

دور ممارسات حوكمة الشركات في الوطن العربي: دراسة حالة شركة نقل في الأردن وشركة رويبة للعصائر في الجزائر

The role of corporate governance practices in the Arab world: Case study of a transport company in Jordan and Roiba juice company in Algeria

مهدي عمر¹، بوخابية سليم²، صايب امحمد³

Mehdi omar¹, boukhabia salim², saib mhamed³

¹ جامعة سعيدة (الجزائر)، omar.mehdi@univ-saida.dz

² جامعة معسكر (الجزائر)، salim.boukhabia@univ-mascara.dz

³ جامعة معسكر (الجزائر)، mhamed.saib@univ-mascara.dz

تاريخ الاستلام: 2021/06/13 تاريخ القبول: 2021/07/27 تاريخ النشر: 2021/09/30

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية الى تبين كيف تمكنت بعض الشركات العائلية المنتشرة في الوطن العربي من التغلب على بعض العراقيل بفضل ممارسات حوكمة الشركات التي عادت بمنافعها على الأداء والنمو الاقتصادي، وتوضح دراسات الحالات التي أوردناها أن حوكمة الشركات لا تقوم على مفهوم الحل الواحد الذي يناسب الجميع فقد اتخذت الشركات الواردة هنا اسلوبا تدريجيا ومتميزا، يركز على تحسينات حوكمة الشركات التي يمكن تطبيقها الى اقصى حد، وفي الوقت نفسه تناسب حجمها وصناعتها وسوقها واسلوب ملكيتها واستراتيجيتها. كما وضعت تلك الشركات الاساس لتحسينات الجارية بإقناع اصحاب المصالح الرئيسيين وتوضح دراسات الحالات كيف يمكن ان تترجم المبادئ الرئيسية الى ممارسة فعلية للوصول الى نتائج ملموسة وبعبارة اخرى فإن دراسات الحالات في هذه الورقة البحثية تركز على دراسة حوكمة الشركات من وجهة نظر ممارسات فعلية بدلا من وجهة نظر اكااديمية او نظرية بحثية.

كلمات مفتاحية: حوكمة الشركات، الشركات العائلية.

تصنيفات JEL: G34

Abstract:

This research paper aims to show how some family companies spread in the Arab world have managed to overcome some obstacles thanks to corporate governance practices that have brought benefits to performance and economic growth, and the case studies we have mentioned show that corporate governance is not based on the concept of a one-size-fits-all solution. The case studies illustrate how key principles can be translated into actual practice to achieve tangible results. In other words, the case studies in this research paper focus on studying corporate governance from the point of view of actual practice rather than from an academic or research theory point of view.

Keywords: corporate governance., Family business.

JEL Classification Codes: G34

المؤلف المرسل: بوخاية سليم، الإيميل: salim.boukhabia@univ-mascara.dz

1. مقدمة:

تتمحور حوكمة الشركات بدراسة الأنظمة التي تنظم العلاقة بين المديرين وأصحاب المصلحة المختلفين الذين يشاركون في حياة الشركة. كان كل من المؤلفين أدولف بيرل جونور ، أستاذ القانون في جامعة كولومبيا وغاردنر مينز ، الخبير الاقتصادي في جامعة هارفارد ، أول من فتحا النقاش حول الحوكمة في كتابهما الشهير (The modern corporation and private property) ، (1932) Berle et al الذي نُشر عام 1932. يعتبر هذا الكتاب بمثابة نقطة البداية نحو فهم ما يسمى اليوم "بحوكمة الشركات". تفترض الفكرة المركزية لهذا الكتاب أن التطور التدريجي للمساهمة أصبح أكثر وأكثر تشتتًا مع مرور الوقت مما أدى في النهاية إلى فصل إدارة الشركة عن الملكية. تستند أعمال Berle و Means على ثلاث افتراضات رئيسية:

1- التشغيل، أي آلية عمل الشركة؛ 2- السلوك؛ 3- و الخصائص بين مختلف الفاعلين و مصالحهم الخاصة: المساهمين والمديرين ، ولكن أيضا الموظفين وأصحاب المصلحة المختلفين. هذا ، و تعتبر أعمال كل من جنسن وماكلنج (1976) ، و ويليامسون (1985 ، 1988) رائدة في تحليل وفهم العلاقات القائمة بين مختلف الأطراف العاملة على مستوى الشركة.

تعد حوكمة الشركات من المواضيع التي تهم العديد من الباحثين والمنظمات المهنية والدولية في فروع عديدة من المعرفة، حيث يتضمن مفهوم حوكمة الشركات الإطار الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركات والمتمثلة في حماية مصالح حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصلحة، وتعظيم أداء الشركات وتقليل المخاطر وتحسين فرص الوصول إلى أسواق رأس المال.

إضافة إلى ذلك، أصبحت حوكمة الشركات عاملاً رئيسياً يؤثر في نجاح أعمال الأسواق التقليدية والأسواق الناشئة على وجه الخصوص. وفي الوقت الذي يخلق فيه الاقتصاد العالمي فرصاً متزايدة، وكذلك تهديدات تنافسية، يعد تأسيس ممارسات رشيدة لحوكمة الشركات جزءاً مهماً من أية استراتيجية تهدف للنجاح. وبالنسبة للشركات، يعمل تطوير الحوكمة بها على جذب استثمارات أكثر في مقابل تكلفة أقل، ويعزز استراتيجية الشركة وتنفيذها، كما يوضح حدود تحمل المسؤولية، ويحمي المساهمين، ويجذب موظفين أكفاء ويحتفظ بهم. وبالنسبة للمساهمين ذوي الحصة الحاكمة (الأسر المؤسسة في الغالب)، توضح حوكمة الشركات الأدوار، وتسمح بالاحتراف المتواصل لكبار التنفيذيين، وفي الوقت ذاته تضمن تحمل المسؤولية، وترفع من قيمة المؤسسة. وبالنسبة للمجتمع ككل فهي تحد من وقوع حالات الفساد، وتقلل من مخاطر الأزمات، وتحسن الإنتاج. وبينما تعد حوكمة الشركات، في الأغلب، مجالاً للشركات الكبيرة المدرجة في أسواق الأسهم، فإنها تقدم أيضاً إطاراً قيماً لتناول قضايا الاستدامة وتعاقب الأجيال في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة والشركات العائلية. وبالنسبة لهذه الشركات (الشركات العائلية)، يمكن أن تساعد إجراءات حوكمة الشركات في تسهيل انتقال سلس للثروة من جيل إلى آخر، وتقلل من النزاعات داخل العائلات. وتعد الحوكمة الرشيدة عنصراً أساسياً في ضمان نزاهة التقرير المالي وإدارة الأعمال بفاعلية.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تبيان كيف تمكنت بعض الشركات العائلية المنتشرة في الوطن العربي من التغلب على بعض العراقيل بفضل ممارسات حوكمة الشركات التي عادت بمنافعها على الأداء والنمو. وتوضح دراسات الحالات التي أوردناها ضمن هذه المداخلة، أن حوكمة الشركات لا تقوم على مفهوم الحل الواحد الذي يناسب الجميع. فقد اتخذت الشركات الواردة هنا أسلوباً تدريجياً ومتميزاً، يركز على تحسينات حوكمة الشركات التي يمكن تطبيقها إلى أقصى حد، وفي الوقت نفسه تناسب حجمها وصناعتها وسوقها وأسلوب ملكيتها واستراتيجيتها. ثم وضعت تلك الشركات الأساس للتحسينات الجارية بإقناع أصحاب المصالح الرئيسيين. وتوضح دراسات الحالات كيف يمكن أن تُترجم المبادئ الرئيسية إلى

ممارسة فعلية للوصول إلى نتائج ملموسة. بعبارة أخرى، فإن دراسات الحالة في هذه الورقة البحثية تركز على دراسة حوكمة الشركات من وجهة نظر ممارسات فعلية بدلاً من وجهة نظر أكاديمية أو نظرية.

