مجالس الإدارة وأداء الشركات

الدكتور محمد سليم وهبه

خبير محاسبة، استاذ محاضر في الجامعة اللبنانية

لقد سمحت العولمة و تحرير أسواق المال، بفتح أسواق دولية جديدة، ومنح المستثمرين إمكانيات تحقيق عوائد مالية عالية. ولتقارب المساحات الجغرافية عبر وسائل المواصلات، أصبحت الشركات عرضة لمنافسة شرسة، وأصبح مسؤولي الشركات العالمية، يعلمون أن تحقيق التوسع والقدرة التنافسية على المستوى الدولي، يتطلب الحصول على رأس مال يفوق مصادر التمويل التقليدية.

إن الإخفاق في الحصول على أداء مالي وعائد مرتفع على الأسهم، يعني حتما، الإخفاق في جذب مستويات كافية من رأس المال مما يهدد كيان الشركة، لأن نقص رأس المال يؤدي إلى إضعاف قدرة الشركة التنافسية، والاستغناء عن بعض العاملين وربما القضاء على المكاسب الاجتماعية والاقتصادية لهم.

ظاهرة العولمة، حولت الشركات إلى قالب متعدد الجنسيات، وقد أصبحت تشكل أحد الأطراف التي تمتلك القدرة على صياغة وضع القرارات ذات التأثير الدولي، ومحور تقييم هذه المؤسسات هي مستوى الإدارة التي تعتمدها مجالس الإدارة، والتي تنعكس على أداء هذه الشركات، حيث أصبحت عملية تبني أساليب إدارية متطورة من قبل مجالس إدارة الشركات، إحدى العوامل الرئيسية للنجاح في اجتذاب لمستثمرين على الصعيد الدولي[1].

وكشف استطلاع أصدرته مؤخراً شركة "ماكينزي آند كومباني[2]" لآراء المستثمرين في العالم خلال العام ٢٠٠٢ عن أن حوالي ٦٣ ٪ من الذين شملهم الاستطلاع يضعون موضوع إدارة المؤسسات في مقدمة العوامل التي تدعم قراراتهم الاستثمارية، وفي مضمون هذه الدراسة، أكد المستثمرون على استعدادهم لتخصيص استثمارات كبيرة للشركات التي تقوم بتوجيه استراتيجيتها مجالس إدارة محترفة تضم نخبة من المتخصصين في التخطيط وتطوير الأعمال.

في ورقة العمل هذه، سنحاول إلقاء الضوء على أهمية مجلس الإدارة في تنمية الشركات عموما وفي لبنان خصوصا، وذلك عبر طرح معايير تسمية أعضاء ورئيس مجلس الإدارة في المعايير الدولية، والتطور العالمي للقوانين الإدارية، ومن ثم الإطار القانوني لعمل مجلس الإدارة في لبنان، التطور الدولي للقوانين التي ترعى عمل وأداء مجالس الإدارة، وضع الشركات في لبنان ومجالس إداراتها وتقاربها من المعايير الدولية من ناحية التكوين والأداء، وطرح أسلوب وأهمية الإدارة الرشيدة، وخاتمة والاقتراحات لتحسين مستوى الإدارة. وذلك باعتبار أربعة أطراف رئيسية تتأثر بقواعد إدارة الشركات:

أن المستثمرين الدوليين مقتنعون بأن القواعد المناسبة للإدارة تقلل من المخاطر وتحسن الأداء وأن مشاركة المساهمين في الإدارة تحفز مجالس الإدارة على تحقيق عوائد أكبر على المدى البعيد

المساهمون:

حيث إنهم يقدمون رأس المال مقابل الحق في الحصول على الأرباح وزيادة قيمة الشركة.

مجلس الإدارة:

حيث يمثل المصالح الأساسية للمساهمين وبعض الأطراف الأخرى أحيانا. ومجلس الإدارة يقوم باختيار الإدارة وتقديم التوجيهات العامة للمديرين ويشرف على أدائها.

الإدارة:

وهي مسئولة عن الإدارة اليومية للعمل في الشركة وتقديم التقارير لمجلس الإدارة. والإدارة مسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وقيمة الأسهم لصالح المساهمين.

أصحاب المصالح:

وخاصة الإدارات الرسمية، والمصارف ومجمل الدائنين حيث إن مصلحتهم تتركز في تعظيم احتمالات تسديد الديون. و يتضمن المتعاملين مع الشركة أطراف آخرين مهمين وهم الموظفين والموردين والمواطنين بصفة عامة.

أ – مجالس الإدارة والمعايير الدولية

بعدما أثارت مشكلة انهيار شركة انرون الأمريكية من ملاحظات حول أداء المحاسبين في العالم، أصبح هناك اتجاها لتحميل مجالس الإدارة المسئولية عن الأداء المالي للشركات

وليس فقط المحاسبين والمدققين، وتم درس وضع نظام جديد يشترط مواصفات معينة في الأشخاص الذين يسمح لهم بالترشيح لعضوية مجالس الإدارة بحيث يكون لديهم تأهيل محاسبي ومالي يؤهلهم للإلمام بأداء الشركة ومتابعة تصرفات الإدارة، هذا بالإضافة إلى توجه لإيجاد لجان مستقلة عن الإدارة تتولى هي ترشيح المدققين والإشراف على تعيينهم كي لا يقعوا تحت ضغوط الإدارة.

وللمقارنة فقد تم عرض معايير الإدارة في المنظمات المالية الدولية[٣]:

١- الإدارة في معيار البنك الدولي

على الرغم من أن البنك الدولي يشجع دائما الدول النامية على تبني أفضل الممارسات الدولية والقيام بالإصلاحات القانونية والتشريعية إلا أنه لا يعمل في مجال وضع المعايير أو تحديد القواعد.

وقد توصل البنك الدولي بعد مشاورات مع المنظمات الأخرى إلى وضع نموذج لتقويم نظم إدارة الشركات في الدول النامية، وقد وصمم هذا النموذج بحيث يتيح فرصة تقويم نقاط القوة والضعف في مختلف الأسواق. وهذا التقويم سوف يسهم في التقرير الذي يعده البنك الدولي وصندوق النقد الدولي عن الالتزام بالمعايير والقواعد[٤] (ROSC) والذي يلخص المدى الذي وصلت إليه الدول في الالتزام ببعض المعايير المعترف بها دوليا. وذلك من أجل الحصول على تقارير مالية للشركة تضمن الشفافية، يعتمد عليها وتقدم في الوقت المناسب، و سوف يقوم البنك الدولي بمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة في عدد من الدول. ويهدف هذا العمل إلى وضع أساس لمقارنة الأساليب المتبعة في الدول موضع البحث والتي سيتم مراجعتها على أساس المعايير المحلية والدولية والتي ستؤدي بدورها تسهيل عمليات المقارنة عبر البلاد وتصميم البرامج لدعم طريقة تقديم التقارير المالية للشركات.

