

حوكمة الشركات العائلية

د/مولاي لخضر محمد الرزاق / جامعة ورقلة.

الملخص:

تمثل الشركات العائلية العصب الرئيسي لاستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم، فهي تمتص أعداد كبيرة من العمالة وتمتد السوق بكميات كبيرة من المنتجات، وتستوعب قدرًا كبيراً من المدخرات الوطنية إضافة إلى أنها تسهم بجانب كبير من التجارة الخارجية وتشكل الشركات العائلية 85% من عدد الشركات المسجلة عالمياً وتمثل كذلك 35% ضمن أكبر 500 شركة عالمية. غير أن معظم الشركات العائلية تستمر لفترة قصيرة جداً بعد رحيل مؤسسها وهناك حوالي 95% من الشركات العائلية لا تتعدى الجيل الثالث من الملاك. وغالباً ما يكون ذلك نتيجة قلة الاستعداد لدى الأجيال اللاحقة للتعامل مع متطلبات الشركة النامية والعائلة التي قد زاد حجمها كثيراً.

إن تطبيق مبادئ الحوكمة يقدم إطاراً قيماً لتناول قضايا الاستدامة وتعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية، حيث يمكن أن تساعد إجراءات الحوكمة 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.

Résumé

Les entreprises familiales représentent le noyau des investissements du secteur privé dans le monde, elles absorbent une masse importante de travailleurs, utilisent une grande partie de l'épargne nationale et favorisent le commerce internationale.

Ces entreprises familiales représentent 85 % du nombre des entreprises enregistrées au niveau mondial et 35 % des 500 grandes entreprises mondiales.

L'étude de ce type d'entreprises montre que ces entreprises ne durent pas longtemps après le départ de son fondateur, il y a 95% des entreprises familiales ne dépassent pas la troisième génération de propriétaires, cela est dû au manque de volonté des générations ultérieures à répondre aux exigences de l'entreprise familiale croissante.

L'application des principes de gouvernance constitue un cadre pour traiter les problèmes de la durabilité et la régénération de la gestion des entreprises familiales, car les procédures de la gouvernance peuvent aider la passation fluide de la richesse d'une génération à l'autre, et minimise des conflits au sein des familles. La gouvernance est un donc un élément essentiel pour assurer la fiabilité des rapports financiers et la gestion efficace des affaires.

I. التعريف بالشركات العائلية ومراحل تطورها :

تمثل الشركات العائلية نموذجاً لأقدم المؤسسات التجارية وأكثرها شيوعاً على مستوى العالم. وفي العديد من البلدان، تمثل الشركات العائلية أكثر من 70 % من مجموع الشركات حيث تلعب دوراً أساسياً في النمو الاقتصادي وتوظيف القوى العاملة. ففي إسبانيا مثلاً، حوالي 75% من الشركات هي شركات تملكها العائلات وتساهم بنسبة 65 % من الناتج المحلي الإجمالي في المتوسط. وبالمثل، تساهم الشركات العائلية بنسبة 60 % من مجموع الناتج المحلي الإجمالي في أمريكا اللاتينية.

1- تعريف الشركات العائلية وأهميتها :

تشير الشركة العائلية إلى شركة يكون فيها غالبية التصويت تحت سيطرة العائلة، ويشمل ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل ملكية الشركة إلى أحفاده. سوف يتم استخدام المصطلحات "شركة عائلية" و"مؤسسة عائلية" و"أعمال مملوكة لعائلة" و"شركة مملوكة لعائلة" و"شركة تحت سيطرة عائلة" و"تنشر الشركات العائلية بشكل واسع في كافة دول العالم. وتتراوح الشركات العائلية من الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم إلى التكتلات الكبيرة التي تعمل في مجالات وبلدان متعددة. ومن بين الشركات العائلية المعروفة ما يلي: Benetton و Fiat Group و Salvatore Ferragamo و Benetton في إيطاليا؛ L'Oreal و Carrefour Group و LVMH و Michelin في فرنسا؛ Samsung و Hyundai Motor و LG Group في كوريا الجنوبية؛ و BMW و Siemens في ألمانيا؛ و Kikkoman و Ito-Yokado في اليابان؛ وأخيراً Co Ford Motors و Wal-Mart Stores في الولايات المتحدة.