2. الإطار النظري لحوكمة الشركات

1.2 مفهوم حوكمة الشركات:

1. لمحة تاريخية حول تطور مفهوم حوكمة الشركات:

من وجهة نظر إستدلالية، فإن مصطلح "الحوكمة" و الذي يشير إلى الكلمة اليونانية "Kubernan" له نفس أصل كلمة "حكم" و الذي يشير إلى الكلمة اللاتينية "gubernar"، وهما مصطلحان يدلان على نفس الفعل أي "توجيه السفينة." (Kamel et al,2012, p56) ظهرت كلمة "الحوكمة" في عمل المؤرخين الأنجلوسكسونيين لتشير إلى "تقاسم السلطة" بين الهيئات التأسيسية المختلفة للمجتمع الإنجليزي في العصور الوسطى. (SOLAGRAL (1997 من المحتمل أن تكون كلمة "حوكمة" التي نشأت في فرنسا في القرن الثالث عشر ، تشير إلى أصحاب النفوذ الحصري أو ما يسمى بـ"البيروقراطيين". في السنوات الخمسة عشرة الماضية، تطور مفهوم الحوكمة كمنهج تدريجي وحصل على مكانة هامة في العديد من تخصصات العلوم الاجتماعية مثل علم الاقتصاد وعلم الاجتماع والعلوم السياسية ، ويستخدم اليوم على نطاق واسع في عالم الأعمال و الشركات والمنظمات والتنمية الاقتصادية. في الوقت الحالي، تلزم منظمات دولية مثل الأمم المتحدة، والمؤسسات المالية الدولية (صندوق النقد الدولي ، والبنك الدولي...الخ) ، والأفراد مثل الأكاديميين و الباحثين، بدراسة ونشر المنشورات والبحوث حول قضية الحوكمة ولكن مع مناهج مختلفة جداً. هذا ربما يفسر التنوع والتعريفات المتعددة التي تميز هذا المفهوم والصعوبات في فهمه بشكل صحيح. (Mamadou. N (2006,p50)

في الواقع، يشير استخدام مصطلح الحوكمة في الفرنسية القديمة في القرن الثالث عشر إلى طريقة أو عمل الحكومة، و هو بذلك يغطي جزئياً مفهوم الحكم إذ يشير إلى ضرورة تقديم تقارير حول القضايا الدستورية والقانونية المتعلقة بشؤون الدولة. (Jessop. B ,1998, p307)

في القرن الرابع عشر، انتقل مفهوم "الحوكمة" إلى الإنجليزية ليشير إلى المصطلحات التي تعنى بقيادة البواخر في اللاتينية الكلاسيكية واليونانية القديمة. في القرن العشرين، استخدم المفهوم في البداية وتناوله

الاقتصاديون وعلماء الاجتماع المهتمين بتنسيق الأنشطة الاقتصادية والمنظمات، وثانياً من قبل علماء السياسة المهتمين بالقضايا التي تشغل بال الحكومات المحلية. (Daniel. B , 2003,p18)

بعد ذلك وفي وقت لاحق، سقطت كلمة "الحوكمة" في غياهب النسيان حتى تمكن الباحثون الأمريكيون بشكل أساسي من صياغة إشكالية للحوكمة في الثلاثينيات من القرن العشرين، والتي سادت في السبعينات فقط، أسست لنظرية نيوليبرالية تسمح بمراقبة فعالة لسلطة المدراء من قبل المساهمين. (Pierre-Yves. G et al ,2009, p67) في هذه الفترة بالذات، تم تحديث مفهوم الحوكمة من قبل الاقتصادي الأمريكي ذو الأصول الإنجليزية رونالد كوز في مقال له نشره سنة 1937 تحت عنوان "طبيعة المؤسسة: the nature of the firme" تساءل فيه عن سبب ظهور الشركات الكبيرة كبديل للسوق خصوصاً إذا كان هذا الأخير يعمل من دون سيطرة مركزية و بنظام أسعار خاص به؟ ليجيب نفس الكاتب بأن الشركات تظهر كنتيجة لأساليب التنسيق الداخلية التي تمتاز بها و التي تسمح بتقليل التكاليف الناتجة عن السوق. ليتبين فيما بعد أن الشركة أصبحت بديلاً أكثر فعالية للسوق من خلال استبدال هذا الأخير بتنظيم تبادلات معينة، مما يوفر أساساً اقتصادياً لتطوير الشركات الكبيرة التي يمكن ملاحظتها في الولايات المتحدة في عشرينيات وثلاثينيات القرن العشرين. (Lorrain. D,1998,p85) خلال الفترة 1970-1980، تم تحديد مفهوم الحوكمة بالتزامن مع فترة تميز فيها الشركات بتحويلات كبيرة تفتح الطريق لممارسات اقتصادية جديدة مثل التفكك شبه الرأسي للشركات و ظهور التحالفات بين الشركات. (Leborgne. D et al ,1992,p13)

في أواخر سبعينيات القرن الماضي وخاصة في الثمانينيات، استخدم مفهوم "الحوكمة العالمية global governance" على نطاق واسع في مجال العلاقات الدولية لتحديد جميع القواعد المشتركة الموضوعة لتحقيق عولمة المنظمات. ثم بعد ذلك تستخدم المؤسسات المالية الدولية عبارة "الحكم الرشيد good governance" لتحديد معايير الإدارة العامة الجيدة في البلدان الخاضعة لبرامج التكيف الهيكلي.

(Allemand. S ,2000,p13) على المستوى الدولي، يعتبر البنك الدولي أول منظمة مالية دولية تتبنى مفهوم الحوكمة، وقد عرّفها بأنها "الطريقة التي تمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلد خدمة للتنمية." (Sébastien. L ,2006,p422) خلال الثمانينيات والتسعينيات (1980، 1990)، تنبثق عن الخطابات التي سلطت الضوء على الحوكمة في الدول الغربية عدد من الملاحظات كان أهمها: من ناحية، وجود حالة من شد الحبل بين اقتصاد يتجه نحو العولمة بالموازاة

مع وجود صعوبات تواجه السياسات المحلية، الانعاش الاقتصادي وتفاقم العجز العام، و من ناحية أخرى، إعادة النظر في حالة الرفاهية الاقتصادية وقدرتها على حل المشاكل الاجتماعية في هذه الدول. (Richard. S et al (2008) في هذه الفترة، تم تنفيذ العديد من الإصلاحات التي تسعى إلى تحديث الإدارة العامة، في البلدان الأنجلوسكسونية أولاً ، ثم في البلدان الأوروبية. في هذا السياق، فإن الفكرة الحديثة للحكومة تعتمد بشكل أساسي على مصدرين: حوكمة المؤسسات السياسية المعقدة (التي تتميز بتعددية مستويات الحكم ومراكز السلطة، مثل الدول الفيدرالية والدول اللامركزية أو الكيانات السياسية الكبرى كالاتحاد الأوروبي مثلاً)، وحوكمة الشركات (المستوحاة من الولايات المتحدة الأمريكية). Canet et al (2004)

وأخيراً ، يقودنا النهج التاريخي السابق إلى النظر في مكونين أساسيين للحكومة مترابطين جوهرياً هما: الأول هيكلية (و يخص الإطار المؤسسي الرسمي أو الغير رسمي) والآخر وظيفي (و يخص المسارات أو العمليات). (Allemand. S (2000).

