



المنبر الأردني للتنمية الاقتصادية يعلن

النتائج الاولية لاستطلاع حالة الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية

الأمر بالنسبة لعوامل المخاطرة المنظورة، حيث أجاب ٨١٪ من الشركات المستطلعة بأنه يتم الافصاح للمساهمين وأصحاب المصالح عن هذه العوامل. هذا وقد رأى ٨٩٪ ممن شملهم الاستطلاع أن متطلبات الافصاح قد أثرت بشكل ايجابي و ايجابي جداً على أداء الشركة. ويرى ٧٧٪ ممن شملهم الاستطلاع أن أداء المدقق الخارجي يعتبر هاماً جداً على أداء الشركة.

● مسؤوليات مجلس الإدارة:

أفاد ٨٤٪ ممن شملهم الاستطلاع بوجود فصل بين منصب المدير العام للشركة ومنصب رئيس مجلس الإدارة، ويرى هؤلاء أن ٤٠٪ فقط من الشركات لديها تعريف لعضو مجلس الإدارة المستقل.

وحول قيام مجلس الإدارة بإعداد الخطة الاستراتيجية للشركة، أفاد ٦٤٪ من الشركات بالإيجاب، وأن المجلس قام بمراجعتها وتعديلها خلال السنوات الثلاث السابقة.

أما بالنسبة للجان التي تنبثق عن مجلس الإدارة فإن الاستطلاع أظهر أن ٨٦٪ من الشركات لديها لجنة تدقيق داخلي، و ٦٩٪ منها لديها لجنة تنفيذية في حين تراجمت هذه النسب الى ٣٠٪ و ٣٥٪ و ١٤٪ و ١٥٪ بالنسبة للجان الاستراتيجية، وتقييم الاداء، والحوافز والمكافآت، والمخاطر بالترتيب نفسه.

كما أظهر الاستطلاع أن ٥٠٪ من الشركات يتم فيها اجراء تقييم لأداء مجلس الإدارة، وأن ٥٦٪ من الشركات لديها لوائح مكتوبة تحكم اجتماعات مجلس الإدارة، في حين أفادت ٦٦٪ من الشركات المستطلعة بأن أياً من أعضاء مجالس الإدارة لم يحضر أي نشاط تدريبي.

هذا وقد تضمن الاستطلاع، بالإضافة لما تقدم، مجموعة من الأسئلة حول المسؤولية الاجتماعية للشركات وحول وجود دائرة للأبحاث والدراسات لديها، وكذلك نسب حضور المساهمين لاجتماعات الهيئة العامة وهيكل الملكية في هذه الشركات من حيث النسبة التي يمتلكها رئيس وأعضاء مجلس الإدارة من أسهم الشركة.

وسيتم الاعلان عن نتائج الاستطلاع في دراسة متكاملة يجري اعدادها من قبل باحثي المنبر الاردني للتنمية الاقتصادية قبل نهاية شباط / فبراير ٢٠٠٥.

نفذ المنبر الأردني للتنمية الاقتصادية في مركز الأردن الجديد للدراسات استطلاعاً حول حالة الحاكمية في الشركات المساهمة العامة الأردنية، وقد عرضت نتائج هذا الاستبيان في لقاء نظمه المنبر بتاريخ ٢٩ كانون الأول / ديسمبر ٢٠٠٤، بمشاركة العديد من المؤسسات والشخصيات ذات العلاقة بحاكمية الشركات في الأردن بالإضافة الى عدد من الشركات المستطلعة.

هذا، وقد تضمن الاستبيان أسئلة تستهدف تقييم مستوى وعي المساهمين بحقوقهم الأساسية ودور أصحاب المصالح ومستوى الافصاح وفعالية مجالس الإدارة والمسؤوليات الاجتماعية للشركات المستطلعة.

وفيما يلي أبرز نتائج الاستطلاع:

● وعي المساهمين بحقوقهم الأساسية:

أظهرت نتائج الاستطلاع أن المدراء التنفيذيين يعتقدون عموماً أن وعي المساهمين تجاه حقوقهم الأساسية كبير وكبير جداً، بنسبة ٨٢٪، إلا أن هذه النظرة تختلف بالنسبة لصغار المساهمين، حيث بلغت هذه النسبة لصغار المساهمين ٤٤٪، ومن هنا يرى هؤلاء المدراء أن الفائدة المتحققة من مشاركة صغار المساهمين في اجتماعات الهيئة العامة كانت ضعيفة (بنسبة ٣٨٪).

● دور أصحاب المصالح في الشركة:

يعتقد ٦٤٪ ممن شملهم الاستطلاع أن وجود ممثل لأصحاب المصالح (Stakeholders) في الشركة يساعد في تحقيق الأهداف الأساسية للشركة، كما أظهر الاستطلاع أن ٧١٪ من الشركات لم تجتمع بشكل طوعي مع النقابة التي ينتمي اليها عمال الشركة.

● الإفصاح والشفافية:

أفاد أغلب المستطلعين أن الافصاح يساعد في تعزيز صورة الشركة لدى المساهمين وأصحاب الحقوق (بنسبة ٩٨٫٦٪)، ويعتقد ٥٤٪ من المستطلعين أن صغار المساهمين أصبحوا أكثر فعالية نتيجة لما وفرته متطلبات الافصاح من معلومات جديدة. كذلك أشار المستطلعون أن ٩٣٪ من الشركات تفصح عن سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في الشركة، وكذلك

حوار السياسات الاقتصادية

نشرة غير دورية تعنى بالشؤون الاقتصادية وتعرض اهم النشاطات والحوارات التي ينظمها المنبر الاردني للتنمية الاقتصادية

مركز الاردن الجديد للدراسات

شارع مكة، مقابل ضاحية الحسين، قرب بنك الإسكان، مبنى رقم ٣٩، الطابق الثالث، هاتف: ٥٥٣٣١١٢/٤،

فاكس: ٥٥٣٣١١٨ (٦-٩٦٢)، ص. ب. ٩٤٠٦٣١، عمان ١١١٩٤ الأردن

البريد الالكتروني: ujrc@ujrc-jordan.org الموقع على الإنترنت: www.ujrc-jordan.org

السمات البنوية لمجلس إدارة الشركات المساهمة العامة الأردنية

رأفت بسيم الهلسة*



رأفت هلسة

مقدمة:

تنبع أهمية مجالس الإدارة في الشركات المساهمة العامة من طبيعة الشركة المساهمة العامة من حيث كثرة عدد المساهمين فيها، والمسؤولية المحدودة عن موجودات والتزامات الشركة تجاههم، وبالتالي خلق حالة من الفصل بين الشركة ككيان وبين أصحابها.

