع .

ويعد السجل جيداً للغاية . فعلى سبيل المثال ، كان معدل الاخفاق بالنسبة للسندات المصنفة Aaa بالغ الانخفاض . إذ لم يخفق في السداد سوى ٠.١٤٪ في المتوسط من مصدرى السندات المصنفين بهذه الفئة ، وذلك على مدى خمس سنوات . وعلى مدى عشر سنوات كان معدل الاخفاق أقل من ١٪ . وبالمقارنة بذلك ، بلغ معدل اخفاق المصدرين المصنفين بفئة نحو ٣١٪ - B في المتوسط على مدى ٥ سنوات بينما بلغ ٤٨٪ في مدى ١٠ سنوات .

معدلات الاخفاق التراكمية بالنسبة لسندات الشركات (١٩٧٠-٢٠٠١)



كما أن سجل مؤسسة مودى من حيث دقة التصنيف فى الأجل القصير يعد سجلاً ممتازاً فعلى مدى ثلاثين عاماً منذ أن بدأت المؤسسة فى إعداد تصنيفات الأجل القصير ، حدث اخفاق لـ ٢٨ ورقة تجارية ، وكان معظمها فى الأسواق الجديدة خارج الولايات المتحدة . وخلال نفس الفترة ، لم يخفق سوى ستة من المصدرين الذين تدرج أوراقهم التجارية فى أعلى فئات التصنيف ، وفقاً لمؤسسة مودى .

ومن الأهمية بمكان أخذ نطاق هذه الآراء بعين الاعتبار ، فتصنيف مودى يركز على وجه التحديد - على مخاطر فقدان الجدارة الائتمانية نتيجة لعدم السداد أو تأخيره . وهى لا تقيس أية مخاطر أخرى قد ترتبط بالاستثمارات ذات الدخل الثابت ، مثل مخاطر خسارة القيمة السوقية لورقة مالية ما نتيجة لتغيرات أسعار صرف العملات أو أسعار الفائدة ، أو نتيجة لسداد أصل القرض مثل انقضاء أجل السداد . وبالإضافة إلى هذا ، وخلافاً لتصنيف الأسهم ، يعد تصنيف أدوات الدين غير موجه لقياس قدرة الورقة المالية على الإرتفاع من حيث القيمة السوقية .

ولكى يتسنى الحصول على تصنيف ائتماني يتعين إجراء مقابلة تضم كبار المسؤولين التنفيذيين بالشركة ومحلى الائتمان بمؤسسة مودى . وتتضمن الاجتماعات ، التى تستغرق يوماً أو يومين ، مناقشات متعمقة بشأن استراتيجية الشركة ، ووضع عمليات التشغيل بها ، والإدارة المالية ، والممارسات المحاسبية ، والخطط المستقبلية ، والبيانات المالية عن السنوات الخمس السابقة ، والتوقعات بالنسبة للسنوات الثلاث التالية ، حيثما كان ذلك ممكناً . وتصل مؤسسة مودى إلى فئة التصنيف عادة فى خلال فترة تتراوح بين أربعة وستة أسابيع . وبهذا الشأن ، تتمثل سياسة المؤسسة فى الإعلان عن التصنيف لدى وسائل الإعلام المالية فى كافة أرجاء العالم ، وذلك قبل طرح الورقة المالية للبيع .

التصنيفات العالمية ، والأسواق العالمية

على الرغم من وجود كثير من شركات التصنيف الائتماني فى العالم ، فإن قليلاً منها هو الذى يضطلع حقاً بإجراء تحليل عالمى للجوانب الائتمانية . وتتركز خبرة معظم الشركات فى الجانب الأكبر منها على اقليم معين أو صناعه معينة. ولكن أسواق رأس المال اليوم ، والتى تظهر فيها البيانات من كافة مناطق العالم - بغض النظر عن اختلاف توقيتاتها وعملاتها - على شاشات الحاسب الآلى فى وقت واحد ، تظهر أن المستثمرين بحاجة إلى نظام واحد للتصنيف يعد نظاماً عالمياً بحق .

وقد قامت مؤسسة مودى بوضع هذا النظام وتطويره . ويقوم تصنيف المؤسسة على تقييم مخاطر الائتمان وفقاً لنظام عالمى يمكن من خلاله إجراء المقارنات أياً كانت دولة المقترض أو الصناعة التى يعمل بها أو طبيعة التزاماته ذات الدخل الثابت . فعلى سبيل المثال ، يكون للسند المصنف بفئة Aa2 والصادر بالين عن شركة يابانية لصناعة السيارات له نفس درجة مخاطر سند مصنف بفئة Aa2 وصادر بالجنية الاسترليني عن شركة بريطانية بضمان رهن عقارى .

ويوجد لدى مؤسسة مودى الآن تصنيفات لحوالى ٤٢٠٠ مصدر لأوراق دين خاضعة للضرائب ويبلغ اجمالى قيمتها ٥ تريليون دولار . ويتمثل هؤلاء المصدرون فى دول ذات سيادة ، ومؤسسات كبيرة متعددة الجنسيات ، وبنوك ، وشركات تأمين ، وشركات صناعية ، وصناديق استثمار ، وشركات مرافق فى أكثر من ١٠٠ دولة .

كما أن نشاط المؤسسة في الأسواق العالمية اخذ في اتساع ، حيث تقوم بتصنيف سندات محلية في أوروبا واليابان ، كما تصنف سندات صادرة عن أطراف أجنبية في سوق الولايات المتحدة للإصدار، وهي السوق الأخذه في النمو بمعدلات عالية ، وذلك علاوة على قيامها بتصنيف أوراق تمويل المشروعات . كذلك تقوم مؤسسة مودى بتقييم أدوات الدين الصادرة عن الشركات العاملة في دول الأسواق الناشئة مثل شركة الاتصالات الخارجية بالفلبين ، والمؤسسة الصناعية في تايلند ، وشركة بتروبرأس في البرازيل وشركة بيميكس في المكسيك .

وبالنسبة للمستثمرين ، يكون الحصول علي تصنيفات عالمية قابلة للمقارنة أمراً ذا أهمية بالغة . ففي الوقت الحاضر ، لا يمكن لأكثر الشركات تقدماً توفير الموارد اللازمة لتحليل مخاطر الألاف من أدوات الدين التي يتعين عليهم الاختيار من بينها لاستثمار رؤوس أموالهم . كما أن الحصول على التصنيفات يمكن المستثمرين والادارات العاملة بنشاط التداول من تخصيص قدر متزايد من وقتهم للعناصر الأكثر أهمية بالنسبة للاستثمارات ذات الدخل الثابت ومن بينها : اتجاهات أسعار العملات وأسعار الفائدة . والشركات العاملة بالأسواق الناشئة والتي يوجد تصنيف عالمي لأدوات الدين الصادرة عنها تتميز عن غيرها من وجهة نظر المستثمرين .

وتعد التصنيفات بالنسبة لكثير من المستثمرين ، بمثابة مؤشرات لاتخاذ القرارات المتمثلة في "نعم/لا. او "شراء/عدم شراء" بالنسبة للأوراق ذات الدخل الثابت . وعلى سبيل المثال ، قد يطلب أحد صناديق المعاشات من مديري محافظ الأوراق المالية به تجنب الاستثمار في أوراق الدين غير المصنفة أو المصنفة عند فئات منخفضة ، أو أن يحدوا من وجودها بالمحافظ عند نسب منخفضة . كما تقوم بعض المؤسسات بإعداد "قوائم شراء" مستندة إلى الترتيب بأوزان التصنيف الائتماني .

مؤشرات لوزن المخاطر

يقوم كثير من المستثمرين في معظم الأسواق المتقدمة باستخدام التصنيفات لتقييم هامش المخاطرة - وهو المتمثل في مقدار الارتفاع في العائد الذي يعوض احتمالات الاخفاق في السداد . وقد يقاس هامش المخاطرة بالنسبة للسوق ككل ، من خلال مقارنة عائد السندات عند كل فئة التصنيف الائتماني ، بدءاً من مؤشر "انعدام المخاطرة" مثل ذلك المتضمن في سندات الخزانة الأمريكية .

كذلك ، فإن من شأن عمليات التصنيف الائتماني والبحوث المكملة لها المساعدة على تولد الثقة لدى المستثمرين ، وخاصة حينما ينتقل تأثير موجات الصدمات المالية عبر القارات مثلما حدث في أعقاب تخفيض قيمة العملة في المكسيك . فقد ترتب على هذه اهتزاز ثقة المستثمرين في دول أخرى ، وبغض النظر عن مدى سلامة السياسات الاقتصادية وكفاءة أسواق الأوراق المالية في تلك الدول وفي الولايات المتحدة ، تقوم البنوك والمؤسسات المالية باستخدام التصنيف الائتماني لدعم القرارات التي تتخذ بشأن عمليات الاقراض للشركات . كما أن المسؤولين الماليين بالشركات والمشاركين بأسواق المشتقات يستخدمون التصنيف الائتماني لتقييم مخاطر الائتمان لدى البنوك ، وشركات الأوراق المالية ، وغيرها من الأطراف التي تطرح عمليات المشتقات المالية المختلفة . وعلاوة على هذا ، غالباً ما يستخدم التصنيف الائتماني لتقدير المخاطرة الائتمانية المقترنة بالتأمين على السندات أو مستوى المخاطرة الذي ينطوي عليه عقد استثمار مضمون ومطروح من قبل احدى شركات التأمين . أما عمليات التصنيف للدول ذات السيادة فهي تستخدم كـ "سقف" لترتيب الجودة النسبية لأدوات الدين في الدول المختلفة .

ومن ناحية أخرى ، يجد الوسطاء الماليون أن السندات المصنفة تكون أيسر من حيث امكان البيع ، وذلك بدرجة تفوق كثيراً تلك السندات غير المصنفة . وغالباً ما تشترط اللوائح التنظيمية العامة وجود خطوط إرشادية للتصنيف - ومن بينها ما يتصل بمعايير الاصدار فى أسواق معينة أو شراء سندات من جانب بعض المؤسسات . ولكن في التحليل النهائى ، يتضح أن عمليات التصنيف إنما تخدم مكوناً وحيداً فى حقيقة الأمر هو السوق . فالتوافر واسع النطاق لآراء ائتمانية تتسم بالموضوعية والحدائة يؤدى إلى وجود إطار موثوق به لاتخاذ القرارات المتصلة بقطاعات سوق الاستثمارات ذات الدخل الثابت .

ونتيجة لهذا ، فإن أسعار الاوراق المالية تتحدد بشكل أكثر كفاءة نتيجة لتضييق نطاق عمليات المضاربة ، وتصبح العمليات اليومية أكثر سرعة وأكثر اتصافاً بالصفة الاقتصادية . وعند الاضطلاع بهذه الوظائف بنجاح ، على نحو ما جرى فى الولايات المتحدة بصورة يومية تتحقق الاستفادة للجميع : المستثمر ، ومصدر أداة الدين ، والوسيط ، ومؤسسة التصنيف الائتمانى ، والجمهور بوجه عام .



مركز المشروعات الدولية الخاصة

ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبيعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

كيفية استخدام نظم التصنيف وقوالب التقييم لتعزيز الحوكمة الجيدة للشركات

بقلم: د. كاثرين كوشتا هلبينج

مقدمة

علي الرغم من وجود فرص ضخمة للاستثمار تقدمها أسواق رأس المال المتحررة، فإن كثيراً من تلك الفرص مازالت لم تستغل. وغالباً ما يواجه المستثمرون الذين يستكشفون إمكانات الاستثمار في الخارج، بعدد لا يحصي من النظم القانونية، واللوائح التنظيمية لأسواق الأوراق المالية، والهياكل التنظيمية، والممارسات علي مستوي المنشأة التي يجب عليهم التعمق في فرزها حتى يمكنهم الوصول إلي قرار الاستثمار السليم. إن التنوع الصرف وتعقيد التقييم والمقارنة بين الاختيارات الاستثمارية، يؤدي إلي تعقيد التقييم والمقارنة بين الاختيارات الاستثمارية، مما ينشأ عنه ضياع الفرص أو سوء توجه القرارات أو ارتفاع التكلفة الرأسمالية.

وأحد الحلول الشائعة التي يتزايد اللجوء إليها في مواجهة هذا المأزق هو اللجوء إلي استخدام التقييمات علي مستوي مجلس الإدارة، ونظم التصنيف علي مستوي المنشأة، وقوالب التقييم علي مستوي الدولة. وتقدم هذه الأدوات طريقة مباشرة لتقييم ومقارنة فرص الاستثمار والمخاطر في الدول وفيما بينها.

والتقييم علي مستوي مجلس الإدارة قد يتضمن المكونات الآتية:

- سياسات وعمليات مجلس الإدارة.
- مسؤوليات وواجبات رئيس مجلس الإدارة^(١).
- مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة.
- وظائف وطريقة عمل اجتماعات مجلس الإدارة.
- إرشادات عن كيفية إنشاء لجان مجلس الإدارة وكيفية تناول الموضوعات الخاصة.

وحتى يمكن أن تؤخذ في الحسبان الملامح والقوانين واللوائح الخاصة بكل سوق من الأسواق المالية: فإن هناك أنواعاً من نظم التصنيف علي مستوى المنشأة. ومعظم نظم التصنيف مستخرجة من المعايير المحلية أو الدولية مثل مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD's Corporate Governance Principles (أنظر الفصل الثامن من هذا الكتاب). ومن المعتاد أن يتكون كل نظام تصنيف من عدة مؤشرات يجري تجميعها في شكل درجة نهائية. ويقوم كل مؤشر بتصنيف أداء الشركة في ناحية معينة من نواحي حوكمة الشركة.

وقد يتضمن تصنيف الشركة بعض، إن لم يكن كل، المكونات التالية:

- مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة.
 - هيكل ملكية الشركة.
 - حقوق المساهمين.
 - حوافز الموظفين التنفيذيين وتعويضاتهم.
 - حقوق المساهمين وعلاقاتهم.
 - التغييرات المرتبطة بعملية الاستيلاء علي الشركة.
 - إجراءات المراجعة.
 - إجراءات الإفصاح عن المعلومات، ومدى الدقة، الشفافية.
 - النصوص الخاصة بحوكمة الشركة.
 - مدى الالتزام بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
- ويتضمن القالب الذي صممه البنك الدولي للتقييم علي مستوى الدولة، المكونات التالية:
- نظرة شاملة للسوق المالية.
 - حماية المساهمين.
 - دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركة.
 - الإفصاح المالي وغير المالي.
 - الجهاز الحاكم.

و يقدم مجموع درجات نظم التصنيف إلي المستثمرين صورة مختصرة عن الأداء الشامل للشركة أو للدولة، بينما تقدم النتائج الناشئة عن النظام مؤشرات يوفر كل منها وصفاً تفصيلياً عن ممارسات الشركة أو الدولة الخاصة بالحوكمة. وهذه المعلومات تساعد كلاً من المستثمرين ومديري الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين والموظفين العموميين القائمين بعمليات الإصلاح، علي حد سواء. كما أنها تساعد المستثمرين علي الدقة في تقييم المخاطر، ومن ثم يمكنهم اتخاذ قرارات استثمارية حكيمة⁽⁹⁾. كما تساعد الشركات والدول أو كلاهما بالممارسات الجيدة لجذب استثمارات أكثر بشروط مناسبة. كما تعمل علي تعزيز الحوكمة الجيدة عن طريق تحديد نقاط الضعف في الشركة أو في الدولة. كما أن المديرين والمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والموظفون العموميين يعملون تماماً ما يحتاجون إليه لتحسين ممارسات الحوكمة في

الفصل الثاني عشر | كيفية استخدام نظم التصنيف وقوائم التقييم لتعزيز الحوكمة الجيدة للشركات

منشأتهم أو دولتهم. ويؤدي تحسين نظم حوكمة الشركات إلى مساعدة الشركات والدول علي تعزيز أدائها الاقتصادي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

هل تستحق العناء؟ بعض الأدلة العلمية

طبقاً للنتائج الحديثة التي تم الوصول إليها عن طريق عمليات المسح العالمية التي قام بها ماكينزي McKinsey والكريدي ليونيه (CLSA)، فإن الإجابة هي نعم. وطبقاً لما يراه ماكينزي فإن الشركات ذات الدرجات المرتفعة للحوكمة تحصل علي نسب أسعار أعلى من قيمتها الدفترية، حتى بعد حساب آثار بعض الخصائص مثل الأداء المالي (مقيساً بالعائد علي حقوق الملكية) وحجم التقييمات^(٣).

وبالمثل، فإن النتائج من مسح الكريدي ليونيه (CLSA) تشير إلي أنه في خلال السنوات الخمس الأخيرة التي انتهت بعام ٢٠٠١، تفوق أداء أسهم الشركات ذات الدرجات المرتفعة في الحوكمة، علي المؤشر الرئيسي للدول الموجودة بها، بنسب عالية بلغت في المتوسط ١٤٧ نقطة في آسيا و ١٠٢ نقطة في أمريكا اللاتينية^(٤) وقد كشفت نتائج ماكينزي أيضاً أن الشركات التي تضمنتها عينة المسح والتي قامت بتحسين درجات الحوكمة الخاصة بها ورفعتها من أسفل إلي أعلى يمكنها أن تتوقع في المتوسط تحقيق زيادة تتراوح بين ١٠-١٢٪ في تقييمها السوقي. ويتوافق كل هذا مع النتائج الحديثة لمسح ماكينزي العالمي لآراء المستثمرين McKinsey Global Investor Opinion Survey الذي يشير إلي أن المستثمرين يرحبون بدفع علاوات تتراوح بين ١٢-١٤٪ في أمريكا الشمالية وفي أوروبا الغربية، وتتراوح بين ٢٠ - ٢٥٪ في آسيا وأمريكا اللاتينية، وبما يزيد علي ٣٠٪ في أوروبا الشرقية وأفريقيا، وذلك لأسهم الشركات التي تلتزم بمستويات عالمية للحوكمة^(٥).

مصادر مفيدة

هناك كثير من نظم التصنيف المختلفة المستخدمة علي مستوي المنشأة. وبالنسبة لأولئك الذين يرغبون في عمل قالب للتصنيف، فإن المكونات التسعة لماكينزي تعتبر بداية جيدة في هذا الصدد^(٦) وهي:

• إشراف مجلس الإدارة:

١- استخدام لجان مجلس الإدارة.

٢- حجم مجلس الإدارة.

٣- استقلال أعضاء مجلس الإدارة.

• حقوق المساهمين:

٤- الدفاعات ضد الاستيلاء.

٥- الأخطار بانعقاد الاجتماع السنوي العام.

٦- شفافية الملكية.

• الشفافية:

٧- الإفصاح عن المعلومات.

٨- المعايير المحاسبية.

٩- المراجعة.

وهذه المكونات الأساسية يمكن توفيرها وتشغيلها مع القوائم الخاصة بكل دولة ومنطقة والتي تتناول التحديات الخاصة لحوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة.

وفيما يلي أمثلة للقوائم التي تم وضعها أو تطبيقها في آسيا ووسط أوروبا وأوراسيا وأمريكا اللاتينية.

آسيا

قام معهد مديري الشركات (ICD) Institute of Corporate Directors' في الفلبين بوضع عديد من استبيانات وبطاقات الدرجات الخاصة بالحوكمة. وقد قام المعهد بشكل خاص، بتصميم استبيانين: أحدهما لمديري البنوك والآخر لأعضاء مجالس إدارة البنوك، وذلك لتقييم سياساتهم وممارستهم المتعلقة بالحوكمة. كما قام المعهد أيضاً بالعمل مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات Global Corporate Governance Forum لوضع بطاقة درجات لحوكمة الشركات للفلبين وأخيراً، فقد كان المعهد يتعاون مع معاهد أخرى للمديرين في شرق آسيا لتصميم بطاقات درجات للحوكمة في المنطقة. وفيما يلي أمثلة لكل من تلك الوثائق.

معهد مديري الشركات (الفلبين)

تقييم ذاتي لمديري البنوك

تعليمات: نرجو قراءة كل سؤال بإمعان ووضع درجة من ١ إلى ١٠ (أقل الدرجات تعني عدم المراعاة وأعلى الدرجات تعني أعلى قدر من الاهتمام) وهو يعكس وجهة نظرك لدرجة التزام مصرفكم بآليات حوكمة الشركات التالية:

١- التزاماً بقواعد الأمانة والإخلاص، هل أحافظ علي ولائي للبنك والذي في سبيل تحقيق أفضل ما في مصلحته، ومصلحة جميع المساهمين فيه أعمل علي اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة؟

٢- في قيامي بواجباتي المسندة إلي، هل أسترشد بحرفية وروح القانون إلي جانب القواعد الخلقية والمعنوية العالية؟

٣- هل لدي الاستعداد لتسجيل اعتراض في حالة تقديم اقتراح لا يتفق مع لوائح بنك الفلبين المركزي (BSP) Philippine Central Bank's والمعايير الخلقية السامية؟

٤- هل أعمل علي تجنب أي تعارض في المصالح بيني وبين البنك؟ وإذا ما نشأ مثل هذا التعارض، هل أقوم باتباع الإجراء العادي بالامتناع وأغادر قاعة الاجتماعات؟ وإذا ما كان من المحتمل أن يستمر التعارض، فهل لدي الاستعداد للاستقالة؟

٥- هل أقوم بممارسة العناية الدقيقة اللازمة في ممارسة أعمالي كعضو مجلس إدارة؟

- أ- هل أنفق وقتاً كافياً في دراسة الموضوعات المعروضة علي المجلس؟
- ب- هل أطلب تسليم الأوراق الخاصة بالمجلس قبل اتخاذ قراري بالتصويت بفترة معقولة؟
- ج- هل أنا على استعداد لطرح أسئلة خاصة بقضايا غير واضحة قبل اتخاذ قرار بشأن التصويت؟
- د- هل أحضر اجتماعات المجلس بانتظام؟
- هـ- هل أشارك مشاركة إيجابية عند حضوري اجتماعات المجلس؟
- و- هل أطلب، بل ربما أصبر، علي أن يتم النظر في كافة الأمور المعروضة علي المجلس وفقاً لجدول معين؟
- ز- هل أسهم في وضع إستراتيجية البنك والموافقة عليها؟
- ح- هل أشارك في تشكيل ووضع السياسات الرئيسية اللازمة لاتباع إستراتيجية البنك؟
- ط- هل أقوم بعناية بمراقبة وتقييم أداء البنك؟ وهل أحاول فهم كافة تقارير التقييم المقدمة؟
- ي- هل أقوم بمسئوليتي في تقييم أداء كافة كبار الموظفين، الذين يجري تعيينهم لأول مرة أو يجري تجديد خدمتهم من قبل مجلس الإدارة؟
- ك- هل أطلب استيفاء المتطلبات اللائحة والقانونية في المقترحات الرئيسية التي تقدم إلي المجلس؟
- ل- هل أراعي السرية عن طريق الالتزام بقواعد الإفصاح (أي ألا يتم الإفصاح لأي شخص آخر عن أية معلومات يتم حصولي عليها بصفتي عضواً بمجلس الإدارة بدون موافقة أو ترخيص من مجلس الإدارة)؟ وهل أقوم بإبلاغ المجلس مقدماً، بأية عملية محتملة تتضمن مشاركتي أو مشاركة أي من أقربائي المباشرين أو شركائي في العمل، فيما يتعلق بأسهم البنك؟
- ٦- هل مجلس إدارتنا يعمل بشكل جماعي فعلاً، وهل يعمل بهذا الشكل في مواجهة أي عضو مجلس إدارة يدعي لنفسه أو لنفسها سلطة اتخاذ القرارات بدون الاستفادة من آراء الأعضاء الآخرين؟
- ٧- هل يقوم المجلس بتحديد أنواع التقارير التي تقدم إليه؟ وهل تتبع في تقديم هذه التقارير دورة معينة أو بنمط منتظم في خلال السنة؟
- ٨- هل تري أن التقارير المقدمة للمجلس تعتبر كافية ومناسبة للموضوع؟ وهل تخدم الغرض من ناحية قيام المديرين بواجباتهم ووظيفتهم الخاصة في الموافقة علي إستراتيجية البنك والموافقة علي السياسات الرئيسية لاتباع الاستراتيجية، إلي جانب الرقابة والاشراف؟
- ٩- هل لدينا الآن العدد الكافي من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وفقاً لما يتطلبه القانون؟ وهل نخطط لزيادة عددهم في مجلس إدارتنا؟
- ١٠- هل نقوم بالاطلاع علي تقارير المراجعة بالعناية والاهتمام الواجبين؟ ونسأل عن النقاط التي تتضمن اتخاذ إجراءات معينة ونطلب قيام مجلس الإدارة بالنظر فيها واتخاذ قرارات بشأنها؟

- ١١- هل يكفل رئيس مجلس الإدارة لجميع الأعضاء القيام بكامل أدوارهم في مناقشات المجلس؟
- ١٢- هل يعمل رئيس مجلس الإدارة علي تشجيع أعضاء المجلس علي حضور الاجتماعات عن طريق إعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم بحرية وبطريقة مسؤولة؟
- ١٣- هل يمكن لأي عضو مجلس إدارة حضور اجتماع أي لجنة من لجان المجلس؟
- ١٤- هل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين يمثلون اغلبية في تكوين لجنة المراجعة؟
- ١٥- هل تجتمع لجنة المراجعة بشكل رسمي مع المراجعين الخارجيين مرة واحدة علي الأقل؟
- ١٦- هل تجتمع لجنة المراجعة رسمياً مع مراقبي البنك المركزي للفلبين لبحث نتائج فحصهم للبنك؟
- ١٧- هل لدينا الرغبة في كتابة مبادئنا الأساسية، وكذلك ما نعتبره أفضل الممارسات الخاصة بنا في شكل لائحة، نقوم بإعادة النظر فيها وتحديثها مرة علي الأقل كل ثلاث سنوات؟
- ١٨- هل هناك دستور أخلاقي للبنك؟ وهل نقوم بمراجعته وتحديثه مرة واحدة علي الأقل كل ثلاث سنوات؟

Copyright (c) The Institute of Corporate Directors in the Philippines, 2002

معهد مديري الشركات (الفلبين)

البرنامج الأساسي لحوكمة الشركات بالبنوك

تقييم ذاتي

مقدمة: نرجو قراءة كل سؤال رئيس بإمعان، ووضع درجة من ١ إلى ١٠ (أقل الدرجات تعني عدم المراعاة وأعلى الدرجات تعني أعلى قدر من الاهتمام) وهو ما يعكس وجهة نظرك الشخصية لدرجة التزام مصرفكم بآليات حوكمة الشركات التالية:

أولاً: أسئلة إرشادية عن مجلس الإدارة (الوزن الترجيحي المقترح: ٢٠ - ٢٥٪):

أ- هل لدي مجلس الإدارة التزام واضح بسياسة مكتوبة بشأن:

١. زيادة قيمة ما يملكه المساهمون في الأجل الطويل؟

٢. أمان واحترام لكافة مصالح المساهمين الآخرين؟

(١) سياسة للالتزام الكامل والمخلص بمراقبة الالتزام بالقوانين، والتنظيمات، ولوائح بنك الفلبين المركزي؟

(٢) تقرير ربع سنوي عن مدى الالتزام من الموظف المختص بمراقبة الالتزام ويقدم مباشرة إلي رئيس مجلس الإدارة؟

(٣) تقرير نصف سنوي عن الالتزام من الرئيس، وتقرير سنوي من رئيس مجلس الإدارة؟

الفصل الثاني عشر | كيفية استخدام نظم التصنيف وقوائم التفسير لتعزيز الحوكمة الجيدة للشركات

٤) سياسة عن تنمية الموارد البشرية ونظام تنمية الأفراد يقوم على أساس المحاسبة عن المسئوليات، والمراجعات والتوازنات ووضع قواعد لميثاق الشرف الأخلاقي بالشركة؟

٥) سياسة، ذات إرشادات تم تحديثها بطريقة مناسبة، لترويج السمعة الطيبة للبنك من ناحية تعامله مع المودعين، والمقترضين، والأطراف الأخرى التي تتعامل مع البنك؟

٦) برنامج متواصل عن المسئولية الاجتماعية للشركة يعمل على تعزيز الصورة الطيبة للبنك أمام الجماهير العامة؟

ب- هل يقوم مجلس الإدارة بوضع فلسفة ورسالة البنك، وهل يقوم بمراجعتها وتحديثها دورياً؟

ج- هل يقوم مجلس الإدارة بوضع ومراجعة خطط أعمال البنك واستراتيجياته سنوياً؟

د- هل يقوم مجلس الإدارة بوضع ومراجعة الأهداف والخطط والإجراءات المالية للبنك؟

هـ- هل يقوم مجلس الإدارة بشكل منتظم بمراقبة أداء الشركة في مواجهة إستراتيجياتها وخطط عملها، ومن ناحية أهدافها المالية وخطط التشغيل؟

