

### تقارب أم فوضى؟ ملخص تحليل بعض الدول

قدمت المراجعة السابقة لتوجيه الشركات في الدول الخمس - الولايات المتحدة وإنكلترا وألمانيا وفرنسا واليابان - بانوراما لقضايا ومقترحات عدة بغية تحسينات محتملة. ففي حين يُنظر إلى توجيه الشركات ، بلا أي شك ، على أنه جانب مهم في الدول الخمس ، فإن جدول أعمال توجيه الشركات الفعلي يختلف من بلد إلى آخر.

#### فئتان

أظهر تحليل حالة توجيه الشركات وبرنامج العمل في كل بلد أهمية الخلفية التاريخية والبنى الدستورية الخاصة بكل بلد، كما أظهر نشوء توجيه الشركات وتطورها حتى الآن... الخ. ولا عجب إذن أن تكون النتائج متباينة بين الدول الخمس.

ومع الاعتراف بالحالة المتفردة لكل دولة ، فلا يزال ممكناً التمييز بين فئتين من الدول في ما يتعلق بما هو ضروري فعله وبمن سيقوم بذلك. تتضمن الفئة الأولى الولايات المتحدة وإنكلترا ، وتتضمن الفئة الثانية فرنسا وألمانيا واليابان.

- ففي بريطانيا والولايات المتحدة يهتم في قضايا توجيه الشركات أساساً المعنيون المباشرون بذلك ، أي المستثمرون المؤسسيون وآخرون من طرف المالكين ، وهؤلاء المسؤولون أمام الشركة - مجالس المديرين والإدارة التنفيذية - من طرف الشركة. ومع هذا

فهناك استثناء وحيد لهذه الحالة العامة يجب ألا تنسى. حيث تحتاج التشريعات الأمريكية إلى أن تصبح «أقرب للمالك»، بحسب استنتاج الدكتور كريست كما جاء في الفصل الثالث.

• هناك سمة مشتركة بين فرنسا وألمانيا واليابان، هي أن تطوير مبادئ جيدة ونشرها لتوجيه الشركات سيحتاجان إلى إصلاحات كبيرة. ولكن محتوى مثل تلك الإصلاحات يختلف بشدة من بلد إلى آخر. فأكثر الإصلاحات إلحاحاً في فرنسا تتضمن الخصخصة وانسحاب الدولة من الانخراط المباشر في توجيه الحياة الاقتصادية، وذلك بغية تحسين المؤسسات التي ستحمي التنافس المفتوح مثلاً. أما في ألمانيا فإنها مسألة تغيير القوانين لكي تتخلص من نموذج صاحب منفعة انقضى زمانه، وأن تتخلى عن الإدارة الجماعية وإدخال بنى ضرائبية (مثل خفض أو التخلص من ضريبة أرباح رأس المال) التي ستعش إعادة بناء الصناعة بدلاً من كبجها. أما في اليابان فإن طيف الإصلاح المطلوب هو الأصعب منالاً، فهو من حيث الجوهر التخلص من كامل مفهوم الشركة اليابانية. وكبداية جيدة يمكن أن تكون في إحداث انفجار كبير كامل في الإصلاح المالي والبنكي.

إذن ما هو الاختلاف الرئيسي بين الفئتين؟ يقدم بيتر درويكر، عالم الإدارة الكبير، إجابة مقنعة عن هذا السؤال عندما يقول: إن الولايات المتحدة وبريطانيا «هما الوحيدتان من بين الدول الكبرى حيث تعمل الشركات لفائدة المساهمين فيها»<sup>(1)</sup>. وهذا يعنى أن معيار الأداء المهيمن في الشركات البريطانية والأميركية هو قيمة المساهم. أما في بلدان الفئة الثانية فإن أصحاب المنفعة غير المالكيين، مثل الحكومة والموظفين والنقابات - تطبق معايير أداء أخرى: الوظيفة على مدى الحياة وجوانب السياسة الإقليمية . . . الخ.

ويتضمن الاختلاف الأساسي عدداً من السمات المميزة، أهمها سيولة سوق أسهم رأس المال العادية وأهمية سوق المال في الاقتصاد الكلي لكل بلد كما يوضح ذلك الجدول 8 - 1<sup>(2)</sup>.