تشكيل مجلس الإدارة يأخذ أحد الشكلين التاليين، وفقاً للقوانين التي تحكمها:

المجلس المزدوج:

هذا النمط من الإدارة يفصل بين الوظائف التنفيذية والوظائف غير التنفيذية، وتكون الوظائف التنفيذية من مسؤولية مجلس الإدارة الذي يضم أعضاء المجلس التنفيذيين، أما الوظائف الإشرافية فيضطلع بها مجلس إشرافي مستقل لا يضم المديرين التنفيذيين، وبالتالي فإنه في هذا النمط من مجالس الإدارة، تتم ممارسة وظيفة الإشراف بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للشركة، وهذا النموذج لمجلس الإدارة موجود في ألمانيا.

المجلس الوحيد:

ويتواجد في النظامين الأمريكي والبريطاني، وفيه يشمل المجلس كلا من المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين معاً، ولا يوجد فيه فصل قانوني بين مسؤوليات التنفيذيين والمسؤولين غير التنفيذيين داخل المجلس، ويكون المجلس بالكامل مسؤولاً عن صياغة الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتوفير القيادة المطلوبة لوضع تلك الأهداف موضع التنفيذ، والإشراف على تنفيذها ومراقبتها.

وأياً كان شكل مجلس الإدارة فإنه يمثل حجر الأساس في تعزيز ممارسة الحاكمية بأفضل صورها، فمجلس الإدارة الناجح يجب أن يكون قادراً على معالجة المشكلات التي تواجه الشركة، ويتابع وجود وعمل نظام رقابة فعال داخل الشركة بما يضمن حماية مصالح المساهمين، وكذلك مراعاة ذوي المصالح في الشركة.

إلا أنه، وفي الوقت ذاته، يجب الانتباه إلى حالات الإخفاق المهمة التي قد تصيب مجالس الإدارة، وخاصة حينما يتطلب الأمر تنفيذ بعض عمليات الدمج أو إعادة النظر في بعض الأنشطة، والتي قد تهدد بعض المدراء سواء التنفيذيين أو غير التنفيذيين،

إلا أن هذه الميزة يقابلها كذلك محدودية الرقابة على أداء الشركات المساهمة العامة، فهي تمنح سلطة إدارة عملياتها إلى المديرين التنفيذيين فيها، كما أن المساهمين يفوضون أعضاء مجلس الإدارة سلطة اتخاذ القرارات التي تتعلق بنشاط الشركة نيابة عنهم.

إن مجالس إدارة الشركات تناظر في الكثير من جوانبها الأجهزة التشريعية، فهي تمثل مجموعة من الأفراد يتم انتخابهم، وتعمل معاً وفقاً لاعتبارات موضوعية، وتوكل إليها مسؤولية وضع الأهداف طويلة الأجل للشركة، وهي تخضع المديرين للمساءلة عن تحقيق هذه الأهداف.

وانطلاقاً من هذا المفهوم تبرز أهمية الدور الذي يجب أن يضطلع به مجلس الإدارة في الشركات من مراعاة لحقوق المساهمين، ومراقبة قيام الإدارة التنفيذية بالأخذ بالاعتبار حقوق أصحاب المصالح في الشركة من عاملين وموردين ومقرضين، وقيام مجلس الإدارة ببذل أقصى جهد ممكن لضمان تحقق ذلك. إن نجاح هذا النظام مرهون بما يضيفه من قيمة على المسألة.

إلا أنه قد لا يترتب على الفصل بين الملكية والإدارة في الشركات المساهمة العامة تبعات معينة إذا ما تلاقت مصالح المساهمين والمديرين، ولكن هناك من الأسباب ما يدعو للاعتقاد بوجود اختلافات في المصالح أحياناً، فالمديرون يحصلون على دخل ثابت في الشركة بصورة مرتبات في حين يحصل المساهمون على الفائض المتبقي بعد الوفاء بالتزامات. وهذا الأمر يشير إلى تعزيز أهمية الحوافز المرتبطة بالأداء كأحد العناصر المهمة لتقريب هذه المصالح.

تشكيل مجالس الإدارة في الشركات المساهمة العامة:

بصورة عامة فإن مجلس الإدارة يتم اختياره من المستثمرين لغرض الرقابة الداخلية على أداء الشركة. ووفق التجربة العالمية فإن

وكذلك المخاوف المتعلقة بسيطرة المديرين التنفيذيين على أعضاء مجلس الإدارة، وبالتالي أفقدهم المقدرة على تحقيق الرقابة.

وهذا يؤكد أهمية النظر إلى كفاءة أعضاء مجلس الإدارة في أداء مهامهم كما يطرح التساؤل الآخر، وهو من يقوم بمراقبة المراقبين (مجلس الإدارة)؟ قد تبدو الاجابة على ذلك سهلة، «وهي المساهمون»، ولكنها في الحقيقة غير كافية وتتضمن الكثير من التبسيط لهذه المسألة المعقدة، خاصة مع تمييز سلوك الكثير من المساهمين بما يسمى ظاهرة «الركوب المجاني»، حيث يعتمد الكثير من المساهمين الصغار على جهود الآخرين في مراقبة الشركة ومتابعة أدائها.

متطلبات ممارسة الحاكمية المؤسسية في مجالس الإدارة:

استند الحديث عن أهمية مطلب ممارسة الحاكمية في مجلس الإدارة إلى الفصل بين الإدارة والملكية في الشركات المساهمة العامة، وخاصة في الحالات التي تكون فيها الملكيات مبعثرة بشكل كبير، إلا أن الصورة في الواقع العملي ليست بالضرورة هكذا، بل على العكس، فليس هناك احتمالات كبيرة أحياناً (وخاصة في بلد كالأردن) لوجود تفاوت كبير بين الملكية والإدارة، بل قد تظهر حالة مغايرة تتركز فيها الملكية لدى عدد محدود من المساهمين. إن تركز الملكيات في الشركات المساهمة العامة لدى عدد محدود من المساهمين يطرح مسألة الدور الذي يضطلع به مجلس الإدارة في حاكمية الشركات بصورة مختلفة عن تلك الشركات التي تتوزع فيها الملكية على عدد كبير من المساهمين.