ولكي نكون أكثر تحديدا فإن الهدف من هذه المراجعة هو تقييم القدرة على مقارنة معايير المحاسبة والمراجعة المحلية مع معايير المحاسبة الدولية (IAS) ومعايير المراجعة الدولية (ISA) والدرجة التي تلتزم بها الشركات بمعايير المحاسبة والمراجعة الموضوعة في كل دولة.

والأكثر من ذلك أن شركة التمويل الدولية (IFC) وهي عضو في مجموعة البنك الدولي تشجع أيضا على تطبيق قواعد إدارة أفضل للشركات وذلك باشتراط أن تقوم الشركات التي تستثمر فيها بممارسة قواعد سليمة لإدارة الشركات وبالتصميم على نظم داخلية مناسبة للمراقبة، وينطبق هذا على وجه الخصوص على أسواق الأسهم والسندات الناشئة.

٢- الإدارة في معيار صندوق النقد الدولي[٥] (IMF):

بالإضافة إلى مساهمة صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك الدولي للالتزام بالمعايير والقواعد فقد وضع صندوق النقد الدولي قواعد الممارسات الإدارية الجيدة الخاصة بشكل أساسي من أجل شفافية السياسات المالية والنقدية الحكومية، حيث يشجع صندوق النقد الدولي الدول الأعضاء على تطبيق الممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية، وهذه القواعد تؤكد على أن مسئوليات الحكومة يجب أن تكون واضحة كما يجب توفير المعلومات الخاصة بالأنشطة الحكومية للمواطنين ويجب عند القيام بإعداد الميزانية وتنفيذها تقديم تقارير عنها، أن يتم ذلك بطريقة واضحة ويجب أن تتبع المعلومات المالية معايير الجودة المتفق عليها وأن تخضع لضمانات تؤكد النزاهة. وتنظم القواعد ما الذي يجب على الحكومة أن تقوم به لتحقيق هذه الأهداف فيما يتعلق بالأسس و الممارسات.

وقد قام صندوق النقد الدولي بإعداد قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسات النقدية والمالية، وقد وضعت إجراءات الشفافية الجيدة في القواعد على أساسين أولها أن السياسات النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية إذا ما عرف المواطنون أهداف السياسة وأدواتها وإذا ما ألزمت الحكومة نفسها بها. وأيضا الإدارة الجيدة تدعو لأن تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة للمسائلة خاصة عندما تعطى السلطات النقدية والمالية درجة عالية من الاستقلالية.

٣- الإدارة في معيار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية[٦] (OECD):

تهدف أسس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى مساعدة الحكومات الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة في جهودها لتقويم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتشريعي لإدارة الشركات فيها. وهى تقدم أيضا المشورة والاقتراحات للبورصات والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى التي تشترك في عملية تطوير قواعد جيدة لإدارة الشركات. وقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوضع أسسها على أساس مختلف وجهات النظر من مختلف الدول المتقدمة ولهذا فهي تمثل إجماعا أساسيا حول شروط إدارة الشركات وتشرح القواعد المعمول بها بدلا من أن تقترح تغييرات جذرية. ولهذا فإن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعتبر نقطة بداية جيدة لاختبار إطار عمل سليم في الدول النامية.

وهذه المبادئ تركز بشكل أساسي على الشركات التي تتداول أسهمها في البورصة إلا أنها تعتبر مفيدة – إلى الحد الذي يمكن تطبيقها فيه – للشركات التي لا تتداول أسهمها في البورصة مثل الشركات المغلقة والشركات المملوكة للدولة.

وفي إطار مسؤوليات مجلس الإدارة، تحدد الخطوط العامة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالتفصيل وظيفة مجلس الإدارة في حماية الشركة والمساهمين وأصحاب المصلحة بها. ويجب أن يضمن الإطار العام لإدارة الشركات:

* *إعطاء التوجيه الاستراتيجي للشركة*

* *المتابعة الفعالة للإدارة من قبل مجلس الإدارة*
* *مسؤولية المجلس أمام الشركة والمساهمين وأصحاب المصلحة*

ويتضمن هذا الجوانب المتعلقة بإستراتيجية الشركات والمخاطر والتعويضات التنفيذية والأداء بالإضافة إلى نظم المحاسبة وإعداد التقارير. ويجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعرفة التامة وبحسن نية ويجب أن يبذلوا كل جهدهم لصالح الشركة والمساهمين فيها. كما يجب أن يضمن مجلس الإدارة أيضا الالتزام بالقوانين التي يمكن تطبيقها مع أخذ مصالح المتعاملين مع الشركة في الاعتبار. وأخيرا يجب أن يكون المجلس قادرا على الحكم بموضوعية على شئون الشركة بعيدا عن الإدارة.

وباختصار فإن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تؤكد على أن قواعد الإدارة الجيدة للشركات يمكن الوصول إليها من خلال مجموعة من المبادرات التنظيمية والاختيارية الصادرة من القطاع الخاص. و من ناحية أخرى نجد أن تدخل الحكومة في إدارة الشركات يكون فعال للغاية اذا تضمن باستمرار تطبيق العدالة والشفافية والمساءلة والمسئولية. ولكن الإجراءات التنظيمية ليست كافية في حد ذاتها لرفع المستوى، فالنجاح يتطلب مزيجا من التصرفات أو السلوكيات التنظيمية والتطوعية الصادرة من القطاع الخاص مثل تحسين مستوى الإفصاح بالإضافة إلى زيادة التزام المديرين بإدارة الشركة بكفاءة.

مجلس الإدارة وبخلاصة المعايير الموضوعة من قبل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فهو المسؤول الأول عن السلامة التشغيلية للمؤسسة وسلامة عملياتها وتحقيق أهدافها، وبناءً عليه فان مهام وسلطات مجلس الإدارة تتمثل في الآتي :

أ- وضع ومتابعة تنفيذ الخطة السنوية للعمل والتي تعكس الأهداف الإستراتيجية والسياسات والإجراءات اللازمة لإدارة الشركة بما يحقق هذه الأهداف، بالإضافة إلى الآليات والوسائل اللازمة لإدارة المخاطر.

ب- تعميم الخطة السنوية على كل المستويات الوظيفية للالتزام بها في تنفيذ العمليات.

ج- تحديد المخاطر الرئيسية التي تتعرض لها الشركة مع وضع الضوابط والإجراءات اللازمة لمواجهتها.