وتمثل هذه الشركات العصب الرئيسي لاستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم، فهي تمتص أعداد كبيرة من العمالة وتمتد السوق بكميات كبيرة من المنتجات، وتستوعب قدرًا كبيراً من الادخارات الوطنية إضافة إلى أنها تسهم بجانب كبير من التجارة الخارجية وتشكل الشركات العائلية 85% من عدد الشركات المسجلة عالمياً وتمثل كذلك 35% ضمن أكبر 500 شركة عالمية¹.

كما تلعب الشركات العائلية دوراً مهماً وحيوياً في اقتصاديات الدول وعلى مر العصور والأزمنة ستستمر في القيام بهذا الدور الفعال، وتشير الشركة العائلية إلى أي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية، وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة، وعلى ذلك فإن الشركات العائلية هي مشروعات يغلب فيها الكيان العائلي دوراً إدارياً ومالياً ورقابياً مؤثراً على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة، ولبساطة تأسيس هذه الشركات فهي لن تندثر أو يتوقف تأسيس الجديد منها في مختلف دول العالم، فمهما كان حجم التحديات التي تفرضها التحولات الاقتصادية في العالم، فإن مثل هذا النوع من الشركات باق ببقاء أشخاص قادرين على العطاء وتحقيق نجاح تجاري واقتصادي ينسب لهم، وينتقل بالتوريث لأبنائهم وأحفادهم.

إن الشركات العائلية الضخمة في الدول الصناعية لها دور كبير في التنمية الاقتصادية ولم تستطع الشركات الكبيرة تهميش دورها بل بالعكس وحدث أنه في الشركات العائلية حلولاً لكثير من احتياجاتها الصغيرة الحجم والمتكررة الطلب، ومن

ناحية أخرى، فإن الشركات العائلية بطبيعتها تعتبر بعيدة عن ضغوط أسواق المال، والتي تتمثل في ضرورة تحقيق الشركة لنتائج سريعة، وذلك لأنها لا تنتمي لهذه الأسواق، كما لا يوجد لديها حملة أسهم.

ما حدث في الآونة الأخيرة من اختيارات الأسواق المالية أدت إلى المطالبة بضرورة وجود مجموعة من الضوابط والأعراف والمبادئ الأخلاقية والمهنية لتحقيق الثقة والمصداقية، حيث أن حوكمة الشركات مفيدة لمنشآت الأعمال، ومن ثم فن الشركات لا ينبغي لها أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات، بقدر ما يمكن لهذه الشركات أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات أساليب الإدارة الجيدة التي ينبغي عليها أتباعها في عملها.

2- خصائص الشركات العائلية - نقاط القوة والضعف - :

2-1- نقاط القوة: أثبتت عدة دراسات أن الشركات المملوكة لعائلة تتفوق على مثيلاتها غير المملوكة لعائلة فيما يتعلق بالمبيعات والأرباح ومعايير النمو الأخرى. فقد قامت شركة Thomson Financial في دراسة لها بمجلة Newsweek بمقارنة الشركات العائلية بالمنافسين وفقاً للمؤشرات الستة الرئيسية في أوروبا وقد أثبتت أن الشركات العائلية قد تفوقت على منافسيها عبر جميع هذه المؤشرات، من مؤشر FTSE بـ لندن إلى IBEX بـ مدريد. فقد قامت شركة Thomson Financial بإنشاء مؤشر فريد لكل من الشركات العائلية وغير العائلية في كل دولة وقد قامت بتتبعها على مدى أكثر من 10 سنوات منذ ديسمبر 2003. في ألمانيا، ارتفع مؤشر الشركات العائلية بنسبة 206 %، بينما ارتفعت أسهم الشركات غير العائلية بنسبة 47 % فقط. في فرنسا، ارتفع مؤشر الشركات العائلية إلى 203 %، بينما ارتفع مؤشر مثيلاتها بنسبة 76 % فقط. كما تفوقت الشركات العائلية على مثيلاتها في سويسرا وإسبانيا وبريطانيا وإيطاليا².