و- هل يضم مجلس الإدارة النواحي غير المالية إلى وظائفه الإشرافية؟

ز- هل لدى مجلس الإدارة نظام لتقييم الأداء؟ وهل يعمل هذا النظام بطريقة تتضمن تقييم عمل مجلس الإدارة ذاته؟ وهل يتم استخدام هذا النظام لتقييم أداء الإدارة العليا، ولاختيار ومراقبة المدير التنفيذي الرئيسي وغيره من كبار الموظفين ومكافأتهم؟

ح - هل لدى مجلس الإدارة خطة لتداول المناصب في المجلس وفي الإدارة العليا؟

ط - هل يقوم مجلس الإدارة بمراجعة والموافقة على كافة العمليات المادية التي لا تدخل ضمن الأعمال العادية للشركة؟

ي - هل لدى مجلس الإدارة آلية رسمية للبحث عن الأعضاء المستقلين لمجلس الإدارة ودعوتهم لشغل المناصب؟ وما هي توجيهات السياسة التي يضعها مجلس الإدارة لزيادة النسبة المئوية للأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة؟

ك - هل يعمل مجلس الإدارة تجاه تحقيق مزيج سليم من أعضاء مجلس الإدارة ذوي الخلفيات المتنوعة لضمان أعلى مستوى لأعضاء المجلس؟

ل - هل يلتزم مجلس الإدارة بالعمل على قيام مجلس إدارة نشيط يؤدي حجمه وتكوينه إلى مشاركة فعالة من جانب جميع الأعضاء به؟

م - هل لدى المجلس خطوط إرشادية واضحة عن حجم الوقت الذي ينفقه أعضاء مجلس الإدارة في بحث المسائل الخاصة بالمجلس وهل تتضمن هذه الإرشادات تحديداً لعدد مناصب عضوية مجلس الإدارة في الشركات الأخرى التي يمكن لعضو مجلس الإدارة أن يقبلها؟

ن - هل ينفق مجلس الإدارة قدراً كبيراً من وقته في المسائلة الروتينية، والتي يتم بحثها وفقاً لأطر معينة مسبقاً، بدون الحاجة إلى مناقشات؟

ثانياً: أسئلة إرشادية عن رئيس مجلس الإدارة (الوزن الترجيحي المقترح ٥-١٠٪)

- أ- هل لدي مجلس الإدارة دستور لحوكمة الشركات؟
- ب- هل يبين هذا الدستور بوضوح المسؤولية الرئيسية لرئيس مجلس الإدارة علي أساس أنها تتركز في الحوكمة السليمة للبنك من خلال مجلس الإدارة؟
- ج- هل يعمل رئيس مجلس الإدارة علي ضمان قيام مجلس الإدارة بعمله بكفاءة وفعالية؟
- د- هل يعمل رئيس مجلس الإدارة علي ضمان المشاركة النشطة والاهتمام المهني العميق لكافة أعضاء المجلس؟
- هـ - هل يقوم رئيس مجلس الإدارة بدفع آراء أعضاء مجلس الإدارة نحو اتجاه معين أثناء عملية اتخاذ القرار؟
- و - هل يعمل رئيس مجلس الإدارة علي ضمان حصول كافة أعضاء المجلس علي المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب وبالطريقة التي تسمح لهم بدراسة الموضوعات المعروضة علي مجلس الإدارة بعناية وبطريقة مسؤولة؟ وهل يسمح رئيس مجلس الإدارة، بل ويشجع أحياناً، بالتعبير عن الآراء وجهات النظر المستقلة والتي قد تختلف عما اقترحتة الإدارة العليا؟

ثالثاً: أسئلة إرشادية عن أعضاء مجلس الإدارة (الوزن الترجيحي: ١٠-١٥٪)

- أ- هل أعضاء مجلس الإدارة علي وعي تام أن ولاءهم الأول باعتبارهم أعضاء بالمجلس هو للبنك ككل، باعتباره مؤسسه ذات مساهمين عديدين إلي جانب آخرين من أصحاب المصالح؟
- ب- هل يعلم أعضاء مجلس الإدارة أنهم بصفتهم هذه لا يمثلون أية مصلحة أخرى بخلاف مصالح البنك ذاته، كمؤسسة ذات شخصية قانونية مستقلة ومنفصلة عن مختلف المساهمين بها
- (سواءً أكانوا مساهمي أغلبية أو أقلية) وعن مختلف أصحاب المصالح؟ وهل يراعون ذلك في أعمالهم؟
- ج- هل يعلم أعضاء مجلس الإدارة أن مناصبهم تعتمد علي الثقة، وأن هناك واجبات مسندة إليهم بحكم هذه الثقة من جميع المساهمين (بدون تمييز بين مساهمي الأغلبية والأقلية)؟
- د- هل يعلم أعضاء مجلس الإدارة أن واجب الولاء للبنك يتطلب منهم العمل بأمانة، وإخلاص، مع مراعاة القانون وتجنب تناقض المصالح؟
- هـ - هل ينفق أعضاء المجلس وقتاً كافياً في الموضوعات الخاصة بمجلس الإدارة وهل يوجهون القدر الكافي من الاهتمام لتلك الموضوعات؟ وهل يحضرون بانتظام اجتماعات المجلس وكافة نواحي النشاط المرتبطة بها؟ وهل يشاركون بشكل إيجابي، بعد التحضير والاعداد اللازم، في اجتماعات مجلس الإدارة والمداولات الأخرى التي يقوم بها المجلس؟
- و - هل يقوم أعضاء مجلس الإدارة بمراعاة السرية، واجبات الإفصاح السليم؟
- ز - هل يصر أعضاء المجلس علي الحصول علي المعلومات والأوراق الخاصة بخلفية الموضوعات التي تمكنهم من القيام بواجباتهم بعناية وبطريقة مهنية؟

الفصل الثاني عشر | كيفية استخدام نظم التصنيف وقوائم التقييم لتعزيز الحوكمة الجيدة للشركات

ح - هل يهتم أعضاء مجلس الإدارة اهتماماً إيجابياً بممارسات الحوكمة حتى يمكنهم تعديل ممارسات البنك وفقاً لأفضل الممارسات؟ وهل يستفيد أعضاء المجلس من فرص التدريب التي تقدم إليهم في هذا الشأن؟

ط - هل يفصل أعضاء مجلس الإدارة بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومسؤوليات الإدارة، ولا يتدخلون في الموضوعات المتعلقة بالإدارة أو عمليات التشغيل، بل يمارسون الإشراف النشط والرقابة المنتظمة على العمليات؟

ى - هل يدرك الرئيس (العضو المنتدب) والمديرون التنفيذيون (أي أعضاء المجلس ذوي المسؤوليات الإدارية في البنك) ذلك الدور الثنائي الذي يلعبونه وأن عليهم في مجلس الإدارة أن يعبروا عن وجهات نظرهم وأن يتخذوا القرارات بنزاهة واستقلال، بما في ذلك درجة من الاستقلال عن واجباتهم التنفيذية الوظيفية؟

رابعاً: أسئلة إرشادية عن اجتماعات مجلس الإدارة (الوزن الترجيحي المقترح ٢٥ - ٣٥٪)

أ- هل يجتمع المجلس بانتظام؟

ب- هل يجتمع مجلس الإدارة لبحث الموضوعات الاستراتيجية ووضع البنك في الأجل الطويل مرة على الأقل في كل عام؟

ج- هل يجتمع مجلس الإدارة للنظر في النواحي المختلفة لخطة العمل السنوية والتركيز على وضع نواح معينة مرة في كل ربع سنة حتى يتم تغطية كافة نواحي الخطة في خلال السنة؟ وهل يربط المجلس بين تلك النواحي في خطة العمل وبين الخطة الاستراتيجية؟

د- هل يقوم مجلس الإدارة بمراقبة الأداء ويربط بين الأداء الفعلي وبين كل من خطة العمل والأهداف، وبين الخطة الاستراتيجية؟

هـ- هل يقوم المجلس بتقييم مخاطر محفظة البنك؟

و- هل يقوم المجلس بالإشراف على عملية إدارة المخاطر بما يضمن قيام الموظفين العاملين عادة بواجباتهم في نطاق السلطات المخولة لهم؟ وهل يجري الاخطار عن الإجراءات التصحيحية التي يتم القيام بها فور تجاوز تلك السلطات؟

ز - هل يتم اتخاذ قرارات مجلس الإدارة بصفة جماعية فعلاً؟ وهل يتم الوصول إلى تلك القرارات بعد تبادل الآراء والتعبير بحرية عن وجهات نظر مستقلة من جانب عدة أعضاء من المجلس؟

ح - هل لدي مجلس الإدارة فرصة للاجتماع، مرة على الأقل كل عام، بدون حضور الرئيس (عضو مجلس الإدارة المنتدب)؟

ط - هل لدي مجلس الإدارة نظام لتقييم الأداء، يمكنه من تقييم أدائه وآلية الحوكمة الخاصة به؟

ى - هل يمارس المجلس العناية الواجبة والاهتمام الكافي في النظر في تقارير المراجعة المقدمة إليه من خلال لجنة المجلس للمراجعة من المراجعين الداخليين، والمراجعين الخارجيين، والبنك المركزي؟ وهل يقوم باتخاذ إجراءات بناء على ما يجده فيها؟

خامساً: أسئلة إرشادية بشأن لجان مجلس الإدارة والموضوعات الخاصة بالمجلس

(الوزن الترجيحي المقترح (٢٥ - ٣٠٪).

- أ- هل لدى مجلس الإدارة لجنة مراجعة تعمل بصفة مستمرة ويتكون أغلبها من أعضاء مستقلين؟ هل كل أعضاء لجنة المراجعة علي دراية جيدة بالمسائل المالية؟
- ب- هل هناك توصيف مكتوب لاختصاصات لجنة المراجعة واللجان الأخرى لمجلس الإدارة، تمت الموافقة عليه من المجلس بالكامل؟
- ج- هل يقدم المراجع الداخلي تقاريره مباشرة إلي مجلس الإدارة؟
- د- هل تجتمع لجنة المراجعة مرة واحدة علي الأقل كل ربع سنة؟
- هـ - هل هناك نظام للمراجعات والتوازنات في اللجنة التنفيذية؟
- و - هل الرئيس (العضو المنتدب) عضو في اللجنة التنفيذية؟
- ز - هل لدى البنك لجنة للحوكمة، مكلفة بمهمة تقييم الأداء، والترشيحات وتحديد الأجور والمرتبات وحوكمة الشركات؟
- ح - هل يتسم هيكل مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بالعدالة والكفاية مع الوجبات والمسئوليات الملقاة علي عاتقهم بالمجلس؟ وهل يعمل علي اجتذاب الأعضاء المستقلين المؤهلين والاحتفاظ بهم؟
- ط - هل تتضمن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة كلا من الأسهم والنقود وهل يتم الكشف عن ذلك بشكل واضح تماما للسلطات التنظيمية؟
- ى - هل يقوم البنك بالإفصاح عن الفلسفة وطرق العمل المتبعة في تحديد مكافأة عضو مجلس الإدارة في قوائمه السنوية لكل المساهمين؟
- ك - هل يلتزم مجلس الإدارة تماما بقواعد الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن كافة الأمور المادية بما في ذلك الموقف المالي والأداء (المالي وغير المالي) والتغييرات في حقوق الملكية وحوكمة البنك؟
- ل - هل يصر مجلس الإدارة علي ارتفاع مستويات ونوعية المراجعة والالتزام؟
- م- هل لدى مجلس الإدارة سياسة واضحة مكتوبة بشأن الشفافية والإفصاح متاحة لإطلاع السلطات التنظيمية والجمهور العام؟
- ن- هل يصر مجلس الإدارة علي فتح قنوات للاتصال مع السلطات التنظيمية؟
- س - هل يصمم مجلس الإدارة علي الالتزام الدقيق بقواعد الدستور الأخلاقي للبنك، والذي ينبغي أن يهتدي به في كافة العلاقات بين البنك ومختلف أصحاب المصالح الآخرين والجمهور العام؟

بطاقة درجات لحكومة الشركات (صيغة مبدئية للمليين)

الوزن المقترح	١- حقوق المساهمين (٢٠٪)
١٠٪	١-١ هل يتمتع كافة المساهمين بنفس الحقوق الأساسية التي تتم حمايتها بشكل متساوٍ؟
١٠٪	٢-١ هل يتم تشجيع المساهمين على التصويت، وهل يتم تجنب الانحرافات عن مبدأ "صوت واحد لكل سهم"؟ وأين توجد الانحرافات، وهل يتم الإفصاح عنها؟
٢٠٪	٣-١ هل تجرى معاملة كافة المساهمين بشكل متساوٍ في حالة إعادة شراء الأسهم؟ وهل يتم إعطاؤهم حقوق الاكتتاب في حالة زيادة رأس المال بنسبة تزيد على ٢٠٪ بالنسبة لعمليات الاستحواذ؟ وهل يتم إعطاؤهم حقوق الاكتتاب في حالة عرض الأسهم الجديدة بنسبة تزيد على، أو قريبة من ١٠٪ من أسعار الأسهم في السوق؟
٢٠٪	٤-١ هل يتم بانتظام إعطاء كافة المساهمين تقارير الإفصاح التي تصدر في الوقت المحدد بالدقة والكفاية وفقا لمعايير الإفصاح الجدولية، دون تمييز بين مساهمي الأغلبية ومساهمي الأقلية؟
٤٠٪	٥-١ هل يوجه المساهمون نوى النسب الحاكمة القدر اللازم من الاهتمام لمصالح مساهمي الأغلبية؟ وهل يقدمون المساعدة لانتخاب أغلبية أعضاء مجلس الإدارة المستقلين من الخارج بحيث يمكنهم حماية مصالح كافة المساهمين بما في ذلك مصالح مساهمي الأقلية؟
٢- الالتزام بحوكمة الشركات (١٥٪)	
٣٠٪	١-٢ هل لدى البنك أو الشركة دستور أو دليل للحوكمة؟
١٥٪	٢-٢ هل يحدد الدستور أو الدليل أصحاب المصالح الرئيسيين الذين يجب أخذ مصالحهم في الاعتبار؟
١٥٪	٣-٢ هل من السهل الحصول على المبادئ الخاصة بأصحاب المصالح المشار إليهم وإتاحتها للسلطات التنظيمية وللجمهور؟
٣٠٪	٤-٢ هل يكلف رئيس مجلس الإدارة بالتحديد مسؤولية ضمان الالتزام بدستور الحوكمة للشركة وبأفضل الممارسات لحوكمة مجلس الإدارة؟ وهل هناك لجنة لحوكمة الشركة لضمان تكليف أغلبية أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين المستقلين بتقييم الأداء وتحديد المرتبات والأجور والترشيحات؟
١٠٪	٥-٢ هل عين مجلس الإدارة موظفا لمراعاة الالتزام، يكون مكلفا بضمان مراعاة الالتزام التام بالقانون، والقواعد واللوائح؟ وهل يتم فعلا تطبيق عقوبات في حالة عدم الالتزام؟

٣- حوكمة مجلس الإدارة (٣٠٪)	
١-٣	هل لدى مجلس الإدارة عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين (على الأقل نصف المجلس)؟ وهل يسمح لأعضاء مجلس الإدارة فعلا بأن يشاركوا بطريقة إيجابية ومستقلة في اجتماعات المجلس باعتبارهم أعضاء من أصحاب النوايا الطيبة المخلصين؟
٢-٣	هل يحتفظ مجلس الإدارة بدستور مكتوب لإرشاد أعضاء المجلس فيما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم، وامتيازاتهم ومسئولياتهم؟ وهل لدى المجلس دستور أخلاقي للعمل به في كل الشركة؟
٣-٣	هل لدى مجلس الإدارة لجنة مراجعة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، تقوم باختيار المراجع الخارجي، وتتلقى التقارير من المراجع الخارجي مباشرة، وتشرف على عمل المراجع الداخلي، وكما تعمل على التأكد من اتخاذ وسلامة الإجراءات بشأن ملاحظات المراجعة وفحوص البنك المركزي؟
٤-٣	هل لدى مجلس الإدارة لجان أو لجان فرعية أخرى (للتزام أو للترشحات أو لتحديد الأجور والمكافآت، أو إدارة المخاطر) مكونة بصفة رئيسية من أعضاء المجلس مستقلين بما يتضمن الأداء السليم والواجب للأعمال الرئيسية لمجلس الإدارة؟
٥-٣	هل هناك نظام لتقييم الأداء لدى المجلس يجرى تطبيقه على مجلس الإدارة ذاته وعلى الإدارة العليا بالشركة؟ وهل تقدم إلى المجلس كافة المعلومات الخاصة بالموضوعات، وتجرى إتاحتها للمجلس مقدما بوقت كاف للدراسة والتحليل، بحيث يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من ممارسة واجباتهم في إرشاد وتوجيه استراتيجية الشركة والقيام بالإشراف على الإدارة العليا؟
٤ - الشفافية (٢٠٪)	
١-٤	هل تتم معاملة كافة المستثمرين والمحللين الماليين معاملة متساوية فيما يتعلق بنشر المعلومات (وبمعنى آخر هل هناك إفصاح عادل)؟
٢-٤	هل هذه البيانات، وكذلك البيانات المالية الدورية تتاح فورا وبطريقة منتظمة؟ وهل توضع على شبكة الإنترنت؟
٣-٤	هل هناك تحليل تفصيلي لأي انحراف عن أهداف الإيرادات والأهداف الإستراتيجية التي سبق إعلانها؟
٤-٤	هل يتم عقد اجتماعات تحليل بصفة منتظمة (كل ربع أو نصف سنة مثلا)
٥-٤	هل تساير التقارير المستويات العالمية لشكل وإعداد التقارير؟
٦-٤	هل التقرير الذي تم إعداده للاجتماع السنوي والتقرير الذي يليه عن

	الاجتماع السنوي يتضمنان تفاصيل كافية لتمكين المحللين من تقييم الموقف المالي وغير المالي للشركة؟ وهل تتفق هذه التفاصيل مع أفضل الممارسات الدولية المطلوبة في الأسواق المالية الأكثر تقدماً في شرق آسيا مثل هونغ كونغ (الصين) وسنغافوره وطوكيو؟
٥- المراجعة (١٥٪)	
١-٥	هل جرى تطبيق نظام دولي معترف به للمحاسبة والمراجعة يتفق مع ٢٠٪ معايير المحاسبة الدولية (IAS). وهل تقوم لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة بالتصديق سنوياً على توافق النظام مع معايير المحاسبة الدولية (IAS)؟
٢-٥	هل تقوم الشركة بنشر تقارير ربع سنوية جيدة، تتضمن تقارير عن القطاعات وكذلك عن النتائج بالنسبة للسهم، تتماشى مع معايير المحاسبة الدولية (IAS)؟
٣-٥	هل يتم نشر القوائم المالية للشركة في مدى ثلاثة شهور على الأكثر، وهل يتم نشر التقارير ربع السنوية في ظرف شهرين على الأكثر من نهاية الفترة التي يعد عنها التقرير؟
٤-٥	هل يتناول التقرير السنوي للشركة بشكل خاص بحث نظام إدارة المخاطر بالشركة وممارستها بشأن الحوكمة؟
٥-٥	هل يتضمن التقرير السنوي للشركة معلومات عن أية مشاركات تتضمن حداً أدنى بنسبة ٥٪ من رأس مال الأسهم، أو المساهمات المشتركة، والاشتراك في شركات أخرى بما لا يتجاوز ٥٪ من رأس المال أو حقوق التصويت؟
٦-٥	هل يتم الإفصاح بشكل كامل عن أي تعارض في المصالح من خلال آلية واضحة ومعروفة وتجري الموافقة عليها من السلطات التنظيمية؟

Copyright (c) The Institute of Corporate Directors in the Philippines, 2002

نظراً لطول بطاقة الدرجات الخاصة بالمستوى الإقليمي فسيتم تقديمها في نهاية هذا الفصل.

وسط أوروبا

في احد المشروعات التي يدعمها مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE قام معهد جدانسك لاقتصاديات السوق (Instytut Badan nad Gospodarka Rynkowa) for Market Economics Gdansk Institute في بولندا باستخدام ٢١ متغيراً مستقلاً مجمعة في المكونات الآتية لترتيب ٩٠ من الشركات المقيدة في بولندا.

• الهيكل، والتكوين، وعمليات المجلس الإشرافي (مؤشر المجلس الإشرافي (Supervisory Board Index (SBI).

- رقابة المجلس الإشرافى على العمليات مع المنشآت التابعة أو التى تملك فيها الشركة نسبة حاكمة (مؤشر العمليات الذاتية (STI) self-dealing transaction index).
- تعيين مجلس الإدارة وعملياته (مؤشر مجلس الإدارة MBI management board index).
- عمليات اجتماع الجمعية العامة السنوية للمساهمين (مؤشر الجمعية العامة (GAI) general assembly index).
- الإجراءات المستخدمة لتخفيض عمليات الاستيلاء من طرف ثالث (مؤشر ضد الاستيلاء (ATI) anti-takeover index).
- السياسات الخاصة بشفافية المعلومات (أى كيفية الحصول على نسخ صالحة من النظام الأساسى الحالى بسهولة إلى جانب سهولة الحصول على المعلومات الخاصة بإدارة المجلس الإشرافى، وهيكمل ملكية الشركة... وما إلى ذلك) (مؤشرات الشفافية (T11, T11) transparency indices).
- وبالنسبة لكل متغير، تحصل الشركات على درجة صفر أو واحد على أساس مدى اقترابها من الوضع المرغوب. ويتم إعطاء أوزان ترجيحية لكل من الملامح الفردية والمؤشرات. وقد لعبت العوامل التالية دوراً كبيراً فى عملية التقييم:
- التعريف القانونى لأعضاء المجلس الإشرافى المستقل (أعضاء ليس لهم ارتباط على الإطلاق بالشركة أو بكبار مساهميها ذوى النسب الحاكمة) والمتطلبات القانونية الخاصة بتعيين من يطلق عليهم أعضاء المجلس الإشرافى المستقل.
- منح حقوق متساوية لكافة المساهمين فيما يتعلق بتعيين السلطات المسؤولة فى الشركة.
- الإشراف والرقابة على العمليات التى تتم بين الشركة والمنشآت التى يتحكم فيها، أو تتبع كبار المساهمين فى الشركة، أو الإدارة العليا أو أعضاء مجلس الإدارة.
- وضع النظام الأساسى للشركة ولوائحها والمعلومات الأساسية للشركة على الإنترنت فى موقع الشركة.

ويتم الحصول على الدرجة النهائية عن طريق جمع القيم التى تم قياسها بواسطة كل متغير مستقل باستخدام نظام للدرجات من ١٠٠٠ نقطة يتضمن المراتب التالية C-/C+/B-/B+/A-/A. وعلى أساس عدد النقاط التى تحصل عليها الشركة يتم تحديد مرتبة الشركة (V). ويمكن الحصول على نتائج المسح والطريقة التى تم اتباعها من الموقع www.pfcg.org.pl/pfcg/index_eng.htm.

أوراسيا

فى روسيا، قامت جمعية حماية المستثمر Investor Protection Association والجمعية الوطنية للأوراق المالية National Stock Association بدعم من بنك روسيا المركزى، بعمل أول عملية مسح على مستوى الدولة عن حوكمة الشركات فى القطاع المصرفى الروسى. وكانت الأهداف الرئيسية لهذا المسح هى تقييم الوضع الحالى لحوكمة الشركات فى النظام المصرفى

الفصل الثامن عشر | كيفية استخدام نظم التصنيف وقوائم التقييم لتعزيز الحوكمة الجيدة للشركات

الروسي، ووضع مجموعة من التوصيات بشأن التنفيذ العملي للمبادئ العامة المقبولة لحوكمة الشركات. وفيما يلي نورد الاستبيان المستخدم في عملية المسح.

تحسين ممارسات حوكمة الشركات في القطاع المصرفي

استبيان عملية المسح

جمعية حماية المستثمر والجمعية الوطنية للأوراق المالية

١- ما هو الوضع القانوني لمصرفكم؟ (نرجو وضع علامة واحدة للإجابة.)

شركة مساهمة يجرى تداول أسهمها. (Openly traded joint-stock company (JSC)

شركة مساهمة مغلقة. (Closed traded joint-stock company (CJSC)

شركة ذات مسؤولية محدودة. (Limited liability (LTD)

٢- ما هي نواحي النشاط التي تعتبر ذات أولوية لمصرفكم من القائمة الواردة أدناه (أي التي تستهلك أكثر من ٣٠٪ من الدخل السنوي لمصرفكم)؟ (نرجو وضع أكثر من علامة بما يتفق مع ما ترونه مناسب)

تقديم الائتمان إلى منشآت في قطاع العقارات.

تقديم الائتمان إلى العمليات التجارية.

تمويل عمليات التصدير والاستيراد.

حفظ السجلات.

تقديم الائتمان إلى أشخاص طبيعيين.

الاستثمار في الأوراق المالية وغيرها من أدوات أسواق الأوراق المالية.

عمليات الإيجار طويل المدى (Leasing operations)

خدمات السمسرة في الأسواق المالية.

إصدار الأوراق المالية الخاصة بالمنشأة ذاتها (أسهم وسندات).

ضمان الاكتتابات (Underrating)

تمويل المشروعات

أخرى (يرجى التحديد).....

٣- أى طرق جذب الاستثمار المبينة أدناه هى التى تعتبر مفضلة لمصرفكم؟ (نرجو وضع أكثر من علاقة بما يتفق مع ما ترونه مناسباً.)

جذب مستثمر إستراتيجى لرأس مال البنك المصدر.

التمويل الاقراضى (رأس المال المقترض).

جذب شركاء لتنمية الأعمال و/ أو مشروعات فردية.

جذب عملاء كبار جدد.

أخرى (يرجى التحديد).....

٤- هل نظام المحاسبة فى مصرفكم يتفق مع المعايير المحاسبية الدولية (IAS) (يرجى التأشير فى خانة واحدة فقط.)

نعم

لا

من المخطط إدخاله فى العام المقبل.

٥- هل يخضع مصرفكم للمراجعة المستقلة وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية؟

نعم

لا

من المخطط أن يتم إدخاله فى العام المقبل.

٦- من الذى يتم إخطاره عن المصرف، وما هى طريقة الأخطار؟ (يرجى التأشير وفقاً لما ترونه مناسباً.)

النظام الأساسى، اللوائح الخاصة بالأجهزة الحاكمة	معلومات عن نظام حوافز الإدارة	معلومات عن الجهاز الحاكم	تقارير مالية	
				إخطار المساهمين
				نشر بالصحف وأجهزة الإعلام تقديم المعلومات للبنك المركزى واللجنة الاتحادية لسوق الأوراق المالية عند الطلب
				المعلومات غير متاحة

الفصل الثاني عشر | كيفية استخدام نظم التصنيف وقوائم التقييم لتعزيز الحوكمة الجيدة للشركات

٧- فى رأيك، ما هو أكفأ توزيع للسلطة فيما بين الجمعية العامة للمساهمين، والجهاز الاستشاري/ مجلس الإدارة والمجلس التنفيذي للمصرف (ضع أكثر من علامة وفقاً لما تراه مناسباً).

الجمعية العامة للمساهمين	المجلس التنفيذي	مجلس الإدارة	
			انتخابات وفصل رئيس المجلس (المجلس التنفيذي)
			القيام بتحليل الوضع الحالى للمصرف
			الموافقة على الخطة الخاصة بنواحي نشاط المصرف (خطة العمل)
			الموافقة على الموازنة السنوية للمصرف
			الموافقة على قيام المصرف ببيع وشراء الأصول
			الموافقة على إصدار أسهم إضافية
			النص على مكافآت أعضاء المجلس
			وضع الإجراءات اللازمة لتحديد مكافآت الإدارة العليا للمصرف

٨- هل يتضمن الجهاز الاستشاري الإداري/ مجلس الإدارة لمصرفكم أعضاءً مستقلين من مجلس الإدارة؟ (الأعضاء المستقلون فى مجلس الإدارة هم أعضاء مجلس الإدارة الذين لا يمارسون وظائف تنفيذية، ولا يرتبطون بأى من كبار مساهمى المصرف بأية رابطة مالية أو بأية صفة أخرى ولا يمثلون الدولة).

نعم

- كم عدد أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين؟.....