## الجدول 8 - 1: الأهمية النسبية لأسواق البورصة

البلد	أمريكا	بريطانيا	فرنسا	ألمانيا	اليابان
نسبة رأس المال/ الناتج القومي %	184	200	100	62	111

وعليه فإن فئتي هذه الدول الخمس يمكن تمييزها عن طريق المغزى المالي لأسواق المال المحلية.

## بزوغ منطق جديد

لقد جلبت العولمة منطقاً جديداً إلى حلبة توجيه الشركات. فلم يعد معيار الشركات فقط إعطاءها الأولوية لمواطنها الأصلي أو البلد المسجلة فيه. فعلى شركات مثل سوني اليابانية وديملر كريسلر الألمانية وشنايدر الفرنسية مثلاً أن تتوافق منجزاتها وتوقعات المستثمرين المؤسسيين في كل من بريطانيا وأمريكا، وهما الممولان الرئيسيان، إن هي أرادت أن تصل إلى رؤوس الأموال العالمية. إذن على هذه الشركات التي يجري اختبارها بطريقة متزايدة من منظور المستثمرين المؤسسيين البريطانيين والأمريكيين من اتباع سياسة الإجراءات الفعالة الذين يطبقون قواعدهم ومعاييرهم في توجيه الشركات، أن تقدم قيمة للمساهمين.

## هل من تقارب عالمي؟

هل هذا يعني أننا نشهد عولمة لمبادئ توجيه الشركات التي ستنتهي في قانون موحد لحلبة عالمية متجانسة في موضوع توجيه الشركات؟

تقوم عدة قوى في توجيه التطور نحو أسواق رأس مال معولمة، وعليه فهي تعمل باتجاه مجانسة معايير توجيه الشركات من مثل:

- على الشركات التي تبحث عن تمويل دولي أن تتوافق مع المعايير التي وضعتها مراكز التمويل العالمية، وبخاصة مراكز نيويورك ولندن. تتضمن تلك المعايير بعض المتطلبات المتعلقة بالمحاسبة

والشفافية. إضافة إلى ذلك، فإن الجاذبية في عيون المستثمرين من أتباع سياسة الإجراءات الفعالة ستتحسن إذا كانت الشركة تعمل على نحو مطابق لمعاييرها في توجيه الشركات. كما أشير أيضاً إلى أن الشركات ذات الممارسات الجيدة في مجال توجيه الشركات تقيم في الدرجة الأولى بالمقارنة مع شركات لا تتوافر فيها مثل هذه الممارسات.

- يزيد المستثمرون المؤسسيون، من أنصار سياسة الإجراءات الفعالة مثل كالبيرس و T-C، من حصصهم ومحصلتهم المطلقة للاستثمارات الأجنبية، ويعقب ذلك سياسة إجراءات فعالة موجهة نحو الشركات المحلية. فقد وضعت كالبيرس الخطوط العريضة واعتمدت سياسات توجيه الشركات في استثماراتها في بريطانيا وفرنسا وألمانيا واليابان مثلاً. وفي حالة مثيرة حدثت في فرنسا قامت T-C، بقدر ما كانت معنية، باتخاذ إجراء ضد الشركة إيرامي Eramet التي تسيطر عليها الحكومة. فقد حاولت الحكومة الفرنسية - مستهترة بحقوق المالكين - استعمال ممتلكات الشركة لتحقيق أهداف سياسية.

- إن تدهور أنظمة التقاعد التي تساندها الحكومة في عدة بلدان قد نشط نمو الحلول الخاصة. من بين الفاعلين الرئيسيين في هذا المضمار شركات خدمات مالية أمريكية وبريطانية تنمو بسرعة في أسواق توفير تقاعد متخلفة مثل فرنسا وألمانيا واليابان. ولكن هذه ليست هي النتيجة الوحيدة فقط. فمعظم استثمارات الأموال المجمعة تُوجّه نحو أسواق سيولة، مثل مراكز المال في العالم، بدلاً من بلدان متقاعدتي المستقبل. وعليه يتزايد الضغط على الشركات للهجرة إلى حيث السيولة الكبيرة لأسواق المال، وكذلك يتزايد الضغط على الحكومات وعلى أسواق المال المحلية لاعتماد المعايير العالمية.