كان هذا الأداء العالي نتيجة لنقاط قوة الشركات العائلية المتأصلة فيها مقارنة بمثيلاتها. تشمل بعض نقاط القوة هذه³:

- **الالتزام:** تثبت العائلة - بصفتها مالكة للشركة - أعلى مستوى من التفاني في مراقبة نمو أعمالها وازدهارها وبالتالي تنتقل إلى الأجيال التالية. نتيجة لذلك، يرتبط الكثير من أفراد العائلة بالشركة وعادة ما يعززون العمل بجدية وإعادة استثمار أرباحهم في الشركة للعمل على نموها على المدى البعيد. وعند التعامل مع عملاء الشركات العائلية، نجد أن مؤسسة التمويل الدولية (IFC) تقدر بشدة وجود مجموعة من حملة الأسهم الملتزمين في قلب الشركة.

- **استمرارية المعرفة:** تجعل الشركات العائلية من مهمة نقل معرفتها التراكمية وخبرتها ومهاراتها إلى الأجيال التالية من أولى أولوياتها. حيث ينغمس الكثير من أفراد العائلة في شركتهم العائلية منذ نعومة أظفارهم. ويؤدي ذلك إلى زيادة مستوى التزامهم ويوفر لهم الأدوات اللازمة لإدارة شركتهم العائلية.

- **الموثوقية والكبرياء:** نظراً لاسم وسمعة الشركات العائلية المصاحب لمنتجاتها و/أو خدماتها، فهي تجتهد لزيادة جودة مخرجاتها والحفاظ على علاقة طيبة مع شركائها (العملاء والموردين والموظفين والمجتمع، وغير ذلك).

2-2- **نقاط الضعف:** الكثير من الشركات العائلية يفشل في البقاء على المدى البعيد حيث في الواقع ينهار ما يقرب من ثلثي أو ثلاثة أرباع الشركات العائلية أو يتم بيعها من قبل المؤسس (المؤسسين) أثناء فترة ولايتهم. يستمر فقط من 5

إلى 15% إلى الجيل الثالث المنحدر من سلالة المؤسس (المؤسسين)، هذا المعدل المرتفع من الفشل بين الشركات العائلية يرجع إلى أسباب متعددة. بعض هذه الأسباب هي نفسها التي يمكن أن تؤدي إلى فشل شركات أخرى مثل الإدارة الضعيفة، وعدم وجود مبالغ نقدية كافية لتمويل التنمية، والتحكم غير الملائم في التكاليف، والصناعة، وحالات كبيرة أخرى. مع ذلك، أظهرت الشركات العائلية كذلك بعض نقاط الضعف المتعلقة بطبيعتها بشكل خاص. تشمل بعض نقاط الضعف هذه:

- **التعقيد:** عادة ما تكون الشركات العائلية أكثر تعقيداً فيما يتعلق بالقواعد الحاكمة عن مثيلاتها نظراً لإضافة متغيرات جديدة: العائلة: تؤدي إضافة العواطف والأمور العائلية إلى الشركة إلى زيادة تعقيد المشكلات التي يجب أن تتعامل معها هذه الشركات. على العكس من أنواع الشركات الأخرى، يلعب أفراد العائلة أدواراً مختلفة داخل شركتهم، مما قد يؤدي في بعض الأحيان إلى حيادية الدوافع بين جميع أفراد العائلة.

- **عدم التمسك بالرسميات:** نظراً لأن معظم العائلات تقوم بإدارة شركاتها بأنفسها (خلال الجيل الأول والثاني على الأقل)، عادةً ما يكون الاهتمام بوضع ممارسات وإجراءات محددة خاصة بالعمل قليل جداً. كلما ازدادت العائلة والشركة في النمو، قد يؤدي هذا الوضع إلى ظهور العديد من أوجه القصور والنزاعات الداخلية التي قد تهدد استمرارية الشركة.

- **قلة الانضباط:** لا تتبهِ الكثير من الشركات العائلية إلى المجالات الإستراتيجية الرئيسية بشكل كافٍ مثل خطط توريث منصب الرئيس التنفيذي والمناصب الإدارية الرئيسية الأخرى وتوظيف أفراد العائلة في الشركة وجذب المدراء الخارجيين ذوي المهارات والحفاظ عليهم. إن تأخير أو تجاهل مثل هذه القرارات الإستراتيجية الهامة قد يؤدي إلى فشل الأعمال في أية شركة عائلية.