د- وضع نظام لانسياب المعلومات والتقارير يمكن مجلس الإدارة من تقييم أداء الإدارة التنفيذية والتأكد من أن الشركة تدار وفقاً لأهدافه الإستراتيجية وخطة عمله والقوانين والمعايير الدولية، وذلك دون التدخل في الأعمال اليومية للشركة.

هـ- وضع الهياكل التنظيمية والوظيفية التي تعكس بوضوح حدود الصلاحيات والمسئوليات وانسياب التقارير بين كافة المستويات الوظيفية.

و- تشكيل لجان للمساعدة من المختصين والمؤهلين، سواء كانوا من أعضاء المجلس او من المساهمين أو من غير المساهمين في الشركة.

ز- إنشاء لجنة للرقابة الداخلية بدون أي وظيفة تنفيذية، تتألف من أعضاء مجلس الإدارة والمدراء الذين لا يوجد لديهم سلطة تنفيذية.

ح- تتبع اللجان أعلاه لمجلس الإدارة وترفع تقاريرها للمجلس، وتمارس أعمالها بالتنسيق مع لجنة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي والإدارة التنفيذية.

ط- اختيار المدير العام ونوابه وتحديد المهام والصلاحيات الموكلة لهم وتقويم أدائهم بشكل دوري.

ي- يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة على درجة معقولة من المؤهلات العلمية والخبرات العملية ويتمتعون بقدر وافر من الكفاءة والسيرة الحسنة التي تمكنهم من القيام بالمهام الموكلة لهم.

ب - التطور العالمي للقوانين الإدارية

منذ أواخر التسعينات[٧]، يلاحظ اتجاه عالمي نحو تزايد الضغوط في مواجهة العوائق التقليدية التي تعزل المديرين عن المستثمرين. نحو إجبار الشركات على ترتيب عملياتها الدفاعية إزاء الاستحواذ، ووضع قوانين لوضع أفضل ممارسات أساليب الإدارة الرشيدة.

تشير البحوث الحديثة إلى أن الدول التي تطبق أسلوب الإدارة الرشيدة لحماية الأقليات من حملة الأسهم تفتح أمامها أبواب عدد أكبر من أسواق المال ذات السيوله الأكبر. وتبين الدراسة المقارنة بين الدول التي تضع قوانينها على أسس قانونية تقليدية مختلفة أن

الدول ذات الأنظمة الضعيفة ينتهي بها الأمر إلى خضوع معظم شركاتها لسيطرة عدد قليل من المستثمرين.

رغم ما في أسلوب الإدارة الرشيدة من فوائد واضحة للشركات والدول، إلا أن السرعة الشديدة التي تتسم بها العولمة جعلت الحاجة إليه عاجلة، وهذا يتطلب من الشركات ومن الحكومات إدخال تعديلات أساسية. فعلى الشركات أن تغير من طريقة عملها، بينما ينبغي على الحكومات وضع إطار قانوني مناسب، يحمي المساهمين وأصحاب المصالح.

وقد طالبت الدول السبع الكبار كلاً من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بتقييم المدى الذي تصل إليه الدول في تطبيق المعايير الجديدة. وهى تنظر إلى التفاعل المتطور في مجال الإدارة الرشيدة بالشركات باعتبارها أساساً لزيادة الرخاء وخلق فرص العمل من خلال تدعيم قدرات الشركات على التنافس لاجتذاب رؤوس الأموال العالمية، وتعمل مجالس الإدارة، وهى مدركة للحاجة إلى رؤوس أموال المساهمات، على مواكبة متطلبات الإدارة الرشيدة، والتي يفرضها المستثمرون القلقون ورجال التشريع والتنظيم.

وقد بدأت الجهود لتحسين أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة بوضع معايير دولية منذ حوالي ١٥ سنة حتى اكتسب ما يتمتع به من قوة هائلة في الوقت الحالي وحرصت منظمة التجارة العالمية والدول الأعضاء منذ أكثر من عشر سنوات على وضع معايير تساعد على نمو الشركات عبر الحدود بإقناع المستثمرين والمقرضين بالثقة في الاستثمار في دولهم أو في المنطقة التي يوجدون فيها. وتحقيقاً لهذا الغرض سعت هيئات المحاسبة الدولية وجمعيات المحاسبة إلى وضع مجموعة دولية من معايير المحاسبة.

وقد طورت ذلك عدد من الدول في مناطق عدة نذكر منها نقلا عن مركز المشروعات الدولية الخاصة^ عن د.ستيفن م. ديفيز رئيس مؤسسة ديفيز للاستشارات العالمية:

* التشريع الموحد الصادر بالمملكة المتحدة في عام ١٩٩٨، والذي يضع الخطوط الإرشادية اللازمة لإصلاح مجالس الإدارة، ويتضمن ذلك تعيين لجان مجالس الإدارة، والفصل بين وظيفة رئيس المجلس والمسئول التنفيذي الرئيسي، والإفصاح عن تفاصيل المرتبات. وتخفيض قواعد الإدراج في بورصة نيويورك، تلتزم الشركات بتقديم التقارير التي توضح التزامها بهذا التشريع.

* في نوفمبر ١٩٩٤، أصدرت لجنة كنج بجنوب أفريقيا، والتي يرأسها رجل الأعمال ميرفين كنج Meruvyn King تقريراً يتضمن توصية بإصلاح مجالس الإدارة، ويماثل في محتواه ما يرد بتشريع كادبرى في المملكة المتحدة، وهو السابق على التشريع الموحد المشار إليه في الفقرة السابقة.

* أصدرت لجنة باجاج، التي تضم رجال الأعمال برئاسة راهول باجاج Rahul Bajay، معايير دقيقة بشأن أفضل الممارسات . تلي ذلك تطبيق تلك المعايير بواسطة اتحاد الصناعات الهندية، وهو أكبر منظمات الأعمال التي تضم الشركات الهندية.

* صدر في ديسمبر ١٩٩٤ تقرير عن بورصة تورونتو عنوانه "أين كان المديرون؟" يحث الشركات الكندية المدرجة في البورصة على تضمين تقاريرها السنوية مزيداً من المعلومات المتصلة بأساليب الإدارة المعتمدة داخلها. كما حث التقرير كثيراً من الشركات الكندية على إعادة هيكلة مجالس إدارتها.

* في يونيو١٩٩٥، أصدر الاتحاد الاسترالي لمديري الاستثمار "بيان أساليب ممارسة السلطة الموصى بها في الشركات" وقد تضمن البيان معايير محكمة لمجالس الإدارة فيما يتصل بالإفصاح عن عملية اختيار كبار المديرين بالشركات.