البنك الاردني للاستثمار والتمويل

التي تعظم قيمة الشركة على المدى الطويل، وتضمن استمرار النمو فيها. وهذا يؤدي الى تعاطف تغيير هيكل المساهمين في الشركة الذين يبحثون عن فرص أفضل لاستثماراتهم.

أما صغار المساهمين فلا يتوفر لديهم سوى حافز أقل لمراقبة قرارات المجلس ومحاسبة أعضاء المجلس عن مسؤولياتهم، وهذا قد يؤدي إلى أن يظل في مجلس الإدارة أعضاء يؤيدون اتخاذ القرارات غير الصائبة، بينما مصلحة الشركة تكمن في التغيير.

بنية مجالس الادارة في الشركات المساهمة العامة الأردنية:

سوف ينصّب الحديث الآن على بنية مجالس الادارة في الشركات المساهمة العامة المتداولة أسهمها في سوق عمان المالي.

وبين الجدول رقم (١) عدد الشركات المساهمة الأردنية المتداول أسهمها في سوق عمان المالي والبالغ عددها ١٩٠ شركة، إذ تبلغ قيمتها السوقية حوالي ٧.١٠ مليون دينار، وهي تعادل ١٥١.٩٪ من الناتج المحلي. وتظهر تقارير سوق عمان المالي أن نسبة مساهمة غير الأردنيين في القيمة السوقية تبلغ ٤٠.٢٪ وهذا يعكس ضرورة أخذ موضوع حاكمية الشركات بالأهمية اللازمة لتعزيز الثقة بالشركات الأردنية بما يساهم في تشجيع المستثمرين للدخول الى أسواقنا.

عدد أعضاء مجلس الادارة:

عند استعراض عدد أعضاء مجلس الادارة في الشركات الأردنية، فإننا نلاحظ أن عددهم يتراوح في الغالب بين ٧ أعضاء و ١٣ عضواً بحد أقصى، مع بعض الاستثناء لشركات مساهمة عامة يقل عدد أعضائها عن ٧ أعضاء.

تركز الملكية في الشركات المساهمة:

تتعلق نسبة تركيز الملكية لدى مجلس الادارة بتعلق المعلومات المتوفرة عن مملوك

يحقق لهم الفائدة على حساب الشركة. ويتجلى ذلك بالحصول على موافقة مجالس الإدارة على منحهم حوافز ومرتببات باهظة، أو شراء مستلزمات بأسعار أعلى أو توجيه بعض أعمال الشركة الى نشاطات لهم فيها مصالح، وكذلك يمكن ملاحظة دور كبار المساهمين في التأثير على الشركة بشراء شركة أخرى، أو في مقاومة الاندماج، وذلك وفقاً لمصالحهم الخاصة وليس وفقاً لمصلحة الشركة.

وعندما تكون البنوك من بين كبار المساهمين في إحدى الشركات التي تتولى إقراضها، انها قد تواجه مسألة تعارض المصالح التي يمكن أن تهدد كلا من البنك والشركة (ولهذا فان البنك المركزي الأردني يضع محددات على الاقراض لهذه الشركات)، حيث يكون للبنك مصلحة في استمرار تقديم القروض للشركة بالرغم من عدم أهليتها للاقتراض وفقاً لمعايير الإقراض السليمة.

نظام الخارجيين Outsider:

على النقيض من نظام الداخلين، فان الشركات في هذا النظام تعتمد على الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة لمراقبة الأداء، حيث يكون هناك عدد كبير من المساهمين يملك كل منهم عدداً محدوداً من الأسهم، وبالتالي فانهم من نوع المستثمرين الذي لا ينغمسون ولا يشاركون في القرارات أو سياسات الشركة. ويميل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إلى الإفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات، وتقييم الأداء بشكل موضوعي وحماية مصالح وحقوق المساهمين بقوة، وبذلك فإنها تعتبر أكثر قابلية للمحاسبة وأقل حافزاً للفساد.

وعلى الرغم من تلك المزايا، فان هياكل الملكية المشتتة لها نقاط ضعف معينة، إذ يميل الملاك المشتتون إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير، على حساب الاهتمام بالسياسات

ففي حالة تركيز الملكية فان ظاهرة «الركوب المجاني» لا تظهر لدى كبار المساهمين الذين يتوافر لديهم الحافز لمتابعة الأداء على نحو فعال، كما يمكنهم تمثيل مصالحهم بشكل مباشر، ويمتلكون سلطة استبدال الإدارة إذا استدعى الأمر ذلك.

إلا أنه في مثل هذه الحالات تبرز مشكلة مغايرة لمشكلة «الركوب المجاني»، وهي هيمنة مصالح كبار المساهمين على مصالح صغار المساهمين. إن هذا الأمر يستدعي النظر دائماً إلى وجود أو عدم وجود تفاوت بين مصالح الفئات المختلفة من المساهمين.

إلا أن طريقة النظر إلى واجبات مجلس الإدارة تتفاوت في الأنظمة التي تأخذ في الاعتبار مصالح فئات أخرى غير المساهمين في الشركة، فعمل الشركة ونتائج أعمالها يكون مرتبطاً وذا تأثير على أطراف أخرى كالعاملين في الشركة والموردين والمشتريين والمجتمع المحلي.

أهمية هيكل الملكية في الشركات:

تعتمد التحديات المتعلقة بمراجعة مبادئ الحاكمية على هيكل الملكية في قطاع الشركات. هناك نوعان شائعان لهياكل الملكية في الشركات: هيكل مركز (نظام الداخلين) Insider، وهيكل مشتت (نظام الخارجيين) Outsider، وكل هيكل ملكية منهما يواجه تحدياً خاصاً به على صعيد حاكمية الشركات.

نظام الداخلين Insider:

وفيه تتركز الملكية أو الإدارة في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين، أو أعضاء مجلس الإدارة، أو الشركات القابضة والبنوك، أو الشركات، وبالتالي فان هؤلاء الأفراد أو الشركات غالباً ما يتولون الإدارة والسيطرة أو يؤثرون بصورة واضحة على طريقة عمل الشركة، من خلال التمتع بحقوق التصويت، والتمثيل المباشر في مجلس الإدارة.

