

حوكمة الشركات وآليات تطبيقها في الشركات العائلية (دراسة تطبيقية)

جاسم علي العبدالله^[1] إشراف : د. هيثم الطاس^[2]

الملخص

تعد حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة لجميع الشركات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر، إذ أن الأزمات المالية التي عانى بسببها الاقتصاد العالمي وضعت مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات. وترتكز أنظمة وقوانين الحوكمة في العالم على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين، وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك الشركات، وكذلك تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات وتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصالح، علاوة على تأكيد أهمية الشفافية والإفصاح. إن مفهوم حوكمة الشركات هو منهج إصلاحي وآلية عمل جديدة من شأنها ترسيخ نزاهة المعاملات المالية بوضع محددات تخدم المصالح العامة والحقوق الخاصة للمساهمين. ودرسنا في هذا البحث ماهية حوكمة الشركات عن طريق تعريفها وبيان أهم مبادئها وأنواعها، كما بحثنا آليات تطبيق الحوكمة على الشركات العائلية عن طريق تعريف حوكمة الشركات العائلية وبيان أهميتها أهدافها، وتبين لنا أنه من أهم الآليات الأساسية الواجب اتباعها من أجل ضمان نظام حوكمة فعال في الشركات العائلية هي الآليات التالية: حوكمة العائلة وميثاق العائلة وحوكمة إدارة الشركة العائلية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة-شركات- آليات-تطبيق- شركات عائلية.

[1] طالب ماجستير في جامعة دمشق، كلية الحقوق، قسم القانون التجاري.

[2] أستاذ دكتور في جامعة دمشق، كلية الحقوق، قسم القانون التجاري.

Corporate governance and the mechanisms of its application in family businesses (An Empirical Study)

ABSTRACT

Developed Corporate governance is one of the important topics for all local and global companies in our time, as the financial crises that the global economy has suffered and put the concept of corporate governance among the priorities. Governance systems and laws in the world focus on limiting the use of administrative authority in non-interests of shareholders, and activate the performance of boards of directors in those companies, as well as strengthening internal control, following up on the implementation of strategies, and defining the roles and powers of each of the shareholders, the board of directors, the executive management, and stakeholders. In addition to stressing the importance of transparency and disclosure. The concept of corporate governance is a reform approach and a new working mechanism that will consolidate the integrity of financial transactions by setting determinants that serve the public interests and the private rights of shareholders.

In this research, we studied what corporate governance is by defining it and explaining its most important principles and types. We also discussed the mechanisms of applying corporate governance to family businesses by defining the corporate governance of family businesses and stating their importance and objectives. The family are the following mechanisms: family governance, family charter, and family business governance.

Keywords: corporate governance, mechanisms, implementation, family companies.

المقدمة:

أضحت المنظمات في وقتنا المعاصر أكثر تعقيداً من ذي قبل، ويعزى السبب في ذلك إلى عوامل عديدة أدت لذلك التعقيد ومن تلك العوامل (التطور والنهضة العلمية التي كانت الشرارة لانطلاق الثورة الصناعية خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر والتي كان لها الأثر الكبير على إحداث تحول في المنظومة الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات البشرية التي حدثت بها، ومن ثم تأثرت بها. وكذلك ساهم هذا التطور العلمي أيضاً في إحداث طفرة في اكتشاف معادن الأرض وثرواتها (نوعاً) و(كمياً) وتعظيم فرص الانتفاع منها.

وهنا يأتي مفهوم الحوكمة كأحد المرتكزات الأساسية للمنهجية التنظيمية و الأسلوب الذي تدار من خلاله المنظمة، وباليبحث عن جذور هذا المفهوم (الحوكمة) فهو موجود منذ القدم من حيث الممارسة في المنظمات على مدى القرون الماضية، وتتجلى تطبيقاته في الممارسات التي اتبعتها تلك المنظمات والتي تضمنت لها استمراريتها، بينما من حيث المفردة اللغوية لكلمة الحوكمة (Corporate Governance) فقد كان أول ظهور لها هو سبعينيات القرن الماضي حينما قامت هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية (SEC) بتناول قضية حوكمة الشركات وجعله في مقدمة أولوياتها وظهر مصطلح "حوكمة الشركات" في عام 1976م لأول مرة في السجل الفيدرالي الأمريكي، وهو الجريدة الرسمية للحكومة الفيدرالية.

وكان ذلك على أعقاب أكبر قضية إفلاس مرت على أمريكا في ذلك الوقت حيث أعلنت شركة النقل Penn Central إفلاسها عام 1970م بعد سلسلة من النجاحات في خططها التوسعية و الإندماجات و التنوع في الاستثمار وتسبب ذلك في أزمة اقتصادية، وبعد سلسلة من التحقيقات في الأمر اتخذت هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية في عام 1974م مجموعة من الإجراءات القانونية ضد ثلاثة من الرؤساء وذلك جراء تقديمهم بيانات مظللة تجاه البيانات المالية للشركة، كما شملت الإجراءات مجموعة كبيرة من المدراء التنفيذيين لقاء خرقهم لقواعد مهنية تحت نطاق أعمالهم كانت السبب خلف هذا الانهيار.