* في عام ١٩٩٥، وبغرض ضمان تطبيق استراتيجيات أساليب الإدارة في كافة الأسواق، قام اتحاد للمستثمرين المؤسسين، ومعه عدد من البورصات، والخبراء في الإدارة الرشيدة في الشركات، بتشكيل الشبكة العالمية للإدارة الرشيدة في الشركات International Corporate Governance Network (ICGV). وقد قامت الشبكة خلال مؤتمرها المنعقد فى يوليو ١٩٩٨، باعتماد أول مجموعة لأفضل أساليب ممارسة السلطة بالشركات لغرض التصويت عبر الحدود.

* في عام ١٩٩٥، قام مركز دراسات السياسة الأوروبية وهو مجمع خبرات ذو صلة باللجنة الأوروبية، بنشر دراسة هامة عن " الإدارة الرشيدة بالشركات في أوروبا". وقد أوصى التقرير بقيام رجال الإدارة العليا المستقلين بشغل المراكز العليا في مجالس الإدارة بالشركات الأوروبية.

* في فرنسا ١٩٩٥، توصلت لجنة فيينو Vuenat، وهى مجموعة من القطاع الخاص غرضها تقييم أساليب ممارسة السلطة بالشركات الفرنسية، إلى ضرورة قيام مجالس الإدارة بتشكيل لجان للمراجعة وللمرتبات، بالإضافة إلى ضرورة قيامها بتعيين عدد أدنى من المديرين الخارجيين المستقلين. وفى عام ١٩٩٨، قدمت مجموعة اتحاد الإدارة المالية، والتي تمثل مديري صناديق الاستثمار، اقتراحاً باتخاذ خطوات أكثر قوة، ومن أمثلتها تطبيق معايير أكثر تشدداً بشأن استقلال كبار المديرين، وتحقيق مزيد من الإفصاح، وإنهاء عمليات الدفاع ضد الاستحواذ.

ج- الإطار القانوني لمجالس الإدارة في لبنان

موضوع مجالس الإدارة يرتبط بشكل عام بشركات الأموال، وبالأكثر بالشركات المغفلة. ورغم التطور الدولي في صياغة القوانين بما يترافق مع نوعية وتنوع العمليات الدولية وتعقيداتها والتي طرأت على الاقتصاد العالمي، ففي لبنان٩، لا زال ينظم الوضعية القانونية لمجالس الإدارة قانون التجارة البرية الصادر بالمرسوم الاشتراعي رقم ٣٠٤١٠، وذلك اعتبارا من المادة ١٤٤ المعدلة بالقانون الصادر بالمرسوم ٩٧٩٨ تاريخ ٦٨/٥/٤، والذي يبقى لغايته ساري المفعول.

سنحاول فيما يلي طرح بعض المواد القانونية، وقد أضفنا بعض التعليقات بما يتعلق بربط هذه المواد معايير الإدارة، وتشمل هذه المواد انه:

* يقوم بإدارة الشركة المغفلة مجلس إدارة يؤلف من ثلاثة أعضاء على الأقل واثني عشر على الأكثر. مع الاحتفاظ بما قد تسنه شرعة خاصة ببعض الشركات المغفلة، ويجب أن تكون أكثرية أعضاء مجلس الإدارة

من الجنسية اللبنانية، وموضوع الجنسية، يتعارض مع واقع العولمة ومع مفاهيم رأس المال الجديدة.

* يقوم رئيس مجلس الإدارة بوظيفة مدير عام ويعود للرئيس أن يقترح على المجلس تعيين مدير عام سواه. إلا أن هذا المدير يقوم بوظيفة لحساب الرئيس وعلى مسؤوليته الشخصية، وهنا ربط بين الوضع التنفيذي من جهة ووضع استراتيجية المؤسسة من جهة ثانية، مما يترتب عليه تشابك في الصلاحيات الإدارية بين مجلس الإدارة بشخص رئيسه، وبين المدير العام

* لرئيس مجلس الإدارة أن يعين لجنة استشارية تؤلف أما من أعضاء مجلس الإدارة وإما من المديرين المعينين من خارج المجلس وإما من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين. وهذه اللجنة لها دور استشاري، حيث يكلف أعضاء هذه اللجنة درس المسائل التي يحيلها إليهم الرئيس على أن رأي هذه اللجنة لا يقيد الرئيس أو المجلس.

* عندما يكون الرئيس في حالة يتعذر معها القيام مؤقتا بوظائفه فيمكن أن ينتدب لها كلها آو لجزء منها احد أعضاء مجلس الإدارة على أن هذا الانتداب يجب أن يكون على الداوم لمدة محدودة، أما إذا كان الرئيس في حالة لا يستطيع معها القيام بوظائفه بوجه نهائي فلمجلس الإدارة أن يعتبره مستقيلا وان ينتخب سواه.

من حيث الصلاحيات

لمجلس الإدارة الصلاحيات الواسعة لإنفاذ مقررات الجمعية العمومية والقيام بجميع الأعمال التي يستوجبها سير المشروع على الوجه المألوف والتي لا تعد من الأعمال اليومية وليس لهذه الصلاحيات من احد أو تحفظات إلا ما هو منصوص علية في القانون أو في نظام الشركة.

أن رئيس مجلس الإدارة وعند الاقتضاء المدير العام أو العضو المنتدب عملا بأحكام الفقرة الرابعة من المادة ١٥٣ يمثل الشركة لدى الغير ويقوم بإنفاذ مقررات مجلس الإدارة وبتسيير أعمال الشركة اليومية كما هي مبينة في النظام أو العرف تحت أشراف ومراقبة مجلس الإدارة.

لمجلس الإدارة أن يفوض بعض صلاحياته لرئيس مجلس الإدارة وللمدير العام المعاون لمدة قصيرة ومحدودة على أن يخضع هذا التفويض للنشر في سجل التجارة.

وتعتد بهذه المادة كثير من مجالس الإدارة، في لبنان، لكي لا تقع على عاتقهم مسؤولية عدم نجاح الشركة.

من ناحية الضوابط

* يجب أن يخضع لترخيص الجمعية العمومية المسبق كل اتفاق بين الشركة واحد أعضاء مجلس الإدارة سواء كان هذا الاتفاق جاريا بصورة مباشرة أو غير مباشرة أو تحت ستار شخص الثالث. ويستثني من أحكام هذا النص العقود العادية التي يكون موضوعها عمليات بين الشركة وزبائنه.