وتتمتع الشركات التي يتحكم فيها الداخلين بمزايا معينة، فهؤلاء لديهم السلطة والحافز لمراقبة الإدارة عن كثب وبالتالي تقليل احتمالات سوء الإدارة، كما أنه بسبب ملكيتهم فانهم يميلون إلى تأييد القرارات التي تعزز أداء المنشأة في الأجل الطويل مقابل القرارات التي تهدف إلى تعزيز المكاسب في الأجل القصير.

إلا أن نظام الداخلين يواجه تحديات في بعض نواحي الحوكمة، تتعلق بمحاولة بعض أصحاب النسب المسيطرة من التواطؤ مع إدارة الشركة للسيطرة على أصولها على حساب مساهمي الأقلية، وتزداد هذه المخاطر في ظل غياب الحماية القانونية لحقوق صغار المساهمين، وكذلك قد يعتمد كبار المساهمين من خلال حقوقهم في التصويت على التأثير على قرارات مجلس الإدارة وتوجيهها بما

مجلس ادارة واحد تربطهم صلة عائلية، أو أنهم يمثلون مستثمرا واحدا، مما يشير الى امتداد ظاهرة الشركات شبه العائلية في الشركات المساهمة العامة، أو ظاهرة التركيز في الملكية على صعيد المستثمرين المؤسسين. ان هياكل الملكية في الشركات المساهمة العامة تؤشر الى أسباب ظاهرة نجاح اندماج الشركات الذي يتم بين شركات، الملكية المشتركة فيها واضحة، وتعرتها في كثير من الشركات يؤكد الحاجة الاقتصادية الى ضرورة اندماجها، وذلك بسبب عدم تلاقي مصالح كبار المساهمين في تلك الشركات .

أخذنا بالاعتبار الملاحظات السابقة وخاصة المتعلقة بالمساهمين ذوي الصلة فان نسبة الملكية سوف تزداد.

ان ما سبق يشير الى عدم وجود ظاهرة فصل الادارة عن الملكية في الشركات المساهمة العامة الأردنية، وان الادارة في هذا القطاع تخضع لنظام الداخلين Insider .

كذلك الأمر، فإن الجدول (٣) يعطي تركيز الملكية الفردية في الشركات المساهمة العامة الأردنية. ويمكن ملاحظة أثر هذه التركيبة من تكرار وجود أكثر من عضو

نسبة تعادل، وتزيد عن ٥٪، وبالطبي فان الأعضاء المالكين لنسب أقل من تلك لا تظهر ضمن الأرقام.

ان النسب الفعلية للملك سواء لأعضاء مجلس الادارة أو لأعلى ملكية للمستثمر الواحد تزيد عن تلك الواردة في هذه الجداول، حيث لم تأخذ بالاعتبار مستثمرين ذوي صلة.

تعكس النسب الظاهرة في الجدول رقم (٢) حجم الملكية لمجالس الادارة في الشركات المساهمة العامة الأردنية، وتشير الى أن حوالي ٦٠٪ من مجالس الادارة يمثلون أكثر من ٥٠٪ من مالكي الشركة، وإذا

الجدول (٢):

نسبة التملك في الشركات المساهمة العامة الأردنية لمن يملك أكثر من ٥٪ (لسنة ٢٠٠٣)

| المجموع | نسبة التركيز | | | | القطاع / نسبة التركيز |
|---------|--------------|--------|--------|--------|-----------------------|
| | ١٠٠-٧٦٪ | ٥١-٧٥٪ | ٢٦-٥٠٪ | ٢٥-٠٪ | |
| ١٨ | ٣ | ٥ | ٩ | ١ | البنوك |
| ٢٦ | ٤ | ١٠ | ١١ | ١ | شركات التأمين |
| ٩١ | ١٩ | ٣٣ | ٢٦ | ١٤ | الصناعة |
| ٧٢ | ٢٢ | ٢٨ | ١٤ | ٨ | الخدمات |
| ٢٠٨ | ٤٨ | ٧٦ | ٦٠ | ٢٤ | المجموع |
| %١٠٠ | %٢٣,٠٨ | %٣٦,٥٣ | %٢٨,٨٤ | %١١,٥٤ | النسبة الى الاجمالي |

الجدول (١):

الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في السوق المالي حسب القطاع

| عدد الشركات | القطاع |
|-------------|---------|
| ١٦ | البنوك |
| ٢٦ | التأمين |
| ٦٢ | الخدمات |
| ٨٦ | الصناعة |
| ١٩٠ | المجموع |

المصدر: النشرة الإحصائية الشهرية / بورصة عمان.

الجدول رقم (٣)

أعلى نسبة تملك للمستثمر الواحد في الشركات المساهمة العامة الأردنية

| المجموع | نسبة التملك % | | | | | | | | | | القطاع |
|---------|---------------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|---------|--------|--------|---------------------|
| | ١٠٠-٩٠ | ٩٠-٨٠ | ٨٠-٧٠ | ٧٠-٦٠ | ٦٠-٥٠ | ٥٠-٤٠ | ٤٠-٣٠ | ٣٠-٢٠ | ٢٠-١٠ | ١٠-٠ | |
| ١٨ | ١ | ١ | - | - | - | ١ | ١ | ٦ | ٦ | ٢ | البنوك |
| ٢٦ | - | - | ٢ | ١ | ١ | ١ | ٦ | ٣ | ٩ | ٣ | شركات التأمين |
| ٩٢ | ٢ | ١ | ٢ | ٢ | ٤ | ١١ | ١٠ | ٢٠ | ٢٧ | ١٣ | الصناعة |
| ٧٢ | ٣ | - | ٣ | ٣ | ١٠ | ١٠ | ٧ | ١٥ | ١٦ | ٥ | الخدمات |
| ٢٠٨ | ٦ | ٤ | ٧ | ٦ | ١٥ | ٢٣ | ٢٤ | ٤٤ | ٥٨ | ٢٣ | المجموع |
| %١٠٠ | %٢,٨٨ | %٠,٩٦ | %٣,٣٦ | %٢,٨٨ | %٧,٢١ | %١١,٠٦ | %١١,٥٤ | %٢١,٥١٤ | %٢٧,٨٨ | %١١,٠٦ | النسبة الى الاجمالي |

*المعلومات المذكورة في الجدولين (٢،٣) تستند الى المعلومات المتعلقة بالشركات المساهمة العامة وفقاً لتقاريرها في ٢٠٠٣/١٢/٣١ . وذلك كما جاءت في تقرير الشركات المساهمة العامة لسنة ٢٠٠٣ الصادر عن سوق عمان المالي .