- ما هو إجمالي عدد الأعضاء فى الجهاز الاستشاري / مجلس الإدارة

لا

من المقرر انتخابهم فى العام المقبل

٩- ما هي، في رأيك مزايا إدخال أعضاء مجلس إدارة مستقلين في الجهاز الاستشاري التنفيذي أو مجلس الإدارة في مصرفكم؟

لا أوافق تماما	لا أوافق	أوافق	أوافق تماما	
				يضمن حياد المعلومات التي تنشر عن نشاط المصرف
				يروج لمصداقية المصرف بين عملائه والمستثمرين والمجتمع المالي الدولي
				يساعد علي تنمية المصرف من خلال إدخال أفكار إيجابية وخلاقة إلي مجلس الإدارة
				يساعد علي إنشاء الاتصالات الضرورية مع شركاء البنك ومنافسيه
				يخفض من المخاطر المحتملة المتعلقة بإدارة المصرف

١٠- ما هي، في رأيك عيوب إدخال أعضاء مجلس إدارة مستقلين في الجهاز الاستشاري التنفيذي / مجلس الإدارة في مصرفكم؟

لا أوافق تماما	لا أوافق	أوافق	أوافق تماما	
				دائما ما لا يكونون مصرفيين محترفين
				لا يمكن أن يضمنوا سرية المعلومات عن نشاط المصرف
				يزيدون من الخلافات الداخلية
				يحتمل أن يكون لديهم تعارض في المصالح غير معلن
				غالبا ما يكون اهتمامهم قليلا بتنمية المصرف ومن ثم فإنه من المحتمل أن يتخذوا قرارات غير سليمة من وجهة نظر مصالح المصرف في الأجل الطويل

الفصل الثاني عشر | كيفية استخدام نظم التصنيف وقوائم التقييم لتعزيز الحوكمة الجيدة للشركات

١١- ضع تقديرا لمدي إدراك مصرفكم بالممارسات الدولية لحوكمة الشركات في المؤسسات الائتمانية بما فيها المصاريف العاملة في روسيا (ضع علامة واحدة للإجابة)

غير مدرك

يدرك في بعض الموضوعات المعينة.

يتبع بدقة ممارسات حوكمة الشركات.

يقون بتنفيذ توصيات لجنة بازل Basel للإشراف المصرفي.

أخرى (نرجو التحديد).....

١٢- ما هي، في رأيك، العقبات التي تواجه تحقيق حوكمة أفضل في المصارف الروسية؟ (نرجو عدم وضع أكثر من خمس علامات)

نقص المعرفة والخبرة بموضوعات حوكمة الشركات.

نقص القواعد واللوائح التي يصدرها البنك المركزي الروسي عن حوكمة الشركات في المصارف الروسية.

، عدم اكتمال التشريعات القانونية، والجنائية الخاصة بمسئوليات الإدارة.

نقص المواد المنهجية عن موضوعات حوكمة الشركات التي وضعها المجتمع المصرفي الروسي.

نقص البرامج التعليمية عن حوكمة الشركات.

نقص الثقة في المجتمع المصرفي.

نقص الشفافية فيما بين المنشآت المقترضة.

نقص الدوافع لدي المصارف للمنافسة واجتذاب العملاء.

نقص الوسائل اللازمة لعقد اجتماعات وندوات عن تحسين حوكمة الشركات.

أخرى.....

معلومات إضافية

قد تطلب منك بعض المعلومات الإضافية حتى يكمن إكمال هذا المسح لذا نرجو منك ملء البيانات التالية بسهولة للاتصال بكم.

الاسم :

العمل الذي تقومون به :

رقم التليفون :

رقم الفاكس :

بريد إلكتروني (E-mail) :

نشكركم لمشاركتم في هذا المسح!

Copyright (c) the Investor Protection Association and the National Stock Association, 2002

أمريكا اللاتينية

في أحد المشروعات التي يدعمها مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) قام اتحاد غرف التجارة في كولومبيا (The Colombian Confederation of Chambers of Commerce) باستخدام شركة Davis Global Advisors في عام ٢٠٠٠ لترتيب الشركات الكولومبية من جميع القطاعات علي أساس المؤشرات العشرة لحوكمة الشركات (Davis Global Advisors' 10 Leading Corporate Governance Indicators). ونورد هنا النتائج العامة علي أساس هذه المؤشرات العشرة :

مؤشرات أعلي حوكمة للشركات - مقارنة درجات الأسواق لعام ٢٠٠٠

المؤشر	الولايات المتحدة	المملكة المتحدة	الولايات المتحدة	الولايات المتحدة	الولايات المتحدة	الولايات المتحدة	الولايات المتحدة	الولايات المتحدة
١-١ دستور أفضل الممارسات	٥	٠	٨	٤	٢	٤	٧	٩
٢-١ استقلال مجلس الإدارة	٢	١	٣	٣	٠	١	٤	٧
٣-١ الفصل بين رئيس مجلس الإدارة / المسئول التنفيذي الأول	٧	٨	٢	١٠	١٠	٩	٩	٢
٤-١ لجان مجلس الإدارة	٧	٢	٨	٤	٣	٧	١٠	١٠
١-٢ إجراءات التصويت	٢	١	٤	٥	٣	٢	٩	١٠
٢-٢ حقوق التصويت	١٠	١٠	٦	٩	١٠	٠	١٠	٩
٣-٢ موضوعات التصويت	٨	٢	٨	٥	٤	٦	٧	٣
١-٣ المعايير المحاسبية	٠	٥	٤	٧	١	٧	٩	١٠
٢-٣ مكافآت التنفيذيين	٠	٣	٣	٠	٠	١	١٠	١٠
١-٤ العوائق ضد الاستيلاء	٣	١	٤	٣	١	١	١٠	٧
إجمالي الدرجات	٤٢	٣٤	٥٠	٥٠	٣٤	٣٧	٨٥	٧٧

توجد تفاصيل أكثر متاحة عن المؤشرات علي موقع www.davisglobal.com/publications/lcgi/index.html

وللحصول، أيضا علي معلومات عن التحديات التي تواجه المنشآت الكولومبية في حوكمة الشركات، أنظر ما كتبه Paola Gutiérrez في الفصل التاسع والعشرين من هذا الكتاب.

متعددة الأقاليم (المناطق)

تعتبر طريقة الكريدي ليونيه CLSA لوضع الدرجات واحدة من بين طرق كثيرة تم تصميمها لتقييم ممارسات حوكمة الشركات في مناطق وأقاليم متعددة. وهي تقوم علي سبعة

الفصل الثاني عشر | كيفية استخدام نظم التصنيف وقوائم التقييم لتعزيز الحوكمة الجيدة للشركات

أقسام: النظام، والشفافية، والاستقلال، والمحاسبة عن المسؤولية، والمسئولية، والعدالة والمسئولية الاجتماعية. وقد تم تقديم قالب وضع الدرجات في الجزء الذي كتبه أمار جيل في الفصل الرابع من هذا الكتاب.

قالب للتقييم على مستوى الدولة

اعترف منتدى الاستقرار المالي The Financial Stability Forum بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الخاصة بحوكمة الشركات باعتبارها واحدة من بين اثني عشر معياراً أساسياً للبنان المالي الدولي السليم وتشكل هذه المبادئ الإطار الفكري لما وضعه البنك الدولي تحت اسم "قالب تقييم حوكمة الشركات على مستوى الدولة" Template for Country Assessment of Corporate Governance ويوفر هذا القالب نقطة بداية لوضعي السياسات، والمستشارين ووضعي المعايير كما يحاول جمع كل من المعلومات النوعية والكمية (ويمكن الحصول على القالب من الموقع www.worldbank.org/ifa/images/CG_template.pdf).

وحتى الآن قام البنك الدولي بإكمال ١٥ من تقييمات حوكمة الشركات في القارات الخمس، بما في ذلك بعض الشركات في البرازيل، وجورجيا، والهند، وتركيا، وبولندا، والفلبين. وقد تم القيام بهذه التقييمات في ظل المبادرات المشتركة بين البنك الدولي وصندوق النقد الدولي الخاصة ببرنامج تقييم القطاع المالي (FSAP) Financial Sector Assessment Program والتقارير الخاصة عن مراعاة المعايير والداستير Reports on the Observance of Standards and Codes وقد تم تجميع التقييمات الفردية باعتبارها وحدة قياس "modules" في ملفات خاصة بكل دولة وتشكل الوثائق الخاصة ببرنامج تقييم القطاع المالي (FSAP) وبمراعاة المعايير والداستير (ROSC). ولهذه التقييمات الخاصة بحوكمة الشركات عدد من التطبيقات العلمية. فهي تدعم الحوار بشأن السياسات، والعمل الاستراتيجي وكذلك العمليات الخاصة بالبرنامج، وتوفر مدخلاً للمساعدة الفنية وجهود بناء الطاقات. وتتضمن تلك العمليات إنشاء معاهد للمديرين في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وفي إفريقيا جنوب الصحراء. ولمزيد من المعلومات <http://www.worldbank.org/html/fpd/privates>

نظم تقييم لدول أخرى، وعلي مستوى المنشآت

بالإضافة إلى بطاقات وضع الدرجات على مستوى المنشأة وعلي مستوى الدولة التي وضعها واستخدمها كريدي ليونيه CLSA (وهي القوائم التي تم تقديمها فيما كتبه أمار جيل في الفصل الرابع من هذا الكتاب)، فإن هناك أيضاً الجدول التالي، الذي أعده دكتور بيوتر تاموويش Dr. Piotr Tamowicz من معهد جدانسك لاقتصاديات السوق (Gdansk Institute for Market Economics) والذي يلخص بعض طرق التقييم المتاحة.

جدول (١٢-١) مقارنة بعض نظم ترتيب حوكمة الشركات

نوع الدرجة النهائية	المؤشرات المستخدمة	نوع التقييم تقسيم ذاتي أم خارجي	الجهة الطالبة	القائم بالعمل
الصفير هو أقل قيمة	<p>مؤشر حقوق المساهمين ذو ستة متغيرات :</p> <p>١- التصويت بالتوكيل بالبريد.</p> <p>٢- هل تم إيداع الأسهم قبل الجمعية العامة؟</p> <p>٣- التصويت التراكمي أو أية وسيلة أخرى لضمان تمثيل الأقلية في مجلس الإدارة.</p> <p>٤- قدرة المساهمين على تحدى قرارات الجمعية العامة للمساهمين فى القضاء.</p> <p>٥- هل يمكن لمساهمين يملكون أقل من ١٠٪ من إجمالى الأسهم أن يدعوا لاجتماع غيرعادى لجمعية العامة للمساهمين؟</p> <p>٦- حق الاعتراض النهائى للمساهمين على إصدار أسهم جديدة.</p>	مستقل، تقييم خارجى للدولة	بحث ذاتى	رافاييل لابورتا وآخرين ^(٨) ١٩٩٦ Rafeal La Porta & Others
الصفير هو أقل قيمة	<p>مؤشرات لابورتا (١٩٩٦)^(١٠) بالإضافة إلى المؤشرات الخمسة التالية:</p> <p>١- التحكم فى الشركة عن طريق حقوق التصويت.</p> <p>٢- الحق فى الخروج.</p> <p>٣- الحق فى مقاضاة الإدارة.</p> <p>٤- الحق فى تحدى قرارات الجمعية العامة للمساهمين.</p> <p>٥- نزاهة سوق الأوراق المالية.</p>	مستقل، تقييم خارجى للدولة	بحث ذاتى	كاترينا بستور ^(٩) ٢٠٠٠ Katherina Pistor 2000
غير منطبق	<p>تم تقسيم الدول إلى خمس مجموعات طبقا لمستوى حماية المساهمين :</p> <p>١- قوية</p> <p>٢- معقولة.</p>	مستقل، تقييم خارجى للدولة	بحث ذاتى	البنك الأوروبى للإنشاء والتعمير ^(١١) European Bank for Reconstruction & Development

تابع جدول (١٢-١)

نوع الدرجة النهائية	المؤشرات المستخدمة	نوع التقييم تقييم ذاتي أم خارجي	الجهة الطالبة	القائم بالعمل
	٣- متوسطة. ٤- حماية محدودة. ٥- حماية غير فعالة			(EBRD) (Ramasastry Slavova and Bernstein (1999))
الدرجة من ١ إلى ٥	أربعة مؤشرات : ١- واجبات وحقوق المساهمين. ٢- طرق الدفاع ضد الاستيلاء. ٣- الشفافية. ٤- هيكل مجلس الإدارة.	مستقل، تقييم خارجي (قام بتغطية ١٦٠ شركة في أوروبا الغربية)	إحدى مؤسسات الاستثمار الأوروبية	ديمينور (شركة استشارية بلجيكية متخصصة في حوكمة الشركات) Deminor (Belgian consulting firm specializing in CG)
الدرجة من ١ إلى ١٠٠	٣٥ متغيراً، تم تجميعها في ثلاثة أقسام : ١- حماية الأقليات. ٢- هيكل مجلس الإدارة ٣- الشفافية	مستقل وخارجي	إحدى مؤسسات الاستثمار الأوروبية	بروكسي انفست (فرنسا) Proxinvest (France)
الدرجة من ١ إلى ١٠	سنة مؤشرات : ١- الإتصالات مع المساهمين. ٢- شفافية حقوق الملكية. ٣- مجلس الإدارة والإشراف. ٤- حقوق المساهمين. ٥- تنفيذ القانون. ٦- العلاقات في داخل الشركة. (يقوم التصنيف على أساس المعلومات المتاحة المنشورة).	مستقل، وخارجي	بحث ذاتي	معهد قانون حوكمة الشركات (روسيا) بالتعاون مع البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير والبنك الدولي Institute for corporate Law and Governance (Russia) in Cooperation with EBRD and the World Bank
الدرجة من ١ إلى ١٠٠	خمسة مؤشرات ١- ممارسات حوكمة الشركات. ٢- حقوق المساهمين	تقييم ذاتي (بطاقة درجات)	تقييم ذاتي للمؤسسة	الجمعية الألمانية لتحليل الاستثمار وإدارة الأصول

تابع جدول (١٢-١)

نوع الدرجة النهائية	المؤشرات المستخدمة	نوع التقييم تقييم ذاتي أم خارجي	الجهة الطالبة	القائم بالعمل
	٣- إمكان الحصول على المعلومات ٤- المديرون ٥- المراجعة			Investment Analysis & Asset Management
الدرجات من ١ إلى ١٠	أربعة مؤشرات : ١- هيكل الملكية. ٢- العلاقة مع المستثمرين ٣- الشفافية ٤- مجلس الإدارة	خارجي، ومستقل	شركات	ستاندارد آند بور Standard & Poor's
درجات مرجحه من ١ إلى ١٠٠	خمسة مؤشرات : ١- حقوق المساهمين ٢- سياسة حوكمة الشركات. ٣- ممارسة حوكمة الشركات. ٤- الإفصاح. ٥- المراجعة.	تقييم ذاتي عن طريق قائمة المراجعة	تقييم ذاتي	منتدى حوكمة الشركات، في أندونيسيا Forum for Corporate Governance, in Indonesia

المصدر : Dr. Piotr Tamowicz, the Gdansk Institute for Market Economics

جدول (١٢-٢) بطاقة درجات حوكمة الشركات لشرق آسيا

اقترح مصدر المعلومات	الوصف			
		تحديد الحقوق		أ - حقوق المساهمين
موقع الشركة على شبكة الإنترنت	تتضمن الحقوق الأخرى: الحصول على نصيب متساوي من الأرباح أو الإئتمار، ومعاملة متساوية في إعادة شراء الأسهم	هل تقدم الشركة حقوقاً أخرى بخلاف التصويت؟	أ-١	
محضر أو جدول أعمال الاجتماع السنوي	ينبغي أن يتم تقرير مكافآت مجلس الإدارة أو كبار المديرين التنفيذيين تبعاً لمعايير الشركة وسياساتها، بموافقة المساهمين	هل تتم الموافقة على مكافآت أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين سنوياً من جانب المساهمين ؟	أ-٢	

الفصل الثاني عشر | كيفية استخدام نظم التصنيف وقوائم التقسيم لتعزيز الحوكمة الجيدة للشركات

أقترح مصدر المعلومات	الوصف			
		الإفصاح عن الحقوق		
إخطار الدعوة لعقد الاجتماع السنوي للمساهمين	ينبغي أن يتضمن الإخطار (أ) أ - تعيين أعضاء مجلس الإدارة مع بيان أسمائهم وخلفياتهم (نبذة عن المديرين الجدد، وأداء المديرين القدامى). ب- تعيين المراجعين مع بيان أسمائهم وأتعابهم. ج- سياسة توزيع الأرباح، مع بيان المبالغ وتقديم الشرح.	نرجو تقييم نوعية إخطار الدعوة لاجتماع المساهمين فى السنة الماضية.	أ-٣	
		المشاركة فى الاجتماع السنوي العام		
محضر الاجتماع السنوي العام	أن تكون لدى المساهمين فرصة توجيه الخطاب إلى رئيس مجلس الإدارة والحديث معه.	هل حضر رئيس مجلس الإدارة اجتماعا واحدا على الأقل من الاجتماعين الأخيرين للجمعية العامة السنوية؟	أ-٤	
محضر الاجتماع السنوي العام	ينبغي أن تكون لدى المساهمين فرصة توجيه الخطاب ومناقشة المسئول التنفيذي الأول CEO أو عضو مجلس الإدارة المنتدب اجتماعا واحدا على الأقل من الاجتماعين الأخيرين للجمعية العامة السنوية؟	هل حضر المسئول التنفيذي الأول CEO أو عضو مجلس الإدارة المنتدب اجتماعا واحدا على الأقل من الاجتماعين الأخيرين للجمعية العامة السنوية؟	أ-٥	
محضر الاجتماع السنوي العام	مشاركة المساهمين تكون مضمونة، إن ما كان الإعداد للاجتماع يسمح بها. وينبغي أن يخصص وقت فى جدول الأعمال لتوجيه الأسئلة.	هل تسجل محاضر الاجتماع السنوي العام أنه كانت هناك فرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة أو إثارة موضوعات فى الاجتماع السنوي فى العام الماضى؟	أ-٦	
		قواعد الاستيلاء		
تقارير المطلقين الأخبار والتقارير السنوية	كلما قلت وسائل الدفاع كان ذلك أفضل. وتتضمن آليات الدفاع الشائعة: أ - ازدواج ملكية الأسهم. ب- تدرج ملكية الأسهم. ج- أن يكون أكثر من ٢٥٪ من أعضاء مجلس الإدارة من المساهمين. د - اقتراح بزيادة حصة الأسهم عن ١٠٪ لأغراض الدفاع ضد الاستيلاء.	هل لدى الشركة قواعد للدفاع ضد الاستيلاء؟	أ-٧	

تابع جدول ١٢-٢

المعلومات	الوصف	اقتراح مصدر		
			حقوق التصويت للاسهم	ب- معاملة متساوية للمساهمين
النظام الأساسي	ينبغي أن يكون هناك نوع واحد من الأسهم متساوية في حق التصويت		هل تقدم الشركة صوتاً واحداً لكل سهم؟	ب- ١
التقرير السنوي والدعوة للاجتماع السنوي الموجه للمساهمين، وإرشادات حوكمة الشركة.	التقرير السنوي والدعوة للاجتماع السنوي الموجه للمساهمين، وإرشادات حوكمة الشركة. ينبغي على الشركة أن تقدم وصفاً للعملية في التقرير السنوي وبعض الأمثلة:- أ - التصويت التراكمي. ب- لجنة الترشيحات. ج- الوضوح الذي يسمح لمساهمي الأقلية بالتأثير على ترشيح أعضاء مستقلين بمجلس الإدارة.		هل هناك آلية ما لدى الشركة تسمح لمساهمي الأقلية بالتأثير على تشكيل مجلس الإدارة؟	ب- ٢
			الخلافات مع المساهمين	
سجلات لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC)	أعضاء مجلس الإدارة والإدارة ينبغي أن يعملوا على تحقيق أفضل مصلحة للمساهمين، ومن ثم ينبغي عليهم ألا يدخلوا في أية عملية تداول على أسهم الشركة.		هل حدثت أي حالات تداول في أسهم الشركة من قبل الداخلين (ملية) تمس أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة في السنين الماضية؟	ب- ٣
التقارير السنوية (٥٦-١٢١)	قد تكون هناك حالات تدخل فيها الشركة مع الطرف الذي قام بالعملية، ولكنها ينبغي أن تبين تفصيلاً مبرراتها لمثل هذه العمليات. عمليات الطرف المرتبط بالشركة.		هل قدمت الشركة أية مبررات أو أي تفسير عن التعاملات التي أثرت على الشركة من جانب أي طرف؟	ب- ٤
النشر عنهم في التقرير السنوي في جزء خاص "عمليات الأطراف المتصلين بالشركة"	يعرف كبار العملاء والموردين بأنهم هم الذين يشتركون من الشركة أو يبيعون إليها ما يزيد عن ٢٠٪ ومن الممكن أن تبلغ تكاليف النقل على غير مستوى السوق إلى حد نحو القيمة.		هل الشركة جزء من مجموعة اقتصادية تتحكم الشركة الأم أو المساهمين الحاكمون فيها في كبار الموردين والعملاء أو الأعمال المماثلة؟	ب- ٥

تابع جدول ١٢-٢

مصدر المعلومات	الوصف			
سجلات بورصة الأوراق المالية بتايلاند	عدم التزام الطرف المرتبط بالشركة في عملياته يعنى حالة من حالات تعارض المصالح	هل كانت هناك أي حالات لعدم الالتزام لعمليات الطرف المعنى في العاميين الماضيين؟	ب-٦	
		التصويت بالتوكيل		
اخطارات الدعوة للاجتماع السنوى العام	تيسير العملية بمعنى إرسال استمارات التوكيل	هل تيسر الشركة عملية التصويت بالتوكيل	ب-٧	
اخطارات الدعوة للاجتماع السنوى العام.	هذا لتوفير معلومات كافية للمساهمين تسهل لهم استخدام التوكيلات.	أ - هل يحدد الأخطار الموجه إلى المساهمين المستندات المطلوبة بالتوكيل؟ ب- هل هناك أي مستندات للتوكيل يجب توثيقها؟	ب-٨	
اخطارات الدعوة للاجتماع السنوى العام.	ليس هناك متطلب بذلك وفقا لقانون الشركات العام ولكن الحاجة إلى التوثيق تجعل عملية التصويت أكثر صعوبة.	إجراءات الاجتماع السنوى العام		
بورصة الأوراق المالية في تايلاند. اخطارات الدعوة للاجتماع السنوى العام.	٧ أيام طبقا لقانون الشركات	ما هو عدد الأيام المطلوبة قبل الاجتماع السنوى لإرسال الاخطار بانعقاد الاجتماع السنوى للمساهمين؟	ب-٩	
		الاعتراف بالحقوق		ج- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات
التقرير السنوى، إطار وسياسة حوكمة الشركة، الدستور الأخلاقي ١-٥٦	ينبغي أن يذكر دور أصحاب المصالح في وسائل الاتصال العامة للشركة	هل تذكر الشركة صراحة المحافظة على أمن ورفاهة العاملين؟	ج-١	
التقرير السنوى، إطار وسياسة حوكمة الشركة، الدستور الأخلاقي ١-٥٦	دور أصحاب المصالح في وسائل الاتصال العامة بالشركة	هل تذكر الشركة صراحة دور أصحاب المصالح الآخرين مثل الدائنين والموردين والعملاء أو المجتمع بأكمله	ج-٢	

تابع جدول ١٢-٢

مصدر المعلومات	الوصف			
		الإفصاح (بالنسبة للشركات التي ينطبق عليها فقط مثل الشركات الصناعية)		
التقارير السنوية والملفات وموقع الشركة على الإنترنت	قد تتطلب طبيعة بعض القطاعات الصناعية قدراً أكبر من الإفصاح أو المشاركة في الموضوعات البيئية أكثر من الآخرين، ومن ثم فإن هذه المسألة ينبغي أن يتم اختبارها مع القطاعات الخاضعة لها فقط.	هل تذكر الشركة صراحة الموضوعات البيئية في وسائل الاتصال العامة؟	ج - ٣	
		المشاركه		
التقارير السنوية والملفات وموقع الشركة على الإنترنت	خطة تملك الموظفين اختياريًا لأسهم الشركة أو الخطة طويلة الأجل للحوافز تساعد على التوفيق بين مصالح العاملين ومصحة أصحاب الأسهم.	هل تقدم الشركة برنامجاً اختياريًا لحصول الموظفين على أسهم الشركة، أو أي خطة طويلة الأجل لحوافز العاملين تتصل بخلق قيمة لأصحاب الأسهم	ج - ٤	
		معلومات مادية		د - الإفصاح والشفافية
التقارير السنوية والملفات وموقع الشركة على الإنترنت	ينبغي أن تكون هناك معلومات عامة كافية عن هيكل ملكية الشركة بما في ذلك: أ - تفاصيل عن ملكية الأسهم. ب- تحديد كبار المساهمين أو مساهمي الأغلبية. ج- الإفصاح عن ملكية أعضاء مجلس الإدارة والملكيات غير المباشرة، والأسهم المملوكة للإدارة.	هل لدى الشركة هيكل شفاف عن الملكية؟	د - ١	
التقارير السنوية والملفات وموقع الشركة على الإنترنت	عادة فإنه كلما ازداد انتشار وتشتت هيكل الملكية، كلما ازدادت حماية مساهمي الأقلية. ومن المهم أيضاً فهم الارتباطات بين المساهمين الرئيسيين، ومعرفة أية ترتيبات تجارية فيما بين الشركة وتوابعها أو أي طرف ثالث قد يعمل ضد مصلحة مساهمي الأقلية والدائنين.	هل الشركة ذات هيكل ملكية منتشرة ومشتقة؟	د - ٢	
التقارير المالية: تفاصيل الاستثمار الخاصة بالشركات المرتبطة.	ينبغي أن يكون الهيكل الفعلي لملكية الشركة شفافاً، كما لا يجب أن يتسم بعدم وضوح نتيجة للملكيات المتعارضة للأسهم، أو الملكيات القابضة التي تتحكم فيها الإدارة، أو الملكيات الاسمية.	هل تتسبب الملكيات المتعارضة للأسهم في عدم وضوح الهيكل الفعلي لملكية الشركة؟	د - ٣	

تابع جدول ١٢-٢

أقترح مصدر المعلومات	الوصف			
التقرير السنوية موقع الشركة على شبكة الإنترنت.	ينبغي أن تقوم الشركة بالإفصاح عن: أ - الأداء المالي وأداء التشغيل. ب- العمليات التجارية وموقفها التنافسي. ج- النظام الأساسي. د- رسالة الشركة. هـ- خلفيات أعضاء مجلس الإدارة وأسس مكافأتهم.	هل تقوم الشركة بالإفصاح عن المعلومات الحساسة للجمهور؟	د - ٤	
		نرجو تقييم نوعية التقرير السنوي. وبخاصة ما يلي:	د - ٥	
التقرير المالي في قسم (مناقشة وتحليل الإدارة)		أ - الأداء المالي والتشغيل		
التقارير السنوية		ب- التشغيل والموقف التنافسي		
التقارير السنوية في قسم "مكافأة عضو مجلس الإدارة"	تنص إرشادات بورصة تايلاند للأوراق المالية على اتباع أفضل الممارسات بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة هي الإفصاح عن مكافأتهم	ج- أسس تحديد المكافآت		
التقارير السنوية في قسم "مخاطر التشغيل"	دليل بورصة تايلاند للأوراق المالية وقائمة المراجعة من موضوعات المخاطر سيتم إعطاؤها لجامع البيانات	د - مخاطر التشغيل		
التقارير السنوية	قيام الشركة بالتنبؤ بربحيتها يعتبر أمراً حرجاً بالنسبة للمستثمرين والمساهمين.	هل يتضمن التقرير السنوي للشركة تنبؤاً عن ربحية الشركة في السنة المالية القادمة؟	د - ٦	
المراجعة الداخلية	هذا لمراقبة وضمان وجود العلاقات السليمة بين الشركة وأعضاء مجلس الإدارة	هل يجبر أعضاء مجلس الإدارة الحاليون على تسجيل معاملاتهم في أسهم الشركة بالشركة؟	د - ٧	
التقارير السنوية	تتضمن معايير المحاسبة الدولية المعترف بها : المبادئ العامة المقبولة للمحاسبة GAAP سواء للولايات المتحدة الأمريكية أو المملكة المتحدة، ومعايير المحاسبة الدولية IAS والمبادئ العامة المقبولة للمحاسبة (Thai GAAP)	هل تستخدم الشركة معايير محاسبة معترف بها دولياً	د - ٨	