2. تعريف حوكمة الشركات:

يجمع معظم المهتمين بموضوع الحوكمة على عدم وجود تعريف محدد لها. ولم يحظ مفهوم الحوكمة بتعريف جامع موحد، فالجميع يعرفها حسب طبيعة المنظمة وفلسفتها في التعاطي مع هذا المفهوم. يشير Clerp أن هناك مدخلين لتعريف حوكمة الشركات هما: (علاء محمد ع، 2015، ص53)

المدخل الأول: و هو مدخل المساهم و الذي يهتم بتعظيم حقوق المساهمين ممثلة في الربحية؛

المدخل الثاني: و هو مدخل الأطراف المتعددة ذات العلاقة بالشركة مثل المديرين، العملاء، الدائنين، العمال و الأطراف الأخرى، و يهتم هذا المدخل بتحقيق مصالح هؤلاء الأطراف، و طبقاً لهذا المدخل فإن هياكل الحوكمة تعكس نموذجاً لرقابة الشركات.

هناك مجموعة من التعاريف لحوكمة الشركات يمكن ذكرها كما يلي:

عرفت لجنة (Cadbury, 1992) حوكمة الشركات على أنها: "نظام يتم بمقتضاه إدارة ومراقبة الشركات (صباح و آخرون ، 2016، ص03).

في حين عرفها (Shleifer and Vishny ,1997) على أنها: "الآليات التي يستخدمها أصحاب الأموال للشركة لتأمين أنفسهم وتأكيد حصولهم على عائد مقابل استثمارهم". (Shleifer. A et al ,1997,p737) وأضاف (Charreaux, 2005) بأن الحوكمة عبارة

التي أصبحت مرجعا مهما في كل دول العالم بحيث تهدف هذه المبادئ إلى تعزيز الإصلاحات والتطبيق السليم لها. و يمكن ذكر مجموعة المبادئ هذه كما يلي (OECD, 2004)

1- حقوق المساهمين: وتشمل حق نقل ملكية الأسهم، والتصويت في الجمعية، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد من الأرباح، وتدقيق القوائم المالية.

2- المعاملة المتساوية للمساهمين: ويقصد بها المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وأيضا حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وحمايتهم من عمليات الاستحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية وكذلك حقهم في الاطلاع على جميع المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

3- دور أصحاب المصالح: ويتضمن احترام حقوقهم القانونية، والتعويض على انتهاك لتلك الحقوق، كذلك آليات تعزيز مشاركتهم في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة.

4- الإفصاح والشفافية: ويشمل الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية، مثل الأداء المالي والتشغيلي للشركة وأهدافها والأحداث الهامة وعوامل المخاطر، بحيث يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات في الوقت المناسب بدون تأخير وبدقة كافية.

5- مسؤوليات مجلس الإدارة: تتضمن هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه، ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

6- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، ويبين بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

2. أهمية و فوائد حوكمة الشركات:

تكمن أهمية حوكمة الشركات في جوانب متعددة لعل من أهمها :هيئة السوق المالية(2015)

1- الاقتصاد: تُسهم حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاية الاقتصاد لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء، زيادة على تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي.

2- الشركات: إن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد الشركات على خلق بيئة عمل سليمة تعين الشركة على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة ولذا تكون القيمة الاقتصادية للشركة أكبر، بالإضافة الى أن

الحوكمة الرشيدة تساعد الشركات على الوصول إلى أسواق المال والحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل مما يعينها على التوسع في نشاطها، وتقليل المخاطر، وبناء الثقة مع أصحاب المصالح.

3- المستثمرون وحملة الأسهم: تهدف حوكمة الشركات إلى حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين وترمي أيضاً إلى تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين والقيمة الاستثمارية علاوة على الحد من حالات تضارب المصالح؛ إذ إن التزام الشركة تطبيق معايير الحوكمة يُفعل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسة المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

4- أصحاب المصالح الآخرين: تسعى الحوكمة إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة و العاملين بها ومورديها ودائنيها وغيرهم، فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة جميع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

3. أهداف و آليات حوكمة الشركات:

عرف (Charreaux, 2005) حوكمة الشركات بأنها مجموعة من الآليات المؤسسية التي تملك قوة التأثير على الحدود التي يستعملها المسيرون عند اتخاذ القرارات في الشركة، وذلك للحد من السلطة التقديرية لهم (Eustache and Wa,2005)، وعلى هذا الأساس يتضح أن حوكمة الشركات تركز على وضع الآليات اللازمة لوضع السياسات، ومتابعة تنفيذها، ومعرفة تأثيراتها، كما أنها تشرف على الرقابة الداخلية لأنظمة الشركة، وإدارتها بما يخدم مصالح المساهمين والشركاء في تلك الشركات. وهناك نوعين من الآليات لحوكمة الشركات هي الآليات الخارجية للحوكمة و الآليات الداخلية يمكن ذكر كل منهما كما يلي:

أ. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة والضغط التي تمارسها كافة الأطراف على الشركة، ومن أبرز هذه الآليات ما يلي:

1- منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري: تعد منافسة سوق المنتجات والخدمات أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، ويرى (Hess and Impavido,2003) بأن قيام الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح يجعلها تنافس بقوة في السوق.

2)- الاندماجات والاكْتساب: بين كل من (John and Kedia,2003) أن الاكْتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، ومن دونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال. أما في الشركات المملوكة للدولة يجب أن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات.

3)- التدقيق الخارجي: يمثل التدقيق الخارجي أحد الأركان المهمة المؤثرة في حوكمة الشركات؛ نتيجة لما يقوم به المدقق الخارجي من إضفاء الثقة والمصدقية على المعلومات المحاسبية، وذلك بإبداء أريه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الشركات؛ من خلال التقرير المالي الذي يقوم بإعداده. لذا فإن دور التدقيق الخارجي يعد جوهريا وفعالا في مجال حوكمة الشركات لأنه يحد من التعارض بين المساهمين وإدارة الشركة، كما أنه يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات، لذا تركز حوكمة الشركات على الاهتمام باستقلالية التدقيق الخارجي، والتزامه بمعايير التدقيق المحلية والدولية، وقواعد السلوك الأخلاقي، ومعايير رقابة الجودة، وضوابط تقديم الخدمات الاستشارية والإدارية للشركة الخاضعة للتدقيق، والالتزام بالتغيير الإلزامي للعمل لدى الشركة الخاضعة للتدقيق بمدة لا تتجاوز ثلاثة إلى خمسة سنوات.

4)- التشريعات والقوانين: تتمثل في التشريعات والقوانين التي تؤثر على الفاعلين الأساسيين في عملية حوكمة الشركات، وتفاعلهم مع بعضهم البعض (التميمي، 2008)، مثل وضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية.

ب. الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

تتركز آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، ومن أهم هذه الآليات ما يلي:

1)- مجلس الإدارة: يمثل مجموعة من الأفراد المنتخبين الذين تكون مسؤوليتهم الرئيسية العمل وفق مصالح المالكين، وذلك من خلال الرقابة على المديرين في المستوى التنفيذي الأعلى. ويضيف (دودين، 2015) أن الباحثين في مجال حوكمة الشركات، يعتبرون أن مجلس الإدارة هو أحسن أداة داخلية لمراقبة سلوك الإدارة. وقد صنف (شين وشين، 2012) هذا المستوى التنفيذي إلى ثلاثة أطراف على النحو التالي:

• **الداخليون:** ويمثلون المديرون الفاعلون في المستوى الأعلى للشركة، ويجري انتخابهم في المجلس

لأنهم مصدر المعلومات للعمليات اليومية للشركة.