المصادر:

- مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، الطبعة العربية (٢٠٠٣) .
- حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن الطبعة العربية (٢٠٠٣)
- النشرة الإحصائية الشهرية، بورصة عمان، تشرين الثاني ٢٠٠٤ .
- دليل الشركات المساهمة العامة ٢٠٠٣، بورصة عمان .

• ممارسة سلطات الإدارة،

أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في الأسواق الصاعدة،

تحرير: مارك هيسيل .

مسؤوليات مجالس الادارة في الشركات الاردنية من وجهة نظر قانونية*

غسان معمر*



غسان معمر

يحظى موضوع مجالس الإدارة في الشركات المساهمة العامة بأهمية متزايدة بحكم التطورات الاقتصادية التي شهدها العالم في العقد الأخير والاعتماد المتزايد على تدفقات رؤوس الأموال بين الدول. ولم تقتصر رؤوس الأموال على تنشيط قطاعات الاستثمارات وحدها بل انعكس ذلك بدوره على عدد الشركات المساهمة العامة وحجم العمليات المالية التي تنفذها. ولأن قانون الشركات قد أفرد نصوصاً واسعة لتنظيم عمل الشركات المساهمة، فقد تخصص جانب من قطاع القانونيين والمحامين بالتعامل مع الشؤون القانونية التي تخص تلك الشركات والمخاطر التي تتعرض لها حقوق الشركاء وطرق حمايتها. غير أن التوسع المطرد في العقد الأخير للاستثمارات الأجنبية المباشرة لعب دوراً رئيسياً في التأثير على الشركات المحلية لمرعاة قواعد قانونية أكثر سعة وإدراكاً لمتطلبات الحياة المعاصرة من تلك التي اكتفت القوانين المحلية بالتعرف عليها.

والاختيارية والارباح المدورة واية حسابات أخرى تعكس فائضا معنا في هذا الجانب .

٢- قرارات ذات طبيعة متخصصة:

أ- محتويات البيانات المالية:

١- التدفق النقدي

لا شك ان قرار المصادقة على البيانات المالية من قبل الهيئة العامة للشركة يتطلب إعداد تلك البيانات من قبل إدارة الشركة وموافقة مجلس الادارة عليها قبل طرحها على الهيئة العامة لأن البيانات المالية تمثل عصب الشركة الرئيسي لرسم سياساتها المستقبلية. وقد اشرنا الى اهمية إدراك بعض جوانب ميزانية الشركة لاتخاذ قرارات رئيسية كزيادة او تخفيض راس المال. لكن ثمة بيانات أخرى يتوقع من إدارة الشركة اعدادها حتى تتمكن الطلب من الهيئة العامة المصادقة عليها تتمثل بالبيانات الرئيسية «التدفق النقدي» و «بيان الارباح والخسائر».

وعليه فإن التدقيق في محتوى هذا البيان يترتب عليه المقدرة على الحكم فيما إذا كانت تلك التدفقات النقدية ستمكن الشركة من تلبية احتياجاتها النقدية ام لا. كما تبين فيما إذا كان الانفاق النقدي يذهب على بنود غير تشغيلية مما قد يهدد قدرة الشركة على تأمين احتياجاتها للانفاق على الامور التشغيلية في السنة المالية اللاحقة وبالتالي قد يزيد من اعبائها التمويلية.

٢- بيان الارباح والخسائر

كذلك الشأن بالنسبة لبيان الارباح

العامة الا انه بقي قاصراً عن تحديد مفهوم العمل الاداري، وفيما إذا كان ينصرف هذا العمل الى النشاطات التشغيلية للشركة ام نشاطاتها المالية ام مجرد تنظيم العمل الاداري فيها.

ثانياً: تطبيقات على جانب من صلاحيات مجلس الادارة

١. البيانات المالية للشركات:

اوضحت التجارب العملية أن إعداد البيانات المالية للشركات يتم إما من قبل المتخصصين في الدائرة المالية للشركة بإعداد تلك البيانات أو يتم إحالة موضوع إعدادها الى مدققي الحسابات الخارجيين بحكم لزوم مصادقتهم عليها.

لا بد من الاشارة اولا الى اهمية التمييز في عملية اتخاذ القرار بالزيادة والنقصان الى النقاط التي فات المشرع بيانها في قانون الشركات، كما يفوت متخذ القرار إدراك اثرها على زيادة او تخفيض راس المال. وأهم تلك الفوارق ان راس المال بالاصطلاح القانوني لتلك العبارة يمثل الحساب التأسيسي الذي تتجمع فيه الموارد الموظفة من قبل المؤسسين للانطلاق بأعمال الشركة. فهو حساب يظهر في جانب حقوق المساهمين من الميزانية بغرض اظهار حجم الموارد المتاحة لمباشرة الشركة اعمالها في جانب الموجودات. إلا أنه مع بدء نشاط الشركة وقطعها شوطاً في عملها تبدأ الارباح تتحقق او تبدأ قيم حسابات الموجودات في الزيادة الامر الذي يؤدي الى تأسيس حسابات أخرى في جانب حقوق المساهمين كالاحتياطيات الالزامية

اولاً : مجالس ادارة الشركات المساهمة العامة من الناحية القانونية.

أفرد قانون الشركات الاردني فصلاً لمعالجة موضوع مجلس إدارة الشركة المساهمة العامة. وقد اختصت تلك المواد بالبحث في معظم النقاط التي تعتبر من مهام مجلس الادارة بحكم ما يملكه من صلاحيات تقترب من الجانب التنفيذي بحكم علاقة اعضاء المجلس مع إدارات الشركة التنفيذية، وتبتعد عن العمل التنفيذي بحكم اقتصار عمل مجلس الادارة على اتخاذ القرارات والسياسات العامة دون التدخل في العمل اليومي للنشاط التشغيلي للشركة.

ورغم دقة نصوص قانون الشركات في جانب صلاحيات مجلس الادارة وواجباته غير ان تعرض القانون لبعض النقاط المفصلية فيه لم يفلح بالاحاطة في نمط المشكلات المعاصرة التي باتت تؤرق اصحاب راس المال والمستثمرين والدائنين أكثر من أي شيء آخر.