- أصبحت أسواق المال عالمية بسبب التحالفات - بالرغم من النجاح

المتغير - ومشاريع الشراكة، مثل ناسداك التي دخلت في مشاريع شراكة أوروبية ويابانية. كما أن تجارة الأسهم العابرة للحدود قد جرى تسهيلها من قبل اللاعبين الجدد مثل جيوي Jiway، وهي مشروع مشترك بين أو.إم OM السويدية ومورغان ستانلي دين ووتر. وستتجه هذه الحركات نحو دعم انتشار عالمي (أمريكي-بريطاني) لمعايير توجيه الشركات.

- تروج جهات خدمات مالية أخرى مثل البنوك ومعاهد معدلات القروض وكذلك البنك الدولي لقواعد ومعايير جيدة لتوجيه الشركات. كما أن بعض مشتري السلع والخدمات الكبار قد ضمنوا جوانب من توجيه الشركات في تقويمهم لموثوقية المزودين الممكنين.
- يوجد نقاش حي عالمي حول قضايا توجيه الشركات، تروج له منظمات أو مؤسسات طوعية، مثل شبكة توجيه الشركات العالمية ICGN وكذلك الشعبة القانونية من جمعية المحامين الدولية IBA ومنظمات مثل منظمة تنمية التعاون الاقتصادي.

### قوى المهادنة (إبقاء كل شيء على حاله)

مع أن القوى الموجهة لعولمة أسواق رأس المال ومعايير توجيه الشركات هي قوية، وأن درجة معينة من التجانس قد تحققت، فلا يزال الطريق طويلاً في البلدان التي جرى استعراضها. وتبقى هذه النتيجة صحيحة حتى لو تضمن التحليل مراجعة لبلدان أخرى من غير الدول الخمس التي هي أقوى الدول اقتصادياً في العالم. ويمكن تحديد عدة معوقات وقوى معارضة تجعل التغيير صعباً ويحتاج إلى وقت كبير، من ذلك ما يأتي:

- تشير ملاحظات بيتر درويكر التي أشرنا إليها آنفاً أن التغييرات تتضمن جوانب أساسية حول الإيديولوجية السياسية والفكرية حول المجتمع. فقد علمتنا التجارب أن مثل هذا التغيير هو في الأغلب بطيء. فالمنطق الملازم لنموذج صاحب المنفعة هو إحدى قوى

الإبقاء على الأشياء كما هي المقاومة للتغيير. والاعتراف بامتياز للمساهمين سيتطلب من أصحاب المنفعة أن يتنازلوا عن مصالحهم، على الأقل كما يرونها، وفي بعض الحالات - وبوضوح - عن سلطتهم الرسمية، كما يتعلق بالنقابات الألمانية. ولكن هل سيكونون في وضع أسوأ من ذلك فعلاً؟ سنعود إلى هذه المسألة في الفصل الثاني عشر عند مناقشة الفلسفة الرئيسية لنموذج صاحب المنفعة.

- ولما كان الكثير من عوائق ممارسات توجيه الشركات هي عوائق شرعية، فإن آلة القرار السياسية في البلدان المعنية يجب أن تجتذ. وفي هذه العملية التي تحتاج إلى وقت كبير عادة، يجب التخلص من مقاومة أصحاب المنفعة ومكاسبهم المختلفة.

- يهتم الكثير من الشركات المالية الأمريكية والبريطانية ومؤسسات الاستثمار المؤسسية العاملة في المجال الدولي أولاً - وغالباً منفردة - في عائدات أموالها. وإذا بدت إحدى الملكيات بلا مستقبل فتقوم بالتخلي عنها بكل بساطة. وبالمقابل فهي تتبع حركات المؤشرات. ففي ما يخص هذا النوع من المستثمرين، فإن جوانب توجيه الشركات هي أقل قيمة، ولا يوجد لديهم أي طموح في أن يصبحوا فاعلين في ما يتعلق بالأداء الرئيسي لممتلكات هذه الشركات. ويمكن القول على نحو غير مباشر إن ممارسات الاستثمار لهذا النمط من المستثمرين لها آثار مسلكية على الشركات. وعلى كل حال فإن هؤلاء المستثمرين يمثلون ضغطاً أقل على الشركات والدول لتحسين قواعد توجيه الشركات لديهم.