* يخضع كذلك لترخيص الجمعية العمومية المسبق كل اتفاق بين الشركة المؤسسة أخرى إذا كان احد أعضاء مجلس الإدارة مالكا لهذه المؤسسة أو شريكا متضامنا فيها أو مديرا لها أو عضوا في مجلس ادراتها. ويترتب على العضو الذي تتوفر فيه إحدى هذه الحالات أن يعلم بذلك مجلس الإدارة

* يقدم كل من مجلس الإدارة ومفوضي المراقبة تقريرا خاصا للجمعية العمومية عن الاتفاقات المنوي إجراؤها فتتخذ الجمعية قرارها على ضوء هذين التقريرين. ولا تكون الاتفاقات المرخص بها قابلة للطعن إلا في حالة التحاليل.

* يجب تجديد الترخيص كل سنة إذا كان يختص بعقود ذات موجبات متتابعة طويلة الأجل.

* يحرم على أعضاء مجلس الإدارة في الشركة ما لم يكونوا من الأشخاص المعنويين أن يستحصلوا من الشركة بأية طريقة كانت على قرض أو على حساب جار مكشوف لمصلحتهم أو كفالة أو تكفل بالإسناد التجارية تجاه الغير. إلا أن التحريم المذكور لا يطبق بالنسبة للمصارف إذا كانت العمليات المنوه عنها تشكل عمليات عادية لنشاط هذه المصارف.

* المواد ١٥٩ وما يليها عن أخلاقيات أعضاء مجلس الإدارة وبأنه لا يجوز لأعضاء مجلس الإدارة أن يشتركوا في إدارة شركة مشابهة لشركتهم إلا إذا حصلوا على ترخيص يجدد في كل سنة.

* ولا يجوز أن يكون لأعضاء مجلس الإدارة مصلحة ما في أية جمعية أو نقابة أو جماعة أخرى تقوم بعمليات يراد بها إحداث تأثير في أسعار البورصة المختصة بالأوراق المالية التي أصدرتها الشركة أيا كان نوعها.

وهذه الضوابط تتماشى مع المعايير الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) والتي تؤكد على وضع نظم تمنع العاملين بالشركة بما في ذلك المديرين ورؤساء الشركات من استغلال وظائفهم فاستغلال المعلومات الداخلية الخاصة بالشركة و

التداول علي أساسها ممنوع ويجب أن يفصح أعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الشركات أن عن أي مصالح مادية لهم في الصفقات الخاصة بالشركات.

من ناحية المسؤولية

* أن أعضاء مجلس الإدارة مسؤلون حتى لدى الغير عن جميع أعمال الغش وعن كل مخالفة للقانون أو لنظام، والأعضاء المشار إليهم مسؤولون أيضا تجاه المساهمين عن خطأهم الإداري.

* والمادة ١٧٠ تحدد أن تكون التبعة إما فردية مختصة بعضو واحد من أعضاء مجلس الإدارة وإما مشتركة فيما بينهم جميعا. وفي هذه الحالة يكونون ملزمين كلهم على وجه التضامن بأداء التعويض إلا إذا كان فريق منهم قد اعترض على القرار المتخذ بالرغم منه وذكر اعتراضه في المحضر، ويكون توزيع التبعة النهائي بين المسؤولين بحسب قسط كل منهم في الخطأ المرتكب.

وللمقارنة، تتشابه مواد القوانين اللبنانية مع القوانين العربية، وخاصة فيما يتعلق بالضوابط، فنرى أن المادة ٦٩ من النظام التجاري السعودي تحظر على عضو مجلس الإدارة أن يكون له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة إلا بترخيص من الجمعية العامة العادية يجدد كل سنة ويستثنى من ذلك الأعمال التي تتم بطريق المناقصات العامة إذا كان عضو مجلس الإدارة صاحب العرض الأفضل.

وعلى عضو مجلس الإدارة أن يبلغ المجلس بما له من مصلحة شخصية في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة، ويثبت هذا التبليغ في محضر الاجتماع ولا يجوز للعضو ذي المصلحة الاشتراك في التصويت على القرار الذي يصدر في هذا الشأن.

ولا نرى أي مادة تحدد المستوى الأكاديمي أو المهني أو الخبراتي لأعضاء مجلس الإدارة ولرئيسه، ولم يأت على ذكر مواصفات معينة في الأشخاص الذين يسمح لهم بالترشيح لعضوية مجالس الإدارة بحيث يكون لديهم تأهيل محاسبي ومالي يؤهلهم للإلمام بأداء الشركة ومتابعة تصرفات الإدارة، كما في المعايير الدولية، هذا بالإضافة لإلى أن اللجان في القانون اللبناني هي لجان استشارية، وبالتلي غير مستقلة عن الإدارة.

د - مهام ودور ومسؤوليات مجلس الإدارة في لبنان

* مجلس الإدارة، من ناحية نظرية[١١]، هو عضو المراقبة وتقييم أداء القيمين على الشركة هدفه الأساسي تعظيم ثروة حملة الأسهم، فالسلطة التي يملكها مجلس الإدارة تسمح له بمراقبة دائمة، ومتابعة يومية لنشاط المديرين، ويملك القدرة على توظيف الأشخاص، وعزلهم ومكافئتهم، وإعطائهم الحوافز المالية ودفع رواتبهم، ومراقبة القرارات المهمة. حيث لعلاقة الدفع ارتباط بالسلطة التي تمثلها الجهة التي تقوم بدفع المال.

أما في لبنان، فمجالس الإدارة الحالية، شبيهة بالمجالس التي كانت ترعى الشركات في العالم منذ أكثر من عشرين سنة، وذلك في مبادئ أساليبها الإدارية خاصة فيما يتعلق بالادعاء بوجود حصصاً للتصويت. ولكن بحقيقة الأمر، فالإدلاء بالأصوات يتم من خلال اجتماعات وهمية، ودون وجود سلطة قانونية على الشركة، وإن المساهمين الوحيدين الذين يؤخذوا من أعضاء الإدارة العليا في الحسبان هم أنفسهم، حيث يكونون هم المسيطرون على رصيد التصويت.

فالشركات اللبنانية كما هي الشركات في الشرق الأوسط والخليج، وبعض البلدان النامية، هي شركات عائلية، ويغلب عليها الطابع الفردي في أخذ القرار، وهذا نابع من طبيعة اللبناني الذي يميل نحو الفردية في بناء مؤسساته، ويرفض المشاركة في أخذ القرار، ويدعمه في ذلك القانون، فرئيس مجلس الإدارة قانونيا هو المدير التنفيذي، وإذا عين رئيس مجلس الإدارة مديرا بدلا عنه، فإنه يعمل لحسابه وعلى مسؤوليته.

وفي إطار العولمة، نعتقد بأن عدم تحول العديد من المؤسسات الاستثمارية الكبرى في الشرق الأوسط إلى نظم الإدارة الحديثة التي تتماشى مع المتغيرات الاستثمارية العالمية.يعرضها قطعا للإنهيار، وذلك في مواجهة الشركات المتعددة الجنسية.