تابع جدول ١٢-٢

المعلومات	الوصف	اقتراح مصدر		
			عملية المراجعة	
١ - ٥٦	توصى إرشادات بورصة تايلاند للأوراق المالية بإنشاء وحدة منفصلة للمراجع الداخلي في داخل الشركة.		د - ٩ هل لدى الشركة عملية مراجعة داخلية تم إنشاؤها كوحدة منفصلة في داخل الشركة؟	
يراجع المعلومات المتاحة عن عقود المراجعة وعمليات لجنة المراجعة وتقارير المراجعة	ينبغي أن يكون المراجعون مستقلين عن مجلس الإدارة، والإدارة وينبغي أن يكونوا ذوي سمعة طيبة.		د - ١٠ هل تقوم الشركة بمراجعتها السنوية عن طريق استخدام مراجعيين مستقلين ذوي سمعة طيبة؟	
القوائم المالية	يتم تحديد الملاحظات على أساس وجود اختلافات مادية في الحسابات بين الراغبين والإدارة		د - ١١ هل هناك أية ملاحظات حسابية في القوائم المالية التي تمت مراجعتها بخلاف الملاحظة الخاصة بعدم التيقن من الموقف؟	
			نشر البيانات	
موقع الشركة على شبكة الإنترنت والتقارير السنوية	تتضمن القنوات المتعددة (أ) التقارير السنوية المطبوعة. (ب) وضع المعلومات على شبكة الإنترنت. (ج) ملخصات يعدها محللون (د) مؤتمرات صحفية		د - ١٢ هل يوفر النشر تعدد قنوات الوصول إلى المعلومات؟	
سجلات بورصة تايلاند SIMS - ١	الممارسة المعتادة هي ان التقارير المالية السنوية يتم نشرها بعد مرور ستين يوماً من نهاية السنة المالية، والتقارير ربع السنوية تنشر بعد مرور ٤٥ يوماً من نهاية ربع السنة.		د - ١٣ هل يتم الإفصاح عن التقرير المالي في التوقيت المضبوط؟	
موقع الشركة على شبكة الإنترنت	ينبغي أن يتضمن الموقع معلومات عن: أ - العلميات ب- القوائم المالية ج- بيانات صحفية. د - هيكل ملكية الأسهم هـ- الهيكل التنظيمي ويجب أن تقدم البيانات باللغتين الإنجليزية والتايلاندية.		د - ١٤ هل لدى الشركة موقع على شبكة الإنترنت تنشر عليه المعلومات الحديثة؟	

تابع جدول ١٢-٢

مصدر المعلومات	الوصف			
		الإشراف والرقابة		هـ- مسؤوليات مجلس الإدارة
موقع الشركة على شبكة الإنترنت والتقارير السنوية	ينبغي أن تعكس قواعد حوكمة الشركة وجود إدارة للشركة موجهة نحو زيادة قيمة الشركة أخذة في الحسبان مصالح المساهمين. وينبغي أيضاً أن تعكس قواعد الحوكمة رؤية ومسؤوليات مجلس الإدارة	هل لدى الشركة قواعد مكتوبة خاصة بها عن حوكمة الشركات تصف بوضوح نظام القيمة بها ومسؤوليات مجلس الإدارة؟	هـ - ١	
سجلات بورصة تايلاند SIMS I -	حالات عدم الالتزام قد تتضمن التأخر في نشر التقارير المالية، والمراقبة اللاحقة من جانب المساهمين، والعمليات مع أطراف مرتبطة بالشركة، وملكية أعضاء مجلس الإدارة لأسهم الشركة دون إبلاغ عنها.	هل لدى بورصة تايلاند أو لجنة البورصة أي دليل عن عدم التزام الشركة بالقواعد أو اللوائح الصادرة عنهما في خلال السنوات الثلاث الماضية؟	هـ - ٢	
تقارير لجنة المراجعة	ينبغي أن يضم تقرير لجنة المراجعة معلومات عن: أ - حضور الجلسات. ب- الرقابة الداخلية. ج- رقابة الإدارة د - اقتراح المراجعين هـ- مراجعة التقرير المالي و- الالتزام بالقانون ز - النتائج	نرجو تقييم نوعية تقارير لجنة المراجعة للتقرير السنوي.	هـ - ٣	
سجلات معهد المديرين بتايلاند	كي يكون نظام الحوكمة فعالاً ينبغي تشجيع أعضاء مجلس الإدارة على المشاركة في برامج تدريبية حتى يفهموا تماماً واجباتهم ومسئولياتهم. وفي الوقت الحالي، فإن معهد تايلاند للمديرين Thai IOD هو الجهة الوحيدة التي تقدم هذا النوع من التدريب.	هل شارك أعضاء مجلس الإدارة في برنامج التدريب الذي قدمه معهد المديرين التايلاندي (IOD) عن حوكمة الشركات؟	هـ - ٤	
		تعارض المصالح		
١ - ٥٦	ينبغي أن يكون رئيس مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين حتى يتجنب تعارض المصالح	هل رئيس مجلس الإدارة من بين أعضاء المجلس المستقلين؟	هـ - ٥	
الخطارات الدعوة لعقد اجتماعات المساهمين	نظام الاختبارات قد يساعد على حفز الإدارة العليا على تعظيم قيمة الأسهم المملوكة للمساهمين.	هل لدى الشركة نظام اختبارات يؤدي إلى تحفيز الإدارة العليا؟	هـ - ٦	

تابع جدول ١٢-٢

المعلومات	الوصف	المصدر		
١-٥٦، التقارير السنوية	ينبغي تحديد الواجبات والمسئوليات والسياسات الخاصة بهذه اللجان بوضوح	هل يقوم مجلس الإدارة بتعيين اللجان التي تضم أعضاء مستقلين لتولي المسئوليات الهامة الحساسة مثل:	هـ - ٧	
١-٥٦، التقارير السنوية	تدعو إرشادات بورصة تايلاند إلى إنشاء لجنة مراجعة تتكون من ثلاثة أعضاء مجلس إدارة مستقلين على الأقل	أ - المراجعة		
١-٥٦، التقارير السنوية	توصى بورصة تايلاند بإنشاء لجنة لتحديد المكافآت التي تتم تقريرها وفقا لسياسة ومعايير الشركة.	ب - المكافآت		
١-٥٦، التقارير السنوية	ينبغي أن يكون هناك لجنة لترشيح اعضاء مجلس الإدارة تحقيقا للشفافية والمعاملة المتساوية للمساهمين	ج - لجنة ترشيحات اعضاء مجلس الإدارة		
١-٥٦، التقارير السنوية	تقوم لجنة الأعمال بالتركيز على تحديد استراتيجية الأعمال وسياسات الشركة	د - لجنة الأعمال		
		تكوين مجلس الإدارة		
١-٥٦، التقارير السنوية	ينبغي أن يكون حجم مجلس الإدارة مناسباً بحيث يسمح بالتشغيل الفعال للشركة. وتظهر التحليلات العملية وجود علاقة عكسية مع الحجم الأمثل لمجلس الإدارة السدى يتراوح عدد أعضائه من خمسة إلى تسعة أعضاء.	ما هو حجم مجلس الإدارة؟	هـ - ٨	
١-٥٦، التقارير السنوية	كلما ازداد عدد اعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين الموظفين كلما ارتفع مستوى استقلال المجلس في اتخاذ القرارات وكلما زادت فعاليته الرقابية.	كم عدد أعضاء مجلس الإدارة — غير الموظفين التنفيذيين؟	هـ - ٩	
النظام الأساسي والتقارير السنوية	طبقا لإرشادات بورصة تايلاند، فإن مجلس الإدارة ينبغي أن يحدد بوضوح معنى "الاستقلال"، وأن يتم النص عليه في النظام الأساسي.	هل تنص الشركة في نظامها الأساسي أو في تقريرها السنوي على تعريف "الاستقلال"؟	هـ - ١٠	
١-٥٦، التقارير السنوية	الأعضاء المستقلون لا يمكن أن يكونوا من الموظفين السابقين في الشركة، أو المساهمين، أو ممن ينتمون إلى مؤسسات لها علاقات عمل مع الشركة	كم من الأعضاء المستقلين من بين أعضاء مجلس الإدارة؟	هـ - ١١	

تابع جدول ١٢-٢

أقترح مصدر المعلومات	الوصف			
		الاتصالات		
سجلات بورصة تايلاند ولجنة البورصات	إيداع قواعد حوكمة الشركة في بورصة تايلاند أو لجنة البورصات يوفر وسيلة أفضل للمستثمرين لفهم سياسات الحوكمة بالشركة.	هل أودعت الشركة قواعد الحوكمة الخاصة بها لدى بورصة الأوراق المالية بتايلاند أو لدى لجنة البورصات؟	هـ - ١٢	
التقارير السنوية، موقع الشركة على شبكة الإنترنت	يمكن للسؤال أيضاً أن يراجع على مدى فعالية وظيفية علاقات المستثمرين.	هل تقدم الشركة تفاصيل عن كيفية الاتصال بها إلى شخص محدد مختص بالعلاقات مع المستثمرين؟	هـ - ١٣	

المصدر: - The Institute of Corporate Directors in the Philippines, Copyright (c) 2002.

ملاحظات

- ١- الضمير المستخدم "هو" والاسم "رئيس مجلس الإدارة" يستخدمان لأغراض السهولة، ولكن هذين المصطلحين يتضمنان الرجال والنساء.
- ٢- التصنيف الانتمائي يساعد أيضاً بشدة في هذا الصدد. انظر ما كتبه جون أ. بون John A. Bohn. في الفصل ١١ من هذا الكتاب.
- ٣- Roberto Newell and Gregory Wilson, "A Premium for Good Governance," The McKinsey Quarterly, number 3,2002. Similarly, small and medium-sized companies listed on Italy's new STAR exchange that has stricter corporate governance standard than the Mercato Italian di Borsa, enjoyed better performance and higher market-to-book ratios than their counterparts listed on the Borsa. (See Tobias C. Hoschka, "A Market for the Well Governed," "The McKinsey Quarterly, number 3,2002) See also the chapters by Amar Gill (chapter 4) and Maria Helena Santana (chapter 28) in this volume.
- ٤- في نفس السياق، أظهرت نتائج الكريدي ليونيه أن الأسواق التي تحسنت فيها نظم حوكمة الشركات كان أداءها أيضاً أفضل من تلك الأسواق ذات ممارسات الحوكمة الأضعف. وللحصول على معلومات أكثر تفصيلاً أنظر الفصل الذي كتبه أمارجيل من الكريدي ليونيه (الفصل الرابع من هذا الكتاب).
- ٥- هذه الأرقام جاءت من مسح عام ٢٠٠٢ الذي قام به ماكينزي بالتعاون مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات وهي متاحة على شبكة الإنترنت www.mckinsey.com أو www.gcgf.org وللحصول على إحصاءات إضافية عن علاوات حوكمة الشركات أنظر
- Poul Coombes & Mark Watson, " Three Surveys on Corporate Governance, The McKinsey Quarterly, No. 4, 2002 special edition: Asia Revalued: 74-7." "What the Experts Say" a special CG report by CLSA www.clsa.com
- ٦- These components are from Roberto Newell and Gregory Wilson, "A permium for Good Governance," the McKinsey Quarterly, number 3,2002.
- ٧- The total CG index (CGI) is thus: $CGI = \alpha BI + \beta STI + \gamma MBI + \delta ATI + \epsilon BAI + \zeta TI$ (1.2) where $\alpha, \beta, \gamma, \delta, \epsilon, \zeta$ - weights that sum up to 1.000.
- ٨- La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, R. Vishny, "Law and Finance," NBER Working Paper 5661, July, 1996.

- ٩ - Pistor, K., "Patterns of Legal Change: Shareholder and Creditor Rights in Transition Economies," EBRD Working Paper No. 49,2000.
- ١٠ - La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, R. Vishny, "Law and Finance," NBER Working Paper 5661, July, 1996.
- ١١ - Ramasastry, A., S. Slavova, D. Bernstein, " Market Perceptions of Corporate Governance - EBRD Survey Results," in Law in Transition, EBRD, Autumn, 1999.
- ١٢ - من شروط الاخطار بورصة تايلاند
A Thai reporting requirement.
- ١٣ - من شروط الاخطار بورصة تايلاند
A Thai reporting requirement.

المؤلف

Dr. Catherine L. Kuchta - Helbling

د. كاترين ل. كوشتا - هلبلينج: - مسؤولة برامج في شركة Global Projects وعن البحوث والاستشارات في مركز المشروعات الدولية الخاصة في واشنطن دي. سي. وقد قامت د. كوشتا- هلبلينج بالتدريس في جامعة جون هوبكنز Johns Hopkins University وفي برنامج الدراسات الدبلوماسية بجينيف، سويسرا. كما قامت بإلقاء محاضرات في جامعة جورج ماسون George Mason University وقبل ذلك عملت كباحث زائر في المنتدى الدولي للدراسات الديمقراطية بالصندوق القومي للديمقراطية حيث قامت بتحضير بحث عن التحول السياسي والاقتصادي في شرق أوروبا وأمريكا اللاتينية. كما عملت د. كوشتا هلبلينج أيضا كباحث زائر في جامعة جورج تاون Georgetown University وبمدرسة بول نيتز Paul Nitz School للدراسات الدولية المتقدمة بجامعة جون هوبكنز وجامعة جورج واشنطن George Washington. وكذلك عملت د. كوشتا هلبلينج كباحث ومساعد تنفيذي لدراسة الأبعاد الإنسانية للبرنامج العالمي للتغير البيئي التابع للمجلس الدولي للعلوم الاجتماعية في جينيف ومساعد للبحوث والتدريس في المعهد الجامعي للدراسات العليا الدولية في جامعة جينيف حيث حصلت على درجة دكتوراة الفلسفة في العلاقات الدولية والعلوم السياسية.



مركز المشروعات الدولية الخاصة

ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبيعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركة

بقلم: هولي ج. جريجوري، وجيسون ريليلين

تمت إعادة طباعة هذا المقال بموجب إذن من إيجون زيندر إنترناشيونال

(Egon Zehnder International) www.zehnder.com

نظرة عامة

“إن مجلس الإدارة يتحمل المسؤولية النهائية عن نزاهة الإفصاح المالي للشركة... هذا هو حجر الأساس في حوكمة الشركة، والأداة الرئيسية لمحاسبة مجالس الإدارة أمام المساهمين”

المصدر: تقرير المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال، التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عن حوكمة الشركات (تقرير ميلليستين)، ١٩٩٨.

تعتمد نزاهة السوق المالي للدولة علي نوعية البيانات المالية للشركة المتاحة للمستثمرين. ويعتبر الإفصاح الواضح، السليم، والمؤهل للثقة أمراً مطلوباً لكفاءة تكوين رأس المال والسيولة في الأسواق المالية. وكلما ازدادت درجة الشفافية كلما ازدادت درجة الإحساس بالمساواة أو العدالة التي يعتقد المستثمرون بوجودها في تلك الأسواق، وكلما ازدادت أيضاً درجة ترحيب أولئك المستثمرين بتقديم رءوس الأموال.

وقد وضع الإدراك في السنوات الأخيرة، بأن رأس المال ذا التكلفة المنخفضة والذي ينتظر الاستثمار لن يتدفق علي الفور إلي الدول والشركات التي تتسم بضعف معايير الإفصاح والشفافية لديها – حيث تكون المعلومات المالية عنها غير كاملة، والمعايير المحاسبية غير كافية، أو يكون تطبيق تلك المعايير غير سليم. ويظهر هذا بشكل واضح الآن في كثير من أرجاء آسيا، وأمريكا اللاتينية، والاتحاد السوفيتي السابق، حيث تباطأ رأس المال العالمي في العودة بعد الأزمة المالية التي حدثت في أواخر التسعينيات – وهي الأزمة التي تعزي الآن، جزئياً عل الأقل، إلي ضعف الشفافية، والممارسات المحاسبية، والمراجعة التي أدت إلي فقدان ثقة المستثمرين.

علي أن المستثمرين في الاقتصادات الأكثر تقدماً والقائمة علي أساس السوق يبدون نفوراً مماثلاً للاستثمار في الشركات التي تتسم بممارستها بالضعف من ناحية إعداد التقارير المالية.

وفي الولايات المتحدة، مثلاً، أدت القصص والروايات التي تنشرها الصحافة عن المخالفات المحاسبية، في عدد من الشركات الضخمة التي يجري تداول أوراقها المالية، في خلال السنوات الأخيرة، إلى التعجيل بعمليات بيع علي نطاق واسع للأوراق المالية لتلك الشركات. وإلى جانب الأثر الواضح والملحوظ علي أسعار أسهم المنشأة، فإن عمليات البيع والتخلص من الأوراق المالية للمنشأة تعمل علي تناقص الثقة العامة للمستثمر في إدارة المنشأة وتناقص الاحتمالات في أن تعاود الاستراتيجيات طويلة الأجل الخاصة بالمنشأة مسارها المستهدف.

" إن المساهمين والمستثمرين المحتملين يطلبون الحصول علي معلومات منتظمة يمكن الاعتماد عليها، وقابلة للمقارنة، وذات تفاصيل كافية بحيث يمكنهم تقييم القيادة الإدارية للمنشأة إلي جانب تكييفهم من اتخاذ قرارات علي أساس معلومات عن تقييم الأسهم وملكيتهما وحقوق التصويت الخاصة بها وقد يؤدي عدم كفاية المعلومات أو عدم وضوحها إلي إعاقة الأسواق عن أداء وظيفتها، مما قد يزيد من تكلفة رأس المال ويؤدي إلي ضعف تخصيص الموارد"

"المصدر: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عن حوكمة الشركات ١٩٩٩.

ونظراً لوعي الدول حول العالم بأهمية إعداد التقارير المالية لاستقرار الأسواق المالية ونجاح المنشآت التي تعمل فيها، فقد قامت هذه الدول بتنفيذ إجراءات تنظيمية وقانونية تجعل المنشآت قابلة للمحاسبة عن نوعية المعلومات المالية التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين وقد اتخذت هذه الإجراءات شكل القوانين والتشريعات واللوائح الخاصة بالأوراق المالية ومتطلبات القيد في بورصات الأوراق المالية، وآليات التنفيذ القضائي. كما أن مهنتي المحاسبة والمراجعة تلعبان دوراً هاماً في ضمان التطبيق المنسق لقواعد المحاسبة فيما بين، وفي، الدول والمنشآت.

وعلي أية حال، فقد أصبح من المقبول الآن علي نطاق واسع، أن تقع مسئولية الإشراف والرقابة علي نوعية البيانات المالية التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين علي عاتق مجلس إدارة المنشأة. إذ أن مجلس الإدارة - أو المجلس الإشرافي، في النظم ذات المستويين - هو الآلية الإشرافية المكلفة بمراقبة الإدارة للتأكد من قيام المديرين بوضع الأصول المملوكة للشركة في أفضل الاستخدامات من ناحيتي الكفاءة والتنافسية. ولما كان ينظر إلي مجلس الإدارة، عادة علي أنه وكيل المستثمرين، فإنه بذلك يصبح مسئولاً عن أن يؤكد لهم أن المعلومات المالية التي تم الإفصاح عنها تعكس بدقة الحالة الحقيقية للشركة.

لكل هذا، فإن الحوكمة الجيدة للشركة، هي نقطة البداية لأي مناقشة حول نوعية التقارير المالية، إذ أن الشفافية المالية، والمحاسبة والمراجعة ما هي إلا جزء من الإطار الأكبر لحوكمة الشركة. وتعمل المحاسبة والمراجعة كألية لإمكان المحاسبة عن المسئولية - وهي طريقة لقياس ورقابة الإدارة لضمان قيام المديرين المحترفين بتوظيف أصول الشركة في أفضل استخدامات تحقق مصلحة الشركة ومساهمتها. والإشراف الفعال من جانب مجلس الإدارة ضروري لضمان تشجيع طرق العمل التي تتبعها الإدارة، والمراجعون الداخليون والخارجيون، لجودة التقارير المالية.

ولمساعدة مجالس الإدارة علي الوفاء بمسئوليتها الإشرافية، فإن الاتجاه يتزايد للاعتماد علي لجنة المراجعة، وهي مجموعة فرعية من أعضاء مجلس الإدارة تتولى القيام باستعراض وإشراف مستقل للعمليات التي تقوم بها الشركة لتوفير البيانات المالية، ونظم الرقابة الداخلية، وتعيين المراجعين الخارجيين المستقلين للشركة. ومع أنه لا يتوقع من لجنة المراجعة أن تحل

محل المجموعتين المسئولتين بصفة أساسية عن إعداد القوائم المالية للشركة – الإدارة المالية والمراجعون الخارجيون – فإن اللجنة، باعتبارها امتداداً لكامل هيئة مجلس الإدارة، يجب أن تعمل مع هاتين المجموعتين للتأكد من وجود نظام سليم يعمل بشكل جيد لإعداد التقارير المالية.

ويتناول هذا الفصل بحث دور لجنة المراجعة في عملية إعداد التقارير المالية، كما يستعرض وجهات النظر المختلفة التي تظهر حول العالم بشأن الوظائف الأساسية للجنة المراجعة وتكوينها، وهيكلها وعملياتها.

“في إحدى عمليات المسح العالمية التي قام بها إيجون زيندر Egon Zehnder أفادت ٨٥٪ من الشركات بأن لديها لجنة مراجعة. وتعتبر أستراليا من أكثر القارات التي تنتشر بها لجان المراجعة (١٠٠٪)، بينما تبلغ نسبتها ٩٨٪ في أمريكا الشمالية و ٩٥٪ في آسيا، أما أقلها فهي أمريكا اللاتينية حيث تبلغ النسبة ٥٢٪ فقط.”

المصدر: Egon Zehnder: Board of Directors Global Study, 2000

ما هي أهمية لجان المراجعة ؟

يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بجمع قدر هائل من المعلومات التي يقوم بهضمها ثم العمل بمقتضاها حتى يتحقق له الإشراف بدرجة كافية على إدارة الشركة. ومن ثم فإن تفويض المهام المعقدة إلى لجان متخصصة يمكن مجلس الإدارة من التركيز بكفاءة على النواحي المتفرقة من العمل.

وبصفة خاصة فإن الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير المالية يتطلب وجود أعضاء بمجلس الإدارة، لديهم قدر كبير من الدراية والمعرفة بالأمر المحاسبية والمالية. كما يتطلب أعضاء مجلس إدارة لديهم الوقت الكافي للتركيز على عملية ترتكز بطبيعتها على النظر في تفاصيل القوائم المالية للشركة. وأخيراً، فإنها تتطلب أعضاء مجلس إدارة مستقلين يحتمل أن يكونوا أكثر موضوعية عند تقييم مدى كفاية الإفصاح المالي.

ولجنة المراجعة التي تتكون من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين والذين يمتلكون المهارات المالية والمحاسبية، ولديهم الرغبة في تخصيص الوقت اللازم، تعتبر في مكان أفضل من مجلس الإدارة بكامل هيئته من ناحية الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية.

مبررات إنشاء لجنة المراجعة

- ضخامة مجلس الإدارة وعدم التجانس بين مجموعة الأعضاء بما لا يتناسب مع تناول العملية الشاقة المليئة بالتفاصيل والخاصة باستعراض مراجعة القوائم المالية للشركة.
- مواعيد تقديم التقارير المالية، والتي تتطلب في بعض الدول ضرورة النشر الفعلي لتقارير مالية ربع سنوية إلى جانب التقارير السنوية، وهو ما يستلزم قدراً كبيراً من الوقت والجهد ممن ينجسون في هذه العملية. وقد يكون إشراك كافة أعضاء مجلس الإدارة في هذه العملية، التي تستغرق وقتاً طويلاً، أمراً لا يتسم بالكفاءة من ناحية تخصيص موارد مجلس الإدارة.
- طبيعة الخلافات المحتملة والتي قد تثور بين مصالح الإدارة ومصالح جودة التقارير المالية والتي قد لا تجعل من الملائم تدخل أعضاء مجلس الإدارة من المديرين الموظفين في عملية إعداد التقارير. وبدلاً من ذلك، يقصر الأمر على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين والمؤهلين في

ذات الوقت، للعمل فى هذا المجال.

- الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير، وبخاصة فى الشركات العامة الضخمة، والذى يتطلب قدراً كبيراً من الخبرة والممارسة فى المحاسبة والإدارة المالية. ولا يمكن لغير أولئك الأعضاء من مجلس الإدارة الذين يلمون إماماً جيداً بتلك النواحي أن يعملوا فى هذا المجال.

العناصر اللازمة للجنة المراجعة الفعالة

على الرغم مما قد يكون هناك من اختلاف فى دور لجنة المراجعة فيما بين شركة وأخرى، وفيما بين دولة وأخرى، فإن معظم الكتابات عن "أفضل ممارسات" حوكمة الشركة تتفق فى أنه لى تكون لجنة المراجعة فعالة ينبغى أن تتوافر بها عناصر رئيسية معينة مثل: الاستقلال، الخبرة، الفحص النافى للجهالة.

الاستقلال

يكاد الاستقلال أن يكون مبدأ عالمياً، ويقضى بأن تضم اللجنة أغلبية من أعضاء مجلس الإدارة غير الموظفين، ذوى القدرة على ممارسة التقدير والحكم بشكل مستقل عن الإدارة. وعلى سبيل المثال، فإن هذا يمنع كلا من المسئول التنفيذى الرئيسى (CEO) (أو عضو مجلس الإدارة المنتدب)، والمسئول المالى الرئيسى وأي عضو مجلس إدارة آخر يعمل فى إدارة المنشأة من العمل كعضو فى لجنة المراجعة.

ومع ذلك، فإن كثيراً من الدول تذهب إلى ما هو أبعد من ذلك، وتنادى بأن لا تتكون لجنة المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة غير الموظفين فحسب بل من أعضاء مجلس إدارة مستقلين فعلاً. وعلى الرغم من خضوع المصطلح لتعاريف متنوعة، ففى معظم الدول يعتبر عضو مجلس الإدارة مستقلاً، إذا لم يكن، أو لم تكن، موظفاً أو موظفة فى الشركة، ولم تكن هناك صلة وثيقة تربطه بالشركة أو إدارتها من خلال الأسرة أو أى علاقة اقتصادية أو غيرها من الروابط. والقرار النهائى بشأن ما يعتبر استقلالاً هو عادة من سلطة مجلس الإدارة ذاته.

ومن الناحية النظرية، فإن لجنة المراجعة المكونة من أعضاء مجلس إدارة مستقلين تكون فى وضع أفضل لتقييم نوعية الإفصاح المالى، ومدى كفاية الرقابة الداخلية، عن مجلس الإدارة المرتبط بشكل غير ضروري بالإدارة، سواء عن طريق تكوينه، أو سلبيته، أو مزيج من كليهما. ويؤدى الاستقلال إلى تجنب كثير من الإغراءات التى يواجهها المديرون الموظفون فى ممارستهم المشكوك فيها عند إعداد التقارير المالية التى تفي بتوقعات السوق، أو لتبرير القرارات التى يتخذونها. ومن ثم، فإن أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، قد يكونون أقرب إلى الموضوعية عند تحليل النتائج المالية وتقييم الأداء الإدارى وأداء الشركة.

آراء دولية بشأن "الاستقلال"

فرنسا

يجب أن يفهم أن عضو مجلس الإدارة المستقل ليس هو فقط "عضو مجلس الإدارة غير الموظف" فقط - أى الذى لا يقوم بأداء أية واجبات إدارية فى الشركة أو فى مجموعتها - ولكنه أيضاً الذى لا تربطه أية رابطة مصلحة (كأن يكون مساهماً رئيسياً، أو موظفاً، أو أية رابطة أخرى) بها. وللتبسيط، فإن عضو مجلس الإدارة المستقل يمكن تعريفه كما يلى: "يعتبر عضو

مجلس الإدارة مستقلا عن إدارة الشركة عندما لا يكون له أية رابطة أو علاقة من أى نوع وبأى شكل بالشركة أو مجموعتها بحيث تهدد ممارسته أو ممارستها للتقدير الحر". ومبدأ استقلال عضو مجلس الإدارة لا يتعارض مع مبدأ أعضاء مجلس الإدارة الموظفين فحسب بل أنه يتعارض مع أى عضو مجلس إدارة له أى نوع من المصلحة الخاصة فى الشركة، سواء كمساهم أو كمورد أو كعميل.