كذلك من أبرز التقارير التي ساهمت في إرساء مفهوم الحوكمة و تطبيقاته تقرير الملك (The King Report on Corporate Governance) والذي يعد إسهاماً رائداً للمبادئ التوجيهية لهياكل الحوكمة وتشغيل الشركات في جنوب إفريقيا. وقد صدرت عنه مجموعة تقارير أولها كان في عام 1994م وآخرها في عام 2016م. يملك معهد المديرين في جنوب أفريقيا (IoDSA) The Institute of Directors in Southern Africa حقوق الطبع والنشر للتقرير عن حوكمة الشركات وقانون حوكمة الشركات وقد قال عنه أدريان كادبوري أنه يرى مستقبل الحوكمة في هذا التقرير كما تبنت بعض مبادئه أنظمة الحوكمة الأسترالية. (ASX Corporate Governance).

وفي عام 1995م أصدرت فرنسا تقريراً Rapport Vienot بعدما عانت الأزمات المالية التي مرت بها بعض للشركات وكذلك في ألمانيا صدر قانون KonTraG الذي قدم معايير جديدة لحوكمة الشركات المدرجة في السوق الألماني وبعد التطوير الأول لقانون الشركات في ألمانيا منذ عام 1965م .

كذلك من التقارير ذات الأهمية حينما يتم استعراض تاريخ الحوكمة هو إسهام منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إذ طرحت في عام 1998م تقريراً يستعرض مبادئ حوكمة الشركات. وهو ما أيده وزراء مالية دول مجموعة العشرين G20 بالاجتماع الذي عقد في عام 2015م والذي تم الاتفاق أن يطلق عليها مبادئ ال OECD/G20.

وفي نفس السياق جاء قانون ساربينز أوكسلي لعام 2002 (SOX) Sarbanes-Oxley Act Of 2002 وهو قانون أصدره الكونغرس الأمريكي في عام 2002م إذ يهدف إلى حماية المستثمرين من احتمالية قيام المنظمات بالأعمال المحاسبية الاحتيالية، واقتضى قانون ساربينز أوكسلي إصلاحات صارمة لتعزيز الإفادات المالية من المؤسسات ولتجنب الاحتيال المحاسبي. كما تم إصدار قانون ساربينز أوكسلي كردة فعل لسوء الممارسة المحاسبية في بدايات هذا القرن عندما تضرر الاقتصاد الأمريكي جراء عدد من الفضائح العامة مثل فضيحة شركة إنرون وتايكو الدولية بي إل سي وورلدكوم وطالب المتضررون بالإصلاح في المعايير الرقابية.

وكذلك في المملكة العربية السعودية وانطلاقاً من حرصها على تهيئة المناخ الاستثماري والتجاري فقد أصدرت هيئة السوق المالية عام 2006م لائحة حوكمة الشركات (للشركات المدرجة) كما أصدرت وزارة التجارة والاستثمار في المملكة العربية السعودية لوائح وأنظمة لائحة حوكمة الشركات المساهمة غير المدرجة .

وهذا الحراك الذي يشهده العالم وحرصه الحثيث على تعزيز هذا المفهوم (حوكمة الشركات) هو مؤشر على ارتفاع درجة الوعي بأهميته والحذر من مآلات غيابه، لاسيما وأن مبادئ هذا المفهوم وجوانب تطبيقه تكون باعث طمأنينه لأصحاب المصلحة الذين يهتمهم ازدهار كيان المنظمة ونموه واستقراره. ولعل من أبرز مبادئ الحوكمة هي (تعزيز الشفافية و الوضوح، الإفصاح وعدم التضليل في المعلومات لاسيما المالية، وحماية حقوق المساهمين، وضمان إرساء أطر العدالة لكافة أصحاب المصلحة من موظفين و دائنيين وموردين ومستثمرين وغيرهم، والمسائلة و المحاسبة، وسيادة القانون، و درء تعارض المصالح) بينما تتمثل أبرز جوانب الحوكمة التطبيقية في (طرق تشكيل مجالس الإدارة وإيضاح أدوارها ومسؤولياتها ، الإستقلالية والمشاركة، تحديد أبرز اللجان المنبثقة عن مجالس الإدارة وأدوارها ومسؤولياتها ومدد دوراتها و نوعية أعضائها، و الإفصاح عن مكافئات كبار التنفيذيين، والفصل بين العضوية و الإدارة، وتعيين أعضاء مستقلين، وتولي أعضاء مستقلين رئاسة بعض اللجان¹.

وظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرقي آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا؛ في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة من أزمة مالية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. كانت أولى هذه الأزمات تلك التي عصفت بدول جنوب شرقي آسيا ومنها ماليزيا، وكوريا، واليابان عام1997. فقد نجم عن هذه الأزمة تعرض العديد من الشركات العملاقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها؛ مما استدعى

¹ السيارى، سعد محمد، مفهوم الحوكمة .. النشأة و التطور، صحيفة مال، 2018/12/5م، بحث منشور على الموقع التالي:

<https://maaal.com/2018/12/115802-2/> تاريخ الدخول في 2022/7/4م.

وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في الشركة. وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يُعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من الأستدانة، فاتجهت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية. وعلى غرار فضيحة شركة إنرون الأمريكية التي نجمت عن تساهل المدققين الخارجيين مع مجلس الإدارة؛ وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة. الأمر الذي أدى إلى انهيار شركة إنرون، وضعت الجهات الرقابية في الولايات المتحدة الأمريكية قواعد سريان- أوكسلي عام 2002 لضبط عمل شركات المساهمة العامة¹.

أولاً: إشكالات البحث:

إن الإشكالية الرئيسية لهذا البحث تتجلى في: معرفة آليات حوكمة الشركات العائلية وكيفية تطبيقها.

ويتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية عدد من التساؤلات التالية:

- 1- ماهي ماهية حوكمة الشركات بشكل عام؟.
- 2- ماهي مبادئ وأنواع حوكمة الشركات؟
- 3- ما هو تعريف الشركات العائلية وماهي أهمية وأهداف حوكمة الشركات العائلية؟
- 4- ماهي آليات حوكمة الشركات العائلية؟

ثانياً: أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث هذا البحث من أهمية الإشكالات التي سنحاول الإجابة عليها في هذا البحث، وكذلك من ضرورة إزالة الغموض الذي يعترى ماهية حوكمة الشركات بشكل

¹ أساسيات الحوكمة- مصطلحات ومفاهيم- (حوكمة الشركات)، مركز أبو ظبي للحوكمة، 19 أذار 2018م، منشور على الموقع التالي: |

<http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf> تاريخ الدخول في 2022/7/2م.

عام، وكذلك في ضرورة التعرف على أهم آليات تطبيق حوكمة الشركات على الشركات العائلية والقواعد التي تحكمها ولاسيما بعد تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات عامة وحوكمة الشركات العائلية خاصة من قبل الباحثين لما لها من أهمية في حماية الشركات العائلية من

جميع المخاطر التي تهددها، وكشف حالات التلاعب (الفساد وسوء الإدارة) مما يؤدي إلى رفع ثقة المتعاملين في الشركات العائلية والعمل على استقرارها. كما تساهم في تحسين أدائها، وتعظيم قيمتها في الأسواق المالية، وترسيخ عدد من معايير الأداء وكفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة.

ثالثاً: هدف البحث:

إن الهدف من هذا البحث يتجلى فيما يلي:

- 1- معرفة ماهية حوكمة الشركات الذي درج استخدامه في الآونة الأخيرة.
- 2- إظهار فوائد حوكمة الشركات ولاسيما في تطبيقها على الشركات العائلية.
- 3- التعرف على آليات تطبيق حوكمة الشركات على الشركات العائلية سواء آليات الحوكمة العائلية، وحوكمة إدارة الشركات-

العائلية؛

توضيح.

رابعاً: منهج البحث:

إن دراسة بحث حوكمة الشركات وآليات تطبيقها في الشركات العائلية (دراسة تطبيقية)، تقتضي منا الاعتماد على المنهج الوصفي لعرض كل وجهات النظر وآراء الفقه في ماهية حوكمة الشركات، كما سنعتمد على المنهج التطبيقي لتطبيق أحكام حوكمة الشركات على الشركات العائلية ومعرفة آلياتها.

خامساً: خطة البحث:

من أجل بحث حوكمة الشركات وآليات تطبيقها في الشركات العائلية (دراسة تطبيقية)، سنقسم البحث وفق خطة البحث التالية:
المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات.

المطلب الثاني: آليات تطبيق حوكمة الشركات في الشركات العائلية.

المطلب الأول

ماهية حوكمة الشركات

إن البحث في ماهية حوكمة الشركات، يقتضي التعرض لمفهوم حوكمة الشركات، ومن ثم بيان فوائد حوكمة الشركات، وذلك في الفرعين التاليين:
الفرع الأول: مفهوم حوكمة الشركات.

الفرع الثاني: مبادئ وأنواع حوكمة الشركات.

الفرع الأول: مفهوم حوكمة الشركات:

إن دراسة مفهوم حوكمة الشركات، يقتضي تعريف حوكمة الشركات أولاً، وكذلك التعرض لأهمية وفوائد حوكمة الشركات ثانياً، وأخيراً لبحث مقومات حوكمة الشركات ثالثاً، كالآتي:

أولاً: تعريف حوكمة الشركات:

أ-التعريف اللغوي للحوكمة:

الحَوْكَمَة لفظٌ حديثٌ في اللغة العربية، وقد أقره مجمع اللغة العربية في القاهرة عام 2002م إذ جاء ترجمةً للكلمة الإنجليزية Governance والتي من معانيها (حَكَمَ). وذلك بعد أن انتقلت هذه الكلمة في اللغة الإنجليزية من السياسة إلى الاقتصاد لتدل على المعنى الاصطلاحي وارتبطت مع الشركات Companies لتصبح وكأنها لفظ واحد من جزأين "Corporate Governance" أي: "حوكمة الشركات"، وابتداءً تطبيق هذا المفهوم عليها، وفي بعض الأحيان يستبدل مصطلح الحوكمة بمسمى (الإدارة الرشيدة) وهما يحملان نفس الدلالة إلا أن الأخير وكما يقال يشير إلى المصطلح العلمي للحوكمة¹.

¹ السباري، سعد محمد، الحوكمة .. التعريف والمبادئ، صحيفة مال، 2018/12/16م، بحث منشور على الموقع التالي:

<https://maaal.com/2018/12/116181-2/> تاريخ الدخول في 2022/7/4م.

ب-التعريف الاصطلاحي للحوكمة الشركات:

تعرف الحوكمة وحسب مؤسسة التمويل الدولية (IFC) ، بأنها: " مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسة وتحديد وتوزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في المؤسسات وضمان فهم المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء لها، وكذلك تحديد القواعد والاجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمر الشركة".

بينما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين".

في حين عرّفها معهد المدققين الداخليين (IIA) بأنها: "العمليات التي تتم من خلال الاجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر الوحدة الاقتصادية والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم المنشأة".