• **الخارجيون ذوي العاقبة:** الذين لهم علاقة تعاقدية أو غير ذلك مع الشركة، ولكنهم لا يشتركون في نشاطاتها اليومية.

• **الخارجيون:** يمثلون أف ا رد ينتخبون في المجلس لتقديم المشورة للشركة، وقد يمثلون مواقع إدارية عالية المستوى في شركات أخرى.

ويتولى مجلس الإدارة جميع الصلاحيات، والسلطات الضرورية واللازمة لإدارة وتسيير الشركة، وتقع عليه كامل المسؤولية النهائية بغض النظر عن عمليات التفويض. وقد بين (أونان وكرازي، 2011) أن مهام مجلس الإدارة تتمثل في اعتماد التوجيهات الاستراتيجية العليا للشركة بمكوناتها من رؤية ورسالة وأهداف وقيم أساسية والإشراف على تنفيذها، والبحث واختيار وتعيين المدير العام والمراقبة والإشراف على أدائه، وتحديد الهيكل الرأسمالي للشركة وأهدافها المالية وإقرار الميزانية السنوية، ووضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ والأداء الشامل للشركة، ووضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام. وحتى يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته يلجأ إلى تكوين مجموعة من اللجان من بين أعضائه غير التنفيذيين تتمثل فيما يلي:

أ. **لجنة التدقيق:** هي لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي، ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه، ومراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة، والتأكد من فاعليته، ومن التطبيق لقواعد حوكمة الشركات في المنظمة (الرحيلي، 2005) ويرى (دودين، 2015) بأن هذه اللجنة تحظى باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية والمحلية المتخصصة والباحثين، وذلك بسبب الدور البارز الذي يمكن أن تؤديه في زيادة الثقة، والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات.

ب. **لجنة المكافآت:** هي لجان يتم تشكيلها من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين تقوم بتحديد الرواتب، والمكافآت، والمزايا الخاصة بالإدارة العليا (حسايني وآخرون، 2012).

ت. **لجنة التعيينات:** هي لجنة تقوم بتعيين الموظفين من بين أفضل المرشحين الذين لهم المهارات والخبرات المحددة من الشركة بموضوعية ونزاهة (التميمي، 2009) ويضيف (دودين، 2015) بأن على هذه اللجنة أن تقوم بوضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.

(2) **التدقيق الداخلي:** أكدت لجنة كاديري على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير من خلال فحص التقارير المالية، ولكي تحقق هذه الوظيفة أهدافها يجب أن تكون مستقلة، وتنظم

بشكل جيد، وتستند إلى تشريع خاص بها، كما يعد التدقيق الداخلي نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى تحقيق أهداف الشركة عن طريق إيجاد منهج منضبط ومنظم لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.

(3)- الجمعية العامة: تعتبر الجمعية العامة للمساهمين أعلى سلطة تعبر عن الإدارة المشتركة للمساهمين، وتعتبر الوسيلة والآلية الحقيقية لهذا التغيير، وهي جهاز يضم جميع المساهمين في الشركة، ومصدر سلطات التقارير، والتسيير، والتعيين، والعزل، والمصادقة على أعمال المحاسبة والإدارة بالشركة، واتخاذ القرارات المتعلقة بحياة الشركة كالاندماج والتحويل وتعديل النظام الأساسي، ويتعين دورها من خلال الاختصاصات المسندة لها.

(4)- لجنة المراجعة: عرفها (Marrian, 1988) بأنها لجنة مكونة من ثلاثة إلى خمسة مدراء غير مكلفين بالمسؤوليات التنفيذية للإدارة المالية، ومن أهم أعمالها مراجعة القوائم المالية، والتأكد من مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية والمحاسبة للشركة ونتائج المراجعة من قبل المراجع الداخلي والخارجي، وإعطاء التوصيات بشأن ترشيح وتحديد أتعاب المراجع الخارجي.

3. دور ممارسات حوكمة الشركات في الشركات العائلية دراسة حالة بعض الشركات العائلية في البلدان العربية: شركة نقل في الأردن و شركة روية للعصائر في الجزائر

1.3 تجربة مجموعة نقل بالأردن:

1. التعريف بالشركة:

تأسست مجموعة نقل عام 1952 وتتكون الآن من أكثر من 30 شركة، وتعد من أكبر المجموعات الصناعية في الشرق الأوسط. وكانت الشركة قد تأسست باسم نقل إخوان على يد الرئيس الحالي إيليا نقل. وهي شركة ذات ملكية عائلية، وتوظف نحو ستة آلاف شخص. وبدأت الشركة كعمل تجاري متواضع يركز على استيراد وتوزيع المنتجات الغذائية، وبمرور السنوات قامت الإدارة باستراتيجية توسعية قائمة في أساسها على الصناعات التجارية التكاملية، والتوسع والتنوع في أرجاء الشرق الأوسط. وتغطي خطوط أعمالها الآن قطاعاً عريضاً من المنتجات بما فيها: الورق الصحي، والأقمشة غير المنسوجة، واللحوم المصنعة، ومقاطع الألمونيوم، والخرسانة جاهزة، والإسفنجة الصناعي/الفوم» ، والأنايب البلاستيكية، والأدوات المكتبية، ومواد التغليف المطبوعة.

2. الانتقال من إدارة الفرد الواحد: "إضفاء الطابع المؤسسي نظم وعمليات مجموعة نقل"

تولى غسان نقل نائب رئيس مجلس الإدارة في مجموعة نقل دورًا قياديًا في عام 1985 ، بعد نحو 33 سنة من تأسيس الشركة على يد أبيه، إيليا نقل. وفي ذلك الوقت طورت الشركة نشاطها من عرض البيع بالجملة لتشمل بعض المنتجات الصناعية. وبحلول عام 1985 ، كانت هناك أربعة مصانع في التشغيل، ورأى غسان نقل في الحال أنه حتى يمكن للشركة أن تنمو وتحافظ على وجودها، عليه أن يؤسس العمليات وأن يخصص المهام ويطور آليات تحمل المسؤولية. وقد واجهه التحدي الذي يواجه العديد من الشركات العائلية. فقد كان العمل بدأ في شكل "إدارة الفرد الواحد" حيث يتخذ شخص واحد جميع القرارات. ولكن مع نمو الشركة، أصبح من شبه المستحيل أن يستمر هذا النظام بكفاءة. وهو الأمر الذي يطلق عليه واضعو نظريات الأعمال اسم قضية "نطاق السيطرة والتحكم".