وقد اختارت قائمة "فورتشن ٥٠٠" لأكبر الشركات في العالم[١٢]، اثنتين من الشركات العربية فقط من ضمن قائمتها التي حددت فيها أفضل الشركات العالمية التي تتبع أساليب الإدارة الحديثة، معتمدة على مجالس إدارة محترفة لتدعيم القرارات الاستثمارية.

وتعتبر قضية تفكيك الشركات العائلية في بعض الدول العربية، من أكثر الحاجات إلحاحا بالنسبة للمستثمرين الأجانب الراغبين في جلب أموالهم للمنطقة، حيث تعتبر أغلب الشركات الكبرى في المنطقة من الشركات العائلية التي تديرها العائلات ويتم توارث هذه الإدارة جيلا بعد جيل.

وترفض العديد من العائلات التي تملك هذا النوع من الشركات فكرة تفكيك شركاتها وتحويلها إلى شركات مساهمة عامة، فيما يحذر العديد من معارضي العولمة والتطبيع في المنطقة من هذه العملية، معتبرين أنها خطوة أولى نحو اختراق اقتصاديات دول العالم العربي.

ونرى أن الشركات في العالم العربي بحاجة إلى تغيير منهجها الإداري، وهذا في حال رغبت في إثبات موقعها ضمن قائمة الشركات التي تجتذب استثمارات عالمية والتي تحتل مكانة هامة في الأسواق المالية الدولية.

هـ-الإدارة الرشيدة وانعكاسها على أداء الشركات

جعلت الأزمات المالية الأخيرة الناتجة عن الفساد وسوء الإدارة، جذب رؤوس الاموال الكافية للاستثمار في الشركات، عملية بالغة الصعوبة، لأن هذه الأزمات كلفت أصحاب الأسهم مليارات الدولارات من الخسائر، وهذا بعد أداء ظاهري جيد لهذه الشركات، مما يعني أن مؤشرات الأداء من ربحية وغيرها أصبح غير كاف، إذا لم يكن هذا الأداء مرتبط بشفافية المعلومات المالية وبصدقيتها، وبالثقة الممنوحة لإدارة الشركة.

والحقيقة أن تكوين مصداقية الشركة وجعلها قادرة على تحمل النقد من قبل المستثمرين الدوليين يتخطى مجرد التسويق العالمي، لأن تكوين المصداقية أصبح أساسياً لازدهار ونمو الشركات الوطنية والعلمية.

فحاليا يبحث المستثمرون في المقام الأول عن الشركات التي بها هياكل سليمة لإدارة رشيدة، ويعرف أسلوب

الإدارة الرشيدة بأنه مجموع القواعد الإدارية التي تستخدم لتشغيل الشركة، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين الذين ربما يكونون على بعد آلاف الأميال ومعزولين تماماً عن إدارة الشركة.

رغم أن تلك الإرشادات ساعدت الشركات على جذب الاستثمار وتحسين الأداء، استمر حدوث الفضائح المالية، ونعتقد ولكي يكون لإجراءات الإدارة الرشيدة تأثيراً له مغزاه على الاقتصاد الخاص والعام، لابد من وضع نظام قانوني يضمن تنفيذ العقود وحماية حقوق الملكية.

وللأسف فالوضعية القانونية لا تزال ضعيفة في معظم الدول النامية. وفي ظل تلك الظروف يتطلب تأسيس أسلوب الإدارة الرشيدة في الأسواق النامية، إلى ما هو أكثر من مجرد استيراد النماذج الجيدة للإدارة الرشيدة التي تعمل في بيئة اقتصاد الدول المتقدمة، ولابد من توجيه اهتمام خاص لقيام المؤسسات السياسية والاقتصادية اللازمة تبعا الاحتياجات الخاصة بالدولة.

لذا فالتقييم عبر أداء الشركة غير كاف، باعتبار ارتباط ذلك بأسلوب الإدارة الرشيدة، لأن المؤسسات جيدة التصميم وجيدة الأداء يمكنها فقط أن تنفذ الإرشادات و القوانين الموجودة المتعلقة بالإدارة الرشيدة، وإذا أخفقت هذه الإرشادات أو القوانين في مواجهة أي قضية من قضايا الإدارة الرشيدة ستعجز حتى أفضل المؤسسات عن تقديم الحلول المطلوبة.

فأساس اعتماد أسلوب الإدارة الرشيدة هو في الفصل بين الملكية والسيطرة في الشركات ذات الملكية العامة. حيث عمليا، يسعى المستثمرون إلى استثمار أموالهم في مؤسسات مدرة للربح لكي يتمتعوا بأرباحهم فيما بعد، ولكن كثيرا من المستثمرين لا يجدون الوقت ولا يمتلكون الخبرة اللازمة لتشغيل شركة وضمان الحصول منها على عائد الاستثمار.
ونتيجة ذلك يوظف المستثمرون موظفين من ذوى الخبرة في الإدارة لتسيير أعمال الشركة اليومية مع الأخذ في الاعتبار زيادة ربحيتها وتحسين أدائها على المدى الطويل.

يدور نظام الإدارة الرشيدة كله حول أربعة مبادئ أساسية وهى: النزاهة والقابلية للمحاسبة والمسئولية والشفافية. وتتوقف التحديات التي تواجه التمسك بهذا المبادئ على هيكل الملكية في قطاع الشركات.

ومن هذا المنطلق، يميل أسلوب الإدارة الرشيدة إلى التركيز على نموذج بسيط:
١.ينتخب المساهمون المديرين الذين سيمثلونهم.
٢.يصوت المدراء على المواضيع الرئيسية ويتبنون قرار الأغلبية.
٣.تتخذ القرارات بطريقة شفافة لكي يتمكن المساهمون وغيرهم من وضع المديرين موضع المساءلة (المحاسبة).
٤.تتبنى الشركة مواصفات قياسية للمحاسبة وتوفير المعلومات اللازمة لقيام المديرين والمستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين من اتخاذ القرارات.
٥.تلتزم سياسات الشركة وممارسات أنشطتها بالقوانين الوطنية السارية.