كما عُرِفَت الحوكمة كما جاء في التقرير الشهير Cadbury Report المملكة المتحدة، 1992، نسبة إلى أديان كادبوري الذي ترأس لجنة الجوانب المالية لحوكمة الشركات والتي شكلها مجلس العموم البريطاني بأنه: " النظام الذي تدار بمقتضاه الشركات وتراقب".

بينما ساهم الإتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) من خلال لجنة المحاسبين المهنيين في عالم الأعمال التابعة له (PAIB) في تعريف الحوكمة بأنها: " مجموعة منالمسؤوليات والممارسات التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (هيئة الحوكمة) بهدف (1/ توفير التوجيه الإستراتيجي، 2/ ضمان تحقيق الأهداف، 3/ التأكد من إدارة المخاطر بشكل صحيح، 4/ التحقق مناستخدام موارد المنشأة بشكل مسؤول".

إذ يعكس هذا التعريف جانبي الأداء والالتزام في الحوكمة. وقد عرفها أيضاً الخبير في مجال الحوكمة إيراميلستن Ira Millstein بأنها: " توليفة من القانون والتنظيم والممارسات الإدارية السليمة في القطاع الخاص، مما يشكل البيئة المناسبة للاستثمارات، ورؤوس الأموال، والعناصر البشرية التي لها المقدرة على السعي للاستخدام الأمثل من أجل

تحقيق إنتاج عوائد اقتصادية لمدى طويل لمصلحة المساهمين، مع المحافظة على احترام مصالح الجهات ذات العلاقة".

كما يمكن تعريفها بأنها: " مجموعة القواعد الممارسات التي تجعل المنظمات الاقتصادية تستجيب لعدم تماثل المعلومات وتضارب المصالح الناتجة عن انفصال الملكية عن الرقابة في الشركات الكبرى"¹.

نحن نرى أنه أفضل تعريف للحوكمة هو تعريف تقرير (كادبوري عام 1992م) بأنه (النظام الذي تدار بمقتضاه الشركات و تراقب) وذلك لدلالته على مضمون الحوكمة وغايته².

ثانياً: أهمية وفوائد حوكمة الشركات :

تكمن أهمية حوكمة الشركات في جوانب متعددة من أهمها:
أ- الاقتصاد:

تسهم حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاءة الاقتصاد لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء، بالإضافة إلى تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي .

ب- 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 إلى 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 .

¹ يمينة، مومن ، مقومات حوكمة الشركات في الجزائر، مجلة القانون، المجلد 10، العدد2، الجزائر، 2021م، ص146.

² السبياري، سعد محمد، الحوكمة .. التعريف والمبادئ، المرجع السابق.

ج-المستثمرون وحملة الأسهم:

تهدف حوكمة الشركات إلى حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين وترمي أيضا إلى تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين والقيمة الاستثمارية علاوة على الحد من حالة تضارب المصالح؛ إذ إن التزام الشركة بتطبيق معايير الحوكمة يـ فعل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

د- أصحاب المصالح الآخرين:

تسعى الحوكمة إلى بناء عالقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة والعمالين بها ومورديها ودائنيها وغيرهم، فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة جميع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية¹.

هـ- المساعدة في تقييم المخاطر بصورة أكثر فعالية².

ثالثاً: مقومات حوكمة الشركات:

تتكون الحوكمة من نوعين من المقومات هما:

أ-مقومات خارجية:

هي البيئة الاستثمارية والتشريعية والتنظيمية في البلد وتتألف من كل القوانين الناظمة لعمل الشركات وحمايتها، بالإضافة للبيئة المصرفية والرقابية.

ب-مقومات داخلية:

هي القواعد والأسس التي تحدد آلية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والمسؤوليات داخل الشركة ما بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي³.

الفرع الثاني: مبادئ وأنواع حوكمة الشركات:

إن دراسة مبادئ وأنواع حوكمة الشركات، يقتضي تحديد مبادئ حوكمة الشركات أولاً، وكذلك التعرف لأنواع حوكمة الشركات ثانياً، كالآتي:

¹ حوكمة الشركات، هيئة السوق المالية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص4-5-6.

² يمينه، مومن، المرشح السابق، ص146.

³ ما معنى الحوكمة Governance؟ وما مقوماتها؟، بحث منشور على الموقع التالي:

<https://alqemanew.com/> تاريخ الدخول في 2022/7/7م.

أولاً: مبادئ حوكمة الشركات:

بالحديث عن مبادئ الحوكمة الأساسية، والتي تضمن وجود تطبيق أمثل لها وترفع من جودته ونضجه هو توافر مجموعة من المبادئ يمكن استعراضها على النحو التالي:

أ- الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الوضعية المالية والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة¹.

ب- المسؤولية:

إذ يجب على أعضاء مجلس الإدارة أداء واجباتهم بمهنية واحترافية.

ج- المساءلة:

إذ يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة في موضع المساءلة عن قراراتهم، والمحاسبة من قبل المساهمين.

د- العدالة:

إذ يجب أن يحظى كل المساهمين بالمساواة من قبل أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية على نحو عادل².