وفي مجموعة نقل، كان على المكتب الرئيسي استيعاب كافة أوامر الشراء والقيام بها وكذلك المستندات المحاسبية ومستندات التدقيق من المصانع الأربعة. وكان مستوى تحمل المسؤولية محدودًا في خارج المكتب الرئيسي. وأصبح هذا دافعًا رئيسيًا لإضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات الشركات.. وفي أحد أوائل مشروعاته، قام نقل بفحص وتحديث وإعداد المستندات لكافة الإجراءات والأنظمة. وقد سمح له ذلك بالتقدم ببرنامج لامركزية لتنظيم الأنشطة. ولقد أيدته أبوه تمامًا، وشجعه على تطبيق تعليمه النظري عمليًا. ويقول نقل إنه شعر بأنه محظوظ لأن أباه كان متقبلًا لسماع أفكار الآخرين، بغض النظر عن أعمارهم أو مناصبهم. وهذه الثقافة المنفتحة أثبتت أنها من الأصول الرئيسية للشركة. وفي غضون السنوات الخمس التالية، ترأس نقل عملية اللامركزية. وقام بفصل وتفويض المهام، ووضع الأوصاف الوظيفية، وتأسيس التدابير المعمول بها لمساءلة المديرين والموظفين، ووضع خطط العمل، ووضع مؤشرات الأداء الأساسية، وبطاقات متوازنة لتقييم الأداء، وقام بتقييم الشركة في مقابل الشركات الأخرى العاملة في نفس المجال في المنطقة وعلى المستوى الدولي. وحيث جاءت الخطوات المبدئية بمنافع ملحوظة، فقد تعاقدت الشركة مع استشاريين لمساعدتهم في الوصول إلى مستوى المهنية الذي تطمح إليه الشركة. ونتيجة لهذه الإصلاحات يشترك المديرون، والموظفون، والعائلة في تحمل المسؤولية مما يضمن استدامة الشركة. وقد تم تنفيذ خطة عمل لعشر سنوات تضمنت توقعات بالميزانية لكل عام. وكانت الشركة قادرة على وضع

معايير القياس، وأن تقيس موقعها بالمقارنة مع الممارسات الأفضل في العالم. واستمروا في النمو في كل من الحجم ومستوى الأرباح.

3. بناء مجلس إدارة فعال في مجموعة نقل:

أسست مجموعة نقل مجلساً قوياً مكون من أعضاء من العائلة ومن خارجها، يتضمن أعضاء المجلس الذين يعملون في الشركة وأعضاء من خارج الشركة، وأعضاء من تخصصات في مجالات غير الجملة والتصنيع. ويتضمن المجلس الحالي ثلاثة أعضاء من العائلة، ورئيسين لمجموعة نقل، ومدير لشؤون الشركة، ومديرين اثنين مستقلين. وتضم لجان المجلس - وليس في المجلس ذاته - مديرين اثنين مستقلين آخرين. ولقد اختار نائب رئيس مجلس الإدارة غسان نقل أن يضيف مديرين اثنين مستقلين من خارج المجال وهما مهندس ومصرفي ولكل منهما خبرة واسعة في مجاله وذلك لاعتقاده أنه بقدرتهما أن يدخلوا رؤية جديدة للمجلس، ويولدا تحدياً لطريقة تفكير وعمل المديرين الآخرين. ويتمتع أعضاء مجلس الإدارة الستة الآخرون بخبرة واسعة في مجموعة نقل، ويمكن أن يفكروا بدقة في مصالح الشركة. وبينما يبدو الأمر غريباً بالنسبة للبعض، فيعتقد نقل أن التركيب المختلط للمجلس يخدم في النهاية مصالح الشركة.

وتعمل لجتان تحت إشراف المجلس: لجنة التدقيق، ولجنة تطوير الإدارة والأجور. ويرأس كليهما غسان نقل. وتتضمن لجنة التدقيق أيضاً مدير شؤون الشركة، والمصرفي (كمدير مستقل)، والرئيس المالي لشركة إقليمية كبرى، مروان نقل (شقيق غسان)، ومدير شؤون الشركة، ومدير الموارد البشرية من شركة متعددة الجنسيات، وأحد المديرين المستقلين، ويباشر غسان نقل عمله في لجنة تطوير الإدارة والأجور. ويحصل المديرون المستقلون على مكافآتهم وفقاً لميثاق المجلس. وفي كل عام يقدم خطاب تجديد للمديرين الحاليين، والذي يعطي فرصة التغيير في عضوية المجلس، أو تأكيد التكوين الحالي. ويلتزم المجلس باللوائح، والمواثيق، ووصف الأدوار التي تأسست في أثناء تطوير الشركة لنموذج الحوكمة بها. غير أنه كما أكد غسان نقل، فعلى الرغم من تطوير الإجراءات ووضع مراسيمها في إطار مؤسسي فإن المهم البقاء على استعداد لتغييرها.

4. وضع دستور للعائلة في مجموعة نقل:

تطلب وضع دستور العائلة جهداً كبيراً واستغرق عاماً ونصف العام حتى اكتماله. ويعترف نقل بأنه عملية غير هينة، ولكن في نهاية الأمر، فإن وضع الإطار المعد بعناية أدى إلى أساس راسخ لهيكل الشركة ساعد على الحد من الصراع العائلي المحتمل. ومن تجربته فإن عنصر التوقيت من العناصر الأساسية

لنجاح؛ ويساعد في إعداد دستور العائلة عندما يكون كبير العائلة قابضاً على زمام الأمور بالكامل في الشركة، وعندما لا يكون هناك أي مؤشر لصراعات في الأفق. وعلى الرغم من أن مجموعة نقل لم تكن في حالة أزمة، فقد أدركت أن القضايا التي سيتناولها دستور العائلة سوف تنشأ في مرحلة ما في المستقبل. وعندما ظهرت المشكلات، كان بمقدورها أن تتعامل معها بسلاسة لأنها وضعت خطة عمل راسخة وواضحة. كما انتقلت مواد دستور العائلة مباشرة إلى النظام الأساسي للشركات القابضة التي تشغلها مجموعة نقل، مما ساعد على توحيد عمليات التشغيل في الشركات التابعة لمجموعة نقل. وبينما ليس من الضروري التعاقد مع خبير أو مستشار لصياغة دستور العائلة، فقد وجدت مجموعة نقل منفعة في العمل مع برايس واترهاوس كوبرز، والتي تقدم خدمات للأعمال العائلية للمساعدة في إعداد دستورها العائلي. ويحكم دستور مجموعة نقل كافة عناصر تدخل العائلة في العمل بما في ذلك: من الذي سينضم إلى المجلس؟ ومن المسموح له بالعمل كرئيس له؟ والمؤهلات اللازمة للمناصب فيه؟ ومن الذي سيُسمح له بالاستحواذ على أو امتلاك أسهم في الشركة؟ وامتيازات أقارب الدرجة الأولى في مقابل الأنساب؟ وكيفية إجراء التقييم لأفراد العائلة؟ وسياسات التوظيف والأجور والتعليم؟

وتم تحديد سياسات التوظيف بوضوح، مثل: القواعد التي تحكم كيفية دخول أفراد العائلة إلى الشركة، ومن سيرأسهم (مثال: لا يمكن أن يرأس الأب أو الأم الابن/الابنة). ويلزم على أفراد العائلة أن يحصلوا على خبرة خارجية لمدة عامين على الأقل قبل الانضمام للشركة. وهذا دليل مشترك فيما بين الشركات العائلية: يلزم أفراد العائلة بالسعي للحصول على خبرة عمل خارج الشركة، والتي تأتي بالنفع على الشركة والموظف.

كما تناول البروتوكول هيكل ملكية الشركة. وكجزء من خطة تعاقب الأجيال في إدارة الشركة، والاستدامة، وكطريقة للحفاظ على الثروة في داخل العائلة، حدد الدستور خطة لأفراد العائلة للبدء في امتلاك أسهم في الشركات التابعة لمجموعة نقل.

5. إرساء الشفافية الطوعية في مجموعة نقل:

على الرغم من أن مجموعة نقل شركة عائلية خاصة غير مدرجة، فإنها غير ملزمة من قبل الحكومة بنشر بياناتها المالية. غير أن الشركة تقوم بتجميع تقرير سنوي داخلي تطوعي يفصح عن المعلومات التي تشتمل على عدد العاملين، ومعدل تغيرهم، ومؤشرات مسؤولية الشركة الاجتماعية (مثل البصمة البيئية)، والمشاركة في خدمة المجتمع، والأعمال الإنسانية في مؤسسة العائلة. وتعترف مجموعة نقل بأهمية تقديم

سجل يحدد الشركاء الحاليين والمحتملين من أجل ضمان الحصول على شراكات استراتيجية. فعلى سبيل المثال، أصبحت الشركة مؤخراً موزعاً مسجلاً لسيارات أودي، وبورش، وفولكس واجن، وسكودا، ومان، ولبورجيني. وكان من شروط الترخيص وجود مستندات واضحة لعمليات تشغيلها. وقام التقرير السنوي بوظيفته كأداة تواصل تمتاز بالشفافية مع الشركاء التي تقوم الشركة بأعمالها معهم.

