الفصل الأول

1 مقدمة في توجيه الشركات

توجيه الشركات ـ ظاهرة عالمية

أصبح مصطلح توجيه الشركات تعبيراً مألوفاً خلال التسعينيات، ليس فقط في أوساط الأعمال والأوساط المالية، بل لدى الجمهور الواسع أيضاً. وككثير من الأفكار والتوجهات والبدع الجديدة، فقد انطلقت حركة توجيه الشركات من كاليفورنيا؛ وسنقوم لاحقاً (في الفصل الثاني) برواية هذه الحكاية المثيرة. ومع أن حركة توجيه الشركات بدأت في كاليفورنيا، فقد أضحت أكثر من مجرد ظاهرة أمريكية، وانتشرت ـ منذ منتصف التسعينيات خاصة ـ في العالم أجمع. فقد تضمّنت مراجعة حديثة العهد للإرشادات والقواعد الناظمة لـ «أفضل الممارسات» Best Practices[1] في توجيه الشركات نحواً من ستين مادة صدرت عن اثنين وعشرين بلداً من بلدان العالم، منها بضع مواد صدر عن منظمات دولية. وقد جرى تغيير أو تحديث نحو خمسين من تلك المواد منذ عام 1995.

ومن الجلي أن قائمة كهذه، تحتوي على الكثير من الوثائق الحديثة العهد نسبياً، تُظهر تنوعاً كبيراً في طيف الحالات المتعلقة بواقع توجيه الشركات. ففي أحد طرفي الطيف، نجد التجارب الطويلة في البرامج المتطورة في توجيه الشركات، مثل التجربة الرائدة لكالبيرس، وهو صندوق معاشات التقاعد في ولاية كاليفورنيا (انظر الفصل الثاني)، أو القانون الموحّد Combined Code الذي هو جزء من قواعد الإدراج في لائحة الشركات في سوق الأسهم في لندن؛ في حين لا نجد في الطرف الآخر إلا «نموراً من

ورق»: مجرد توصيات توّاقة لتحسين ممارسات العمل لم تلق أي استجابة حتى الآن في كثير من البلدان. وبالمثل، نجد أن الوتيرة ومقدار التفاني التي تُدخّل بها ممارسات توجيه الشركات يتغيران أيضاً بشدة. ويلاحظ بوب ل. بولدت Paul L. Boldt، الرئيس المسؤول عن الاستثمار في قسم الاستثمار في الأسواق العامة العالمية في كالبيرس[2]، «أن الأمور الآن (1999) تتحرك بسرعة أكبر على ما يبدو في الكثير من بلدان أوروبا».

وقبل البدء باستعراض الحالة الراهنة لتوجيه الإدارة بتفصيل أكبر في بعض البلدان المهمة، قد يكون من المفيد أن نناقش بإيجاز مفهوم توجيه الشركات، وأن نسبر معانيه، بأن نروي كيف ظهر هذا المفهوم، وكيف تطور، وكيف وضعته كالبيرس قيد التطبيق في الولايات المتحدة. ولفهم التطور العالمي لتوجيه الشركات، سيكون من المفيد دراسة تطور هذا المفهوم في بريطانيا، بعد أن بدأ مع ظهور تقرير كادبري Cadbury Report؛ وسيتضمن استعراض حالة توجيه الشركات في بريطانيا لاحقاً عرض هذا التقرير، والدوافع إليه ومراميه.

ما معنى توجيه الشركات؟

لما كان مفهوم توجيه الشركات قد ظهر وطُبّق أولاً في الولايات المتحدة، ومنها انتقل إلى بريطانيا، فقد لقي المصطلح الإنكليزي corporate governance الدال على هذه الظاهرة، التي كانت منذ البداية ظاهرة أنكلوأمريكية، قبولاً وانتشاراً عالميين.

ولكي نفهم معنى توجيه الشركات، دعونا نبدأ من تحديد الغرض منه. يقدم التقرير المعروف بتقرير هامبل Hampel Report[3] بعض العون في هذا الخصوص منذ الجملة الأولى فيه: «تكمن أهمية مفهوم توجيه الشركات في إسهامه في ازدهار الأعمال وفي المساءلة» (الخط المائل من وضع مؤلف الكتاب). وهكذا عبّرت اللجنة البريطانية، في جملة واحدة، عن المغزى العميق لتوجيه الشركات. وسنبحث في ذلك بتفصيل أكبر لاحقاً (الفصل الرابع).