فقانون الشركات الاردني، جاء وإلى حد كبير شبيها بالعديد من قوانين الشركات العربية وقد اضاف نصوصاً واختزل بعضاً آخر منها. غير ان البناء القانوني للشركة المساهمة العامة يضع هيئتها العامة بالدرجة الاولى من حيث المقدرة على اتخاذ القرارات المصيرية التي تمس الشركة. وبلي الهيئة العامة مرتبة من حيث الصلاحيات مجلس إدارتها الذي يتشكل من عدد من الاعضاء يتراوح من ثلاثة الى ثلاثة عشر. ورغم ان نص المادة ١٣٢ / أ يقر بوضوح تولي مجلس الادارة اعمال إدارة الشركة المساهمة

مراقبة الشركات على تقرير زيادة راس مال تلك الشركات او تخفيضها رغم التبعات الحساسة التي قد تترتب على تقرير امر بتلك الاهمية .

ولمزيد من الايضاح حول اوضاع الرقابة المتداخلة وما تؤول اليه من غموض في تعرف الشركات على مرجعياتها الرقابية نبدى الحالة التي منح فيها قانون الشركات رقابة واسعة لوزير الصناعة والتجارة على الشركات المساهمة العامة رغم خطورة هذا القطاع بفعل الاستثمارات الهائلة التي توظف به .

* ملخص ورقة عمل قدمت إلى ورشة « مجالس إدارة الشركات الأردنية » التي نظمها المنبر الأردني للتنمية الاقتصادية في مركز الأردن الجديد للدراسات .

يفترض فيها الاتفاق مع القوانين المحلية التي باتت تلزم الشركات اتباع قواعد المحاسبة الدولية بهذا الخصوص .

ثالثاً : إشكالات التحكم المؤسسي على اعمال مجلس الادارة

ايضاً يتأثر العمل المؤسسي بتعدد الجهات الرقابية على عدد من الشركات المساهمة العامة كالبنوك وشركات التأمين . فالشركات المساهمة العامة تخضع لرقابة هيئة الأوراق المالية في المملكة الأردنية الهاشمية كما تخضع لرقابة دائرة مراقبة الشركات في وزارة الصناعة والتجارة . ورغم أهمية الدور الذي تضطلع به هيئة الأوراق المالية فيه بحكم تخصصها في الحكم على اداء الشركات المساهمة العامة وقدرتها على تداول اسهمها في السوق المالي، غير ان جانباً من القرارات الرئيسية بقيت خارج رقابة تلك الهيئة حيث اكنفى المشرع برقابة دائرة

والخسائر خاصة بالنسبة للشركات التي تعتمد معادلات لاحتساب كلفتها التشغيلية ، كالمصانع مثلاً، فإن تقدير صحة تلك البيانات من عدمه لا يكفي فيه الركون الى المحصلة النهائية التي ترفع لرجل الادارة من قبل الدوائر التنفيذية في الشركة بل ثمة نقاط فيها من التداخل بين الجوانب المالية والقانونية ما يجعل آلية اتخاذ القرار تقتضي مهارات مميزة من الصعب توفرها في اعضاء مجلس .

٣- القيمة العادلة والقيمة الحالية

أيضاً ، قد تواجه الادارة مسؤولية تقرير قيمة موجودات الشركة بما يتفق ومبادئ المحاسبة الدولية . ومثل تلك المبادئ تستوجب حسب المعايير المتبعة اخذ القيمة العادلة للاصل . طبيعى ان الصلاحيات الادارية لمجلس الادارة تتقيد بالسياسات والانظمة التي تقرها انظمتها الداخلية والتي

الإنتراف المستقل من جانب مجلس الإدارة *

يوجد بها مساهمون من ذوي النسب الحاكمة، أن يفهم أولئك الذين يسيطرون، أنهم يجب أن يهتموا بدرجة كافية بالمساهمين الآخرين من الجمهور، كي يمكن إنشاء مجلس ادارة ذي تفكير مستقل قادر على مساءلة الادارة ومحاسبتها . وأنهم لا يمكن أن يعاملوا أصول الشركة باعتبارها ملكاً خاصاً لهم . على أنني أدرك أن هذه الاجراءات وكذلك فكرة استقلال مجلس الادارة بصفة عامة ، لم تحظ بقبول واسع في اجزاء متعددة من آسيا، على أنه لا بد من الإشارة الى أن هذا الأمر قد استغرق سنوات عديدة، ولم تتطور مجالس الادارة في الولايات المتحدة حتى أصبحت على ما هي عليه الآن، إلا بعد وجود حاجة ماسة الى الإصلاح، والضغط من جانب المستثمرين، وأخيراً 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 على المديرين ومعاملة كافة المساهمين على قدم المساواة .

* هذا النص مقتبس من الخطاب الرئيسي في الاجتماع الآسيوي الثالث للمائدة المستديرة المنعقدة بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات في سنغافورة، نيسان ٢٠٠١ .

تتكون بالكامل، أو في معظمها من المديرين الموظفين، وهو ما يجري عليه العمل في كثير من الشركات الآسيوية، فإنني عندما كنت أتحدث عن مجلس الإدارة ذي التفكير المستقل كنت كمن يصف « حيواناً غريباً » . إلا أن المنطق والخبرة ينبئنا أن مجالس الإدارة ذات التفكير المستقل تعتبر أساسية للإشراف والإدارة . ولا يمكن توقع ان يقوم مجلس الإدارة المكون من المديرين الموظفين بالإشراف على 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 مهيباً بشكل أفضل للقيام بوظيفته لمصلحة المنشأة والمستثمرين بها عن مجلس الادارة المكون من المديرين الموظفين فقط أو أقاربهم وأصحاب الخطوة لديهم، أو من المساهمين ذوي النسب الحاكمة، والذين قد يتركز اهتمامهم على الكسب في الأجل القصير عن طريق الاستيلاء على الأصول، والقيام بما يحقق مصالحهم الذاتية، او الذين قد يكونون ببساطة محضين، أو منهاونين او عديمي القدرة التنافسية ومجالس الادارة التي تتمتع بالقدر الكافي من الاستقلال عن الادارة الجامدة، او التي تتعدى حجم الشركة، وتحملها ما ليس في قدرتها او تلك التي تسيء استخدام الأصول او تخصيصها، كما أنها تكون أكثر استعداداً لاستبدال المديرين الذين يخفقون في أدائهم .