6. جذب وتوظيف العاملين المتميزين، ومهنية الإدارة، والفصل بين منصب الرئيس التنفيذي

والرئيس:

جذبت ممارسات الشفافية في الشركة عاملين مرتفعي التميز، الأمر الذي يعد- كما يؤكد نائب الرئيس -عاملاً رئيسياً ساهم في نجاح الشركة. ويحصل العاملون على أجورهم بإنصاف وفقاً لاستراتيجية الشركة، ويتعرفون بوضوح على طرق التقدم في داخل الشركة. ويقوم هيكل الشركة بحيث يمكن لأي شخص أن يرتقي المناصب العليا، حتى منصب الرئيس التنفيذي، وذلك على الرغم من كون الشركة ذات ملكية وإدارة عائلية.

في الأخير يمكن القول أن الشركة ترى أن ممارسات حوكمة الشركات المحسنة بها- مثل وضع إطار مؤسسي للممارسات التي لم تكن نظامية في السابق، ووجود مجلس قوي، وضوابط وموازنين فعالة -هي عناصر رئيسية في نموها المتوسع. وقد وجدت مجموعة نقل أن البنوك وشركات القطاع الخاص أكثر اهتماماً بالعمل مع الشركة مقارنة بالشركات التي لم تحدد أنظمة لممارستها، خاصة إذا كانت تلك الشركات تعمل في الأسواق الناشئة، حيث قد تؤدي قلة الموارد إلى عرقلة الإشراف والأنظمة الحكومية. واتسعت مجموعة نقل من أربع شركات تابعة لها في عام 1985 إلى 30 شركة في الوقت الحالي. وكما يذكر نائب الرئيس، فإن مستوى النمو لم يكن ممكناً بدون ممارسات حوكمة الشركات الأفضل.

2.3- تجربة شركة أن سي أ - روية - الجزائر:

تأسست هذه الشركة العائلية في الجزائر عام 1966 لتصنيع الأغذية والمنتجات الزراعية. ولتيسير نموها، قررت الشركة أن تدخل شريكاً في الملكية. وكان من بين شروط الاستثمار أن طلب الشريك من أن سي أ - روية أن تغير أسلوب الحوكمة في الشركة. وقد أدت التعديلات إلى زيادة الاستقرار والنمو في الشركة مما عاد بالنفع على أن سي أ والمستثمر.

1. قدرة الشفافية على جذب الاستثمارات:

لاحظ سليم عثماني عند توليه منصب الرئيس التنفيذي في أن سي أ - روية عام 1999 أنه نتيجة لانعدام وجود قواعد إرشادية واضحة تعود إلى تاريخ تأسيس الشركة، فإن الممارسات المحاسبية بها لا تتفق مع الممارسات الأفضل دوليًا. لقد كانت بيئة السياسات الحكومية والضرائب الباهظة سببا في تثبيط همهم ليس فقط أن سي أ روية بل الكثير من شركات القطاع الخاص في الجزائر للإفصاح التام عن معلوماتها المالية. غير أن عثماني الذي تلقى تعليمه في تونس وعمل في كندا لمدة أربع سنوات، كان متحمسًا لأن يدفع الشركة للتنافس على المستوى الدولي. وأدرك أنه لتحقيق أهداف العمل، يجب أن يضع في المقدمة قضايا مثل تأكيد الجودة، وتسوية العمليات مع ذوي العلاقة، والشفافية مع المساهمين. كان النشاط الرئيسي للشركة هو مصنع لتصنيع الأغذية، غير أنه في نفس الوقت تقريبًا الذي أصبح فيه عثماني رئيسيًا تنفيذيًا، حصلت الشركة على ترخيص لتصنيع وبيع منتجات المرطبات. وكانت فرصة مثالية لتقديم أسلوب تشغيل جديد. وقد حافظت العائلة على الشركة الرئيسية، غير أنها أبلغت بأن الفرع الجديد سينفذ أسلوب إدارة يقوم على أساس الشفافية التامة ما بين العائلة والعاملين وصناديق الاستثمار والبنوك وأصحاب المصالح. وقد جاء الحصول على امتياز وكالة المرطبات في لحظة سانحة، فقد كانت هناك تغيرات عديدة في السوق، ونتيجة لسلطة الدولة، فقد كانت الشركة تعمل بأسلوب يقوده العرض بدون استجابة للسوق. وفي نفس الوقت، كان حجم العائلة أخذ في الكبر، وكان على الشركة أن تجد طريقًا للتوسع المريح. وقد درس عثماني شبكات التوزيع وأعاد تنشيطها، كما نظم خط الإنتاج، وأدخل برامج تدريب للعاملين. وكانت تلك الخطوات لازمة للحصول على رأس مال لتمويل توسع الشركة. وفي العام الأول، كان نظام العمليات الجديد صعب التنفيذ، غير أن الشركة لاقت زيادة في المبيعات قدرها 50% نتيجة لتحسن الأداء. وطوال تلك العملية، وضع عثماني إطارًا منظمًا للتواصل المفتوح والدائم مع المساهمين. وتدخل المساهمون جميعًا بصورة مباشرة في القرارات الرئيسية، أو أبلغوا بها على الأقل. وبدون هذا التواصل المنظم ربما لم يكن باستطاعته الحصول على تأييد كافة المساهمين في الموافقة على رؤية الشركة الجديدة، مما أدى في النهاية إلى نجاح الشركة الحالي.

2. أهمية التقرير السنوي في التواصل مع المساهمين:

منذ عام 2003، بدأت شركة أن سي أ - روية في نشر تقرير سنوي مما يسمح بالتواصل الواضح والفعال ما بين المساهمين، والعاملين، والمستثمرين، والعائلة. ولم يعد المساهمون الذين من العائلة في

الغالب بحاجة للاستفسار عن الأرباح والخسائر أو ما تقوم الشركة به؛ فقد نشر كل شيء في التقرير السنوي. ولتشجيع تحمل المسؤولية، تحمل رئيس كل إدارة المسؤولية عن إدارته أو إدارتها في التقرير السنوي. وقد تضمن أقسامًا عن التسويق والتمويل والبيئة، وكتب الرئيس التنفيذي ملخصًا تنفيذيًا لكافة الأقسام. وفي بداية كل عام قام الرئيس التنفيذي بإعداد رؤيته للعام التالي. وكان الخطاب الموجه إلى المدراء والمساهمين عبارة عن نظرة شاملة لكيفية رؤيته لأسلوب التشغيل في الشركة في العام القادم على المستويات الاستراتيجية والتنظيمية والتشغيلية، وكذلك بالنسبة للمبيعات والأسهم والاتجاه الاستراتيجي. كما تضمنت الوثيقة التقييم لتوقعات العام السابق في مقابل النتائج الواقعية.