وقد حظيت قواعد إدارة الشركات بقدر من الاهتمام لم تكن لتحظ به في العادة وذلك نتيجة لعدد من حالات الفشل التي منيت بها الشركات والتي لم تؤثر فقط في من لهم صلة مباشرة بالشركات المعنية أي المديرين والمساهمين والمحاسبين ولكن أيضا المتأثرين بوجودها مثل الموظفين والعملاء والموردين والسوق ككل. ووقوع حالات تعثر على وجه الخصوص لشركات كبرى مثل انهيار مؤسسة Barings وبنك Daiwa وشركة Maxwell يشير إلى افتقادها لنظم قواعد إدارة الشركات المناسبة كسبب رئيسي لانهيارها. والاضطراب الاقتصادي الحالي الذي تشهده العديد من الدول والأزمة الاقتصادية الأخيرة في آسيا والاضطرابات المستمرة في روسيا والتجربة الصعبة الأخيرة التي مر بها الاقتصاد التشيكي كلها عوامل اجتمعت لتعطي دفعة لموضوع قواعد إدارة الشركات وتضعه في المقدمة. وهذه الأزمات الاقتصادية تبين أنه حتى بالنسبة للاقتصاديات القوية فإن افتقاد إجراءات الرقابة الشفافة ومجالس إدارة الشركات المسئولة وحقوق المساهمين يجعلها تنهار بسرعة كبيرة بمجرد ضياع ثقة المستثمرين فيها.

وفي ظل النظام الاقتصادي الذي يزداد عولمة تحت ضغط الشركات المتعددة الجنسية، فإن الشركات في حاجة إلى دخول أسواق المال المحلية والعالمية من أجل الحصول على رأس المال والاستثمار، لذلك فإن قواعد إدارة الشركات عبر مجلس الإدارة، ومستوى أدائها، أصبح احد المعاييرالأساسية للاستثمار والإقراض[١٣]، كما أن المستثمرين الدوليين مقتنعون بأن القواعد المناسبة للإدارة تقلل من المخاطر وتحسن الأداء وأن مشاركة المساهمين في الإدارة تحفز مجالس الإدارة على تحقيق عوائد أكبر على المدى البعيد. والشركات التي لديها قواعد إدارة جيدة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال أكثر من تلك الشركات التي لا تشجع قواعدها على مشاركة المساهمين في الإدارة.

و- المؤشرات الأساسية لأساليب ممارسة الإدارة الرشيدة

الأداء المميز بنظرنا هو في اعتماد أسلوب إداري رشيد، وبمراجعة عدد من المراجع١٤ يمكن استخلاص خمس مؤشرات لأساليب ممارسة الإدارة الرشيدة:

١- المشاركة النسبية لغير المديرين فى مجالس الإدارة

تكمن الثقة في قلب علاقة أساليب ممارسة السلطة بين المساهمين والمديرين، فالمستثمرون من جهة، يجب أن تتوافر لديهم الثقة في قدرة مجلس الإدارة على التعيين وعلى انتهاج السياسات التي تسفر عن توليد أقصى قيمة مضافة لرأسمالهم المستثمر. ومن جهة ثانية، يجب أن تتوافر لدى مجلس الإدارة الثقة في إخلاص المساهمين ومن ثم، الثقة في إمكانية قيام مجلس الإدارة بتنفيذ استراتيجيات فعالة في الأجل الطويل.
بالنسبة لأعداد متزايدة من المستثمرين، تتجسد الثقة في نتيجة الأداء الذي ينتج عن أعمال الشركة المتمثل بمجلس الإدارة. فإذا ما انتاب المساهمون الشك في قيام الإدارة العليا أو كبار المساهمين بالتأثير على المديرين إلى الحد الذي يفقدهم القدرة على اتخاذ القرارات المنطوية

على نفع لكافة المستثمرين، فإن المستثمرين سيحجمون عن شراء المزيد من الأسهم، كما أنهم سيتجهون نحو بيع ما يمتلكون من تلك الأسهم، بالإضافة إلى اتجاههم نحو تخفيض المبالغ التي يكونون على استعداد لدفعها للحصول على الأسهم، أو أنهم سيبدون معارضة للسلطات التي يمارسها مجلس الإدارة. ولكن، إذا ما كان المستثمرون يثقون في قيام مجلس الإدارة بعمل ما يتفق وصالح كل من مستثمري الأقلية ومستثمري الأغلبية على حد سواء، فإنهم سيظلون على ولائهم للشركة في الأجل الطويل. وواقع الأمر، أن النفع يعم على كل من مجلس الإدارة والمساهمين حينما تتوافر المصداقية لدى مجلس الإدارة إزاء المساهمين.

٢- الاتجاه نحو تقسيم الأدوار بين رئيس مجلس الإدارة، والمسؤول التنفيذي الرئيسي

وعادة ما يفتقر المساهمون المؤسسون إلى الوقت والموارد اللازمة لمتابعة كل من المديرين بكل شركة يمتلكون أسهماً فيها في أرجاء العالم. ولكن بدلاً من ذلك، يطبق المستثمرون قاعدة عامة أساسية مؤداها ما يلي:

أن مجلس الإدارة الذي يضم عدداً من غير المديرين عادة ما يحافظ على مصالح كافة المساهمين بدرجة أكبر مما في حالة المجلس الذي يكون المديرون النسبة الغالبة منه ولهذا، فإن المستثمرين المؤسسين ينظرون نظرة أفضل إلى الشركات التي يوجد بمجالس إداراتها العديد من الأعضاء غير المديرين.

٣- وجود لجان رئيسية تابعة لمجلس الإدارة

يعهد المساهمون لمجلس الإدارة بمسئولية ضمان اختيار كبار المديرين والمسئولين التنفيذيين من بين الأشخاص الأكثر كفاءة وخبرة في مجالاتهم، علاوة على ضمان قيام الشركة بتقديم تقاريرها ونتائجها المالية على نحو يفي بالمتطلبات القانونية ويتسم بالدقة، وكذلك العمل على تحفيز المديرين على الأداء الجيد من خلال وجود سياسة تنافسية للمرتبات والمزايا. وقد تبنى المساهمون وجهة نظر مؤداها توافر مزيد من الثقة لديهم في قدرة مجلس الإدارة على الاضطلاع بهذه المسئوليات إذا ما قام المجلس بتشكيل لجان تعمل على معالجة هذه المسائل، وأيضاً إذا ما قام المجلس بإطلاع المستثمرين على النتائج التي تتوصل إليها تلك اللجان.

٤- درجة الإفصاح عن مرتبات ومكافآت كبار المديرين

تعد المرتبات والمزايا التي تقرها مجالس الإدارة لكبار العاملين في الشركات التي تتداول أسهمها في الأسواق المالية من الجوانب التي تلقى اهتماماً كبيراً من جانب الصحافة وكذا من جانب المساهمين إلا أن نوعية اهتمام كل فئة بمجتمع المستثمرين قد تختلف.

ويعمل المستثمرون على التأكد من أن أعلى المرتبات الممنوحة يتفق والمستويات السائدة في الصناعة. ولكن هناك البعض ممن لا يهتمون بالمستويات المطلقة للمرتبات الممنوحة للمديرين بقدر اهتمامهم بمدى الربط بين جزء من المرتبات وبين الأداء الذي ينتج عنه العائد الذي يؤول إلى المساهمين.