المصدر: Vienot Report I & II

بلجيكا

يمكن أن يعتبر المدير مستقلا إذا كان هو أو هي:

- ليس عضوا فى الإدارة التنفيذية أو فى مجلس الإدارة فى الشركات المشتركة (أو التابعة ٠٠٠ وما إلى ذلك) ولم يشغل أيا من تلك المناصب فى خلال السنة الماضية.
- ليس له أية روابط عائلية مع أى من أعضاء مجلس الإدارة الموظفين، قد تتدخل فى ممارسته لتقديره المستقل.
- ليس عضوا بالإدارة التنفيذية أو مجلس الإدارة لأى من كبار المساهمين المسيطرين، ولم يتم اختياره بناء على ترشيح من أيهم، وليس له أية تعاملات أو أعمال مالية أو علاقات أخرى مع أى منهم.
- لا يعمل مورداً لسلع أو لخدمات ذات طبيعة تتداخل مع ممارسته للتقدير المستقل، و (ليس) عضوا فى ذات المنشأة التى أتى منها مستشار أو استشاري الشركة.

المصدر: Cardon Report

أستراليا

من الأفضل أن يكون أغلب أعضاء مجلس الإدارة غير الموظفين مستقلين، ليس فقط عن الإدارة بل عن أى تأثير خارجى آخر يمكن أن يشهد قدراتهم عن العمل لمصلحة الشركة ككل، ومن المحتمل أن يتحقق الاستقلال بدرجة أكبر عندما يكون عضو مجلس الإدارة:

- ليس من كبار المساهمين فى الشركة.
- لم يعين فى أية وظيفة تنفيذية بالشركة فى خلال بضع السنوات الماضية.
- لم يتم استبقاؤه كمستشار مهني فى الشركة (سواء بصفة شخصية أم كان موفداً من قبل المنشأة الاستشارية التى تعمل مع الشركة).
- لم يكن من كبار الموردين للشركة، أو من كبار عملائها.
- ليس له أية علاقة تعاقدية هامة مع الشركة بخلاف كونه عضوا بمجلس الإدارة.

المصدر: Bosch Report

البرازيل

يعتبر عضو مجلس الإدارة مستقلا إذا:-

- لم يكن له أى ارتباط بالشركة بجانب منصبه فى مجلس الإدارة وملكيته لأسهم الشركة.

- لم يكن قط موظفا بالشركة أو أى من الشركات التابعة أو الشركات المشتركة معها.
- لم يكن يقدم أية خدمات أو منتجات إلى الشركة.
- لم يكن موظفا لدى أية شركة تقدم خدمات أو تورد منتجات هامة إلى الشركة.
- لم يكن زوجا أو قريبا من الدرجة الأولى أو الثانية لأى موظف، أو مدير أو مراقب العام للحسابات.
- لم يكن يتلقى أية مبالغ أو أتعاب من الشركة بخلاف مكافأة أعضاء مجلس الإدارة، وكوبونات أرباح الأسهم إذا ما كان مساهما.

المصدر: (1) IBGC, Code of Best Practice; quoted from Holly J. Gregorgy, 2000.

وفي بعض البلدان، تقتضي متطلبات القيد في البورصة بأن تتكون لجنة المراجعة بشكل تام من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين. وفي الولايات المتحدة على سبيل المثال، تتطلب بورصة نيويورك للأوراق المالية (NYSE) والاتحاد القومي للمتعاملين في الأوراق المالية (NASD) National Association of Securities Dealers، يتطلبان أن يضم تشكيل اللجنة ثلاثة أعضاء مستقلين من مجلس الإدارة على الأقل. ويعرف كلاهما (NYSE & NASD) الاستقلال تعريفاً عاماً، ثم يطلبان من الشركات المقيدة أن تقوم بتطبيق معايير محددة لتقرير الاستقلال الفعلي لأعضاء مجلس الإدارة.

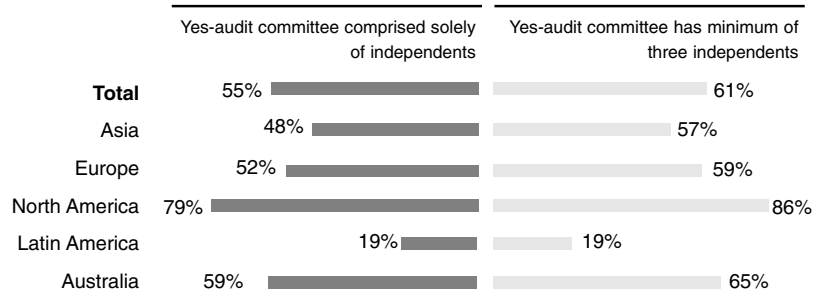
ويعرف الاتحاد القومي للمتعاملين في الأوراق المالية عضو مجلس الإدارة المستقل بأنه شخص بخلاف أى موظف أو أى مسئول أو أى فرد آخر له علاقة قد تتدخل، وفقاً لما يراه مجلس الإدارة، في ممارسته أو ممارستها للتقدير والحكم المستقل. يستبعد الاتحاد القومي الأعضاء التاليين من صفة الاستقلال:

- عضو مجلس الإدارة الذى تعينه الإدارة أو أى من المنشآت التابعة فى السنة الجارية أو فى أى من السنوات الثلاثة الماضية.
- عضو مجلس الإدارة الذى يكون عضواً مباشراً فى عائلة أى فرد يكون، أو كان فى أى من السنوات الثلاث الماضية، معيناً فى الشركة أو أى من الشركات التابعة لها، كمسئول تنفيذى.
- أى عضو مجلس إدارة يكون قد قبل أتعاباً من الشركة تتعدى مبلغ ٦٠.٠٠٠ دولار فى خلال السنة المالية السابقة، بخلاف مكافأته عن عضوية مجلس الإدارة، أو ما يتقاضاه كمعاش فى ظل خطة معتمدة من جهاز الضرائب، أو كتعويض غير اختياري.
- أى عضو مجلس إدارة له علاقة محددة خاصة (شريك، مساهم ذو نسبة حاكمة، أو مسئول تنفيذى) مع منشأة أعمال دفعت إليها الشركة، أو تلقت منها مبالغ تزيد عن ٥٪ من مجموع الإيرادات الموحدة، أو تزيد على مبلغ ٢٠٠.٠٠٠ دولار فى أى من السنوات الثلاث الماضية.
- أى عضو مجلس إدارة يكون قد تم تعيينه كمسئول تنفيذى من جانب منشأة أخرى يعمل فى مجلس تحديد الأجور بها أحد المسؤولين التنفيذيين بالشركة.

أما طبقاً لصيغة بورصة نيويورك للأوراق المالية (NYSE) فإن أعضاء مجلس الإدارة المستقلين هم أعضاء مجلس الإدارة الذين ليس لهم أية علاقة مع الشركة قد تتدخل فى ممارستهم لاستقلالهم عن إدارة الشركة، بدون تقديم أية إشارة محددة إلى مجلس الإدارة، أو الأساس الذى يبني عليه تقرير ذلك.

وكما هو الحال مع الاتحاد القومي للمتعاملين في الأوراق المالية (سءخ) فإن عضو مجلس الإدارة الذى يعمل موظفاً أو الذى يكون أحد الأعضاء المباشرين فى عائلة أحد المسؤولين التنفيذيين لا يمكن أن يعمل عضواً فى لجنة المراجعة فى أى من الشركات المفيدة فى بورصة نيويورك إلا بعد مضى ثلاث سنوات من انتهاء هذه العلاقة. أما بالنسبة لعلاقات الأعمال، فإن الاختيار يكون شخصياً بدرجة أكبر. وعضو مجلس الإدارة الذى (أ) له علاقة محددة بمنشأة لها علاقة أعمال مع الشركة، أو (ب) له علاقة أعمال مباشرة مع الشركة (كاستشاري) لا يمكن أن يكون عضواً بلجنة المراجعة فى إحدى الشركات المقيدة ببورصة نيويورك (NYSE) إلا إذا قرر مجلس إدارة الشركة أنه وفقاً لتقديره للأعمال فإن تلك العلاقة لا تتدخل فى ممارسة عضو مجلس الإدارة لتقديره وحكمه المستقل، أخذاً فى الاعتبار، بين أشياء أخرى، حجم أو ضخامة هذه العلاقة بالنسبة للأطراف المشاركة فيها. كما أن لدى بورصة نيويورك سءخ نص مماثل لنص المجلس القومي للمتعاملين فى الأوراق المالية NASD فيما يتعلق بالروابط المتبادلة فى لجنة تحديد الأجور.

شكل (١٣-١)



Source: Egon Zahnder Board of Directors Global Study (2000).

"الدراية المالية" والخبرة

إن تعدد الأدوات المالية الحالية، وتعدد هياكل رأس مال الشركات، وظهور صناعات جديدة، والتطبيق الخلاق للمعايير المحاسبية القومية، كلها معا توضح أهمية وجود أعضاء مجلس الإدارة المؤهلين فقط للعمل فى لجنة المراجعة. ويعنى هذا فى عدد متزايد من الدول أن لجان المراجعة ينبغي ألا تضم سوى أفراد "ذوى دراية مالية" - لديهم القدرة على قراءة وفهم القوائم المالية بما فى ذلك الميزانية العمومية للشركة، وقائمة الدخل، وقائمة التدفقات النقدية. وفى بعض الدول الأخرى، مثل الولايات المتحدة، تتطلب قواعد بورصات الأوراق المالية بشكل حازم أن تكون هذه المهارات لدى أعضاء لجنة المراجعة.

ويتزايد عدد وثائق وكتابات "أفضل ممارسات" حوكمة الشركة التى توصى بأن يكون لدى أعضاء لجنة المراجعة أيضاً خبرة محاسبية أو ما يماثلها من الخبرات المالية. وقد تنشأ "الخبرة" من ممارسة وظائف سابقة فى النواحي المالية والمحاسبية، أو تكون نتيجة للحصول على شهادة مهنية فى المحاسبة، أو أى ممارسة أخرى ينتج عنها الدراية المالية المتيقنة، مثل العمل كمستول تنفيذى رئيسي CEO أو شغل أى منصب رئيسي آخر ذي مسئوليات تتعلق بالإشراف المالى.

الخبرات المجمعّة للجنة المراجعة

ينبغي التفكير أيضاً في الخبرات المجمعّة في أعضاء لجنة المراجعة. واللجنة كمجموعة (ليس من الضروري في كل حالة) ينبغي أن يتوافر لديها الفهم الجيد لمخاطر العمل، والعمليات، وإعداد التقارير المالية، وضوابط الرقابة. وينبغي أن تكون الخبرات المجمعّة للجنة المراجعة ملائمة لحجم وضع المنشأة، وكذلك للصناعة التي تعمل بها. وينبغي للمجموعة ككل أن تمتلك المعرفة بقانون الشركات وإدارة المخاطر والخبرة بالقيادة الإدارية للأعمال.

والوضع المثالي، هو أن يكون هناك عضو واحد على الأقل في لجنة المراجعة لديه خبرات في النواحي التي يرى أنها تمثل العوامل التي تحمل أعلى درجة من المخاطر في الخطأ الإستراتيجية للشركة. وعلى سبيل المثال، فإن كان نجاح الشركة، يتطلب قيامها بالاستيلاء على عدة شركات أخرى، أو القيام بتوسع عالمي، أو عمل استثمارات جديدة في التكنولوجيا، فإنه ينبغي أن يكون في لجنة المراجعة أفراد ممن قاموا بتجارب ناجحة في هذه النواحي.

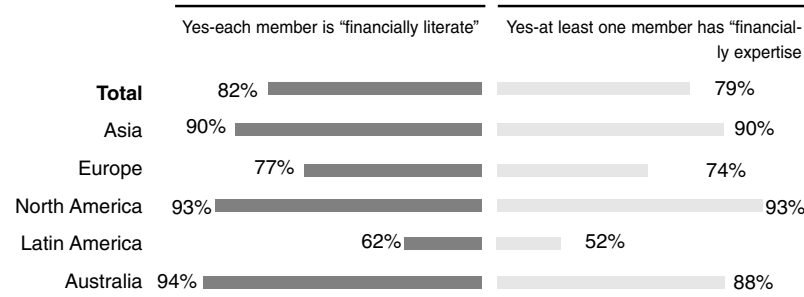
المصدر: Report on NACD Blue Ribbon Commission on Audit Committees, 2000

ويجب على كل مجلس إدارة أن يقرر لنفسه الخبرات الخاصة التي يحتاج إليها في لجنة المراجعة التابعة له. ومن أجل ذلك، ينبغي على مجلس الإدارة أن يشجع برامج التدريب والتعليم لضمان حصول أعضاء لجنة المراجعة على قاعدة المعرفة والدراية المطلوبة التي تسمح لهم الوفاء بمسئولياتهم في اللجنة بشكل ملائم، لكي يصبحوا على علم بالموضوعات المتعلقة بالشؤون المالية والمحاسبية. وينبغي أن يقوم مجلس الإدارة دورياً باستعراض تكوين لجنة المراجعة التابعة له، وأن يقوم بالتعديلات المناسبة إذا ما رأى أن اللجنة تتطلب وجود خبرات إضافية أو أفراد ذوي خصائص معينة.

الفحص النافي للجهالة

“نظراً للمسئوليات الملقاة على عاتق لجنة المراجعة، والطبيعة المعقدة للمحاسبة والشؤون المالية التي يجري استعراضها والنظر فيها، فإن اللجنة تستحق قدرًا ملموساً من مورد أعضاء مجلس الإدارة، سواء من ناحية عدد أعضاء مجلس الإدارة المخصصين للجنة أم من ناحية الوقت الذي يخصصه كل عضو مجلس إدارة للشؤون اللجنتية”

شكل (١٣ - ٢)



Source: Egon Zahnder Board of Directors Global Study (2000).

Source: Report of the Blue ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees, Whitehead - Millstein Committee, 1999.

العناصر اللازمة للجنة المراجعة الفعالة

إن اللوائح ومتطلبات القيد لا تقوم سوي بجزء من المسار نحو ضمان الإشراف الفعال. إلا أن تعزيز ممارسة النزاهة في التقارير المالية يتطلب في النهاية، القيام بتعديلات سلوكية، وليست هيكلية فحسب في مجالس الإدارة، والأهم من ذلك في لجان المراجعة التابعة لها. إن مجالس الإدارة يجب عليها أن تخلق ثقافة في قاعة المجلس، تعمل علي تشجيع الإشراف النشط والمستقل وعلي الحوار المنفتح والصريح بين أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجنة.

لقد أصبحت عضوية مجالس الإدارة، اليوم، مناصب خطيرة، وربما كان عضو لجنة المراجعة هو صاحب أكثر المناصب خطورة بين أعضاء المجلس. إذ أن علي أعضاء لجنة المراجعة مسؤوليات جسيمة باعتبار اللجنة جزء من عملية الإشراف، وتبعاً لذلك فإن لها دوراً حقيقياً في المساعدة علي الاحتفاظ بثقة المستثمر في البيانات المالية والبيانات الخاصة بالعمليات والتي يجري الإفصاح عنها للمستثمرين. وهكذا فإن كل عضو يجب أن يخصص الوقت الكافي للقيام بمسئولياته في لجنة المراجعة، وأن يقوم بعمله مع إحساس بالالتزام والإخلاص وتنوع المعرفة التي يستلزمها المنصب.

إن المهمة الأولى للجنة المرجعة هي ضمان أن العمليات التي تقوم بها الإدارة وموظفو المراجعة الداخلية، والمراجعون الخارجيون المستقلون تؤدي إلي تحسين نوعية التقارير المالية، وعلي الرغم من أن المسؤوليات المحددة للجنة المراجعة قد تختلف من دولة لأخرى، وقد تتنوع علي أساس نوع ودرجة تعقد وحجم الأعمال، فإن لجنة المراجعة تكلف بصفة عامة بالإشراف علي ثلاث نواح رئيسية: إعداد التقارير المالية، والرقابة الداخلية وعملية المراجعة.

إعداد التقارير المالية

وظيفة لجنة المراجعة بالنسبة لإعداد التقارير المالية هي وظيفة إشرافية ورقابية. ولا يدخل في دور لجنة المراجعة قيامها بإعداد القوائم المالية أو الاضطلاع باتخاذ القرارات الفعلية فيما يخص إعداد هذه القوائم. إذ أن تلك هي مسئولية الإدارة المالية، وجهاز المراجعة الداخلية، والمراجعين الخارجيين.

وبدلاً من ذلك فإن لجنة المراجعة عند إشرافها علي عملية إعداد التقارير المالية عادة:

- تقوم باستعراض نتائج المراجعة الداخلية والخارجية، بما في ذلك أية ملاحظات يتضمنها رأي المراجع الخارجي، وكذلك أية إجابات علي تلك الملاحظات من الإدارة، إلي جانب النظر في التوصيات التي يقدمها المراجع الخارجي.
- تقوم باستعراض القوائم المالية وكافة التقارير التي يقدمها المراجع المستقل فيما يتعلق بهذه القوائم، وكذلك أية خلافات ملموسة بين الإدارة والمراجع الخارجي تكون قد نشأت من إعداد القوائم المالية.
- تقوم بالنظر في أي تغييرات ملموسة بشأن مبادئ وممارسات المراجعة والمحاسبة المستخدمة عند إعداد القوائم المالية للشركة أو أي ممارسة لا اختيار مثير للشك تم استخدامه في إعداد تلك القوائم.

وينبغي علي لجان المراجعة

- أن تقوم بتقييم أهداف المنشأة من إعداد التقارير الداخلية والخارجية وأن تحدد مدى الوفاء بتلك الأهداف. وينبغي علي لجان المراجعة أن تحصل على تأكيدات بشأن استكمال والسلامة الشاملة للبيانات المقدمة في القوائم المالية.
- أن تفهم وأن تقيم نوعية الإيرادات واصمة نصب عينها "الأعلام الحمراء" التي تشير إلي الإدارة غير الملائمة للإيرادات. وينبغي علي اللجان أن تتحدي وتناقش الإدارة والمراجعين بشأن هذا الموضوع.
- أن توجه أسئلة قاسية وأن تنشئ قاعدة لتلقي الأخبار الطبية والسيئة علي الفور وبالكامل. وينبغي ألا تكون اللجان هي "أول من يسمع" فحسب، بل يجب أيضاً أن تكون "أول من يسأل"، بإثارة أسئلة مثل "هل تشعر بعدم الراحة بالنسبة لأي من تلك البنود؟" أو "أين نكون معرضين بدرجة أكبر للمخاطر؟" وينبغي أن تركز توقعات اللجنة من المراجعين الداخليين والخارجيين علي التحليل السريع والمتضمن لأيّة مخاطر لا تتناولها الإدارة، بتقرير كامل يوجه إلي الإدارة واللجنة.
- أن تقوم باستعراض القوائم المالية السنوية في الوقت المناسب (قبل الإفراج عنها للجهات الخارجية) وينبغي علي أعضاء لجنة المراجعة أن يعملوا مع الإدارة والمراجعين كي يفهموا التقديرات والقرارات المحاسبية الهامة.
- أن تضمن أن نظام الشركة لإعداد التقارير المالية يعطي، لأولئك الذين في داخل الشركة وخارجها، فكرة واضحة عن الأداء. وينبغي علي لجنة المراجعة أن تستخدم وأن تفهم المعلومات التي تقدمها الإدارة عن مؤشرات الأداء الرئيسية للمنشأة. وتتضمن المؤشرات الرئيسية للأداء، علامات القياس للصناعة والبيانات المقارنة للمالية والتسويق والإنتاج في خلال مدة معينة، إلي جانب بيانات أخرى.
- أن تعمل علي تقييم المخاطر التي تنشأ من الضغوط المفرطة علي الإدارة لإعداد التقارير وقد تنشأ هذه الضغوط من توقعات المحللين، أو من خطط مكافأة المسؤولين التنفيذيين، أو الظروف التنظيمية، أو قد تكون نتيجة لما سبق نشره من توقعات، أو احتمال حدوث خسارة صافية في الفترة الجارية.

المصدر: Report of NACD Blue Ribbon Commission on Audit Committees, 2000

ومن الواضح أنه لكي تكون لجنة المراجعة فعالة في إشرافها علي عملية إعداد التقارير المالية، فإنها لا يمكن أن تعمل في فراغ. ونظراً لأن لجنة المراجعة تعتمد علي المعلومات التي تقدم إليها من الإدارة المالية العليا، وموظفي المراجعة الداخلية، والمراجعين الخارجيين للقيام بمسئولياتها، فإن من المهم أن تقوم اللجنة بخلق حوار مفتوح وحر وصريح ومنظم مع كل من أولئك المشاركين في العمل. وفي الواقع فإن المحاسبة المالية وعملية إعداد التقارير المالية ذات الجودة العالية - التي هي الهدف النهائي للعملية كلها - لا يمكن أن تنتج إلا من الاتصالات الفعالة بين أولئك المشاركين فيها.

والمجموعة التي سيكون للجنة المراجعة في معظم الوقت اتصال منظم بها هي الإدارة المالية - أي المسئول المالي الرئيسي، أمين الصندوق (مدير الخزانة)، والمراقب العام (مدير الحسابات)، وتقع علي الإدارة المالية المسئولية في أن توفر للجنة المراجعة تفسيراً للقوائم

المالية والأرقام التي تضمنها هذه القوائم.

وينبغي أن تبحث الإدارة مع لجنة المراجعة أيضاً، أية تغييرات في المبادئ المحاسبية أو سياسات إعداد التقارير المالية عن السنوات السابقة، والمعاملة المحاسبية الخاصة بالعمليات الهامة، وأية اختلافات هامة بين الأرقام الواردة في الموازنة والأرقام الفعلية في أي حساب معين.

وبعد ذلك، يكون علي لجنة المراجعة أن تدخل في حوار مع المراجعين الداخليين والخارجيين، للتحقق من مدي سلامة الإجراءات التي استخدمتها إدارة الشركة. وكجزء من العملية، فإن لجنة المراجعة ينبغي أن تتوقع من المراجعين الداخليين والخارجيين أن يقوموا بتسليمها تقارير مالية صريحة وواضحة وفي الوقت المحدد عن مدي جودة نوعية إعداد التقارير المالية ومدي مطابقة القوائم المالية مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ومبادئ المراجعة. وينبغي علي لجنة المراجعة أن تقوم باستعراض تلك التقارير، إلي جانب ردود الإدارة عليها، وأن تثير ما قد يساورها من قلق مع المشاركين المختصين.

وينبغي علي لجنة المراجعة، عند الدخول في حوار مع المراجعين الخارجيين والداخليين، أن توجه اهتمامها، وأن تثير الأسئلة حول ما يلي:

- الآثار المحاسبية للعمليات الكبيرة الجديدة.
- التغييرات في المبادئ المحاسبية الاختيارية أو استمرار العمل بها.
- طرق تطبيق هذه المبادئ ومدي نشاطها أو تحفظها.
- استخدام الاحتياطات وأرصده المستحقات.
- التقديرات والاجتهادات ذات المبالغ الكبيرة التي استخدمت في إعداد القوائم المالية.
- الطرق التي يستخدمها المراجعون الداخليون والخارجيون في تقديرات المخاطر ونتائج تلك التقديرات.
- التغييرات في نطاق المراجعة نتيجة لتقديرات المخاطر، وتأثير أي عوامل بيئية خارجية (سواء كانت اقتصادية، أو صناعية، أو غيرها) علي إعداد التقارير المالية وعلي عملية المراجعة.
- أي أسئلة أخرى تتناول موضوعات تعتقد لجنة المراجعة أنها قد تؤثر علي نوعية القوائم المالية، بما في ذلك أية موضوعات أخرى يجب علي المراجع الخارجي أن يتعامل معها في ظل المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

المصدر :

Source: Report of the Blue ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees, Whitehead - Millstein Committee, 1999.

الرقابة الداخلية

يتطلب الإشراف المالي الفعال أن يعمل مجلس الإدارة مع إدارة الشركة لتحقيق الالتزام القانوني والأخلاقي للشركة. ومجلس الإدارة الذي يأخذ هذا الدور بجدية، والذي يؤدي عمله كمشارك إيجابي، وليس سلبي في عملية إعداد التقارير المالية إنما يعمل علي زيادة ثقة المستثمر في الشركة، وأهم من ذلك، أنه يخفض من احتمالات إعداد تقارير مالية غير كافية أو غير ملائمة

بما يؤدي إلي إلحاق الضرر بالشركة.

وفي كثير من الدول، يقوم مجلس الإدارة بتفويض المسؤولية إلي لجنة المراجعة لكي تتولى الرقابة والإشراف علي سلامة نواحي الرقابة الداخلية المالية والقانونية والأخلاقية في الشركة. وتعتبر هذه الرقابة ضرورية لمنع التزوير والمخاطر المالية الأخرى، لتوفير قدر معقول من الضمان لمجلس الإدارة والمساهمين بحماية أصول الشركة، واتباع السياسات والإجراءات المقررة، وبأن العمليات قد تم تسجيلها وإعداد التقارير عنها بشكل سليم.

وبالتحديد فإن علي لجنة المراجعة:

- أن تقوم بالتشاور مع إدارة الشركة والمراجعين الداخليين والخارجيين، باستعراض ضوابط المراجعة والضوابط المحاسبية والمالية للشركة بما في ذلك ضوابط نظام المعلومات والأمن، وأن تستنبط أية توصيات قد تري أنه تؤدي إلي تحسين هذه الضوابط.
- أن تستعرض النواحي الرئيسية لتعرض الشركة للمخاطر المالية.
- أن تشرف علي سياسات وبرامج الشركة المصممة لضمان التزامها بالسلوك والدستور الأخلاقي للشركة (بما في ذلك تعارض المصالح، وفرص الشركة، وإساءة استخدام المعلومات السرية والمساهمات السياسية أو المدفوعات المماثلة).
- أن تقوم باستعراض الممارسات والإجراءات التي تتبعها الشركة لضمان الالتزام بالقوانين واللوائح السارية.
- أن تستعرض مع المراجعين الداخليين والخارجيين وإدارة الشركة أية مسائل قانونية أو تنظيمية أو غيرها قد يكون لها تأثير مادي علي مركز الشركة المالي.
- أن تشرف علي اتخاذ الإجراء الملائم لتصحيح أية اختلالات محاسبية وأن تقوم بتنفيذ توصيات المراجعة.
- أن تقدم تقريراً عن سياسات المحاسبة والرقابة الداخلية التي ينبغي، وفقاً لرأيها، أن تلقي اهتماماً من جانب مجلس الإدارة بكامل هيئته.

وتعتبر لجنة المراجعة الرقيب والمشرّف علي ضوابط الرقابة الداخلية في الشركة - وهي لا تقوم بعمل استقصاءات مستقلة عن مدي كفاية هذه الضوابط. إلا أن لجنة المراجعة بدلا من ذلك تعتمد علي المراجعين الداخليين والخارجيين لتحديد نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية. كما تتجه لجنة المراجعة أيضا إلي إدارة الشركة لإخطار اللجنة عندي تعطل أو اختلال في الرقابة الداخلية تكون إدارة الشركة قد اكتشفتها فيما بين عمليات المراجعة.

وعلي أية حال، فإنه تقع علي لجنة المراجعة مسئولية ضمان وجود الإجراءات الملائمة لإبلاغ اللجنة عن أي نقاط ضعف. كما تقع علي لجنة المراجعة أيضا مسئولية مراقبة خطط الإدارة لتصحيح نواحي الضعف وضمان كفاية الجداول الزمنية لتلك الخطط بما يكفل حماية الشركة ومساهميها.

مهمة المراجعة

أما الناحية الثالثة من إشراف لجنة المراجعة فتتعلق بمهمة المراجعة ذاتها - سواء عمليات المراجعة الداخلية أم الخارجية - وفيما يخص عملية المراجعة الخارجية، فإن لجنة

المراجعة تكون بصفة عامة مسؤولة عن التوصية بتعيين مراجع خارجي مستقل، بعد النظر في عوامل مثل استقلال المراجع، وسمعته، ومدى الفعالية المتوقعة منه. وتقوم لجنة المراجعة أيضا بالموافقة على الأتعاب والمصروفات الأخرى التي تدفع إلي المراجع الخارجي، كما توافق علي الاستغناء عن المراجع الخارجي إذا ما تطلب الأمر ذلك.

ولدي قيامها بمسئولياتها الإشرافية فإن لجنة المراجعة عادة:

- تقوم باستعراض نطاق المراجعة التي سيقوم بها المراجعون الخارجيون، والوقت اللازم لها، والإجراءات التي سيتم استخدامها وتقدم توصيتها إلي مجلس الإدارة في هذا الشأن.
- تقوم باستعراض أثر التغييرات الهامة في المبادئ المحاسبية ومعايير المراجعة علي نطاق عملية المراجعة.
- تقوم باستعراض أية صعوبات هامة تكون قد صادفتها في أثناء المراجعة، بما في ذلك أية قيود علي نطاق المراجعة، أو علي إمكان الحصول علي المعلومات المطلوبة.
- تقوم باستعراض القوائم المالية والموافقة عليها في ختام عملية المراجعة، بما في ذلك رأي المراجعين الخارجيين وأية تعليقات أو توصيات قد يبدونها.