ويعتبر الأداء المالي والعمليات الراسخة من العوامل الرئيسية لجذب الاستثمار، غير أنه يلزم التواصل بشأن المعلومات الخاصة بالشركة بأسلوب واضح وشفاف يساعد الناس على تقدير وتقييم ما لدى الشركة. وفي ذلك الوقت، فإن سي أ - روية كانت من بين الشركات المحلية القليلة في الجزائر التي تصدر تقريرًا سنويًا، تضمن خطة الشركة التوسعية ورؤيتها وأرقام أرباحها وخسائرها، وكذلك مؤشرات الأداء الرئيسية. واستطاعت الشركة بصورة فريدة في هذه السوق وبخطى سابقة لمنافسيها في مجال الشفافية أن تحظى بثقة المستثمرين وتجذب استثمارات جديدة من خلال صندوق الاستثمار الخاص الإقليمي المعروف باسم "إفريقيا إنفست".

3. تسوية الخلافات:

في أية شركة ستكون هناك خلافات بين صناع القرار، غير أن حساسية العلاقات الشخصية في الشركات العائلية تضيق بعدًا إضافيًا، ويمكن أن تنشأ صراعات خطيرة، وأن تتخذ قرارات ليست هي الأنسب لصالح العمل. وفي أن سي أ، لم تتم معالجة غالبية خلافات العائلة كما ينبغي في اجتماعات المجلس. وكانت إجراءات قد وضعت للحد من الصراعات بتوثيق الوضع. وفي كل حالة من حالات الاختلاف على قضية ما، سجل الرئيس التنفيذي القضية والحل في خطاب رسمي. وأدت هذه الخطوة البسيطة إلى حل مشكلة من المشكلات الشائعة في العديد من الشركات (سواء العائلية أو غيرها)، وهي أن الاختلاف في وجهة النظر ومرور الوقت يؤدي إلى الاختلاف في تذكر وقائع ما حدث بالفعل. وعندما انضم عثماني إلى الشركة العائلية أدرك بسرعة أن نمو العائلة تجاوز في سرعته نمو الشركة، وقدر وجود نحو 45 فردًا من أفراد العائلة باعتبار حالات الزواج والمواليد منذ إنشاء الشركة، وفي غضون ست سنوات أخرى كان من المتوقع أن يزيد العدد إلى أكثر من 65 شخصًا. ولذلك فقد كان بحاجة لأن يفكر في

طرق جديدة لجذب رأس مال إلى الشركة بينما يحافظ على دور العائلة وقدرتها على المشاركة في أن سي أ- روية. ولو أن الوضع ظل على حاله، لأدت حاجة العائلة المالية إلى تضيق خناق الشركة. وكانت المرحلة التالية من استراتيجية الشركة هي أن تدرج في سوق الأوراق المالية وعرض 20 - 25 % من رأس مالها للتداول، غير أنه لدخول سوق الأوراق المالية بنجاح، على الشركة أن تتمتع بثقة السوق. ولحسن الطالع ساعدت تحسينات حوكمة الشركات في الشركة، خاصة في مجال التقرير والشفافية، في هذه الخطوة التالية. وكان التواصل والنقاش المتواصل ما بين أفراد العائلة من الضروري في أثناء تنفيذ التغييرات اللازمة لتسجيل الشركة في سوق الأوراق المالية. واحتاج أفراد العائلة لأن يدركوا محركات وآثار هذه القرارات، حيث كانت ستؤثر على خططهم في البقاء في الشركة أو الخروج منها. وللقيام بهذا بصورة منظمة، كلف الرئيس التنفيذي شخصاً من العائلة- يمتن المحاماة- بمراجعة وتنسيق كافة القرارات الرئيسية والخطط الاستراتيجية مع بقية أفراد العائلة، ونشر المعلومات الأخرى المتعلقة بهذه العملية.

5. خاتمة:

تهدف ثقافة الحوكمة الى تفعيل دور ومسؤوليات الملاك وأعضاء مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية وكل عنصر من عناصر الحوكمة لتعزيز ثقة المساهمين والمستثمرين ورفع مستوى الشفافية وأداء الشركات وتقليل المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها، مما يساعد الشركات على الوصول الى الأسواق وزيادة قدرتها التنافسية ورفع معدلات الكفاية الأمر الذي ينعكس على قوة الاقتصاد وعافيته و تنوعه. ظهرت الحاجة لحوكمة الشركات نتيجة لفصل الملكية عن الإدارة ونتيجة لفتح العولمة وتحرير أسواق رأس المال أبواب جديدة أمام المستثمرين لتحقيق أرباح كبيرة، عندها أصبحت الشركات أكثر عرضة للآزمات نتيجة المنافسة الشرسة والتذبذبات الحادة لأسواق رأس المال العالمية، وقد ساهمت الآزمات المالية العالمية الأخيرة الناتجة عن الفساد وسوء التسيير إلى تفاقم آزمات الشركات العالمية الكبرى نتج عنها خسائر بمليارات الدولارات مما أدى إلى ارتفاع فاتورة الفساد، وأصبحت عبئاً على الشركات والاقتصاد العالمي ككل. حيث كل هذه الظروف ساعدت على البحث عن مبادئ التي تضمن السير الحسن والتي تؤدي إلى التقليل من المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور للأسواق وزيادة القدرة التنافسية والبحث عن القواعد التي تزيد من ثقة جمهور المستثمرين وتحقيق أهداف أصحاب المصالح كما بذلت الهيئات و المنظمات الدولية جهود ملموسة في وضع قواعد حوكمة الشركات التي تعتبر الأساس الذي تتبناه معظم الدول عند وضع قواعد حوكمة الشركات الخاصة بها وسعيها لمساعدة الدول في تطبيق هذه القواعد.

- ان التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) الجيد يفرض عناية خاصة ومسؤولية من إدارة الشركة والمؤسسة نحو المجتمع من حيث عدم التمييز في المعاملة والتقييد بمواضيع حقوق الإنسان ومواضيع البيئة.
- يمكن للحوكمة الفعالة والسليمة مساعدة المستثمرين في الأسواق المالية في اتخاذ القرارات الرشيدة من خلال ما ترسله من إرشادات حول الأداء المالي مما يمكنها من زيادة فرص الحصول على مصادر التمويل الخارجي، وتخفيض تكلفة رأسمال من خلال تخصيص الأمثل للموارد مما يوفر أفضل علاقة مع أصحاب المصالح وبدوره يساعد على تحسين العلاقة مع كل المجتمع بصفة عامة.
- ليس هناك نظام واحد لحوكمة الشركات يمكن تطبيقه في كافة الدول وعلى كافة المؤسسات، إذ أن ممارسات الحوكمة تتباين وتختلف تبعاً للظروف الاقتصادية والسياسية والثقافية لكل دولة، بحيث يمكن لحوكمة الشركات أن تتسم بالمرونة أثناء تطبيقها من دولة لأخرى.

نتائج الدراسة:

- بينت الدراسة ان اجد اهم اهداف حوكمة الشركات هو تفعيل دور ومسؤوليات الملاك و أعضاء مجالس الادارات و الادارات التنفيذية و كل عنصر من عناصر الحوكمة لتعزيز ثقة المساهمين و المستثمرين و رفع مستوى الشفافية و أداء الشركات و تقليل المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها .
- احد اهم النتائج الدراسة هو ان حوكمة الشركات ظهرت كنتيجة لفصل الملكية عن الادارة و نتيجة لفتح العولمة و تحرير اسواق راس المال ابواب جديدة امام المستثمرين لتحقيق ارباح كبيرة، عندما اصبحت الشركات أكثر عرضة للالزامات نتيجة المنافسة الشرسة و التذبذبات الحادة لأسواق راس المال العالمية، وقد ساهمت الالزامات المالية العالمية الاخيرة الناتجة عن الفساد و سوء التسيير الى تفاقم ازيمات الشركات العالمية الكبرى نتج عنها خسائر بمليارات الدولارات مما ادى الى ارتفاع فاتورة الفساد، و اصبحت عبئا على الشركات و الاقتصاد العالمي ككل.
- ارساء ووضع قواعد حوكمة الشركات التي تعتبر الاساس الذي تتبناه معظم الدول عند وضع قواعد حوكمة الشركات الخاصة بها وسعيا لمساعدة الدول في تطبيق هذه القواعد كان كنتيجة لجهود و مساهمات منظمات دولية تسهم في زيادة ثقة المستثمرين و تحقيق اهداف اصحاب المصالح في الدول التي تسعى الى تطبيق فعال لمبادئ حوكمة الشركات.