الجانب الآخر المهم من توجيه الشركات يكمن في كيفية التنظيم. إذ يشير المصطلح إلى أن القضية تتعلق بتوجيه الشركات، لكنه لا يدلّ صراحة عمن ينبغي أن يوجه. وقد اقترح د. بو بيرغرن Dr. Bo Berggren، وهو رئيس مجلس إدارة متقاعد لشركة ستورا Stora (وهي اليوم شركة ستورا إنزو Stora Enso، التي تعد من أكبر شركات صناعة الورق وعجينه في العالم) ولشركة أسترا Astra (وهي شركة الأدوية السويدية العالمية التي تسمى اليوم أسترا زينيكا Astra Zeneca)، وله خبرة طويلة مع عالم وولنبيرغ Wallenberg sphere (انظر الجزء الثاني من الكتاب)، طريقة لصياغة مفهوم توجيه الشركات. ففي كلمة ألقاها في حلقة بحث نظمتها منظمة التعاون والتنمية في مجال الاقتصاد OECD في عام 1995، وأجرى فيها تحليلاً مقارناً حول الفروق المؤسساتية بين السويد وبعض البلدان الأخرى في ما يتعلق بتوجيه الشركات، قال: «يوجد في الواقع مستويان فقط محددان خارجيان ـ المالكون والعمليات الملموسة في مؤسسات الأعمال. أما كيف نختار تنظيم العلاقات بين هذين المستويين، وكيف يجري تنظيم توجيه الشركات، وكيف تجري عملية المساءلة، فهذه أمور تتغير من بلد إلى آخر. وهذا ما تظهره الترتيبات المؤسساتية المختلفة». وقد بيّن بيرغرن رأيه بالشكل 1.1.

الشكل 1.1 : ... يوجد مستويان فقط محددان خارجيان ...« مفهوم توجيه الشركات».
المصدر: نقلاً عن بيرغرن بعد استئذانه.

لقد حدد بيرغرن في بيانه السابق الغني بالمعلومات، مدى بُعد المؤسسات المختلفة عن المالكين وعن العمليات؛ وألقى الضوء كذلك على دور رئيس مجلس الإدارة في أنظمة توجيه الشركات الثلاثة.

سنسبر لاحقاً في الجزء الأول الفروق بين توجيه الشركات في بعض البلدان الرائدة بعمق أكبر، وسنجعل من ذلك نقطة البداية لنقاش حول الدلالات والقوى المحركة للتقارب العالمي بين الشركات في ما يتعلق بالمبادئ والممارسات في مجال توجيه الشركات.

ويجب أن نعترف أيضاً بوجود آراء تحيد عن المفهوم القاعدي المتعلق بالمالكين في عملية توجيه الشركات. فالمدافعون عن نموذج «المنتفعون» stakeholder يضعون امتيازات المالكين موضع التساؤل، ويقولون إن المنتفعين الآخرين، وبخاصة الموظفين، هم أيضاً موجّهون شرعيون للشركات. وسنعود مرات عديدة إلى نموذج المنتفعين الذي لا يمكن تجنبه في المناقشة، مثلاً في حالة ألمانيا (الفصل الخامس) والقوى التاريخية المحركة لتوجيه الشركات المعاصر. ومن المهم لدى مناقشة الدور الأساسي للملكية أن نراجع كذلك مراجعة ناقدة الفرضيات التي يرتكز إليها نموذج المنتفعين (الفصل 12).

ولعل أفضل طريقة لإدراك مفهوم توجيه الشركات المعاصر وممارساته هي الاطّلاع على كيفية بزوغه وتطوره نتيجة للجهود الرائدة لكالبيرس CalPERS (اختصار: نظام التقاعد للموظفين الحكوميين في كاليفورنيا)، وهي أحد صناديق معاشات التقاعد في ولاية كاليفورنيا. وسنقدّم في الفصل الثاني رواية هذه القصة المثيرة التي كان لها دور حاسم في تطور توجيه الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت قوة موجِّهة للمبادرات الدولية في هذا المضمار.

ومع ذلك، يجب القول إن توجيه الشركات اليوم في الولايات المتحدة يختلف عما مارسته كالبيرس. ففي هذه الدولة متعددة الثقافات، لا يشارك

الجميع كالبيرس وجهات نظرها في توجيه الشركات، بل هناك الكثير من الأفكار المتباينة. وقد كان لفاعلين آخرين عديدين إسهامات في تشكيل صورة توجيه الشركات في الولايات المتحدة. لذا قبل أن نبدأ بقصة كالبيرس، دعونا ننهي هذه المقدمة عن توجيه الشركات بإلقاء نظرة عامة على الطريقة التي جرى بها تأسيس مفهوم توجيه الشركات في مهده الأول: عالم الشركات الأمريكية.