- ومن بين أنصار سياسة الإجراءات الفاعلة للمستثمرين المؤسسيين هناك من يهتم بأن لا يبدو على شاكلة الأمريكي البشع، يطلبهم من البلدان الأخرى والشركات الأجنبية أن يفعلوا الأشياء على الطريقة الأمريكية.

## قاسم مشترك وحيد

بصرف النظر عن كل الفروق بين الدول الخمس التي نتحدث عنها هنا، إذا لم نشر إلى باقي دول العالم، وعملية التقارب البطيئة، فيبدو أن لأكثر المعنيين وجهة نظر مشتركة خاصة بقضية مهمة من قضايا توجيه الشركات:

### أهمية مجلس مستقل (وكفاء)

توجد بالطبع فروق تتعلق بجدية مختلف الأطراف عندما يحتاج الأمر إلى أفعال حقيقية. ومع كل هذا، فيجب ألا يقلل هذا من قيمة وجود نقطة بداية مشتركة لمناقشات لاحقة. وسنعود إلى موضوع أهمية المجلس في فصول مقبلة، ولكن قبل أن ننتهي من الحديث حول هذه النقطة، سنتناول جانبين هنا، وهما:

- فهم مبادئ نظام المجلس الوحيد ونظام المجلسين
- مراجعة موجزة لمفاهيم مجالس مختارة في الشركات عابرة الحدود.

### بعض الإرباك المتعلق بمفاهيم المجالس المختلفة

لدى مناقشة مفاهيم المجالس المختلفة ومقارنتها، فإن أكبر اختلاف شائع هو في بنية المجالس الوحيدة وبنية المجلسين على التوالي. وهذا مثير للإرباك، ذلك أنه ليس بالأمر الواضح دائماً أن ما يشار إليه هو الجانب الرسمي لمفاهيم المجالس المختلفة، بشرط أن يكون قانونياً، أو هو التقاسم الفعلي للمهام - الاستراتيجية/ قضايا التوجيه والجهاز التنفيذي/ المسائل العملية - وتوازن القوى بين المجلس/ المديرين غير التنفيذيين من طرف والإدارة التنفيذية من طرف ثان. ستوضح هذه النقطة بعد مراجعة موجزة للحالة في الدول الخمس.

## المجلس في الولايات المتحدة

للشركات الأمريكية مجلس وحيد. والسائد أن دوري الرئيس والمدير التنفيذي يمارسهما الشخص نفسه. وهكذا يكون لهذا الشخص ووظيفته المركبة سلطة قوية، جاعلاً من الصعب فصل دور التوجيه الاستراتيجي للمجلس والواجبات التنفيذية للإدارة، وكذلك في إقامة توازن صحي بين السلطات. كما يوجد أيضاً مديرون تنفيذيون آخرون في مجلس الشركة في أمريكا، وهذا ما يعقد هذه المسألة أكثر. اتخذت إجراءات لتحسين هذه الحالة: فقد اختزل عدد المديرين التنفيذيين، وازداد عدد المديرين الموجهين غير التنفيذيين المعينين في الشركات؛ وهناك أقلية شجاعة تنادي بالفصل بين دوري الرئيس والمدير التنفيذي.

## المجلس البريطاني

المجلس البريطاني هو مجلس وحيد، ليس من حيث الشكل، فهو ربما معني أكثر مما في أية دولة أو بلد ذات مجلس وحيد بمسائل تكامل التوجيه الاستراتيجي والقضايا التنفيذية/العملية. ويوجد عدد، وأحياناً أغلبية، من المديرين التنفيذيين في المجلس ممن يعززون الطابع التكاملي للمجلس البريطاني لمعالجة قضايا التوجيه الاستراتيجي والمسائل العملية. لقد حدثت قفزة كبيرة على مسار توزيع المهام وتحسين ميزان القوى عن طريق الفصل بين دوري رئيس المجلس والمدير التنفيذي في معظم الشركات الكبيرة. ولكن لمفهوم المجلس البريطاني عَرَضٌ مرضي كبير للحالة المستحيلة تتمثل في صعوبات توظيف مديرين غير تنفيذيين جيدين.