التوصيات:

- ضرورة التحكم المؤسسي الجيد لحوكمة الشركات و ذلك من خلال :
- اعطاء عناية خاصة و مسؤولية من ادارة الشركة و المؤسسة نحو المجتمع من حيث عدم التميز في المعاملة و التنفيذ بمواضيع حقوق الانسان و مواضيع البيئة.
- ضرورة الانتباه الى انه ليس هناك نظام واحد لحوكمة الشركات يمكن تطبيقه في كافة المؤسسات، اذ ان ممارسات الحوكمة تتباين و تختلف تبعاً للظروف الاقتصادية و السياسية و الثقافية لكل دولة، بحيث يمكن لحكومة الشركات ان تتسم بالمرونة اثناء تطبيقها من دولة لأخرى.

6. قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- علاء محمد عبد الله ملو العين، (2015) "واقع تطبيق معايير حوكمة الشركات و انعكاساتها على مستوى جودة الإفصاح و الشفافية بالقوائم المالية المنشورة من وجهة نظر مراجعي الحسابات و مستخدمي القوائم المالية: دراسة ميدانية على بيئة الأعمال السعودية"، مجلة جامعة جازان- فرع العلوم الانسانية، العدد 4، ص53.
- محمد ج. جعفر وسيد بولينت سهيل. (2007) "قضايا حوكمة الشركات في المشروعات العائلية". مركز المشروعات الخاصة الدولية، قضايا الإصلاح الاقتصادي.
- سليمان، م. م.، (2009)، " دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري: دراسة مقارنة"، الدار الجامعية: الطبعة الثانية، الإسكندرية
- صباح غربي و آخرون، (5-6/4/2016) "نموذج مقترح لحوكمة الشركات باستخدام نظم المعلومات"، المؤتمر العلمي الدولي الأول في الاتجاهات الحديثة في الأعمال، جامعة عمان العربية عمان، الاردن، ص03.
- منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي للحكم المشترك، (2004) " مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي للحكم الراشد: (OECD)" ، ، تنمية اقتصاد العراق للطبعة العربية، العراقية، باريس.
- المراجع باللغة الأجنبية:

-Allemand. S. , (Janvier) 2000, « gouvernance : pouvoir partagé », revue des sciences humaines, n° 101, p 13.

- Berle A.A et Means G.C 1932, « The modern corporation and private property », New York, Macmillan.
- Jessop. B, Mars 1998, l'essor de la gouvernance et ses risques d'échec : le cas du développement économique, revue internationale des sciences solides, n° 155, p 307.
- Lorrain. D, 1998« administrer, gouverner, réguler », les annales de la recherche urbaine, n° 80-81, p 85.
- Pierre-Yeves Gomez, Harry Korine, 2009, « l'entreprise dans la démocratie : une théorie politique du gouvernement des entreprises », Edition de boeck, Paris, p 67.
- Leborgne. D et Lipietz, 1992, « l'après-fordisme : idées fausses et questions ouvertes », problèmes économiques, revue n° 2.260, p 13.
- SOLAGRAL. (Juillet, Aout 1997), Réforme de l'état et nouvelle gouvernance, courrier de la planet, n° 41. (SOLAGRAL : Solidarité Agricole et Alimentaire).
- Gupta, P., Kennedy, D., B., Weaver, S., C., (2009), "Corporate governance firm value: evidence from Canadian capital markets" , *corporate ownership & control volume 6 ,Issue3, spring. P.P.: 293-307.*
- Kamel el Batal, « la gouvernance synergique : une stratégie de développement local, cas des municipalités régionales de conté Québécoise », thèse de doctorat, université Québec trois rivières, Juin 2012, p 56.
- Mamadou N'diaye, 2006 « E gouvernance et démocratie en Afrique : le Sénégal dans la mondialisation des pratiques », thèse du doctorat, université de Montaigne–Bordeaux 3, institut des sciences de l'information et de la communication (ISIC), novembr, p 50.
- Daniel Bordeleau, 2003, gouvernance et construction territoriale le cas du foulure des récollets de Montréal, du carrefour des Arts et des Technologies à la cité du multimédia, Thèse du doctorat, université du Québec à Montréal, décembre, p 18.
- Sébastien L., 2006 « . Humains et non-humains en pourparlers: l'Acteur en 4 Dimensions », Thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure des Mines de St Etienne et Université Jean Monnet de St Etienne, Saint-Etienne.

- Shleifer. A, and Vishny. R. W, « Ascovey of corporate governance », The journal of finance, vol 52, n° 2, p 737.

-Charreaux, G., (2005), "Variation sur le theme: A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise", *Revue finance controle strategie*, vol5,n 3, p25-31.

-International Finance Corporate (IFC), (2005), "Why Corporate Governance". Retrieved From: <http://www.ifc.org>.

- Organisation For Economic Co-Operation And Development, 2004, **OECD Principles of Corporate Governance**, Paris, P29.

مواقع أنترنت:

- هيئة السوق المالية، (2015)، " حوكمة الشركات"، الرياض، المملكة العربية السعودية:

www.cam.org.sa

- مركز المشروعات الخاصة: www.cipe.org

- دروس عن الحوكمة والأداء "مقاييس دولية للحوكمة. يوجد على:

<http://www.gmiratings.com/Performance.aspx>

- بول كومبس ومارك واتسون، ديسمبر 2000. "ثلاثة استبيانات عن حوكمة الشركات".مجلة

فصلية مكينسي. يوجد على :

www.mckinseyquar.terly.com/Three_surveys_on_corporate_governance_965

- فاديم كتيلنيكوف. "المنظمة المتوازنة 5:عناصر أساسية.تعريف القيم المشتركة".يوجد على /:

www.1000ventures.com/business_guide.crosscuttings/shared_values.html

- أنا نادجرو دكيويز اكتوبر 2008. "الأخلاقيات وحوكمة الشركات في محاربة الفساد".مركز

المشروعات الخاصة الدولية، قضايا الإصلاح الاقتصادي. يوجد على :

<http://www.cipe.org/publications/fs/pdf/101508.pdf>.

- جوناكس جابريلسون و مورتين هوز ، 2005. "المدراء الخارجيون في مجالس المشروعات الصغيرة

والمتوسطة: دعوة للتأملات النظرية".مجلس الشركة:الدور، والواجبات، والتركيب. الكتاب الأول،

العدد الأول.يوجد على www.virtusinterpress.org/additional_files/journ_cb/paper03.pdf.

-Richard. S, Rieut. T, 2008 « une approche historique de la gouvernance pour éclairer la gestion concertée de l'eau en France », article,, p 3; en ligne : www.iwra.org/article:pdf.

-Canet, Raphaël, 16 Mars 2004 « Qu'est ce que la gouvernance ? », conférence de la chaire MCD, p 24 en ligne : « <http://www.chaire-cd.ca> »

-Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC) "Corporate Governance in Family-controlled Companies: Outstanding Cases in Brazil." Cite in: www.icpe.org