3- مراحل نمو الشركات العائلية :

تكونت المشروعات العائلية، تقليدياً، من رئيس عائلة قوي، وهو مؤسس المشروع، وغالباً ما يتخذ في البداية شكل "إدارة الفرد الواحد" وعادةً ما ينشغل أفراد العائلة في تأسيس مجلس الإدارة، سواء بجلوسهم بأنفسهم في المجلس، أو باقتراح أفراد آخرين من العائلة والأقارب والأصدقاء ليشغلوا دور المديرين. وإذا جاء الرئيس التنفيذي من العائلة، فتكون سلطة المجلس أضعف، ويبقى الحكم في أيدي العائلة. كما أن للعائلة وغيرها من المساهمين القدرة على توسيع نطاق نفوذهم بطرق أقل مباشرة، وذلك نتيجة للأسهم المحمولة في الشركات القابضة و/أو الشركات التابعة.

وكان النموذج القديم الذي تتركز فيه السلطة في يد العائلة قد أدى وظائفه بنجاح، في الوقت الذي اعتمد العمل فيه على العلاقات، التي قامت بدور الوصل في الأسواق ذات التشريعات الغامضة. غير أنه من المشكوك فيه أن هذا النظام سيحتفظ بقيمته في المستقبل. فالمنافسة المتزايدة تتطلب من الشركات أن تعتمد أكثر على الاستراتيجية في كيفية تخصيص الموارد، وتستقطب الشركات العائلية إلى منافسة مع الشركات العالمية، ويوفر هذا النوع من التفاعل للشركات العائلية فرصاً جديدة للوصول إلى رأس المال والمواهب.

وعادة ما تمر الشركات العائلية بثلاث مراحل من التطور، تتميز بخصائص معينة⁴:

الجدول رقم (1): يوضح مراحل تطور الشركات العائلية.

المرحلة الثالثة العائلة الممتدة (الجيل الثالث)	المرحلة الثانية الجيل التالي (الجيل الثاني)	المرحلة الأولى المؤسس (الجيل الأول)	
<ul style="list-style-type: none"> • يتدخل عدد أكبر من أفراد الأسرة، من بينهم الأبناء، والإخوة، وأبناء العم والأنسب. • تحمل أية صراعات 	<ul style="list-style-type: none"> • تنتقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس. • تصبح أمور الحوكمة أكثر تعقيداً بـكبر حجم الشركة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يمتلك المشروع ويديره المؤسس (رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي). • يتخذ المؤسس القرارات بشكل عام بتدخل خارجي بسيط. • هيكل حوكمة بسيط وغير رسمي. • مساهمون قليلون. • يتكون المجلس من أفراد العائلة، المساهمون أيضاً. 	الخصائص الشائعة
<ul style="list-style-type: none"> • تخصيص رأس مال الشركة : توزيعات الأرباح، الدين، مستويات الربح. • حقوق المساهمين. • توظيف أفراد العائلة. • السيولة المالية للمساهمين. • تسوية النزاعات العائلية. • مشاركة العائلة ومهمتها • رؤية ومهمة العائلة. • صلة الشركة بالعمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • الحفاظ على عمل الفريق والانسجام. • حفظ ملكية الأسرة. • انتقال القيادة. • تعاقب الأجيال في الإدارة. • وضع عمليات وإجراءات العمل في إطار رسمي. • وضع أساليب تواصل فعال. 	<ul style="list-style-type: none"> • انتقال القيادة. • تعاقب الأجيال في الإدارة. • تخطيط الأملاك 	نماذج من مشكلات المساهمين

المصدر : مركز المشروعات الدولية الخاصة , تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب و حلول (المنتدى العالمي لحوكمة الشركات)فبراير 2011 , ص75.

لقد تم تطوير العديد من النماذج لوصف وتحليل المراحل المختلفة التي تمر بها الشركات العائلية أثناء إنشائها، وعلى الرغم من أن هذا النموذج يوفر تحليلاً جيداً للخطوات الثلاث الأساسية لتطور الشركات العائلية، إلا أنه لا يقتضي ضرورة مرور كل الشركات العائلية بالمراحل الثلاث للتطوير. على سبيل المثال، تختفي بعض الشركات أثناء المراحل الأولى من دورة حياتها نظراً للإفلاس أو لاستحواذ شركة أخرى عليها.

ويمكن تلخيص دورة حياة الشركات العائلية في ما يلي⁵ :

— مرحلة المؤسس (المؤسسون)؛

— مرحلة إشراك الأخوة؛

— مرحلة اتحاد الأقرباء.