## المجلس الألماني

للشركات الألمانية مجلسان: مجلس الإشراف ومجلس الإدارة. كان الدور الفعلي ولا يزال إلى حد بعيد لمجلس الإشراف، دور رسمي بروتوكولي، تاركاً السلطة الأساسية لمجلس الإدارة. وتعطي هذه البنية لمفهوم المجلس الألماني، كما يمارس فعلاً، صفة أو ميزة المجلس الوحيد.

ولكن النظام بكامله يعاني من عيبين أساسيين يزيدان أكثر من موقع السلطة لمجلس الإدارة ومن دوره: التقرير المشترك والإدارة الجماعية. إذ يتجه التقرير المشترك إلى جعل مجلس الإشراف مهماً أو إلى جعله مجرد مصدر تشويش. فمع نصف أعضاء مجلس الإشراف منتخبين من قبل النقابات والعاملين، يصبح مجلس الإشراف ففصافاً ولا يستطيع العمل على اتخاذ القرار ومعالجة القضايا وإيجاد الحلول لها. والأسوأ من ذلك أنه لا يتيح مناخاً للمناقشات المفتوحة. وتتحول الاجتماعات إلى مجرد شكليات حيث حدد صاحبها المنفعة موقفهما قبل الاجتماع.

وقد جرت محاولات لتقوية الدور الفعلي لمجلس الإشراف، ويبدو أن بعض الشركات قد حققت بعض التقدم في هذا الخصوص.

### المجالس الفرنسية

يعتمد القانون الفرنسي على نوعين من المجالس. النوع الغالب هو المجلس الوحيد (النظام الأول)، الذي يتطلب، حتى العام الماضي، من الرئيس المدير العام PDG أن يمارس الواجبات الخاصة لكل من رئيس المجلس والمدير التنفيذي. إن الدور والمكانة القوية التقليديين للرئيس المدير العام هما قويان على نحو فريد. لذا فإن دور المجلس للقيام بوظيفة توجيه كان مهملاً. والحرية التي أعطيت في السنة الأخيرة للفصل بين وظيفة الرئيس ووظيفة المدير التنفيذي عبر (النظام الواحد) يجب أن تحسن من آفاق المجلس ومستقبله في ممارسة التوجيه.

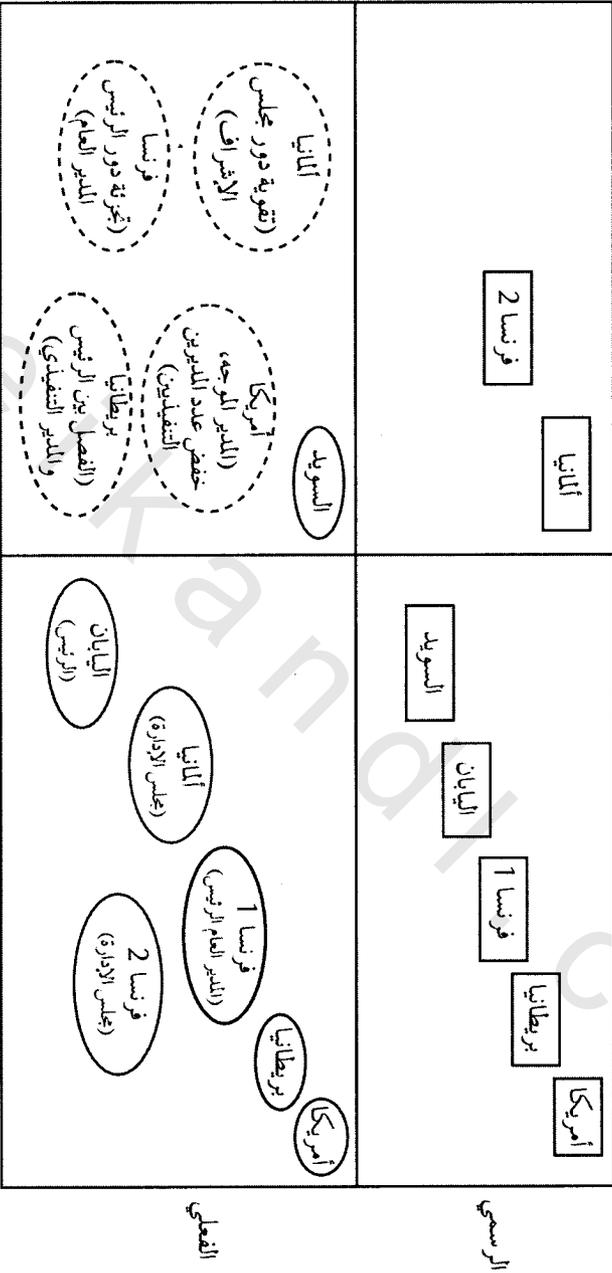
أما مفهوم المجلس البديل (النظام الثاني) فهو نسخة من نظام المجلسين الألماني. وهو أكثر شيوعاً ويعتبر مشابهاً لنظام توجيه الشركات الألماني في أدائه الحالي بجعله مجلس الإدارة الكيان المهيمن.