وأنتني أمل بصفة خاصة في المنشآت التي

لا ينبغي أن يكون سرراً أنني أؤيد وأساند مجالس الإدارة النشطة ذات التفكير المستقل . كما أنني أعتقد أنها تلعب دوراً رئيسياً في تهيئة الشركات للقيام بالمنافسة الفعالة، عن طريق قيامها باختيار أفضل المتاح من المديرين والإشراف عليهم وحفزهم، وكذلك القيام بتغيير الإدارات اذا ما استلزم الأمر ذلك . وعلى أساس ملاحظاتي الخاصة وما تنبئني به الفطرة السليمة عن فوائد الإشراف - وضوء الشمس هو أفضل مطهر- فإن مجلس الادارة اليقظ وذا التفكير المستقل هو ذلك الجزء من عملية حوكمة الشركة الذي يضيف أكبر قدر الى قيمة المنشأة . وعندما تصبح مجالس الإدارة يقظة ونشطة وتهيئ نفسها للالتزام بدرجة أو تق بمصالح المساهمين، فإن ذلك يحث إدارة الشركة على زيادة صافي الأرباح . وينشأ نوع من التفاهم المشترك بشأن كيفية ضمان استقلال التفكير ورد الفعل من جانب مجلس الادارة .

- وجود عدد كاف من اعضاء المجلس - غير المشاركين في إدارة الشركة كي يصبح المجلس قادراً على ممارسة التفكير المستقل .

- وجود شكل من استقلال القيادة في المجلس .

- اجتماع اعضاء مجلس الإدارة - من غير الموظفين المشاركين في ادارة الشركة على انفراد لبحث أداء الإدارة .

- قيام مجلس الإدارة بنفسه بتحديد طرق عمله، وخاصة بالنسبة لكيفية اختيار اعضاء المجلس الجدد .

وقد تحققت من أنه بالنسبة لمجلس الإدارة التي

الخطوات المستقبلية

على طريق تعزيز حاكمية الشركات*

محمد حتاملة*



محمد حتاملة

وتصفيتهما، ولذا فإن تفعيل دور أصحاب المصالح يحتاج الى استنباط الآليات الكفيلة بحماية حقوقهم من حيث حصولهم على المعلومات ذات الصلة بالإضافة إلى تقدير التعويضات الملائمة لأصحاب المصالح في حال انتهاك حقوقهم.

كما أن مراجعة التقارير السنوية التي تصدرها الشركات المساهمة العامة في الأردن، تظهر بوضوح مدى التزام هذه الشركات بالإفصاح في الوقت المناسب وبدرجة كبيرة، ذلك أن هيئة الأوراق المالية تملك السلطة بإلزام الشركات بهذا الخصوص، فالتأخر في إعلان التقرير السنوي عن أعمال الشركة يؤدي إلى إيقاف أسهم الشركة المتأخرة عن التداول. ومن جانب آخر فإن درجة الإفصاح التي تلتزم بها الشركة المدرجة في السوق المالي تعتبر مقبولة ووافية الى حد كبير من حيث المتطلبات التي أقرتها مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومع ذلك لا بد من الإشارة الى ما يلي:

– لا يتضمن افصاح الشركة أية معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغير المستقلين.

– ان الإفصاح عن العناصر غير المالية يتم بدرجة أقل من الإفصاح المرتبط بالعناصر المالية.

– لا تتضمن التقارير السنوية للشركات معلومات عن عوامل المخاطرة المتوقعة وهياكل وسياسات الحاكمية.

وفيما يخص مجلس الإدارة، فقد تضمن القانون الأردني مواد هامة عن مسؤوليات مجلس الإدارة، ويلاحظ أن القانون غطى العديد من

أبدأ حديثي بالاقتراس التالي لد. كاترين هيلينج ود. جون سوليفان :

«إن المستثمرين أصبحوا 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 تجري إدارتها وفقاً للممارسات السليمة للأعمال التي تؤدي الى تقليل إمكانيات الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حد ممكن».

الحقوق ضمن اطار القواعد المنظمة لاجتماعات الهيئة العامة للشركة.

وفي واقع الأمر فإن المساهمين في الشركات الأردنية يمارسون حقوقهم الأساسية التي نص عليها القانون، ولكن تعظيم الاستفادة من ممارسة المساهمين لحقوقهم سواء لصالح المساهمين أنفسهم أو لصالح الشركات التي يساهمون فيها، تحتاج الى العمل الجاد من نظرة ادارات الشركات الى المساهمين غير الممثلين في مجلس الادارة باعتبارهم مصدراً للأفكار الايجابية التي تخدم الشركة.

وعلى صعيد المعاملة المتساوية للمساهمين، يلاحظ في هذا الإطار أن القانون الأردني أعطى حقوقاً متساوية للمساهمين في حضور الاجتماعات، وفي التصويت على القرارات والحصول على الأرباح.

كذلك راعى القانون حقوق أصحاب المصالح في القضايا الأساسية التي تخص الشركة مثل تخفيض رأس المال وتحول الشركة واندماجها

إن استعراض الخطوات المستقبلية الضرورية لتعزيز حاكمية الشركات في الأردن لا بد أن يمر عبر استعراض المرحلة الحالية التي وصلت إليها حاكمية الشركات الأردنية، وهنا لا بد من استعراض المبادئ الأساسية لحاكمية الشركات ومدى التطور الحاصل فيها بالنسبة للحالة الأردنية.

فعلى صعيد الاطار الخاص بحاكمية الشركات ينبغي أن يشجع إطار حاكمية الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية. وأعتقد أن البيئة القانونية في الأردن توفر الإطار الضروري، سواء من حيث القوانين أو الجهات التنظيمية.

أما المبدأ الخاص بحقوق المساهمين فقد غطى قانون الشركات الأردني لعام ١٩٩٧ معظم حقوق المساهمين التي تضمنتها مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد نظمت هذه



البنك الاهلي الاردني

القضايا المرتبطة بالمجلس ومسؤولياته عن القيام بأعماله، إلا أن الأردن ومثل أغلب الأسواق الناشئة والنامية يواجه مشكلة هيكلية ترتبط بهيكل الملكية في الشركات المساهمة العامة، والتي تتمثل بوجود تركيز كبير في الملكية، من حيث نسبة الأسهم التي يمتلكها أعضاء مجلس الإدارة أو حتى نسبة المساهمين الرئيسيين في الشركة، الأمر الذي يشكل عائقاً موضوعياً أمام تفعيل مبادئ حاكمية الشركات.