جعل الشركة الأمريكية عرضة للمساءلة

يلخص الجدول 1.1 تواريخ الأحداث الحاسمة في تطور توجيه الشركات في الولايات المتحدة منذ منتصف الثمانينيات. ويظهر في هذا الجدول بعض أهم الفاعلين في هذا المجال، مثل كالبيرس بالطبع، وبعض الأفراد، مثل بوب مونكس Bob Monks، وديل هانسون .Dale Hanson لقد سُمّي بوب مونكس «جد توجيه الشركات في أمريكا»[4]. فهو من أسس في عام 1985 «خدمات المنتفعين القانونية» ISS، وهي منظمة استشارية تقدم خدمات متنوعة، على غرار وكلاء التصويت مثلاً، للمستثمرين في المؤسسات. وقد كانت هذه المنظمة وسيلة فاعلة في نشوء حركة توجيه الشركات. أما ديل هانسون، فكان المدير التنفيذي في كالبيرس من 1987 إلى 1995 والقائد الجسور في تصميم برنامج توجيه الشركات فيها وتنفيذه. سنناقش لاحقاً بعض الأحداث الواردة في الجدول، وبعض المؤسسات والأسماء. ولكن، قبل أن نتابع عرضنا بسرد قصة كالبيرس، يجب أن نذكر أن ثمة اسماً مهماً واحداً على الأقل لا يظهر في الجدول 1.1، هو اسم ريتشارد هـ. كوبس Richard H. Koppes، الذي كان رئيس مجلس كالبيرس من 1986 إلى 1996، والذي كان بالتعاون مع هانسون رائداً لكثير من السمات التي تطبع ما نراه اليوم في مجال توجيه الشركات في أمريكا. وسنشرح ذلك بتفصيل أكبر لاحقاً.

الجدول 1.1: التواريخ المهمة في ثورة توجيه الشركات(*)

1985	تأسيس CII
1985	بوب مونكس Bob Monks يؤسس ISS
1986	بون بيكنس Boone Pickens يؤسس USA
1987	كالبيرس تسجّل أول مقترحات حاملي الأسهم
1988	وزارة العمل DoL في الولايات المتحدة تصدر رسالة آفون Avon Letter لإعادة قيمة التصويت بالوكالة
1989	كالبيرس تطلب من لجنة التقاص والكفالات SEC إصلاحات التفويض
1991	ديل هانسون يوجه رسالة إلى مجلس جنرال موتورز GM
1991	ميثاق جديد للمالكين والمديرين في مجلة هارفرد للأعمال HBR
1992	بوب مونكس يعلن في مجلة وول ستريت عن مجلس سيرس Sears
1992	مجلس جنرال موتورز يفصل المدير التنفيذي العام ستيمبل Stempel
1992	سنّ إصلاحات التفويض الصادر عن لجنة التقاص والكفالات
1993	سقوط رؤوس المديرين التنفيذيين العامين في شركات AMX و IBM وWhse وKodak وغيرها...
	مجلة فورتيون Fortune Magazine تكتب: مات الملك
1994	مجلس إدارة جنرال موتورز يصدر الخطوط العريضة لتوجيه الشركات
	كالبيرس تطلب من 300 شركة من أكبر الشركات أن تجري مقارنة
1995	قانون إصلاح دعاوى الكفالات المالية يتجاهل «فيتو» من كلينتون
1996	تيمستيرس Teamsters تصدر لائحة بأسماء أقل المديرين قيمة
1996 و 1997	مجلة الأعمال تنشر قصصاً عن أفضل المجالس وأسوئها
1996	الجمعية الوطنية لمديري الشركات تصدر تقريراً عن احترافية المدير
1997	كالبيرس تصدر مسودة عن المعايير المثالية لتوجيه الشركات
1997	تقرير «الطاولة المستديرة للأعمال» BRT عن معايير توجيه الشركات
1998	TIAA-CREF تسجل مقترح المساهمين حول استقلال مجلس ديزني Disney
1998	المسودة النهائية لكالبيرس حول الخطوط العريضة لتوجيه الشركات

1998	«حبة السم» Poison Pill تُعرض للتصويت أمام المساهمين في شركة تكساكو Texaco وتُقبل
1998	TIAA-CREF تفصل كامل أعضاء مجلس الإدارة
1999	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الاقتصادية والبنك الدولي يعتمدان مبادئ توجيه الشركات.

(*) ريتشارد كوبس وآخرون، أيلول 1998. نُشر بموافقة السيد كوبس.

obeikandl.com