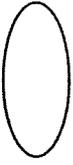
### المجلس الياباني

يطرح القانون الياباني مفهوم المجلس الواحد. ويبدو مجلس الشركة

نظام المجلسين/أفضل الأدوار

المجلس الوحيد/الدور المتكامل



الظهور الحالي =  المفهوم الفعلي =  المفهوم الرسمي = 

الشكل 1.8: المفاهيم الرسمية والفعلية للمجالس في الدول الست.

اليابانية في الحياة الحقيقية بعيداً عن ممارسة أية واجبات توجيهية. ولما كان المجلس مؤلفاً من أعضاء من الشركة، ويضم قرابة خمسين شخصاً، ولما كان الرئيس هو رجل الشركة القوي، فإن دور المجلس هو مجرد دور شكلي. أوصت اللجنة اليابانية لتوجيه الشركات بإدخال أعضاء خارجيين إلى المجلس. ولكن يبدو أن تقدماً بطيئاً يحرز في هذا الصدد باستثناء بعض الشركات اليابانية متعددة الجنسيات. وكانت شركة سوني سباقة في الإصلاح عن طريق تخفيضها عدد أعضاء المجلس إلى عشرة، وكذلك بانتخاب مديرين خارجيين غير يابانيين. واقتدت بمثال سوني شركتان يابانيتان أخريان.

### هل المفهوم الرسمي غير مناسب لدور التوجيه الفعلي للمجالس؟

تشير المراجعة الموجزة السابقة للوضع في الدول الخمس إلى أن المعطيات القانونية لا تضمن فصلاً واضحاً بين دور التوجيه الفعلي والإدارة التنفيذية. فصيغة المجلسين الفرنسية والألمانية لا تبدو في حال أفضل من المفاهيم الأحادية في الولايات المتحدة وبريطانيا واليابان وفرنسا لمساندة دور التوجيه. وأكثر من ذلك، فإن هذه النتيجة تؤكدها التجربة السويدية. فالمجلس الوحيد، الذي يشترطه القانون، هو بوضوح نظام المجلسين في أدائه الفعلي في معظم الشركات السويدية. فالمجلس السويدي المعتاد يتألف من مديرين غير تنفيذيين باستثناء المدير التنفيذي. كما يوجد تقليد بتشكيل تركيبة من رئيس غير تنفيذي قوي مع رئيس تنفيذي قوي (سيوضح الفصل العاشر كيف انبثق هذا التقليد عبر نموذج عالم وولينبرغ)، ومع هذا فقد جرت محاولات في عدة دول لتقوية الدور التوجيهي للمجلس، بصرف النظر عما يطبق من نظام: النظام الوحيد أو نظام المجلسين.

تعرض الحقول الأربعة في الشكل 8-1 مسحاً عاماً للمفاهيم الرسمية والفعالية للمجالس في الدول الست التي هي قيد الدراسة، وكذلك التوجه نحو إقامة نظام ثلثين فعلي (= الفصل بين الدور التوجيهي والدور التنفيذي).