كما أن لجنة المراجعة عادة ما تكون بصفة عامة مسؤولة عن استعراض نظام وبرنامج المراجعة الداخلية، وكيفية التنسيق بينه وبين خطة المراجعة الخارجية. ولدي استكمال عمليات المراجعة الداخلية، تقوم لجنة المراجعة باستعراض أية نتائج مع المراجع الداخلي، كما ينبغي أن تستعرض أية توصيات أو إجراءات قامت بها إدارة الشركة.

وبالإضافة إلي ما تقدم، فإن لجنة المراجعة مسؤولة عن استعراض واختبار وتحديد مستويات كبار موظفي المراجعة الداخلية. وينبغي أن تقوم لجنة المراجعة، بشكل منتظم بتلقي تقارير لتقييم الأداء من إدارة الشركة عن هؤلاء الأفراد، كما تتلقي أيضا تقارير تقييم من المراجع الخارجي عن أدائهم.

آراء دولية عن مهام لجان المراجعة

أستراليا

يجب أن يعهد إلي لجنة المراجعة بالسلطات التالية علي الأقل:

- اقتراح المراجعين والشروط الخاصة باتفاق المراجعة أو إنهائه أو عدم تجديده.
- استعراض حسابات الشركة، والإشراف علي الالتزام بالمتطلبات القانونية والتطبيق الملازم للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، وكذلك الإخطار عن اقتراحات الإدارة لتغيير المبادئ والمعايير المحاسبية.
- العمل كقناة اتصال بين مجلس الإدارة والمراجعين، وتقييم نتائج كل عملية مراجعة، والإجابات التي يقدمها كل فريق من إدارة الشركة بشأن توصيات المراجعين، والتوسط والتحكيم في حالة حدوث أي خلاف بشأن المبادئ والمعايير الملازمة التي تستخدم في إعداد القوائم المالية.
- التحقق من مدى كفاية ونزاهة نظم المراقبة الداخلية والإشراف علي تعيين واستبدال الأفراد

القائمين بالعمل فيها.

- الإشراف علي الوفاء بعقد المراجعة، والتأكد من أن كتابة رأي المراجعين بشأن الحسابات السنوية والعناصر الرئيسية في تقرير المراجعة قد تمت بشكل واضح ودقيق.

المصدر: The Governance of Spanish Companies

إيطاليا

تقوم لجنة المراقبة الداخلية بما يلي:

- تقييم مدى كفاية نظم الرقابة الداخلية.
- تقييم برنامج العمل الذي يعده المسؤولون عن الرقابة الداخلية، وتلقي التقارير الدورية عنه.
- تقييم الاقتراحات المقدمة من مكاتب ومؤسسات المراجعة للحصول علي عقد المراجعة، وبرنامج العمل الخاص بتنفيذ مهمة المراجعة، والنتائج الناشئة عنها، وفقا لما هو مدون في تقرير المراجعين.
- إخطار مجلس الإدارة بنشاطها ومدى كفاية نظام المراقبة الداخلية مرة واحدة علي الأقل كل ستة شهور.
- أداء الواجبات الأخرى الموكولة إليها من مجلس الإدارة فيما يتعلق بصلاقتها مع منشآت ومكاتب المراجعة.

المصدر: Preda Report

ماليزيا

ينبغي أن تتضمن واجبات لجنة المراجعة ما يلي:

- النظر في تعيين المراجع الخارجي، وتحديد أتعاب المراجعة، وأي مسائل تتعلق باستقالته أو الاستغناء عنه.
- بحث طبيعة ونطاق المراجعة مع المراجع الخارجي قبل البدء في عملية المراجعة لضمان التنسيق إذا ما كانت هناك أكثر من منشأة للمراجعة تقوم بالعمل.
- استعراض القوائم المالية نصف السنوية والسنوية المقدمة من مجلس الإدارة، مع التركيز بصفة خاصة علي:
 - أي تغيير في السياسات والممارسات المحاسبية.
 - أية تعديلات هامة ناشئة عن عملية المراجعة.
 - افتراض استمرار المنشأة.
 - الالتزام بالمعايير المحاسبية والمتطلبات القانونية.
- بحث المشاكل والتحديات الناشئة من عمليات المراجعة البيئية والنهائية، وأي موضوع يري المراجع بحثه (مع عدم حضور الإدارة إذا ما تطلب الأمر ذلك)

- استعراض الخطاب الموجه من المراجع الخارجي، ورد الإدارة عليه.
- ضمان استيفاء المراجعة الداخلية للموارد الكافية لها، عند وجودها، مع قيامها بمهامها، مع حصولها علي الوضع الملائم في الشركة، واستعراض برنامج المراجعة الداخلية.
- النظر في أي عملية لأحد الأطراف المتصلة بالشركة قد تنشأ في داخل الشركة أو في المجموعة التي تنتمي إليها الشركة.
- النظر في النتائج الرئيسية للاستقصاءات والتحقيقات الداخلية وفي رد إدارة الشركة بشأنها.
- النظر في أية موضوعات أخرى يحددها مجلس الإدارة

المصدر: Report on Corporate Governance

المملكة المتحدة

- ينبغي أن يتم تحديد واجبات لجنة المراجعة في ضوء احتياجات الشركة، ولكن ينبغي بصفة عامة أن تتضمن:
- تقديم توصيات إلي مجلس الإدارة بشأن تعيين المراجعين الخارجيين، وأتعاب المراجعة، وأي مسائل تتعلق باستقالتهم أو الاستغناء عنهم.
 - استعراض القوائم المالية نصف السنوية والسنوية قبل عرضها علي مجلس الإدارة.
 - بحث طبيعة ونطاق المراجعة مع المراجع الخارجي، والتنسيق في حالة وجود أكثر من منشأة مراجعة تقوم بالعمل، وبحث أية مشاكل أو تحفظات قد تنشأ عن المراجعة، وأية أمور أو أية موضوعات يرغب المراجع الخارجي في مناقشتها، بدون حضور أعضاء مجلس الإدارة.
 - استعراض خطاب المراجع الخارجي الموجه إلي إدارة الشركة.
 - استعراض تقرير الشركة عن نظم الرقابة الداخلية قبل موافقة مجلس الإدارة عليه.
 - استعراض أية نتائج هامة لأية تحقيقات داخلية. (من تقرير كادبوري Cadbury Report)

المصدر: (2) . Holly J.Gregory, 2000

كيفية عمل لجنة المراجعة الفعالة

النظام الأساسي للجنة المراجعة

عادة ما توصي الوثائق والكتابات الخاصة "بأفضل ممارسة" لحوكمة الشركة، كما تتطلب معايير القيد في بورصات الأوراق المالية في بعض الدول، أن تقوم الشركة بوضع نظام أساسي مكتوب للجنة المراجعة يوافق عليه مجلس الإدارة. بأكمله، يبين الإرشادات التي ستعمل لجنة المراجعة طبقاً لها، ويحدد النظام الأساسي للجنة المراجعة نطاق مسؤوليات اللجنة، وكيفية تنفيذ اللجنة لها، بما في ذلك هيكل اللجنة والعمليات ومتطلبات العضوية. وتؤدي الموافقة علي النظام الأساسي للجنة، إلي تخفيض مخاطر النزاع مع الإدارة حول دور لجنة المراجعة في الإشراف المالي كما توفر الاستمرار مع تغير مجلس الإدارة.

وينبغي أن تكون السياسات والإجراءات التي يتضمنها النظام الأساسي للجنة المراجعة مرنة بدرجة تكفي للاستجابة للظروف المتغيرة. وينبغي علي كل لجنة مراجعة أن تعيد النظر وتعيد تقييم مدى كفاية نظامها الأساسي بشكل منتظم لضمان استمرار ارتفاع جودة ونوعية الممارسات المحاسبية وإعداد التقارير.

شكل (١٣-٣)

	Total	Asia	Europe	North America	Latin America	Australia
Does the audit committee have a formal written charter that is approved by the full board of directors?						
Yes	70%	71%	63%	86%	48%	88%
No	15%	24%	16%	12%	14%	12%

Source: Egon Zahnder Board of Directors Global Study (2000).

عينة للنظام الأساسي للجنة المراجعة (٣)

(أحدى شركات الولايات المتحدة التي يجري تداول أوراقها المالية بالبورصة)

الغرض

إن الغرض الأساسي من لجنة المراجعة (اللجنة) هو مساعدة مجلس الإدارة (المجلس) في الوفاء بمسئوليته الخاصة بالإشراف علي كيفية تنفيذ عملية إعداد التقارير المالية للشركة، بما في ذلك استعراض التقارير المالية والمعلومات المالية الأخرى التي تقدمها الشركة إلي أية جهة حكومية، أو تنظيمية، أو إلي الجمهور أو إلي أي مستخدمين آخرين لنظم المحاسبة الداخلية والرقابة المالية للشركة، (وإلي) المراجع الخارجي المستقل للقوائم المالية للشركة، (وللتزام الشركة القانوني وللبرامج الأخلاقية التي تعدها الشركة ومجلس الإدارة).

وللقيام بدورها الإشرافي، فقد خولت اللجنة سلطة التحقيق في أي موضوع يقدم إليها، مع تمكينها من الإطلاع علي كافة الدفاتر، والسجلات، والتسهيلات والوصول إلي العاملين بالشركة، إلي جانب سلطتها في تعيين مستشار دائم ومراجعين وأي خبراء آخرين لهذا الغرض.

ويكون المجلس واللجنة صلاحية القيام بتمثيل مساهمي الشركة، وتبعاً لذلك يكون المراجعون الخارجيون قابلين للمحاسبة عن مسئولياتهم أمام المجلس واللجنة.

وستقدم اللجنة باستعراض مدى كفاية النظام الأساسي سنوياً.

العضوية

تتكون اللجنة من ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة علي الأقل، علي أن يكون تكوين اللجنة مستوفياً لمتطلبات سياسة لجنة المراجعة لبورصة نيويورك للأوراق المالية NYSE والاتحاد القومي للمتعاملين في الأوراق المالية NASD .

وتبعاً لذلك فإن كافة أعضاء اللجنة لا بد أن يكونوا من أعضاء مجلس الإدارة :

- الذين ليس لهم أية علاقة بالشركة، قد تتدخل في ممارستهم لاستقلالهم عن إدارة الشركة وعن الشركة.
 - الذين لهم دراية بالشؤون المالية أو الذين ستصبح لهم دراية بالشؤون المالية في خلال فترة معقولة بعد تعيينهم في اللجنة.
- هذا بالإضافة إلي ضرورة أن يكون عضو واحد علي الأقل من بين أعضاء اللجنة من ذوي الخبرة المحاسبية أو الخبرة في شؤون الإدارة المالية.

المسؤوليات الرئيسية

إن وظيفة اللجنة هي وظيفة إشرافية، وهي تدرك أن إدارة الشركة مسئولة عن إعداد القوائم المالية للشركة، وأن المراجعين الخارجيين مسئولون عن مراجعة تلك القوائم. هذا بالإضافة إلي أن اللجنة تدرك أن الإدارة المالية (بما في ذلك موظفي المراجعة الداخلية) وكذلك المراجعين الخارجيين لديهم وقت أطول، ومعرفة أكبر، ومعلومات أكثر تفصيلاً عن الشركة عما لدي أعضاء اللجنة. ومن ثم، فإن اللجنة لدي قيامها بمسؤولياتها الإشرافية، لا تقدم رأياً قائماً علي الخبرة، أو أي تأكيدات خاص بالنسبة للقوائم المالية للشركة، أو أي شهادة مهنية بالنسبة لعمل المراجع الخارجي.

وستكون المهام التالية هي نواحي الأنشطة المعتاده للجنة في قيامها بوظيفتها الإشرافية. وقد تم وضع هذه المهام كدليل للاسترشاد، علي أن يكون مفهوماً أن اللجنة قد تبتعد عن هذا الدليل وفقاً لما تراه ملائماً للظروف.

- تقوم اللجنة مع إدارة الشركة والمراجعين الخارجيين باستعراض القوائم المالية التي تمت مراجعتها والتي سيتضمنها التقرير السنوي للشركة علي الاستمارة k-10 (أو التقرير السنوي للمساهمين إذا ما تم توزيعه قبل إيداع الاستمارة k-10) كما تقوم مع المراجعين الخارجيين باستعراض والنظر في الموضوعات والأمور المطلوبة بحثها بموجب قائمة المعايير المحاسبية (SAS) رقم، ٦١.
- وبصفة عامة، أو عن طريق رئيس اللجنة، تقوم اللجنة باستعراض النتائج المالية البينية للشركة والتي سيتم إدراجها في التقارير ربع السنوية للشركة، والتي سيتم تقديمها إلي لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) وكذلك الأمور التي تتطلب قائمة المعايير المحاسبية SAS No. ٦، بحثها علي أن يتم هذا الاستعراض قبل إيداع الشركة للاستمارة Q - 10، وتقوم اللجنة بمناقشة نوعية ومدى كفاية الرقابة الداخلية في الشركة مع الإدارة والمراجعين الخارجيين.

علي أن تقوم اللجنة بما يلي:

ط طلب شهادة رسمية مكتوبة من المراجعين الخارجيين، سنوياً، تحدد العلاقات بين المراجع والشركة تتوافق مع المعيار رقم (١) الصادر من مجلس معايير الاستقلال (1) Independence Standards Board Standard Number

- مناقشة المراجعين الخارجيين في أي علاقة تم الإفصاح عنها ومدى تأثيرها علي استقلال المراجع الخارجي.
- التوصية لدي مجلس الإدارة كي يقوم باتخاذ الإجراء المناسب (لإشراف علي استقلال المراجع الخارجي) (استجابة لتقرير المراجع الخارجي حتى يطمئن المجلس إلي استقلال المراجع).
- اللجنة، السلطة النهائية والمسئولية الكاملة، باستثناء ما قد يتخذه المجلس بأكمله من إجراءات، في اختيار(أو الترشيح للحصول علي موافقة المساهمين) وتقييم، وعندما يتطلب الأمر استبدال المراجع الخارجي.

معايير اجتماعات لجنة المراجعة

يجب علي كل لجنة مراجعة أن تقرر لنفسها عدد اجتماعاتها والزمن الذي يستغرقه كل اجتماع وفقا لما تعتقد أنه ضروري للوفاء بشكل ملائم بمسئولياتها في المواعيد المطلوبة. وكثيرا ما يتم وضع مواعيد اجتماعات لجنة المراجعة لتتوافق مع الانتهاء مع إعداد القوائم المالية البنينية والسنوية، مع إعطاء كل عضو وقتا كافيا قبل الاجتماع لاستعراض المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية. ويقوم رئيس اللجنة بوضع جدول الأعمال، ورئاسة اجتماعات اللجنة، كما يكون مسئولا عن التأكد من توفير المعلومات اللازمة لكل عضو بحيث يشارك بفاعلية في الاجتماع.

وإذا ما كان ممثلو الإدارة سيشاركون في لجنة المراجعة، فإنه ينبغي أيضا إتاحة الفرصة الكافية في اجتماعات لجنة المراجعة، لكي تتمكن اللجنة والمراجعون الخارجيون من الاجتماع دون حضور ممثلي الإدارة. ومن بين البنود التي تبحث في هذه الاجتماعات البند الخاص بتقييم المراجعين المستقلين لأداء العاملين في الإدارات المالية والمحاسبية والمراجعة، ومدى تعاون الشركة مع المراجع المستقل في خلال فترة قيامه بالمراجعة. وينبغي للجنة المراجعة أيضا أن تجتمع مع مدير المراجعة الداخلية، والإدارة في جلسات منفصلة لمناقشة أية موضوعات تعتقد لجنة المراجعة بضرورة بحثها في نطاق محدود.

ولكي تقوم اللجنة بممارسة مسئولياتها بشكل ملائم، فإنه يستحسن بصفة عامة أن تكون للجنة المراجعة ككل السلطة في تعيين أي مستشارين خارجيين، مثل المحاسبين والمحامين إذا ما كانت هناك حاجة لذلك.

” تماما كما أنه ” ليس هناك حجم واحد يناسب الجميع فإنه عندما يأتي الأمر لبحث حوكمة مجلس الإدارة نجد ” أن الحجم الواحد لا يناسب جميع لجان المراجعة. وفي نطاق معايير مجلس الإدارة، فإن كل لجنة مراجعة ينبغي أن تطور وتضع الإرشادات وخطوط العمل الخاصة بها والتي تتلاءم معها ومع الشركة ”

المصدر:

Source: Report of the Blue ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees, Whitehead - Millstein Committee, 1994.

شكل (١٣-٤)

	Total	Asia	Europe	North America	Latin America	Australia
To Whom does the chief internal auditor of the company report?						
Chief financial officer	32%	19%	27%	51%	10%	53%
Chairman and CEO	21%	28%	16%	23%	38%	12%
Audit committee chairman	12%	19%	10%	9%	10%	23%
Executive chairman	6%	5%	12%			6%
Non-executive chairman	2%	5%		5%		6%
Other	12%	19%	16%	2%	19%	
Does the audit committee ever meet privately with the chief internal auditor?						
Yes	65%	52%	55%	93%	57%	77%
Does the audit committee meet with the outside auditors to review financial reports before they are issued?						
Yes	73%	81%	70%	81%	38%	100%

Source: Egon Zahnder Board of Directors Global Study (2000).

إن المبدأ الرئيسي لإعداد التقارير المالية هو أن وجهة النظر المعروضة ينبغي أن تكون عادلة وحقيقية ... وينبغي علي مجالس الإدارة أن تستهدف أعلى مستوى من الإفصاح الذي ينسجم مع تقديم تقارير يمكن فهمها مع تجنب إلحاق الضرر بالمركز التنافسي للشركة، وينبغي أيضاً أن يكون الهدف هو ضمان نزاهة واتساق التقارير، كما يجب أن يكون هدف المجالس هو العمل وفقاً لروح ونص معايير إعداد التقارير. المصدر : The Cadbury Report, 1992

خاتمة

تلعب لجنة المراجعة لمجلس الإدارة، دوراً هاماً وحاسماً في ضمان إجراء العمليات التي تستخدمها إدارة الشركة والمراجعون الداخليون والخارجيون بما يحقق ارتفاع نوعية التقارير المالية. ويتطلب الوفاء الفعال بهذا الدور وجود أعضاء بلجنة المراجعة لديهم المستوى الملائم من الالتزام، والاستقلال، والخبرة. كما يتطلب أيضاً وجود ثقافة في قاعة مجلس الإدارة تشجع علي الإشراف النشط والمستقل والحوار المفتوح والصريح بين أعضاء اللجنة. ولجنة المراجعة، ذات التكوين الجيد الملائم، والتي تتمتع بفهم واضح لرسالتها، إلي جانب القدرة علي الاتصال بحرية وصراحة بين أعضائها، ينبغي أن تعمل كثقل معاكس للضغوط التي تمارس من أجل ابتكارات لا داعي لها في ممارسات الالتزام وإعداد التقارير المالية للشركة.

المؤلفان

هولي ج. جريجوري Holly J. Gregory: شريكة في مجموعة حوكمة الشركات في مؤسسة **Weil, Gotshal & Manges LLP**. وتقوم بتقديم المشورة إلى أعضاء مجالس إدارة الشركات، وإلى الأمناء والمديرين، وإلى المؤسسات الاستثمارية في عديد من موضوعات الحوكمة، وقد قامت في مجال السياسات العامة بمساعدة ايرا م. ميللستين Ira M. Millstein في كثير من مشروعات الحوكمة لحساب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والبنك الدولي ولجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC).

كما تعمل أيضا كمساعدة لرئيس اللجنة الفرعية لاتحاد المحامين الأمريكيين American Bar Association Subcommittee والمختصة بالتطورات الدولية في حوكمة الشركات. وعملت أيضا في المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال الخاصة بحوكمة الشركات في أمانة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وهي تحاضر باستمرار في موضوعات حوكمة الشركات، كما ألقت عديدا من الأعمال في نفس الموضوع. وقد تلقت السيدة جريجوري درجة الدكتوراه في القانون بامتياز من مدرسة القانون بنيويورك، وقبل التحاقها بمؤسسة ويل Weil. جوتشال Gotshal عملت كاتبة قانونية مع السيد / هونورابل روجر م. مينور Honorable Roger M. Miner وفي الدائرة الثانية لمحكمة النقض بالولايات المتحدة الأمريكية وقد رشحت في أول مجموعة دولية عن المحامين في حوكمة الشركة في عام ٢٠٠٢ م.

جاسون ر. ليليين Jason R. Lilien: شريك أول محامي في إدارة الشركات بمؤسسة **LLP. Weil, Gotshal & Manges** وقد عمل مستر ليليين قريبا من ايرا م. ميللستين Ira M. Millstein العضو الرئيسي في المؤسسة وتم الإعتراف به خبيرا في حوكمة الشركات علي المستوى القومي، في عديد من الموضوعات الخاصة بحوكمة الشركات، والعلاقات مع المؤسسات الاستثمارية، ونزاعات المساهمين. وقد قام مستر ليليين أيضا بتمثيل عملاء محليين ودوليين في عمليات الدمج والاستيلاء، والشركات المشتركة والمناقشات الخاصة بالرقابة علي الشركات. وقد قام مستر ليليين مؤخرا بالعمل كعضو بلجنة الشريط الأزرق عن دور مجالس الإدارة في الإستراتيجية التابعة للاتحاد القومي لأعضاء مجالس إدارة الشركات. وقد تلقى مستر ليليين درجة الدكتوراه في القانون من مدرسة ألباني للقانون التابعة لجامعة يونيون Albany Law School of Union University. حيث عمل كمحرر لمجلة القانون، وحصل علي الدرجة الأولى في القانون من جامعة نيويورك، ببرمنجهام.

ملاحظات

- ١- Holly J. Gregory, Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice-European Union Member States & Organization for Economic Co-operation and Development (2000) and Holly J. Gregory, International Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice - Developing and Emerging Markets (2000).
- ٢- Holly J. Gregory, Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice European Union Member States & Organization for Economic Co-operation and Development (2000) and Holly J. Gregory, International Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice - Developing and Emerging Markets (2000).
- ٣- تمت طبعتها بإذن من Weil, Gotshal & Manges LLP.



مركز المشروعات الدولية الخاصة

ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبيعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

الفصل الرابع عشر – ١٤

إشتراف مجلس الإدارة علي المصروفات الرأسمالية:

موضوعات ينبغي أن يفكر فيها عضو مجلس الإدارة عند تقييمه لنوايا
الإدارة في الإنفاق الرأسمالي

بقلم: د. جيمس ج. دارازدي

أخذت هذه المقالة من العدد الصادر في خريف عام ١٩٩٩ المجلة Directors & Boards بيّان
من الناشر. للحصول علي بيانات أكثر www.directorsandboards.com

مقدمة

كان المنظر الموجود أمامنا القائم هو تسعة أعضاء لمجلس الإدارة يجلسون حول منضدة
بيضاوية الشكل. كان اجتماع المجلس، الذي بدأ في تمام الساعة للعاشر صباحاً، مازال مستمراً
في ساعته الخامسة. وقد بدأ أحد أعضاء مجلس الإدارة يتململ في جلسته وينظر بعصبية إلي
الساعة في معصمه. كان يساوره القلق بشأن موعد إقلاع طائرته المحدد في الساعة الخامسة بعد
الظهر من مطار لاجوارديا. La Guardia بينما بدأت إحدى الأعضاء الآخرين تفكر في الازدحام
الكثيف المتوقع في حركة المرور أثناء استقلالها لسيارة التاكسي في طريقها إلي محطة بين
Penn Station.

بينما كان رئيس مجلس الإدارة^(١)، الذي يدرك تأخر الوقت مازال ينظر إلي بنود جدول
الأعمال التي لم يتم النظر فيها، ولم يكن هناك سوي بندين لم يجرتناولهما: طلبات المصروفات
الرأسمالية، وما يستجد من أعمال. ومع ما كان يشعر به من إحباط، أخذ يفكر بعمق عن السبب
في طول الوقت الذي تستغرقه هذه الاجتماعات العاصفة. ربما كان ذلك الزمن الذي استغرقت
مناقشة مراجعة وتعديلات الخطة العلاجية الطبية والذي امتد نحو نصف الساعة، أكثر مما
ينبغي.

ومرة أخرى، فإن الجدل حول الحملة الإعلانية الجديدة كان خروجاً علي جدول الأعمال،
وعلي الرغم من أهمية الموضوع، فهل كان يستحق كل هذا الحوار لمدة ٥٠ دقيقة؟ حسناً، علي أية
حال، فقد توصل بسرعة إلي أن الاجتماع لا يمكن أن تستمر لاكثر من ذلك.

وهنا قال رئيس المجلس: "البند التالي في جدول الأعمال هو طلبات المصروفات الرأسمالية. وهناك أربعة من هذه الطلبات موجودة في الملفات لديكم. وكما تعلمون فإن طبقاً لسياسة الشركة، فإننا يجب علي مجلس الإدارة أن يعتمد أية طلب تتجاوز قيمته مليون دولار، كما أظن أنه كان لديكم الوقت الكافي لمراجعة ما قدمته إدارة الشركة من وصف لتلك المشروعات والتحليلات المالية المصاحبة لها. هل هناك أية أسئلة؟" ومرت لحظة سكوت. ثم قال "نعم، يا جاك".

وقال جاك: (أحد أعضاء المجلس الخارجيين): "لماذا ننفق ٦ مليون دولار علي معدات حزم ولف جديدة؟ إن العائد عليها تافه، كما أنني لا أعلم بوجود أية مشاكل ذات بال في المعدات الموجودة".

رئيس المجلس: "هل هناك أحد من الإدارة يود الرد علي هذا السؤال".

بيل: (نائب الرئيس للعمليات): "سأحاول تقديم الرد. إن رئيس القسم يشعر بأن هذه المصروفات ضرورية للمحافظة علي قدرتنا التنافسية في السوق. وقد قام عديد من منافسينا بالفعل باقتناء هذه التكنولوجيا الجديدة. وما لم نتحرك بسرعة، فإن منتج المعدات سيصبح مثقلاً بالطلبات، وقد نضطر للانتظار أكثر من تسعة شهور للحصول علي المعدات".

جاك: "نعم، ولكن يبدو لي أن مبلغ ستة ملايين دولار، مبلغ كبير.... ولكن... حسناً سأدع الأمر يمر".

رئيس المجلس: "حسناً.... هل هناك أسئلة أخرى" لحظة سكوت. "حسناً.... لا أسمع أية أسئلة، وسأعرض علي المجلس رأياً بالموافقة علي الطلبات الأربعة معاً".

بيل: "هكذا.... أوافق عليها".

توم: (عضو مجلس الإدارة المرتبط بموعد مطار لاجوارديا "وأنا أؤيده"

رئيس المجلس: "هل هناك مناقشات أخرى؟" سكوت "هل الجميع موافقون؟"

المجلس: "نعم"

رئيس المجلس: "هل هناك أي اعتراض؟.... سكوت أرجو أن يكتب في محضر الاجتماع أن المجلس قد وافق علي الطلبات الأربعة التي يبلغ مجموعها ١٨.٢٥٠.٠٠٠ دولار".

الترتيب غير السليم للأولويات

هل كنت هناك؟ هل فعلت ذلك؟ عار عليك.. لا بل عار علينا جميعاً. ربما كنا جميعاً مذنبون بالإهمال إلي حد ما عندما كان الأمر يتطلب تخصيص رأس المال. وفي اجتماع مجلس الإدارة تجد أننا لا نتردد في إنفاق نصف ساعة في مناقشة تعديلات خطة علاج طبية - وهو إجراء لا يترتب عليه سوى أثر مالي لا يتجاوز ٢٠٠.٠٠٠ دولار في السنة. ولكن عندما يصل الأمر إلي بحث المصروفات الرأسمالية فإننا نوافق علي تلك الالتزامات بعدة ملايين الدولارات في برهة وجيزة.

أضف إلي ذلك الوصف الضعيف الذي قدمته الإدارة للمشروعات، وتأخر استلام الملفات الخاصة باجتماعات المجلس، والترتيب غير السليم للأولويات في جدول أعمال المجلس. وكثير من العوامل الأخرى التي أسهمت فيما ارتكبناه من خطايا الحذف والالتزام وربما نكون قد وصلنا أخيراً إلي لحظة سكوت مع أنفسنا نقوم فيها بإعادة النظر في تقييم المصروفات الرأسمالية الملحة.

إلا أننا لا بد أن نعترف بسرعة بأن تخصيص رأس المال ليس أكثر مسؤوليات مجلس الإدارة أهمية. كما أنني أعتقد أننا سنوافق جميعاً علي أن اختيار، وحفز، واستبقاء، أو استبدال المسئول التنفيذي الرئيسي (عضو مجلس الإدارة المنتدب) CEO إذا ما استدعي الأمر ذلك، يحتل مركز الصدارة. وفي الواقع فإن المرء يمكن أن يزعم أن القرارات الخاصة بالمصروفات الرأسمالية تدخل ضمن اختصاص الإدارة وليس مجلس الإدارة.