وبالنسبة للاقتصاد ككل فإن قواعد الإدارة الأفضل تعني شركات أكثر كفاءة و بالتالي تؤدى إلى مستوى أعلى من النمو الاقتصادي. فالإدارة النشطة التي تتمتع بخيال واسع تدفع الشركات لدخول أسواق جديدة وتقديم خدمات جديدة بأسعار تنافسية للمستهلكين كما تستطيع مواجهة التحديات الخارجية بسرعة.

وبمراجعة ما طرح حول الإدارة الرشيدة، نعتقد بضرورة العودة إلى الإطار القانوني، وتحديثه ضمن توجيهات صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بهدف خلق بيئة تشريعية تتناسب مع معطيات العولمة.

أما على صعيد مؤسساتي ولتفعيل دور مجالس الإدارة في لبنان، فيمكن للمساهمين النظر إلى :

١) تنويع أعضاء مجلس الإدارة والتأكد من استقلالية أعضائه

٢) تخصيص الاستشارات للأعضاء الذين لهم مساهمة فعلية

٣) تحديد نوع المساهمة المطلوبة من مجلس الإدارة ومن أعضائه

٤) منح المسؤوليات التي تفرض عمل فعلي

٥) وضع لجان عمل من مهامها، الرواتب، التسميات، التدقيق، والتفتيش

٦) تحضير اجتماعات يومية، مع جدول عمل يومي

٧) تبديل في مهام القيمين الإداريين

٨) التأكد من تعاون الإدارة

٩) إلزام الإدارة بتقديم المعلومات للمجلس وفي الوقت اللازم

١٠) تقييم دوري للأداء، واتخاذ الخطوات التصحيحية المناسبة.

مع الإشارة إلى أن الأسلوب الجيد لإدارة رشيدة من قبل مجالس الإدارة يساعد الشركات على جذب الاستثمارات الذي يساهم في زيادة القدرة على المنافسة على المدى الطويل، ويساهم[١٠] في:

- تقليل المخاطر
- تشجيع الأداء.
- تحسين فرص الوصول إلى أسواق المال.
- تحسين القدرة على تسويق البضائع والخدمات.
- تحسين القيادة.
- أبراز الشفافية .

وتعد درجة مهنية مجالس إدارة الشركات إحدى المعايير الرئيسية لتقييم الأنظمة الاقتصادية القوية, حيث تساهم في تعزيز الأصول. حيث تساعد معدلات الأداء المتقدمة في الشركات التي يقوم بإدارتها مهنيين متخصصين مدعومة بثقة المستثمرين, في استقطاب رؤوس الأموال الخارجية. كما تساهم في تحفيز الدائنين على تقليص معدلات فوائد القروض, حيث تقل مخاطر الائتمان، وتكسب ثقة الممولين.

وخلاصة، لن يكون لبنان بمعزل عن التطور الاقتصادي الدولي وعن عولمة الشركات، خاصة وأنه وقع اتفاقية على معاهدة الـGATT، لذا الحاجة في لبنان إلى إصدار قوانين تتعلق بتنظيم الشركات وبإداراتها، ووضع ضوابط إدارية وتنظيمية مكملة، تحترم القواعد الأساسية للإدارة الرشيدة المعتمدة دوليا، لتمكين الشركات من الخروج من السوق الضيق، ودخول الأسواق الدولية ومواجهة المنافسة.

ونتمنى أن يتبع ذلك، تغيير في عقلية الإدارية الفردية في لبنان، والانتقال إلى إدارة المجموعة عبر إعادة هيكلة مجالس الإدارة، والتي هي منبع القرارات، بما يتوافق مع التوصيات الدولية بإتباع إدارة رشيدة.

فتطبيق الإدارة الرشيدة وتعزيز الشفافية، يساهم في تسريع اندماج الاقتصاد اللبناني بشكل خاص والعربي بشكل عام، ضمن النظام العالمي المفتوح، وإن هذه العملية تتطلب من شركات الأموال العائلية أن تفوض صلاحياتها لفريق من المديرين المؤهلين الذين يملكون خبرة معمقة في الشؤون الإدارية والمالية ومنحهم سلطات كافية في إدارة شؤون المؤسسة، مما يسمح بفرصة أكبر لاندماج الشركات، لتتوسع معها قاعدة راس المال ومن ثم الأسواق المتاحة.

المراجع:

١- Iskander, M and Chamlou, N. "Corporate Governance: A framework for Implementation", World Bank Group,1999.

٢- عن ميدل ايست أون لآين، ٢٠٠٣/٠٨/١٨، موقع أنترنت meo.tv.www

٣- د. شهيرة عبد الشهيد، أيلول ٢٠٠٠، موقع انترنت، www.shahira@egyptse.com

٤- Iskander, M and Chamlou, N. "Corporate Governance: A framework for Implementation", World Bank Group, 1999.

٥- موقع صندوق النقد الدولي على الانترنت: www.imf.org

٦- موقع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على الانترنت www.oecd.org

٧- Oxford, Clarendon Press.,UNDA H.,Corporative Corporate Governance

٨- Center of International Private Entreprises, 2002, Site, www.cipe-egpt.org

٩- يمكن مراجعة مجمل القوانين على شبكة الانترنت موقع Site www.lebanonadvisor.com

١٠- قانون التجارة البرية في لبنان، المرسوم الإشتراعي رقم٣٠٤ المعدل بالمرسوم رقم ٩٧٩٨ تاريخ ٤ أيار ١٩٦٨.

١١- OMRI Abdelwahwed, et MERHI Boubaker, Performance des Entreprises Tunisiennes, Tunisie, 2003, P.3.

١٢- عن ميدل ايست أون لاين، ٢٠٠٣/٨/١٨، موقع meo.tv.www

١٣- Stanford Law School, Working Paper No196.,Corporate Governance in Korea at the Millennium، OLIN G.,

١٤- Oxford University Press 'Keep Going' New York, 1962, et, CHRLKHAM J. 'The Corporate Revolution' Mean G., Moving Forward, A Guide to improving corporate' 1995,et site wwwgrandsorganismen.gouv.qc.ca, et Deloitte & Touch, www.deloitte.com et governanance through effective internal control, 01/2003, disponible sur site دارأموسي جي،" قواعد إدارة الشركات في المكسيك" عرض مقدم إلى منتدى الدائرة المستديرة، سان بولو، البرازيل ٢٦-٢٨ نيسان ٢٠٠٠، ونقلا عن مركز المشروعات الدولية ، القاهرة، آذار ٢٠٠٢.

١٥- Site www.cima.org.uk