التجمعات العابرة للحدود - هل هي طليعة تقارب توجيه الشركات العالمي؟

هل مارست الشركات الكبيرة عابرة الحدود، وعلى نحو متساوٍ، دوراً طليعياً في التقارب الدولي لمعايير توجيه الشركات؟ توجد تعقيدات وصعوبات لدى محاولة تحديد نوايا الشركة المدمجة لتضمين مثل تلك السمات نظراً لأن الشركة المدمجة تتعرض لمتطلبات قانونية من البلد الذي سُجّلت فيه حتى لو كانت قد أسست على شروط متساوية. وأكثر من ذلك فعلى المدى القصير وال المدى المتوسط، يمكن للمرء غالباً أن يجد حلولاً مؤقتة عندما يتعلق الأمر بأشخاص يؤثرون في تشكيلة المجلس، أي تسمية الرئيس والمدير التنفيذي.

ثلاثة اندماجات من عينة مؤلفة من خمسة اندماجات تجمّع أسترا زينيك، وتجمع أفنتيس، وتجمع ب.ب. أموكو، وتجمع ديملر كريسلر، وتجمع فارماسا وأبجون - يبدو أنها قد ضمنت سمات أكثر مما تتيحه القوانين أو أنها من طبيعة مؤقتة. وهذه الشركات هي شركة أفنتيس، وشركة ديملر كريسلر، وشركة فارماسيا وأبجون.

### اندماج أفنتيس Aventis

إن الشركة المدمجة أفنتيس س أ - المسجلة في مدينة ستراسبورغ الفرنسية - هي اندماج بين شركتي هوشست الألمانية وشركة رون-بولانك الفرنسية. وفي هذه الحالة فقد ضمنت سمات توجيه الشركات التي تذهب إلى أبعد مما هو مطلوب في فرنسا. ويبدو أن النية هي في دمج بعض السمات الألمانية المعتادة في البنية الجديدة لتوجيه الشركات. ولهذا فلشركة أفنتيس مجلس ثلثين في حين كان المجلس السابق لشركة رون-بولانك مجلساً أحادياً. وأكثر من ذلك، فهناك خطط لإشراك ممثلين عن الموظفين في مجلس الإشراف، لا يشترطه القانون الفرنسي. ولكن، وخلافاً للإجراءات الألمانية، فسيسمى ممثلو الموظفين وسيُعفون من قبل الاجتماع السنوي العام.

## اندماج ديملر كريسلر Daimler Chrysler

جرت محاولات غير ناجحة لإقامة مجلس أحادي لتوجيه هذه الشركة الكبيرة جداً، وهي الاندماج المؤلف من الشركة الألمانية ديملر-بنز والأمريكية أمريكان كريسلر. وأصبح على الشركة الجديدة أن تتوافق مع قانون الدولة المسجلة فيها وهي ألمانيا. ولكن، وللتغلب على كل العيوب في البنية الألمانية لتوجيه الشركات، فقد أُحْدِثَ بمبادرة من رئيس الشركة الألماني (مجلس الإشراف) ومن قرينه الأمريكي، مجلس غير رسمي سُمِّيَ لجنة المساهمين. ويضم هذا المجلس غير الرسمي رئيسي مجلس الإدارة - الهر شريمب والسيد إياتون - وكذلك رئيس مجلس الإشراف وهو الهر كوبر. ويفترض في هذا المجلس غير الرسمي أن يعمل كمجلس أمريكي عادي.

وكتعبير عن المشاعر الطيبة، فقد قدمت النقابات الألمانية واحداً من مقاعدها في مجلس الإشراف إلى ممثل عن الموظفين الأمريكيين. وهذا يُظهر بجلاء عدم ملاءمة الخصوصيات الألمانية في توجيه الشركات في عالم الأعمال المعولم نظراً لأن عدد العمال الأمريكيين أكبر بكثير من عدد العمال الألمان، هذا إذا لم نذكر العمال من الجنسيات الأخرى في هذه الشركة العملاقة.