إن الهدف الأساسي من حاكمية الشركات يتعلق بالفصل بين من يملك الشركة ممثلاً بمجلس الإدارة وبين من يديرها ممثلاً بالإدارة التنفيذية، ولما كان أغلب المساهمين الرئيسيين ممثلين في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، فإن هناك ضرورة لإيجاد الفصل الملائم بين من يملكون ومن يديرون، وقد يكون الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام ضرورياً في هذا المجال.

ومن جانب آخر، فإن فعالية أعضاء مجلس الإدارة في قيامهم بأعمالهم لا يمكن ضمانه من خلال القوانين فقط، ولذا لا بد من توفير درجة كبيرة من الوعي لدى أعضاء مجلس الإدارة والإيمان الكامل بأهمية الالتزام بالممارسات السليمة لحاكمية الشركات.

إن الخطوات المستقبلية في طريق تعزيز حاكمية الشركات يمكن إيضاحها من خلال ما يلي:

تعتبر ظاهرة التهرب الضريبي في الأردن أحد الأسباب التي تضعف من شفافية البيانات المالية ونظام سير العمل في الشركات، ولذلك لا يمكن الحديث عن تعزيز حاكمية الشركات ما لم يتم مواجهة ظاهرة التهرب الضريبي.

إن مواجهة هذه الظاهرة يمر عبر قنوات عدة، وأهمها حكومياً يتمثل في الإصلاح الضريبي، وعبر جمعية المحاسبين، والشركات نفسها، ولا بد من صياغة استراتيجية على المدى الطويل والمتوسط والقصير لمواجهة هذه الظاهرة.

وهذا يقودنا إلى الحديث عن جودة البيانات المالية، ومسؤولية جمعية المحاسبين في هذا المجال بحيث تطور آليات يمكن من خلالها دعم شركات التدقيق ذات المهنية العالية.

كما أن وجود شركة معنية بتقييم الشركات يعتبر أداة هامة لتعميق سوق رأس المال، خاصة إذا علمنا أن شركات التقييم العالمية تعتمد الحاكمية كأحد عناصر تقييم عملاتها.

إن المحور الذي تركز عليه الحاكمية الجيدة هو مجلس الإدارة، وأعتقد أنه بدون مجلس إدارة فعال، فإنه بقية ما يمكن أن يطلق عليه كلمة (إصلاح) سيكون قاصراً.

إن مجلس الإدارة اليقظ وصاحب التفكير المستقل هو ذلك الجزء من عملية حاكمية الشركة الذي يضيف أكبر قدر إلى قيمة المنشأة.

نحو علاقة طويلة ما بين الشركات والمساهمين

... إلا أن ما حدث مؤخراً من تضاؤل في الأداء التنافسي لأنشطة الأعمال الأمريكية قد جعل هذا النظام موضوعاً للبحث مكثف من جانب الباحثين والممارسين على حد سواء، ونتج عن ذلك عدد من المقترحات التي تستهدف تحسين النظام القائم مستخلصة من مقترحين عنوانهما: تحالف جديد بين المالكين ومجالس الإدارة "A New Compact for Owners and Directors" الذي أعدته مجموعة العمل عن أساليب حوكمة الشركات في الولايات المتحدة، و«ميثاق بأفضل الممارسات» أعدته لجنة كادبري في المملكة المتحدة Code of Best Practice، وهناك 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.

ولا بد من الإشارة إلى أن لجنة كادبري أعدت ميثاقاً بأفضل الممارسات فيما يخص أداء مجلس الإدارة. ويركز هذا الميثاق على مسألتين أساسيتين:

١- أن يكون دور مجلس الإدارة قائماً على المبادرة لا على ردة الفعل.

٢- التصرف بأسلوب المستثمر لا بأسلوب المالك.

كما لا بد من التأكيد على دور البنوك في تعزيز حاكمية الشركات بحيث تكون حاكمية الشركات أحد عناصر القرار الائتماني وأن توجه البنوك استثماراتها في الشركات المحلية نحو الشركات التي تتمتع بالحاكمية.

بالإضافة إلى دور مؤسسة الضمان الاجتماعي التي تلعب دوراً مزدوجاً فهي لا بد أن توجه استثماراتها نحو الاستثمار في الشركات ذات الحاكمية الجيدة، كما أن هناك دور لممثلي الضمان في مجالس إدارة الشركات في غرس قيم حاكمية الشركات.

وأخيراً فإن الصحافة الاقتصادية في الأردن مطالبة بإظهار التجارب الجيدة أو السلبية على هذا الصعيد.

* مدير ائتمان في بنك الاتحاد للدخار والاستثمار، وهو أيضاً عضو اللجنة الاستشارية العليا لمشروع حاكمية الشركات في الأردن.

وقد برزت المسألة الأولى نتيجة للاتجاه القوي بالسوق نحو الرقابة على الشركات خلال الثمانينات. ووفقاً لرأي الكثيرين فإن تنشيط هذه السوق اقتضته الضرورة المتمثلة في عدم قدرة مجالس إدارة الشركات علي كبح التجاوزات الادارية. فقد رأى الناقدون ان الطريقة التي استجابت بها مجالس ادارة شركات جنرال موتورز وأي. بي. أم وكوداك لمشاكل تنافسية شركاتهم تعد تعبيراً عن هذا الاتجاه السلبي، ولكن المجالس في غمار ترددتها بشأن المديرين الذين اتصفوا بالنجاح في وقت ما انتظرت كثيراً، وأدى ذلك بالشركات الى الانزلاق في مواقف مترددة 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،

ومن أمثلة ذلك التوصيات المتصلة بتكوين لجان الاستراتيجيات 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 مالكيين 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 المؤسسون هي - وفقاً لرأي المراقبين - عامل يجعل هذا «الاستثمار القائم على العلاقة» ممكناً، ولكن للاستفادة من هذه الامكانية يتعين على المستثمرين المؤسسين الأمريكيين أن يضطلعوا بدور أكثر فاعلية في شؤون الشركة، مثلما يحدث من جانب نظرائهم الألمان.