وعلي أية حال، فإنه فضلاً عن العناية والتفسيرات التي يقدمها المسئول التنفيذي الرئيسي، فإن هناك بضعة إجراءات لمجلس الإدارة لها آثارها علي مستقبل النجاح التنظيمي وبشكل أعمق يفوق أثره إنفاق الموارد المالية. فهل يمكن لمجلس الإدارة فعلاً أن ينجز هذه المسئولية المسندة إليه بدون أن يقوم بطريقة فعالة بالتقييم والتحدي ثم الاتفاق في نهاية المطاف مع الإدارة علي الالتزامات الرأسمالية الرئيسية؟

وإذا ما اتفقنا علي أن الإشراف علي الإنفاق الرأسمالي - عند مستوي معين من المصروفات - يعتبر إحدى النواحي الشرعية لإشراف مجلس الإدارة، فكيف يمكن إنجاز هذه المسئولية والقيام بها؟

الموضوعات الأكبر

من المؤكد غالباً أن تتناول المراجعة التي يقوم بها عضو مجلس الإدارة، العائد المالي. وتقوم مجالس الإدارة بطريقة روتينية بموازنة آثار التدفقات النقدية المرتبطة بالمصروفات الرأسمالية. وعلي الأقل فإن مجلس الإدارة ينظر في فترة الاسترداد - أو المدة المطلوبة لاسترداد تكلفة الاستثمار - كما تقوم معظم الشركات بحساب مؤشرات التدفق النقدي المخصومة مثل صافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي.

وبينما يمثل ذلك نقطة بداية ملائمة، إلا أنه يقصر كثيراً عن فكرة الفحص الجيد النافي للجهالة بالقدر الذي تطبق به علي واجبات أعضاء مجلس الإدارة. وفيما يلي نورد الموضوعات الأخرى التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار.

المخاطرة: من غير المعقول توقع قيام الإدارة بحساب وتحديد مقدار المخاطر المرتبطة بالإنفاق الرأسمالي بدقة، ولكن الأمر الملائم تماماً هو طلب عمل تقييم شامل وموضوعي لنوعية المخاطر. وليست هناك مساواة بين كافة الاستثمارات، كما أن المديرين ذوي الحماس المفرط يمكنهم أن يخفوا بعض الحقائق الهامة.

ومن الواضح أن فرصة الاستثمار التي تحقق عائداً داخلياً بنسبة ٣٥٪ تعتبر اختياراً أفضل من فرصة أخرى تحقق نسبة ٢٠٪ فقط: أليس هذا صحيحاً؟ ليس بالضرورة. إذ أن مستويات المخاطر تختلف تبعاً للخبرة التنظيمية وطبيعة المشروع. وإذا ما افترضنا أن إدارة الشركة أخفقت في إخطار مجلس الإدارة أن المشروع ذو العائد الداخلي ٣٥٪ لم يتم اختياره علي نطاق واسع في بيئته، أو أن أثره علي نوعية المنتج ليست مؤكدة تماماً. فضلاً عن أن تقديم منتجات جديدة، أو دخول أسواق جديدة غالباً ما يتضمن مستويات أكثر ارتفاعاً من المخاطر عما قد تهدف إليه المشروعات المهمة بتخفيض التكاليف.

تحليل الحساسية: بعد أن يكون عضو مجلس الإدارة قد انتهى إلي أن المخاطر تعتبر مقبولة مقابل العائد المنتظر، فقد يكون من الملائم اختبار العوائد المالية المنتظرة عن طريق تحليل الحساسية. مثل "ماذا لو كانت تقديرات الوفرة مبالغاً فيها بنسبة ١٠٪؟ ما هو أثر ذلك علي

معدل العائد الداخلي للمشروع؟ ماذا يحدث لو لم تتحقق الزيادات المنتظرة في الإيرادات بالكامل؟ "وكيف يؤثر هذا علي تقديرات العائد المتوقعة؟" ومرة أخرى، فإن هذه التساؤلات في موضعها تماماً، ويمكن أن يوجهها عضو مجلس الإدارة إلي إدارة الشركة ويطلب إليها الرد عليها وتقديم الإيضاحات.

معدلات العوائد: علمنا أن المعدل المستخدم في حساب التدفقات النقدية المخصومة، ينبغي أن يناهز أو يقترب من تكلفة رأس مال الشركة ونتيجة لذلك، حسبما يجري القول، فإن المشروعات ذات معدل العائد الداخلي الموجب أو صافي القيمة الحالية ستقوم بزيادة قيمة الشركة بمقدار الفرق. وعلي المستوي النظري، فإن من الصعب مهاجمة هذه المقولة إلا أننا يجب أن نتذكر أن كافة الاستثمارات لا تتممخض عنها تدفقات نقدية موجبة. وفي الواقع، فإن قدراً محسوساً من استثمارات الشركة، يكون موجهاً بحكم الضرورة إلي مشروعات ذات أثر يساوي الصفر علي التدفقات النقدية.

وعلي سبيل المثال فإن الالتزام بتطبيق المتطلبات القانونية والتشريعية التي تتغير باستمرار، أو القيام بعمليات الصيانة البسيطة (مثل تغيير السقف) لا يحقق أية مكاسب مالية. وإذا ما قمنا بتقسيم كافة المصروفات التي تم إنفاقها في السنوات السابقة بين تلك المصروفات ذات العائد المالي والأخرى التي ليس لها عائد. فما هي النسب التي يجب مراعاتها فيما بينها؟ فإذا ما تم الالتزام بنسبة محسوسة من المصروفات الرأسمالية للشركة لمشروعات ليس لها عائد. فربما أدى ذلك إلي تآكل القيمة الاقتصادية للمنشأة، ما لم تحقق المشروعات الأخرى عوائد عالية جداً.

الانضباط: وأخيراً، فإنه تقع علي عاتق مجلس الإدارة مسئولية تحقيق الانضباط في عملية الانفاق الرأسمالي. ويمكن لهذا أن يتخذ أشكالاً عدة. أولاً: هل توضح الميزانية العامة وقائمة التدفقات النقدية المتوقعة الأسباب والآثار المالية التي تدعم المصروفات؟ إذ أنه حتى المشروعات الجذابة قد يتطلب الأمر تأجيلها إذا ما كانت الموافقة عليها ستلقي عبئاً مالياً باهظاً علي المنشأة.

كما يقع علي مجلس الإدارة أيضاً عبء التأكد من التزام الإدارة بالعمل وفقاً للاستراتيجية الموضوعية هل هذا المصروف يتوافق مع رسالة المنشأة ومع الخطة الاستراتيجية؟ وقد لا يكون من الملائم للشركة التي تلتزم مثلاً - وفقاً لاستراتيجيتها بأن تحتل مركزاً هاماً مسيطراً في مجال الانتقال والتوزيع، أن تخصص قدراً محسوساً من رأس المال لمشروع يتعلق بتطوير منتج معين (مع أن ذلك قد يكون أمراً يستحق الاهتمام في حالة أخرى) لا يدعم تحقيق هذا الهدف.

الفحص الجيد لتوزيع رأس المال

يؤثر توزيع رأس المال تأثيراً محسوساً علي الأداء المالي للشركة في الأجل الطويل. ويجب علي مجلس الإدارة أن يشرف علي عملية الانفاق الرأسمالي. علي أن مجرد استعراض العوائد المالية المتوقعة التي تعدها إدارة الشركة لا يكفي للوفاء بتلك المسئولية إذ أن هناك عديداً من العوامل الأخرى مثل المخاطر، وحساسية العائد، والقوة المالية، والمدخل الاستراتيجي التي يجب أيضاً أن تؤخذ في الحسبان.

وتجدر الإشارة إلي أنه ليس المقصود بالعوامل التي تم تناولها في هذا الفصل تقديم قائمة جامعة مانعة. إذ أن لكل صناعة، ولكل شركة ظروفها خاصة بها هي التي ستحدد في نهاية الأمر تلك العوامل ذات الأهمية الحاسمة. وبغض النظر عن الخصوصيات التي يتضمنها الموضوع، فإن

هذا يعتبر مجالاً يمكن فيه لأعضاء مجلس الإدارة المهرة أن يمارسوا فيه قدراتهم علي حسن التقدير والفحص الجيد المتقن.

المؤلف

جميس ج. دارازدي : James J. Darazsdi محاسب قانوني CPA ومحاسب إداري CMA وحاصل علي دكتوراه الفلسفة، ومحلل مالي لقواعد البيانات، ويعمل رئيساً في Rainmakers Management Consultants وهي منشأة متخصصة في الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي. كما يعمل أيضاً مسئولاً تنفيذياً مقيماً في كلية واشنطن، ماري لاند، وكأستاذ زائر في برنامج ماجستير إدارة الأعمال MBA في كلية ويزلي Wesley College ، وقد عمل رئيساً لكلية نيكولز Nichols College في دولي Dudley، ماساتشوسيتس MA. أما قبل ذلك فكان يعمل كمسؤول تنفيذي رئيسي (CEO) في شركة روكو Rocco وهي إحدى شركات الصناعات الغذائية. ويعمل حالياً كعضو مجلس إدارة في أربع شركات مساهمة.

ملاحظات

– الضمير "هو" وكلمة "رئيس مجلس الإدارة" يستخدمان للتبسيط وللرجال والنساء علي السواء.



مركز المشروعات الدولية الخاصة

ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبيعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

ما هي أهمية المحاسبة السليمة ومعايير إعداد التقارير؟

بقلم: جوزيف هـ. جودوين
وستيفن ر. جولدبرج

نظرة عامة

أدى الإضطراب الذي ساد الأسواق المالية العالمية مؤخراً بسبب إفلاس شركة إنرون والشركات الدولية الأخرى إلى إلقاء الضوء على أهمية المحاسبة السليمة ومعايير إعداد التقارير. وأصبح المستثمرون يطالبون بتقارير مالية شفافة تتيح لهم تحديد اقتصاديات العمليات التي تجريها الشركة بما يمكنهم من تقرير المخاطر والمزايا التي تتضمنها استثماراتهم. وعندما يدرك السوق أن هناك نقصاً في الشفافية، تجرى معاقبة أسعار الأوراق المالية للشركة أو للصناعة بالتالي تعمل الشركة في نطاقها بالكامل. وقد أدى ظهور الفضائح المحاسبية الأخيرة إلى ضياع مليارات الدولارات من القيمة الرأسمالية السوقية، مما أدى إلى قيام كثير من المستثمرين بتأجيل خططهم الخاصة بالتقاعد أو بنواحي النشاط الأخرى، وفي بعض الحالات الأخرى فقد المستثمرون معظم مدخراتهم.

وتجدر ملاحظة أن إعداد التقارير المالية الشفافة يتعدى مجرد تطبيق مجموعة من المعايير المحاسبية التي تهدف إلى توفير التناسق وقابلية المقارنة. إذ أن ذلك يعتبر جزءاً لا يتجزأ من نظام جيد مصمم بعناية لحوكمة الشركة وفي الولايات المتحدة علي سبيل المثال، يطلب إلى مجالس الإدارة أن تتأكد من قيام المراجعين وإدارة الشركة بأداء أعمالهم والمهام الموكلة إليهم بطريقة سليمة وبشكل مستقل. وقد جاءت هذه المطالب في شكل لوائح وتعليمات أصدرتها بورصة الأوراق المالية تطلب فيها أن تكون بعض اللجان المعنية التابعة لمجلس الإدارة مثل لجنة المراجعة مستقلة عن الإدارة، وأن تتمتع بالدراية المالية، وأن تجري اتصالاتها بطريقة ملائمة مع المراجعين لضمان أن يؤدي تطبيق المعايير المحاسبية إلى توفير الشفافية في التقارير التي تعكس الاقتصاديات التي تقوم عليها عمليات الشركة. وقد وضعت هذه المتطلبات والتعليمات بهدف زيادة احتمال قيام أعضاء مجالس الإدارة بتمثيل مصالح المساهمين.

وعادة ما ينظر إلى الولايات المتحدة علي أن لديها نظاماً متقدماً وجيدة للمحاسبة وإعداد التقارير، وعلي الرغم من وجود النظام الجيد المتقدم فإن المشاكل قد تحدث بل وتقع فعلاً. وعندما يحدث ذلك تكون له آثار مالية عالمية، كما أنه يوضح الحاجة إلى معايير عالية الجودة للمحاسبة تدعم إعداد التقارير المالية الشفافة.

ولما كانت الدول في جميع أرجاء العالم مازالت مستمرة في جهودها لتنمية الاقتصادات الديمقراطية القائمة على أساس السوق، فقد ازدادت أهمية اتباع المعايير المحاسبية ومعايير إعداد التقارير السليمة، لسلامة نظمها المالية. ومن الممكن أن يؤدي اتباع المعايير المحاسبية المعترف بها دولياً إلى تسهيل جهود الخصخصة، نظراً لما توفره من ثقة لدى أصحاب الأسهم.

وبدون هذه المعايير، نقل إلى حد خطير قدرة المنشآت المملوكة ملكية خاصة على جذب رؤوس الأموال سواء من البنوك أو من المستثمرين، نظراً لعدم قدرة المستثمرين على تقييم المخاطر والعوائد المرتبطة بمثل هذا الاستثمار. وتقييم المخاطر وحده مهمة مشاققة ذات معايير لها قدرها. وبدون المعايير الجيدة والسليمة، تصبح أقرب إلى المستحيل.

ومما لا شك فيه أن المعايير المحاسبية السليمة تدعم كفاءة الإدارة المالية، كما أن النظام السليم للتقارير هو الذي يوفر معلومات حيوية للدائنين والمستثمرين في الأسهم بما يهيئ لهم القيام باستثمارات آمنة ومربحة. والمستثمرون هم الذين يقدمون رأس المال المخاطر المطلوب بشدة، ويهتمهم معرفة المخاطر التي تتضمنها استثماراتهم، والعائد الذي توفره لهم. والمستثمرون بحاجة إلى المعلومات التي تساعدهم على أن يقرروا ما إذا كان يتبغى لهم أن يشتروا، أو يحتفظوا باستثمار معين أو أن يقوموا ببيعه. أما المقرضون فإن ما يهمهم هو المعلومات التي تتيح لهم أن يقرروا ما إذا كانوا سيحصلون على ما قدموه من قروض، وعلى الفوائد المستحقة عليها في مواعيدها.

واختيار أي دولة للمعايير المحاسبية هو أمر يخصها وحدها. ومع ذلك فإن الشركات التي تستخدم معايير محاسبية ومعايير لإعداد التقارير ليست مقبولة على نطاق واسع في أسواق رأس المال العالمية ستواجه تكاليف أكثر ارتفاعاً في الحصول على رأس المال والتمويل من تلك الأسواق. وقد تؤدي مشاكل تدبير رأس المال بدورها إلى وضع معايير محاسبية ومعايير لإعداد التقارير أكثر قبولاً لدى المستثمرين وتوفير أساساً لإدارة المنشأة. وقد تم تحقيق تقدم كبير في وضع مجموعة عالمية من المعايير يمكن استخدامها باعتبارها مجموعة من المعايير ذات التكلفة المنخفضة للدول النامية. ويمكن أن يوفر اتباع هذه المعايير مصداقية فورية لجزء كبير ومحسوس من نظام التقارير المالية في أي دولة.

إنشاء معيار عالمي

غالباً ما تتم المراقبة القومية للمعايير المحاسبية ومعايير التقارير التي ستستخدمها الشركات عن طريق مراقبة المعايير التي تستخدمها الشركات التي تباع أوراقها في أسواق الدولة ذاتها. ويجب على الشركات التي ترغب في تدبير رأس المال في أسواق دولة ما أن تعد قوائمها المالية وفقاً للمعايير المعمول بها في تلك الدولة. وبالنسبة للشركات التي ليس لها مقر في ذات الدولة، فإن ذلك قد يؤدي إلى زيادة تكلفة رأس المال بدرجة عالية، إذ أن الشركة يجب عليها في أغلب الأحوال أن تعد قوائمها المالية وفقاً للمعايير المعمول بها لا في دولة الموطن فحسب، بل أيضاً وفقاً لتلك المعمول بها في الدولة التي تسعى للحصول منها على رأس المال.

ونظراً للحاجة إلى معايير محاسبية سليمة في جميع أرجاء العالم، فقد بدأت المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية (IOSCO) International Organization of Securities Commissions في بداية التسعينات بالمطالبة بوضع مجموعة واحدة من المعايير المحاسبية يمكن استخدامها كجواز مرور في أسواق الأوراق المالية بمختلف الدول. وقررت المنظمة IOSCO أن أفضل فرصة لوضع هذه المجموعة الواحدة من المعايير المحاسبية لجميع أرجاء العالم، تكمن في البناء على المعايير التي وضعتها لجنة المعايير المحاسبية الدولية International Accounting Standards Committee (IASC)

ويقدم الإطار (١٥-١) قائمة بالمعايير المحاسبية الدولية (IAS) International Accounting Standards التي تم إصدارها حتى الآن. وتعكس هذه المعايير، من نواح عديدة المعاملة المحاسبية التي يجري بها العمل في الولايات المتحدة ودول أخرى. ومع ذلك فإن هناك اختلافات محسوسة في بعض تلك المعايير. ومن الصعب وصف الاختلاف بين المعايير وبين ما هو مطبق في كثير من

الدول. وقد تم ذكر ووصف بعض الاختلافات الهامة الموجودة بين المعايير الدولية وتلك المطبقة في الولايات المتحدة في الإطار (١٥-٢) وبينما قد لا يكون من الضروري حل كافة تلك الخلافات بالنسبة للولايات المتحدة للاعتراف الكامل بالمعايير، إلا أنها تثير وتوضح بعض الموضوعات التي تتطلب النظر فيها.

إطار رقم (١٥-١)

معايير المحاسبة الدولية (IAS)

معايير ١- طريقة تقديم القوائم المالية.	معايير ٢٦- المحاسبة عن الخطط الخاصة بمزايا المعاشات وتقديم التقارير عنها.
معايير ٢- قوائم جرد السلع الموجودة بالمخازن (بضاعة آخر المدة).	معايير ٢٧- القوائم المالية الموحدة.
معايير ٧- قوائم التدفقات النقدية.	معايير ٢٨- الاستثمارات في المنشآت المشتركة.
معايير ٨- صافي الربح أو الخسائر عن الفترة - الأخطاء الأساسية، والتغيرات في السياسات المحاسبية.	معايير ٢٩- إعداد التقارير المالية في الاقتصادات ذات التضخم المفرط.
معايير ١٠- الأحداث التي تقع بعد تاريخ الميزانية العامة.	معايير ٣٠- الإفصاح في القوائم المالية للبنوك والمؤسسات المالية المماثلة.
معايير ١١- عقود التشييد والبناء.	معايير ٣١- اعداد التقارير عن المصالح في المنشآت المشتركة.
معايير ١٢- الضرائب علي الدخل.	معايير ٣٢- الأدوات المالية: الإفصاح وطرق التقديم.
معايير ١٤- التقارير عن القطاعات.	معايير ٣٣- العائد بالنسبة للسهم.
معايير ١٥- المعلومات التي تعكس أثر تغيرات الأسعار.	معايير ٣٤- إعداد التقارير المالية في أثناء الفترة المالية.
معايير ١٦- الممتلكات، والمصنع، والمعدات.	معايير ٣٥- التوقف عن العمليات.
معايير ١٧- عقود الإيجار طويلة الأجل LEASES.	معايير ٣٦- تدهور الأصول.
معايير ١٨- الإيرادات.	معايير ٣٧- المخصصات، والالتزامات الطارئة والأصول الطارئة.
معايير ١٩- المزايا التي يحصل عليها العاملون.	معايير ٣٨- الأصول غير الملموسة.
معايير ٢٠- المحاسبة عن المنح الحكومية: الإفصاح عن المساعدات الحكومية.	معايير ٣٩- الأدوات المالية: الاقرار بها، والقياس.
معايير ٢١- آثار التغير في أسعار صرف النقد الأجنبي.	معايير ٤٠ - الممتلكات الاستثمارية
معايير ٢٢- الارتباطات بين منشآت الأعمال.	معايير ٤١ - الزراعة
معايير ٢٣- تكلفة الاقتراض.	
معايير ٢٤- الإفصاح عن الأطراف المرتبطة	

إطار رقم (١٥ - ٢)

المعايير الدولية في مقابل المعايير الأمريكية

السلع الموجودة بالمخازن (بضاعة آخر المدة) في الولايات المتحدة : عادة ما تقوم بضاعة آخر المدة بقيمة التكلفة أو القيمة السوقية أيهما أقل. وإذا ما هبطت القيمة السوقية يتم تخفيض قيمة المخزون، ويمثل الفرق خسارة تخصم من الإيراد وإذا ما تم تخفيض القيمة، فإنه لا يمكن زيادة قيمة المخزون، أو الإيرادات بعد ذلك. أما المعيار الدولي رقم ٢ فيورد تعريفا للقيمة السوقية يختلف عن المعايير الأمريكية كما أنه يسمح أيضا بزيادة قيمة المخزون والإيراد إذا ما حدثت زيادة في القيمة.

التغيرات في السياسه المحاسبية : في الولايات المتحدة، عندما تغير شركة سياستها المحاسبية إلى سياسة أخرى بالنسبة لبند معين، فإنها تعامله كبند خاص بأثر رجعي مع تعديل الدخل للفترة الحالية بينما تسمح المعايير المحاسبية الدولية بنفس المعاملة باعتبارها بديلا للمنهج الأصلي الذي يعامل مثل هذه التغيرات باعتبارها تعديلا علي الأرباح المحتجزة للمنشأة في بداية المدة.

الممتلكات، والمصنع والمعدات : في الولايات المتحدة تسجل هذه الأصول وفقا للتكلفة إلا إذا تدهورت قيمتها، ففي هذه الحالة تخفض قيمة الأصل، ويسجل الفرق باعتباره خسارة. ولا يسمح بعد ذلك بزيادة القيمة المسجلة للأصل أو إدراج الزيادة ضمن الإيرادات. ويقدم المعيار المحاسبي الدولي رقم ١٦ معاملة مماثلة من ناحية المبدأ للمعايير الأمريكية، إلا أنه مع ذلك يقدم بديلا يقضي بالسماح بإعادة تقييم الأصل عند تغير قيمة الأصل مع إجراء بعض الزيادات أو التخفيضات علي الإيرادات.

المزايا التي يحصل عليها العاملون : يسمح المعيار المحاسبي الدولي رقم ١٩ من المعايير الدولية بمعاملة بديلة تسمح بسرعة الاعتراف بالمكاسب أو الخسائر الاكتوارية المرتبطة بخطط المعاشات في دخل المنشأة، وبدرجة أعلى مما تتيحه المعايير الأمريكية.

الارتباطات مع منشآت الأعمال : قامت الولايات المتحدة مؤخرا باستبعاد إمكانية استخدام المحاسبة عن المصالح المجمعمة بالنسبة لمنشآت الأعمال المترابطة. وبدلا من ذلك فقد طلب استخدام طريقة الشراء التي يتم بموجبها تسجيل أصول الشركة التي يتم الحصول عليها بقيمتها السوقية العادلة. وأي زيادة في سعر الشراء عن القيمة العادلة للأصول التي تم الحصول عليها تفيد باعتبارها "شهرة محل Goodwill" وشهرة المحل لا يتم استهلاكها طبقا للقواعد الجديدة في الولايات المتحدة، بل يتم اختبارها للتأكد من عدم تدهورها سنويا. وإذا ما لحقها تدهور، يجري تخفيض قيمة كل من الشهرة والدخل. ويسمح المعيار المحاسبي الدولي رقم ٢٢ بكلتا الطريقتين "طريقة الشراء وطريقة المصالح المجمعمة" التوحيد أو تجميع الحسابات "وعندما يتم تطبيق طريقة الشراء، يمكن استهلاك قيمة شهرة المحل علي فترة مبدئية تبلغ ٢٠ عاما، مع إجراء اختبارات سنوية للتأكد من عدم تدهورها، واحتمال زيادة قيمة التخفيضات في القيمة المسجلة في الدفاتر وفي الدخل. وهذه الاختلافات قد تؤدي إلي إحداث فروق ضخمة في الأرقام المحاسبية التي ترد في التقارير.

خسائر التدهور في القيمة : تتطلب كلتا المجموعتين من المعايير (الدولية والأمريكية) تخفيض القيمة المقيدة للأصل والدخل عندما تنخفض قيمة الأصل. ومع ذلك، فإن معيار المحاسبة الدولية رقم ٣٦ علي النقيض من المعايير الأمريكية يسمح بزيادة قيمة الأصول والدخل إذا ما ارتفعت قيمة الأصل. هذا بالإضافة إلي أن كلا النوعين من المعايير يسلكان طريقتين مختلفين في بداية مهمة تحديد القيمة عندما تتدهور قيمة الأصل. إذ يستخدم المعيار الدولي رقم ٣٦ طريقة خصم التدفقات النقدية لتحديد القيمة ومقدار التدهور، بينما يطبق المعيار الأمريكي أولاً نموذج التدفقات النقدية غير المخصصة لتحديد ما إذا كان الأصل قد اعتراه التدهور وإذا ما أوضح الاختبار وجود نقص في القيمة، يتم استخدام منهج خصم التدفق النقدي. والنتيجة النهائية هي قلة أعداد الأصول التي يمكن تحديدها باعتبارها متدهورة القيمة في الولايات المتحدة.

الأصول غير الملموسة : في الولايات المتحدة تعتبر تكلفة البحوث والتطوير كمصروفات.

بينما يدعو المعيار الدولي رقم ٣٨ الي اعتبار تكلفة البحوث فقط كمصروفات.

وتتم رسملة تكاليف التطوير ثم يجري استهلاكها كمصروفات في خلال فترات مقبلة. والمدة المفترضة لاستهلاك الأصول غير الملموسة الأخرى هي ٢٠ سنة وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية، بينما يخصص في الولايات المتحدة باستهلاك الأصول غير الملموسة طبقاً للفترة المتوقعة لحياتها، دون افتراض حد أقصى للفترة المسموح بها. ومن الناحية النظرية، فإن فترة الاستهلاك قد تكون هي ذاتها في ظل مجموعتي المعايير، إلا أن افتراض فترة ٢٠ سنة قد يؤدي إلي استخدام فترات مختلفة. وفي المجموعة المرتبطة من منشآت الأعمال فإن البحوث وعمليات التطوير الجارية التي يتم الحصول عليها تعامل باعتبارها مصروفات وفقاً للمعايير الأمريكية، بينما تتم رسملة تلك التكاليف واستهلاكها كجزء من الشهرة Goodwill وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية، كذلك فإن معايير المحاسبة الدولية تسمح بإجراء زيادات في القيمة المسجلة للأصول غير الملموسة وفي الدخل إذا ما زادت القيمة السوقية بشكل محدد في سوق نشطة. ولا تسمح المعايير الأمريكية بأية زيادة في القيمة للأصول غير الملموسة نتيجة لإعادة التقييم.

الممتلكات الاستثمارية : يسمح المعيار المحاسبي الدولي رقم ٤٠ للمنشأة بأن تختار بين نموذج التكلفة أو نموذج القيمة المعادلة للممتلكات الاستثمارية. فإذا ما تم اختيار نموذج القيمة المعادلة يجري الإبلاغ عن التغيرات في القيمة المعادلة في قائمة الدخل. وهذه المعاملة لا تسمح بها المعايير الأمريكية.

وبصفة عامة، فإن معايير المحاسبة الدولية، وكذلك المعايير في كثير من الدول، ينظر إليها باعتبارها قائمة علي مبادئ، علي عكس المعايير الأمريكية التي ينظر إليها علي أساس أنها قائمة علي أحكام وقواعد. وتوفر المعايير القائمة علي الأحكام إرشادات أكثر فيما يتعلق بكيفية معاملة عمليات معينة في الحسابات بدرجة أكبر مما توفره المعايير القائمة علي المبادئ، والتي يكون الهدف منها هو توفير مرونة أكبر للمديرين والمراجعين عن كيفية الإخطار أو (أعداد التقارير) عن عملية معينة. ومن المفترض، في المعيار القائم علي أساس مبدأ أن يقدم

وصفا كمنهج عام للمحاسبة وإعداد التقرير عن العملية حتى يمكن أن يوفر معلومات مفيدة عنها لمتخذي القرارات والمديرين كي يتمكنوا من الاختيار فيما بين مجموعة أوسع من المعاملات المفترضة بما يحقق الهدف من توفير المعلومات المفيدة.