ثانياً: أنواع حوكمة الشركات:

هناك عدة أنواع من انواع الحوكمة ، وهي كما يلي :

أ- الحوكمة الإلكترونية:

والحوكمة الالكترونية لها تأثير كبير ، وغير مباشر على العلاقات بين الحكومات ، والمواطنين مما يعزز مشاركة المواطنين ، وإشراكهم في الخيارات السياسية ، حتى يتمكنوا من فهم حقوقهم ، وواجباتهم بشكل أفضل ، وتطبيقها بشكل أفضل .

¹ معمر، حمدي، صليحة، فلاق، عابد، بوسكة، حوكمة الشركات العائلية آلياتها وتطبيقاتها في الشركة العائلية نقل الأردنية، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، (المجلد:1، العدد:1، الجزائر، 2009م، ص51.

² السباري، سعد محمد، الحوكمة .. التعريف والمبادئ، المرجع السابق.

ب-حوكمة الشركات:

يقصد بحوكمة الشركات القواعد التي يتم من خلالها قيادة الشركة وتوجيهها وتشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع إجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصداقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال¹.

ج-الحوكمة البيئية:

وهي الحوكمة المتعلقة بالموارد الطبيعية، وتكون عبارة عن القواعد التي تقوم بتنظيم الممارسات، والمؤسسات التي تساهم في حماية البيئة، والحفاظ على مواردها، وإستغلالها الإستغلال الأمثل، تحت مظلة القيم، والمعايير التي تنظم القواعد بين الأفراد. ومثالا على الحوكمة البيئية، مكافحة تصحر الأراضي، والحفاظ على الموارد البحرية، والساحلية، ومكافحة تغير المناخ، وايضا الحفاظ على هذه الموارد، وإدارتها بالشكل الأخلاقي المنضبط.

د-الحوكمة العامة:

وهي التفاعل بين الحكومة، والجهات التنفيذية في أي مجال مثل المجال الاجتماعي، وصنع القرار في الاتجاه السياسي . فالحوكمة العامة تقوم بخدمة المواطنين، من أجل الحفاظ على حدود أراضي الدولة، والتأمين الفردي، وسياسة القانون، وتقديم الخدمات، مثل التعليم، والصحة، والرعاية الصحية، وتأمين الغذاء لجميع الأفراد في الدولة .

هـ- الحوكمة العالمية:

وهي مجموع المؤسسات، والعلاقات، والعمليات الرسمية وغير الرسمية بين الدول، والأسواق، والمواطنين، والأسواق المالية، سواء حكومية، أو غير حكومية .

¹ حوكمة الشركات، المرجع السابق، ص4.

و- الحوكمة التشاركية:

وهي دمج المواطنين في الحكم مع الدولة، والمشاركة الديمقراطية من خلالها، حيث يجب أن يكون المواطنين أكثر تأثيراً في صنع القرارات، والتدخل بشكل أعمق في المشاركة السياسية .

ي- الحوكمة الرشيدة:

وتشمل الحوكمة الرشيدة، الإحترام الكامل للمشاركة الفعالة، وحقوق الإنسان، وسيادة القانون، والعمليات الخاضعة، من أجل المشاركة، والتعددية السياسية، والقيم التي تعزز المسؤولية، والاستدامة، والتسامح، والتضامن، ومعرفة المعلومات، والمفاهيم التي تساعد الناس على التمكين السياسي¹ .

المطلب الثاني

آليات تطبيق حوكمة الشركات في الشركات العائلية

تمثل شركات العائلية لأقدم المؤسسات التجارية وأكثرها شيوعاً على مستوى العالم، حيث تلعب دوراً أساسياً في النمو الاقتصادي وتوظيف القوى العاملة وتساهم بنسبة معتبرة من الناتج المحلي الاجمالي.

ويقصد بالشركات العائلية بأنها هي: " هي الشركات التي يكون فيها غالبية التصويت تحت سيطرة العائلة، ويشمل ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل ملكية الشركة إلى أبنائه وأحفاده، بمعنى آخر هي الشركة المملوكة لعائلة واحدة."²

كما يقصد بمصطلح الشركة العائلية بأنه: "الشركة التي تكون فيها اغلبية الاصوات في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسسون الذي يعتزم نقل الشركة إلى الاجيال القادمة".

وتعريف بالشركة العائلية هذا لا يعني بالضرورة وجوب أن تكون الشركة العائلية مملوكة لعائلة واحدة-

¹ what is governance ، بحث منشور على الموقع التالي:

<https://www.governanceinstitute.com.au/resources/what-is-governance> تاريخ الدخول في 2022/7/6م.

² محمد، أمجد حسن عبد الرحمن ، دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبي ق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية" دراسة ميدانية" ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ص4.

بعينها ذلك أن كثير من الشركات الي يمكن وصفها بالشركات العائلية تعود ملكيتها أو ملكية حصة السيطرة فيها إلى أكثر من عائلة يجمعها رابط عائلي مشترك، وهذا ما يلاحظ بجلاء في كثير من الشركات

العائلية التي تمر بعهد ملاك الجيل الثاني والثالث الذين يشكلون رغم اختلاف عوائلهم ملكية عائلية في الشركة من خلال رابط قري مشترك يصلهم جميعاً بمؤسس أو مؤسسي تلك الشركات¹. وإن البحث في آليات تطبيق حوكمة الشركات في الشركات العائلية، يقتضي التعرض لماهية حوكمة الشركات العائلية، ومن ثم بيان آليات حوكمة الشركات العائلية، وذلك في الفرعين التاليين:

الفرع الأول: ماهية حوكمة الشركات العائلية.

الفرع الثاني: آليات حوكمة الشركات العائلية.