## اندماج فارماسيا وأبجون Pharmacia &amp; Upjohn

اندمجت شركتا الأدوية السويدية فارماسيا والأمريكية أبجون في عام 1996 وسُجِّلَت الشركة المدمجة في الولايات المتحدة. واستعار مجلس الشركة سمات من ثقافتَي توجيه الشركات. فالمبدأ الإجمالي للمجلس هو سويدي، بمعنى أن كل المديرين هم مديرون غير تنفيذيين، بمن في ذلك رئيس المجلس، باستثناء الرئيس والمدير التنفيذي. أما الصفة الأمريكية للمجلس فهي موجودة في بنية اللجنة التي تشابه المجالس الأمريكية الأخرى. ولكن يبدو حالياً (مطلع عام 2000) أن هذه البنية سوف تتغير. فالشركة هي في طور دخول دمج جديد مع شركة مونسانتو الأمريكية للأدوية والمواد

الكيميائية-الزراعية، لتكوين شركة فارماسيا. وسيكون للسيد هاسان، الرئيس والمدير التنفيذي الحالي لفارماسيا وأبجون، المنصب نفسه في الشركة الجديدة في حين سيصبح السيد شابيرو، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة مونسانتو رئيساً متفرغاً لمجلس شركة فارماسيا. وعندما يستقيل شابيرو في العام المقبل (2001) سيصبح هاسان رئيساً للمجلس إضافة إلى كونه المدير التنفيذي. وبذلك سيعود إحلال النظام الأمريكي مرة ثانية.

### اندماج أسترازينيكا و ب.ب. أموكو AstraZeneca and AP Amoco

الشركتان الباقيتان من عينة الشركات الخمس المدروسة، لم تحيدا عما هو متوقع من شركة مسجلة في بريطانيا. فقد تخلت شركة الأدوية السويدية، التي وُحِدت قواها مع الشركة البريطانية زينيكا، عن مفهومها لمجلس الشركة في ما يتعلق فقط بكون أعضاء المجلس هم مديرون غير تنفيذيين. وبذلك يكون مجلس شركة أسترازينكا مجلساً على الطريقة البريطانية له رئيس غير تنفيذي - وهو السيد بارنفيك - مع عدد من المديرين التنفيذيين.

وفي حالة ب.ب. أموكو يبدو أن هناك اتفاقاً مؤقتاً على وجود رئيسين. الأول هو البريطاني السيد سوزرلاند الرئيس السابق لشركة ب.ب. BP، وله منصب رئيس ثانٍ غير تنفيذي. أما الرئيس الثاني غير التنفيذي الذي يعمل بتفرغ كامل فهو السيد فولر الرئيس والمدير التنفيذي السابق لشركة أموكو Amoco. ويشير بيان توجيه الشركة الجديدة إلى الطابع المؤقت لواجبات السيد فولر، الذي يقول إن مسؤولياته الرئيسية هي العمل مع المدير التنفيذي بما يخص العملية الانتقالية للاندماج.

### ملاحظات ختامية حول حالات اندماج الشركات عابرة الحدود

من الممكن أن نجد حالات أخرى أكثر إثارة في أمثلة خلاقة تتميز بالديمومة حول تدابير في توجيه الشركات مما وجدناه في الاندماجات الخمسة التي عالجانها هنا. ونأمل أن تتضمن مثل هذه الحالات تجمعات

ذات تدابير في توجيه الشركات تتجاوز العيوب التنظيمية للدولة التي كانت الشركة الجديدة مسجلة فيها. ولكن بين هذه الحالات الخمس، يجب أن تمنح شركة ديملر كريسلر وساماً خاصاً لتخطيها عقبات نظام توجيه الشركات الألماني.

وإذا عدنا إلى السؤال الأول الذي طرحناه في هذا الفصل: هل يمكن أن نستنتج أن اندماج الشركات عابرة الحدود تقوم بدور الطليعة في عملية تقارب دولي لمعايير توجيه الشركات؟ تشير المراجعة السابقة إلى أن الجواب قد يكون بنعم ولا في الوقت نفسه. فعلى هذه الشركات أن تتواءم مع الفروق في توجيه الشركات بين الأطراف المعنية، على الأقل إذا كان يفترض فيها أن تكون اندماجاً بين أطراف متساوية. وفي الوقت نفسه، يمكن أن يكون مثل هذا الاندماج والوحدة الجديدة عرضة لقوانين توجيه الشركات - القانونية و/أو التشريعية - في الدولة التي يسجل فيها التجمع. فكم سيكون الأمر أسهل في ما لو وجد قانون موحد عالمي يمكن الاستناد عليه! تساعدنا الشركات عابرة الحدود على أن نرى على الأقل، الحاجة لتكييف قواعد توجيه الشركات والمؤسسات مع الأرض المعولمة التي نحن جزء منها.