وقد قام مجلس معايير المحاسبة المالية (FASB) Board The Financial Accounting Standards في الولايات المتحدة بوضع إطار مبدئي لتوفير الإرشاد في كيفية تطبيق وتطوير المعايير المحاسبية. ويقول البعض مؤخرا أن الحل لمشكلة نقص الالتزام بالقواعد المحاسبية الحالية، هو اتباع القواعد القائمة على أساس المبادئ. وقد كان الجهاز السابق علي مجلس معايير المحاسبة المالية، وهو مجلس المبادئ المحاسبية The Accounting Principles Board وقد قام بوضع عدة قواعد على أساس مبادئ في خلال فترة وجوده فيما بين عامي ١٩٥٨ و ١٩٧٣. وعلى أية حال فإن هذا لم يؤد إلي نشأة تيار عن القوائم المالية والإفصاحات الزائفة والمضللة التي ظهرت في خلال فترة هبوط السوق ١٩٧٢-١٩٧٣. وقد كان الموضوع الأول، حينئذ، كما هو الآن، هو نقص الالتزام بالقواعد المحاسبية الجارية. وقد رأينا عددا من الحالات التي لم يؤد فيها اتباع منهج القواعد القائمة على أساس المبادئ - في كثير من الدول، إلي إعداد تقارير ذات شفافية أو إلي التزام أفضل بالقواعد. كما أن الإطار المبدئي الذي أعده مجلس معايير المحاسبة المالية والذي يقدم منهجا يقوم إلي حد كبير على أساس المبادئ لإرشاد وتوجيه الممارسة المحاسبية، كثيرا ما يجري تجاهله من جانب القائمين بأعداد القوائم المالية. وفي الواقع فإننا غالبا ما نسمع أن المديرين يصرون علي أن يقوم المراجعون، أو واضعو اللوائح والتنظيمات بعرض القواعد التي تمنع إجراء معاملة محاسبية معينة مرغوبة.

علي أن قبول مجموعة واحدة من المعايير المحاسبية يمكن أن يؤدي إلي زيادة قدرة الشركة علي تدبير رأس المال في بعض الأسواق المالية الرئيسية وعلي سبيل المثال، فإن أسواق رأس المال في الولايات المتحدة توفر نحو ٥٢٪ من إجمالي عمليات تدبير رأس المال في العالم. بينما توفر الأسواق المالية العالمية الأوروبية واليابانية نحو ٣٤٪. وإذا ما تمكنت إحدى المنشآت العالمية من دخول جميع الأسواق المالية في تلك البلاد مع استخدام مجموعة واحدة من القوائم المالية، فإن من المحتمل أن يؤدي ذلك إلي تخفيض تكلفة رأس المال.

وتعتبر الولايات المتحدة أحد اللاعبين الرئيسيين في وضع مجموعة عالمية من المعايير نظرا لما يطلب إلي الشركات من الالتزام بمبادئ المحاسبة المقبولة بصفة عامة في الولايات المتحدة (GAAP) U.S. Generally Accepted Accounting Principles، أو القيام بتعديل قوائمها المالية المحلية وفقا لهذه المبادئ (GAAP) حتى يمكن قيد أوراقها المالية في بورصات الولايات المتحدة. ويمكن القول بأنه مع وجود بعض الاستثناءات الطفيفة، فإن متطلبات المحاسبة وإعداد التقارير هي نفسها بالنسبة لكل من المنشآت الأمريكية وغير الأمريكية. وقد انغمست الولايات المتحدة بشدة في عملية وضع مجموعة عالمية من المعايير نظرا لمشاركة اللجنة الأمريكية للأوراق المالية والبورصات (SEC) في المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية (IOSCO) والدعم الذي تقدمه إلي واضعي معايير المحاسبة الدولية.

ونورد فيما يلي عرضا موجزا لتاريخ هذا المشروع :

- وفي عام ١٩٩٤ قامت المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية (IOSCO) باستعراض المعايير القائمة للجنة المعايير المحاسبية الدولية (IASB)، وحددت تلك المعايير التي تحتاج إلي تنقيح قبل أن تنظر المنظمة (IOSCO) في الموافقة علي استخدامها في عمليات طرح خارج الحدود.

- في يوليو عام ١٩٩٥ اتفقت المنظمة (IOSCO) ولجنة المعايير المحاسبية الدولية (IAS) على خطة عمل بالنسبة للمعايير الرئيسية. وفي مارس عام ١٩٩٦ أعلنت لجنة المعايير المحاسبية الدولية (IAS) عن عزمها لاستكمال تلك الخطة في عام ١٩٩٨.
- في ابريل عام ١٩٩٦ أصدرت لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) بياناً تؤيد فيه جهود المنظمة (IOSCO) ولجنة المعايير الدولية (IAS) وقد عد هذا البيان العناصر الرئيسية التي ستوجه تقييم لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) لمدي قبولها للمعايير الرئيسية للجنة المعايير المحاسبية الدولية (IAS).

ونذكر بالتحديد أن لجنة الأوراق المالية والبورصات ستنتظر فيما إذا كانت المعايير :

- تشكل أساساً شاملاً للمحاسبة.
- ذات نوعية عالية – أي ما إذا كانت ستؤدي إلي الشفافية وقابلية المقارنة مع توفير الإفصاح الكامل.
- يمكن أن يجري تفسيرها وتطبيقها بدقة متناهية.

وقد حدد برنامج العمل الخاص بالمعايير الرئيسية إثني عشر مشروعاً رئيسياً، تضمن بعضها أكثر من معيار. وفي شهر ديسمبر عام ١٩٩٨ وافقت لجنة المعايير المحاسبية الدولية (IAS) على موضوع المشروع الرئيسي الأخير في برنامج العمل، وكان المعيار الخاص بالاعتراف بالأدوات المالية وقياسها. وفي عام ١٩٩٩ بدأت المنظمة (IOSCO) ولجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) تقييم المعايير الرئيسية التي تم إستكمالها، بينما قامت لجنة المعايير الدولية بالعمل لتنقيح المشروعين الباقيين في قائمة المعايير.

وقد قامت المنظمة (IOSCO) وكذلك الأعضاء – كجزء من العمل في مشروع المعايير – بتقديم تعليقاتهم على كل وثيقة من الوثائق التي قامت بنشرها لجنة المعايير الدولية (IAS) وكان الهدف هو تقديم كل ما يمكن من معلومات للمساعدة في أثناء عملية وضع المعايير في مرحلة مبكرة، بدلاً من الإنتظار لإثارة تلك الموضوعات بعد إستكمال المعايير من جانب اللجنة (IAS).

وحالياً تطلب لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) من الأجانب المصدرين للأوراق المالية الخاصة والمسجلين لديها، أن يقدموا القوائم المالية معدة طبقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة عامة في الولايات المتحدة (U.S.G A A P) أو المتفق عليها. وإذا ما رأى موظف لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) بعد تقييم المعايير الرئيسية التي تم إستكمالها، أن متطلبات التوفيق الحالية ينبغي تخفيضها أو إلغاؤها، ففي هذه الحالة سينبغي على الموظفين التقدم بإقتراح قاعدة جديدة إلي لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) كي تعدل المتطلبات الحالية لقياد الأجانب المصدرين للأوراق المالية الخاصة. وعندئذ يمكن للجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) أن تقوم بنشر التعديلات المقترحة للحصول على تعليقات الجمهور. وإذا ما قامت بذلك، يكون على الموظفين أن يتولوا تحليل التعليقات التي يتم تلقيها ورفع التوصيات النهائية إلي لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC)، التي تقوم بنشرها في شكل بيان، إذا ما وافقت عليها. وهذا الإجراء مرخص به وفقاً لقوانين الولايات المتحدة وينطبق على كافة القواعد واللوائح الخاصة بلجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC).

وتتضمن بعض الموضوعات التي قامت لجنة الأوراق المالية والبورصات بالنظر فيها أثناء عملية التقييم ما يلي :

- البنية الأساسية المساعدة : النظر فيما إذا كانت المعايير التي وضعتها لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASB) مدعومة بدرجة كافية بحيث يمكن تقديرها وتطبيقها بشكل دقيق.
- الموضوعات الإنتقالية : كيفية معاملة القوائم المالية التاريخية التي كانت تعد طبقاً لمعايير لجنة المعايير المحاسبية الدولية (IASB) "غير المحسنة"
- الموضوعات الخاصة بالتفسير والتطبيق : النظر فيما إذا كان تركيز لجنة المعايير الدولية (IASB) علي توضيح وتفسير المبادئ بدرجة أكبر من توجيه التطبيق سيؤدي إلي إثارة وخلق موضوعات أخرى.

وفيما يلي نورد المناقشة التي جرت بشأن موضوع البنية الأساسية⁽¹⁾.

البنية الأساسية

إن الجودة العالية للتقارير المالية في الولايات المتحدة ليست مجرد نتاج لإرتفاع جودة المعايير المحاسبية. بل أنها تعتمد أيضاً علي البنية الأساسية المساعدة التي تعمل علي ضمان تفسير وترجمة وتطبيق تلك المعايير بطريقة دقيقة، وعلي تحديد الموضوعات والمشاكل وحلها بسرعة. وتضمن هذه البنية الأساسية: معايير عالية الجودة للمراجعة، وجودة منشآت مهنية متخصصة ومستقلة للمراجعة مع رقابة قومية للجودة، ووفاء الرقابة لجودة جميع نواحي مهنة المراجعة، وإشراف لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) علي وضع المعيار، وإشراك لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) في الترجمة والتفسير والتطبيق من خلال عملية إعادة النظر والتعليق التي يقوم بها قسم تمويل الشركات المساهمة Division of Corporation Finance.

ما زالت المعايير التي وضعتها لجنة المعايير المحاسبية الدولية (IASB) حديثة العهد نسبياً. بالإضافة إلي عدم وجود مجموعة يعينها لها حق الملكية لإنشاء البنية الأساسية – والمسئولية عنها وهناك بعض الأسئلة التي تتطلب الإجابة وتتضمن ما يلي :

- هل حصل القائمون بالإعداد والمراجعون والمنظمون (واضعو اللوائح) علي تدريب كاف وهل لديهم خبرة كافية فيما يتعلق بمعايير لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASB) يمكنهم التعامل معها بشكل فعال ؟
- هل هذه المعايير قابلة الترجمة والتطبيق بشكل دقيق ؟ وهذا الموضوع ذو أهمية خاصة نظراً لأحداث ووقائع الغش المالي الأخيرة.
- هل سيقوم المراجعون والقائمون بالإعداد باتباع المبادئ وروح معايير لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASB) أو أنهم سيحاولون تبرير انحراف الممارسات القومية في نطاق إطار معايير المحاسبة الدولية ؟ وسيكون من الأمور بالغة الأهمية معرفة كيفية وضع المعايير الستة عشر والكيفية التي تمت بها إعادة صياغتها في أثناء تطبيق مشروع المعايير الرئيسية. وقد حاولت لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASB) وضع معايير عالية الجودة، مع استبعاد فرص الخيارات الظاهرة والضمنية علي قدر الإمكان. فهل سيمنح للمديرين الماليين والمراجعين أن يواجهوا هذا التحدي ؟

• هل ستؤدي المراجعة، ومراقبة الجودة، ومعايير الاستقلال إلي ارتفاع مستوى جودة المراجعة علي المستوى العالمي. ويبدو من الطوفان الأخير من الغش والتزييف المالي، وجرائم المراجعين، والإفلاسات أن الموضوع يخص كل دولة ويتعلق بكل مجموعة من المعايير.

وكل هذه ليست موضوعات سهلة، وهذا هو السبب في توقعنا بأن تستغرق عملية التقييم وقتاً طويلاً. وفي نفس الوقت، فقد لقيت فكرة وضع مجموعة عالمية من المعايير دعماً وتأييداً كبيراً عن طريق إعادة تنظيم مجموعة معايير المحاسبة الدولية (IAS) وعن طريق القرار الذي اتخذته الاتحاد الأوروبي والذي يتطلب فيه استخدام معايير المحاسبة الدولية بحلول عام ٢٠٠٥. وقد خلف لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASB) مجلس مكون من ١٤ عضواً. وقد تم تكوين المجلس الجديد، مجلس معايير المحاسبة الدولية INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD (IASB) استجابة لما اثير حول تشكيل اللجنة السابقة من أعضاء غير مستقلين عن الشركات التي يعملون فيها وعن الدول التي يمثلونها. وعلي النقيض من لجنة معايير المحاسبة الدولية (IAS) فإن مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB) قد تم تشكيله من أعضاء متفرغين، وتدفع لهم أتعاب عن عملهم. وقد قام المجلس (IASB) بالموافقة علي المعايير التي سبق أن وضعتها لجنة معايير المحاسبة الدولية (IAS) وبدأ العمل في مشروعات تتضمن التعاون مع عدد كبير من الجهات الوطنية القائمة بوضع المعايير.

وقد ساعد الاتحاد الأوروبي حركة التوجه إلي معايير المحاسبة الدولية بالموافقة علي خطة عمل الخدمات المالية في عام ١٩٩٩، وتلا ذلك تقرير لامفالوسي Lamfalussy Report عن تنظيم أسواق الأوراق المالية الأوروبية في فبراير ٢٠٠١. وكلاهما معاً، الخطة والتقرير، سيتطلبان من الشركات المقيدة في بورصات الاتحاد الأوروبي أن تعلن وتخطر عن نتائجها المالية باستخدام المعايير الدولية لأعداد التقارير المالية بحلول عام ٢٠٠٥.

وتبين كل تلك الفعاليات أن كل دولة يمكنها الحصول علي مجموعة من المعايير عالية الجودة للمحاسبة المالية وإعداد التقارير. وقد تجد الدول ذات الخبرة الحديثة باقتصاد السوق أن الحصول علي تلك المعايير يعتبر نعمة بالنسبة للتنمية. ومن الطبيعي، أن تؤدي العادات والأعراف والممارسات المحلية إلي إمكان التأثير علي اتباع تلك المعايير، كما يحدث تماماً في الدول ذات الخبرة الأكبر باقتصاد السوق.

ومع ذلك، فإن أمام جميع الدول فرصة للاستفادة من إنتاج وتنفيذ المعايير السليمة للمحاسبة وإعداد التقارير. وتساعد مثل هذه المعايير علي دعم القابلية للمحاسبة عن المسؤولية والشفافية، كما تشجع علي الاستخدام الكفء للموارد، وتعمل علي جذب رؤوس أموال أكبر بمعدلات فائدة معقولة، وتدعم القدرة علي تنظيم المشروعات، وخلق وظائف جديدة، كما تساعد علي النمو الاقتصادي. وبصفة عامة فإن تلك المعايير تساعد علي تقدم الديمقراطية والإصلاح الاقتصادي.

المؤلفان

جوزيف هـ. جودوين Joseph. H. Godwin

وستيفن د. جولدبرج Stephen R. Goldberg

يعملان أستاذين للمحاسبة في جامعة جراند فاللي بولاية ميتشجان Grand Valley State University وقد قاما بنشر عديد من المقالات عن موضوعات المحاسبة الدولية وإعداد التقارير المالية. وقد عمل البروفيسور جودوين كزميل أكاديمي في مكتب المحاسب الأول للجنة الأوراق المالية والبورصات United States and Exchange Commission في خلال الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩.

ملاحظات

١- لبحث نقاط أخري يرجى الرجوع إلي " التقرير الخاص بالترويج للتفوق العالمي لأسواق الأوراق المالية الأمريكية " "Report on Promoting Global Preeminence of American Securities Markets" الذي أصدرته لجنة الأوراق المالية والبورصات وأرسلته إلي الكونجرس في سبتمبر ١٩٩٧. ويتناول هذا التقرير تقدم التنسيق مع معايير المحاسبة الدولية IAS. ويمكن الرجوع إليه في موقع لجنة الأوراق المالية والبورصات SEC علي شبكة الانترنت www.sec.gov/news/spstindx.htm



مركز المشروعات الدولية الخاصة

ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبإعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

المحاسبة الشرعية: استخدام لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة في تقييم المخاطر

بقلم: د. جيمس ج. دارازدى

تمت إعادة طبع هذا البحث من مجلة Forensic Examiners عدد مايو/يونيو
١٩٩٩، الجزء رقم ٨، قسم ٦.٥ بإذن من الكلية الأمريكية للخبراء الشرعيين 9737.
The American College of Forensic Examiners, www.acfe.com (800) 423 -

نظرة عامة

شهدت عدة السنوات الماضية وقوع أحداث اقتضت خضوع عدد من الشركات، التي يجرى تداول أوراقها المالية بالأسواق، للفحص العام والتحقيق، نتيجة لما أثير حولها من وجود مخالفات محاسبية. وقد شمل هذا عدداً من الشركات والمنشآت ذات السمعة العالية مثل إينرون Enlon، وجلوبال كورسينج Global Crossing، وليفنت Livent، وصن بيم Sunbeam، وشركة سيندانت Cendant Corporation وكانت نتائج الإفصاح فاضحة ومتوقعة في ذات الوقت، كما كان الحصاد المحتم لذلك هو إنهاء عمل الإدارات في تلك الشركات، إلى جانب المخاطر التي أصبحت تحرق بصناديق المعاشات، وضياع الوظائف، والانهيار الشديد في أسعار الأسهم.

وفى عملية رد فعل لتلك الأحداث، قامت لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) مؤخراً، بزيادة جهودها في التعامل مع هذه الفضائح. وتم تشكيل لجنة الشريط الأزرق التي أدت إلى إصدار سلسلة طويلة من توصيات لجنة الأوراق المالية والبورصات وفي ذات الوقت، قامت الاتحادات المهنية، ومؤسسات المحاسبة العامة، وغيرها من المنظمات المهتمة بالموضوع، مثل الاتحاد القومي لمديري الشركات، بدور إيجابي في هذا الصدد^(١).

ومع أن الأساليب الفنية المتاحة للمحاسب الشرعى للقيام بما يحقق أغراض الفحص والتحليل معروفة جيداً، فإن بعض المراجعات وإعادة النظر غير الكمية قد تكون مفيدة أيضاً في تقييم نواحي الخلل المتوقعة أو المحتملة. ويهدف هذا الفصل إلى بيان الكيفية التي يمكن من خلالها للجان المراجعة التابعة لمجلس الإدارة أن تكون مفيدة إلى حد كبير في مساعدة المحاسب الشرعى في القيام بعمل التقييمات الأولية الخاصة بمصادقية ودقة البيانات المالية^(٢).

عملية المقابلات

تبدأ العملية بعقد اجتماعات وجها لوجه مع كل عضو من أعضاء لجنة المراجعة. وتوفر هذه المقابلات فرصة للمحاسب الشرعي لاستكشاف بعض الموضوعات ذات الأهمية الشديدة. ويجب البدء بتحديد مدى كفاءة كل عضو باللجنة في الأمور المالية إلى جانب مدى كفاءة اللجنة في مجموعها. كما ينبغي التعرف على مراتب التعليم، والخبرة السابقة، ومدة العمل في مجالس الإدارة الأخرى أو لجان المراجعة. هذا بالإضافة إلى أية أسئلة أخرى قد يرى أنها متصلة بالموضوع مثل: هل يفهم الأعضاء السبب في وجوب اتباع أعراف محاسبية معينة (تقييم الجرد - الإهلاك - وما إلى ذلك)؟ هل يفهمون آثار ذلك على القوائم المالية؟ هل تتفق إجاباتهم مع أهداف تقديم تقارير مالية دقيقة وسليمة؟

وفي خلال تلك الاجتماعات ينبغي مناقشة مدى استقلال عضو اللجنة. وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الاستقلال الحقيقي لأعضاء مجلس الإدارة معروفة جيداً، وقد كتب عنها كثيراً، كما أكدت عليها منذ أكثر من عقد مضى "اللجنة القومية الخاصة بغش التقارير المالية"

"National Commission on Fraudulent Financial Reporting" فيما أصبح يعرف الآن بتقرير تريدواي "Treadway Report" هل يرتبط أعضاء لجنة المراجعة أو الشركات التي يعملون لديها بأية روابط مالية، أو مصالح شخصية، أو أية علاقات أخرى مع الشركة؟ إن الاستقلال لا يمكن أن يضمن الموضوعية، ولكن من المؤكد أن غياب الاستقلال يؤدي إلى التغاضي عنها.

ويمكن أيضاً اكتساب نظرة أعمق من خلال مناقشة لجنة المراجعة عن علاقات أعضائها بالمراجعين الداخليين والخارجيين للشركة، هل توصي لجنة المراجعة، ثم تقوم في النهاية بالموافقة على الجدول السنوي للمراجعة الداخلية؟ وهل يجري ذلك مع التأكيد على إدارة المخاطر؟ هل يعبر أعضاء لجنة المراجعة عن تقديرهم التام لوجود نظام فعال للمحاسبة الداخلية وهل يطالبون به؟ ما عدد المرات التي تجتمع فيها اللجنة مع المراجعين الخارجيين؟ وما هو عدد المرات التي تتغيب فيها الإدارة عن حضور مثل هذه الاجتماعات؟ هل تستجيب الإدارة بتنفيذ توصيات المراجعين؟ هل تتسم المناقشات بالموضوعية مع المحاسبين المستقلين؟ مثلاً، هل تخضع نوعية موظفي الجهاز المالي للشركة لإعادة النظر، بما في ذلك الموظف المالي الرئيسي؟ هل يقوم المراجعون الخارجيون بتقديم خدمات استشارية للشركة؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهل تجرى مراقبة الأتعاب الخاصة بذلك من جانب لجنة المراجعة؟ كما أن محاضر الاجتماعات وجدول أعمال لجنة المراجعة يمكن أن تكون مصدراً غنياً بالمعلومات في خلال تلك المرحلة من مراحل إعادة النظر.

وأخيراً فإن المحاسب الشرعي يجب أن يقوم مدى فهم أعضاء لجنة المراجعة للصناعة وللشركة. إذ أنه حتى أولئك الأعضاء الذين يتمتعون بالخبرة الإدارية والمالية قد يكون من الصعب عليهم توجيه أسئلة ذات مغزى عندما لا تتوافر لديهم درجة معقولة من فهم البيئة التي تتنافس المنشأة في إطارها. وهنا نؤكد مرة أخرى على أهمية التعرف على درجة التعليم والخبرة السابقة والتعاقد يساعد إلى حد كبير في هذا الصدد. وفضلاً عن عقد المقابلات، ومراجعة جداول ومحاضر الاجتماعات، فقد تكون بعض الاستقصاءات الأخرى المفيدة. فقد قام كثير من اللجان بتخفيض الواجبات والمسئوليات المكلفة بها بحيث أصبحت قاصرة على الكتابة. وقام بعضها الآخر بتقديم برامج تدريب رسمية لأعضاء مجلس الإدارة الجدد. كما أن بعض مجالس الإدارة واللجان التابعة لها تقوم بعمل تقييم ذاتي لتحصيل إدخال التحسينات المستمرة⁽⁴⁾ وكل إجراء من تلك الإجراءات يعمل على تقوية وتدعيم لجنة المراجعة.

خاتمة

يجب على الإدارة، في نهاية الأمر، أن تتقبل المسؤولية الأولى عن إعداد تقارير مالية سليمة ودقيقة. ومع ذلك، فإن لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة تلعب دوراً هاماً وحاسماً في ضمان النزاهة المالية في المنشأة.

المؤلف

جيمس ج. دارازدي James J. Darazsdi: محاسب قانوني CPA ومحاسب إداري CMA، وحاصل على دكتوراه الفلسفة ومحل مالي لقواعد البيانات، ويعمل رئيساً في Rainmakers Management Consultants وهي منشأة متخصصة في الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي. وهو يعمل أيضاً مسؤولاً تنفيذياً مقيماً في كلية واشنطن Washington College، ماري لاند Maryland، وكأستاذ زائر في برنامج ماجستير إدارة الأعمال في كلية ويزلي Wesley، ديلاوير Delaware. كما عمل رئيساً لكلية نيكولز في دادلي Nichols College in Dudley، ماساتشوسيتس Massachusetts. أما قبل ذلك فكان يعمل كمسئول تنفيذي رئيسي (CEO) في شركة روكو Rocco وهي إحدى شركات الصناعات الغذائية. وحالياً يعمل عضواً بمجالس إدارة أربع شركات مساهمة.

ملاحظات

- تم تفضيل استخدام مصطلح "المحاسب الشرعي" بدلاً من "المحاسب القضائي" Forensic Accountant لقرب المفهوم من مصطلح الطبيب الشرعي الذي يحاول اكتشاف كيفية وقوع الجريمة عن طريق الفحص بعد وقوع الحادث - (المترجم).
- ١- قام المؤلف بتحديث هاتين الفقرتين الوارديتين أعلاه في عام ٢٠٠٢.
 - ٢- انظر أيضاً الفصل ١٣ من هذا الكتاب عن " دور لجان المراجعة في حوكمة الشركة" The Role of the Audit Committee in Corporate Governance تأليف هولي جريجوري وجيسون د. ليليان Holly J. Gregory and Jason R. Lilien.
 - ٣- للحصول على نسخ من استبيان التقييم الذاتي لأعضاء مجالس إدارة البنوك التي وضعها معهد المديرين بالفيلبين، أنظر الفصل ١٢ من هذا الكتاب عن " كيفية استخدام نظم التصنيف وقوائم التقييم لتعزيز حوكمة الشركات" "How to Use Rating Schemes and Assessment Templates to Foster Good Corporate Governance" بقلم د. كاترين كوشتا - هلبلينج Dr. Catherine Kuchta-Helbling.



مركز المشروعات الدولية الخاصة

ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبيعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

الفصل السابع عشر - ١٧

الوصايا العشر لمجالس إدارة المنشآت

إعداد : الاتحاد القومي لمديري الشركات، ومؤسسة إيرنست ويونج

(تمت إعادة طبع هذه الوصايا بإذن من المجلس القومي لمدير الشركات،
واشنطن.دي.سي. www.nacdonline.org).

قام الاتحاد القومي لمديري الشركات The National Association of Corporate Directors ومؤسسة إيرنست ويونج Ernst and Young بوضع الوصايا العشر التالية لمساعدة مجالس إدارة المنشآت علي تحسين ممارسات الحوكمة بها وفقا لما تحتاج إليه كل شركة منها^(١).

- (١) التفكير في إضافة أشخاص خارجيين مستقلين لملاء الفجوات في الخبرة ولضمان إشراف أكثر استقلالا علي اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة.
- (٢) التفكير، في جميع مراحل تطور المنشأة، في إنشاء لجنة دائمة للمراجعة، أو لجنة دائمة لتحديد المرتبات والترشيحات أو كل هذه اللجان الثلاثة معا للتركيز بشكل أكبر علي تلك الموضوعات.
- (٣) ضرورة الموازنة بين التركيز علي التخطيط الاستراتيجي، والإشراف القوي علي النواحي الرئيسية مثل إدارة المخاطر، والموارد البشرية وتداول المناصب الإدارية.
- (٤) وضع آلية يمكن عن طريقها تحديد الاختصاصات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة، والتأكد من حصول المجلس عليها.
- (٥) عند البحث عن أعضاء جدد لمجلس الإدارة، يجب السعي إلي ضم مرشحين من ذوي النزاهة، والخبرة في الصناعة، والاتصالات القوية.
- (٦) وضع إرشادات للعمل في مجلس الإدارة، مع التأكد من قيام أعضاء مجلس الإدارة المحتملين بتخصيص الوقت اللازم للعمل في المجلس.
- (٧) زيادة درجة الأداء عن طريق زيادة عدد الاجتماعات، وزيادة الوقت المخصص للإعداد للاجتماعات.

- (٨) التركيز علي المعلومات، ولكن مع التركيز في ذات الوقت علي هيكل وآليات عمل مجلس الإدارة.
- (٩) التفكير في تحديد مستوى معين كحد أدني لملكية أعضاء مجلس الإدارة من أسهم المنشأة، لتحقيق قدر أكبر من التوافق بين مصالحهم ومصحة الشركة وأصحابها.
- (١٠) اتباع الوصايا السابقة بقدر من الحساسية يتناسب مع مستوى نضج الشركة، والبحث عن الحلول الأفضل لملاءمة لمرحلة الحياة التي بلغتها الشركة.

ملاحظات

١- أخذت هذه الوصايا من دراسة بعنوان "مجالس الإدارة الفعالة للمنشآت" Effective Entrepreneurial Boards من إعداد الاتحاد القومي لمديري الشركات مع إرنست ويونج Ernest and Young of Corporate Directors and National Association عام ٢٠٠٢ - ويمكن الحصول علي نسخ منها من: www.nacdonline.org.