الفرع الأول: ماهية حوكمة الشركات العائلية:

إن دراسة ماهية حوكمة الشركات العائلية، يقتضي بيان تعريف حوكمة الشركات العائلية أولاً، ومن ثم بيان أهمية وأهداف حوكمة الشركات العائلية ثانياً، كالاتي:

أولاً: تعريف حوكمة الشركات العائلية:

تعرف حوكمة الشركات العائلية بأنها هي: " الحوكمة التي تهدف إلى تأمين استمرارية الشركة بوضع نظام يحدد من يتولى الإدارة من أفراد العائلة بعد وفاة المؤسسين، وتنظيم العلاقة بين الشركاء لضمان استمرارها، حيث تعمل على نشر جو الطمأنينة في أوساط المستثمرين وحملة الأسهم وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم المنافسة في أسواق المال العالمية ومنع حدوث حالات الفساد المنتشرة في الشركات نتيجة لتطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية، بالإضافة إلى توفير مصادر تمويل للشركة في ظل تزايد حركة انتقال التدفقات الرأسمالية"².

كما تعرف أيضاً بأنها: " مجموعة من العمليات والممارسات والقوانين التي تهدف إلى التحكم وتنظيم العلاقات بين مختلف الهيئات الإدارية للشركات العائلية"³.

¹ معمر، حمدي، صليحة، فلاق، عابد، بوسكة، المرجع السابق، ص52.

² معمر، حمدي، صليحة، فلاق، عابد، بوسكة، المرجع السابق، ص55.

³ محمد، أمجد حسن عبد الرحمن، المرجع السابق، ص4.

ثانياً: أهمية وأهداف حوكمة الشركات العائلية:

تتبع الأهمية إلى ممارسة حوكمة للشركات للفصل بين الملكية والإدارة ففي المنشأة العائلية نجد أنه لا يوجد فصل بين الإدارة والملكية بمعنى أصحاب الشركة هم مجلس الإدارة، وكذلك الإدارة مما يتسبب في خلق النزاعات ومدى تأثيرها على مسيرة الشركة ومن ناحية أخرى مدى تأثير المشاكل العائلية على اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة وهذا واضح في الشركات العائلية التي تحتل نسبة كبيرة من نسبة الشركات الصغيرة فنجد أن معظمها تملكها عائلات، ومن هنا نجد أن حوكمة الشركات كأنها نظمت لكي تكون أساسية في تلك الشركات.

كما تهدف حوكمة المؤسسات العائلية إلى توصيل قيم العائلة ورسالتها ورؤيتها بعيدة المدى إلى جميع أفراد العائلة وإطلاعهم على الانجازات الكبيرة للشركة والتحديات والتوجهات الإستراتيجية لها، وإبلاغ أفراد المؤسسة بالقواعد والقرارات التي قد تؤثر على توظيفهم وحصصهم في الأرباح ومكتسباتهم من الشركة وإنشاء قنوات اتصال رسمية تسمح لأفراد العائلة بمشاركة أفكارهم وتطلعاتهم ومشاكلهم والسماح للعائلة بالتجمع واتخاذ أي قرارات ضرورية وبناء الثقة بين أفراد العائلة داخل الشركة وخارجها حتى يتم الاستفادة من الحوكمة في المؤسسات العائلية يجب الأخذ في الاعتبار الأطراف المؤثرة في التطبيق وهم المساهمون ومجلس الإدارة، والجهاز التنفيذي وجميع أصحاب المصالح مثل الدائنين والموردين والعمال¹.

الفرع الثاني: آليات حوكمة الشركات العائلية:

يقصد بالآليات تطبيق حوكمة الشركات الطرق والأساليب التي تستخدم في التعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم عموماً وبين الأقلية من حملة الأسهم وبين الأغلبية المسيطرة منهم².

¹ معمر، حمدي، صليحة، فلاق، عابد، بوسكة، المرجع السابق، ص55-56.

² يمينة، مومن، المرجع السابق، ص150.

وتتمثل الآليات الأساسية الواجب من أجل ضمان نظام حوكمة فعال في الشركات العائلية في الآليات التالية:
أولاً: حوكمة العائلة:

يمكن أن يؤدي تأسيس ممارسات حوكمة في الشركات العائلية في الوقت المناسب من حياة المشروع إلى تقوية العلاقات العائلية، وجلب الاستقرار في عمليات المشروع، والمساعدة في توظيف مواهب الإدارة، كما يوفر إدارة أكثر فاعلية. وتوفر ممارسات الحوكمة التواصل المفتوح مما يسمح للعائلة بمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل، وتوفير لأفراد العائلة فرصة للاتصال. وسوف يساعد هيكل الحوكمة الفعال في معالجة القضايا التي تحدث في حياة الشركة مثل توظيف أفراد العائلة، والنزاعات، وملكية الأسهم¹.
ثانياً: ميثاق العائلة

يعتبر - ميثاق العائلة أحد أهم الآليات الأساسية لحوكمة الشركات العائلية هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي يتم تحديدها وصياغتها بعناية فائقة بمعرفة خبراء متخصصين وبمشاركة الأطراف المعنية ذات العلاقة ويحظى بقبول واحترام العائلة، ويتضمن الميثاق العائلي عادة القضايا الجوهرية المهمة التي تؤثر في حياة المؤسسة العائلية ونموها واستمرارها مثل تحديد رسالتها التي تعكس غاياتها وأهدافها، وبيان حقوق الملكية في المؤسسة من حيث نشأتها وانتقالها وانتهائها، وطبيعة العلاقة بين أفراد العائلة وكيفية ترتيب مسألة الخلافة وتعاقب إدارة المؤسسة بين الأجيال المتعاقبة، فضلاً عن قواعد شغل الوظائف القيادية في المؤسسة العائلية، وإجراءات توظيف أبناء العائلة، وأسس تدريبهم وتأهيلهم حسب احتياجات. ويضم ميثاق العائلة عادة العناصر التالية:

أ- سياسة التوظيف في الشركات العائلية: فيما يتعلق بسياسات التوظيف، غالباً ما تواجه الشركات العائلية تحدياً بشأن توظيف أفراد العائلة وأصدقائها والمعارف المقربين من عدمه. ويمكن من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة لمؤهلات الوظيفة والمتوقع منها، أن تتأكد الشركة من اجتذاب الأشخاص المناسبين. وبهذه الطريقة يمكن

¹ معمر، حمدي، صليحة، فلاق، عابد، بوسكة، المرجع السابق، ص57.

للشركة أن تشعر بالارتياح في التوظيف من العائلة أو الأصدقاء، كما توضح أيضاً المهارات التي يلزم على الشخص أن يتمتع بها والمتوقع منه من الشركة.

ب-سياسات تملك أفراد العائلة لأسهم الشركة العائلية: بالنسبة لبعض العائلات من الضروري تحديد سياسات واضحة لتملك الأسهم وذلك في المراحل الأولى لعمل الشركة . ويساعد هذا عادة على تحديد التوقعات الصحيحة بين أفراد العائلة فيما يتعلق بحقوق تملك الأسهم بما في ذلك إذا كان يسمح للأصهار وغيرهم من أفراد العائلة بتملك أسهم في الشركة .والسياسة الجيدة لتملك الأسهم هي التي تحدد كذلك الآليات التي تتيح لأفراد العائلة بيع أسهمهم إذا كان يفضلون الحصول على قيمتها نقد أ 1 .

ثالثاً: حوكمة إدارة الشركة العائلية:

في الشركة غير العائلية يمكن لأي فرد أن يعمل كموظف أو مديراً أو - مالك، كما يمكن أن يجمع بين بعض هذه الوظائف. أما في الشركة العائلية فإن الأمور تكون أكثر تعقيداً حيث يمكن لأحد أفرادها أن يلعب أدواراً كثيرة ويضطلع بمسؤوليات متعددة وترتبط هذه الأدوار المتعددة بحوافز مختلفة تزايد من التحديات التي تواجهها الشركة العائلية بالمقارنة بنظيرتها من الشركات غيرالعائلية.

أ-جمعيات المساهمين : جمعيات المساهمين هي السلطة العليا للشركة والمختصة بجميع شؤونها، وتمثل الجمعية العامة عند عقدها بالشكل الصحيح جميع أعضاء العائلة في ممارسة اختصاصاتهم المتعلقة بالشركة، وتمارس دورها وفق الأحكام نظام الشركات والنظام الأساسي.

ب-مجلس الإدارة : يختار مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيساً ونائباً له عن طريق الاقتراع السري.

ويتمثل دور مجلس الإدارة في رسم الخطط والسياسات والآليات العامة للشركة، والإشراف على تنفيذها،

¹ معمر، حمدي ، صليحة، فلاق ، عابد، بوسكة ، المرجع السابق، ص59-60.

ومراجعتها بشكل دوري، بما في ذلك الخطط الإستراتيجية، وخطط العمل المرحلية، وخطط إدارة الظروف الإدارية الطارئة، وسياسات وآليات الاستثمار، والتمويل، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية.

ج- الإدارة التنفيذية (المديرون): على مجلس الإدارة اختيار الإدارة التنفيذية للشركة من بين ذوي الخبرة والكفاية اللازمة لإدارة أعمال الشركة، ويشمل ذلك القيام تحليل الهيكل التنظيمي وتصميمه، وبيان اختصاصات وظائف الفريق التنفيذي ومسؤولياته بناء على احتياجات الشركة وأنشطتها الحالية والمستقبلية، وتقييم مهارات موظفي الإدارة العليا ومؤهلاتهم في ضوء الهيكل التنظيمي، واتخاذ قرار باستمرارهم أو استبدال غيرهم بهم . وضع برامج تدريبية لتأهيل العاملين في الشركة من ذوي الكفاية لتولي وظائف الإدارة العليا والأدوار المهمة في الشركة¹.

¹ معمر، حمدي، صليحة، فلاق، عابد، بوسكة، المرجع السابق، ص60-61.

الخاتمة:

وفي نهاية بحث حوكمة الشركات وآليات تطبيقها في الشركات العائلية (دراسة تطبيقية)، نتوصل للنتائج والمقترحات التالية:

أولاً: النتائج:

- 1- تعرف الحوكمة بأنها النظام الذي تدار بمقتضاه الشركات و تراقب.
- 2- ان اهمية حوكمة الشركات ، تتلخص في أنها تتعلق بمجموعة من القيم ، والمبادئ التي تسهل التعامل ، والتوازن بين الأهداف الماليه ، والأقتصاديه ، والأهداف الاجتماعية ، والأهداف الفردية ، والمشتركة.
- 3- من أبرز مبادئ الحوكمة هي الشفافية :يجب على مجلس الإدارة التوضيح للمساهمين أسباب اتخاذ القرارات الأساسية والمسؤولية :كل عضو في مجلس الإدارة مسؤول عن تنفيذ مهامه ويقوم بها باحترافية ومهنية عالية والمحاسبة :يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة في موضع المساءلة والمحاسبة أمام المساهمين عن الأخطاء المرتكبة والعدالة :كل المساهمين متساويين أمام أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.
- 4- للحوكمة نوعين من المقومات (مقومات خارجية، ومقومات داخلية) وعليهما يتوقف تحديد مدى الجودة والنضج الذي من الممكن أن تصل له الحوكمة في تطبيقها وممارساتها. حيث ترتكز المقومات الخارجية على المناخ الاستثماري للدولة والتي تشمل على عدة جوانب أهمها البيئة التشريعية والأرضية القانونية والتنظيمية التي يتم ممارسة الاستثمار من خلالها مثل (نظام التقاضي، نظام الشركات، نظام التجارة والاستثمار، نظام مكافحة الغش التجاري، نظام الإفلاس، نظام حماية المنافسة، وغيرها من الأنظمة و القوانين ذات العلاقة)،

5- تتمثل أبرز جوانب الحوكمة التطبيقية في (طرق تشكيل مجالس الإدارة وإيضاح أدواره و مسؤولياته ، الإستقلالية والمشاركة، تحديد أبرز اللجان المنبثقة عن مجالس الإدارة وأدوارها ومسئولياتها ومدد دوراتها و نوعية أعضائها، و الإفصاح عن مكافئات كبار التنفيذيين، والفصل بين العضوية و الإدارة، وتعيين أعضاء مستقلين، وتولي أعضاء مستقلين رئاسة بعض اللجان.

6- تعتبر الشركات العائلية أقدم المؤسسات التجارية وأكثرها شيوعاً على مستوى العالم، حيث تلعب دوراً أساسياً في النمو الاقتصادي وتوظيف القوى العاملة وتساهم بنسبة

معتبرة من الناتج المحلي الاجمالي.

7- تختلف حوكمة الشركات العائلية بصورة جوهرية عن حوكمة الشركات العامة التي يملكها عدد كبير من المساهمين، فامتلاك عائلة ما لشركة يركز السلطة في يدها فيسهل اتخاذ القرارات، الأمر الذي يخفض التكاليف الإدارية كما يسمح باتخاذ قرارات غير تقليدية ولكنها مؤاتية استراتيجياً.

8- من أهم الآليات الأساسية الواجب اتباعها من أجل ضمان نظام حوكمة فعال في الشركات العائلية هي الآليات التالية: حوكمة العائلة وميثاق العائلة وحوكمة إدارة الشركة العائلية.

ثانياً: المقترحات:

- 1-نقترح بضرورة تعزيز ثقافة الحوكمة لأنها تحقق الاستثمار الأمثل والأرشد لقدرات الشركات ومواردها عبر تهيئة بيئة عمل أساسها المسؤولية والرقابة والالتزام ومراعاة مبادئ الوضوح والشفافية في تحديد أهداف الشركة وخططها التجارية الاستراتيجية.
- 2-تحفيز وتكوين وتدريب المؤسسات على اعتماد حوكمة الشركات.
- 3-نقترح بتبني تنظيم الشركات العائلية ضمن قانون الشركات التجارية السوري؛ وضرورة التزام الشركات العائلية بتبني الحوكمة العائلية.

المراجع العربية:

1- الكتب

- حوكمة الشركات، هيئة السوق المالية ، الرياض، المملكة العربية السعودية ، عدد الصفحات 12.

2- المقالات

- يمينة، مومن ، مقومات حوكمة الشركات في الجزائر، مجلة القانون، المجلد 10، العدد2، الجزائر، 2021م، ص144-160.

- معمر، حمدي، صليحة، فلاق، عابد، بوسكة، حوكمة الشركات العائلية آلياتها وتطبيقاتها في الشركة العائلية نقل الأردنية، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، (المجلد 1: العدد:1، الجزائر، 2009م، ص46-69.

- محمد، أمجد حسن عبد الرحمن، دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبي ق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية" دراسة ميدانية" ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، الصفحات 46.

3- مواقع الانترنت:

- السيارى، سعد محمد، مفهوم الحوكمة .. النشأة والتطور، صحيفة مال، 2018/12/5م، بحث منشور على الموقع التالي:

<https://maaal.com/2018/12/115802-2/> تاريخ الدخول في 2022/7/4م.

- السيارى، سعد محمد، الحوكمة .. التعريف والمبادئ، صحيفة مال، 2018/12/16م، بحث منشور على الموقع التالي:

<https://maaal.com/2018/12/116181-2/> تاريخ الدخول في 2022/7/4م.

- أساسيات الحوكمة- مصطلحات ومفاهيم- (حوكمة الشركات)، مركز أبو ظبي للحوكمة، 19 آذار 2018م، منشور على الموقع التالي:

<http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf>

تاريخ الدخول في 2022/7/2م.

- ما معنى الحوكمة Governance ؟ وما مقوماتها ؟، بحث منشور على الموقع التالي:

<https://alqemanew.com/> تاريخ الدخول في 2022/7/7م.

- what is governance ، بحث منشور على الموقع التالي:

[https://www.governanceinstitute.com.au/resources/what-is-](https://www.governanceinstitute.com.au/resources/what-is-governance)

[governance](https://www.governanceinstitute.com.au/resources/what-is-governance) تاريخ الدخول في 2022/7/6م.