المرحلة الأولى: المؤسس/المؤسسون (مالك مسيطر)، (الجيل الأول) :

هي الخطوة الأولى لإنشاء الشركة العائلية. وتكون ملكية وإدارة الشركة بالكامل للمؤسس (المؤسسون). قد يلجأ بعض المؤسسين إلى استشارة عدد قليل من المستشارين الخارجيين و/أو رفقاء العمل لكنهم سيتخذوا غالبية القرارات الرئيسية بأنفسهم. تتسم هذه المرحلة بالتزام شديد من قبل المؤسس (المؤسسون) بالعمل على تحقيق النجاح لشركته كما تتسم **بهيكل حوكمة بسيط**. وعموماً، تحتوي هذه المرحلة على القليل من مشاكل حوكمة الشركة مقارنةً بالمرحلتين التاليتين لأن كلا من السيطرة والملكية ما زال في أيدي نفس الشخص (الأشخاص): وهو المؤسس (المؤسسون). وقد تكون أهم مشكلة تحتاج إلى علاج أثناء حياة المؤسس (المؤسسون) هي خطط انتقال الملكية. لأن اكتمال تطور الشركة العائلية إلى المرحلة التالية يحتم على المؤسس (المؤسسون) اتخاذ الجهود اللازمة للتخطيط لانتقال الملكية وإعداد القائد التالي للشركة.

المرحلة الثانية: إشراك الأخوة (الجيل الثاني):

هذه المرحلة التي يتم فيها نقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس (المؤسسون). ونظراً لانضمام مزيد من أعضاء العائلة إلى الشركة، فإن مشاكل الإدارة ستصبح أكثر تعقيداً نسبياً عما كانت عليه في المرحلة الأولى من إنشاء الشركة. وإيكم بعض التحديات الشائعة في مرحلة إشراك الأبناء: الحفاظ على التجانس بين الأخوة، وتنظيم عمليات وإجراءات العمل، وإرساء قنوات الاتصال الفعالة بين أعضاء العائلة وتأمين خطة انتقال المناصب الإدارية الرئيسية.

المرحلة الثالثة: اتحاد الأقرباء (اتحاد العصب أو الأسرة الحاكمة) العائلة الممتدة (الجيل الثالث):

تصبح إدارة الشركة أكثر تعقيداً في هذه المرحلة نظراً لانضمام عدد أكبر من أعضاء العائلة بشكل مباشر أو غير مباشر، بما في ذلك أبناء الأخوة والأقرباء والأنساب. ولأن العديد من هؤلاء الأعضاء ينتمي إلى أجيال مختلفة وفروع مختلفة من العائلة، قد يكون هناك اختلاف في السياسات الخاصة بكيفية إدارة الشركة وكيفية رسم الإستراتيجية العامة. بالإضافة إلى ذلك، قد تنتقل أي خلافات كانت بين الأخوة في المرحلة السابقة إلى جيل أبناء العم أيضاً. لذلك، تنطوي هذه الفترة على أكثر مشكلات الحوكمة داخل العائلة. وإيكم معظم المشاكل الشائعة التي تواجه الشركة العائلية في هذه المرحلة: توظيف أفراد العائلة؛ وحقوق العائلة في امتلاك الأسهم؛ وسيولة الأسهم؛ وسياسة توزيع الأرباح؛ ودور أفراد العائلة في الشركة؛ وحل نزاعات العائلة؛ ورؤية العائلة ومهمتها.

II. الحوكمة: تعريفها، أهميتها، ومبادئها :

أدت المشاكل المالية التي تعرضت لها العديد من كبرى الشركات في العالم إلى المطالبة بضرورة وجود مجموعة من الضوابط والأعراف والمبادئ الأخلاقية والمهنية لتحقيق الثقة والمصداقية في المعلومات الواردة في القوائم المالية والتي يحتاج إليها

العديد من مستخدمي القوائم المالية خاصة المستثمرين المتعاملين في سوق الأوراق المالية في ظل عوامة وتدويل سوق المال وتزايد أحجام المشروعات نتيجة إجراء العديد من عمليات الدمج بين العديد من الشركات سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي .

كذلك يمكن للحكومة أن تلعب دوراً فعالاً في مجالات الإصلاح المالي والإداري لشركات القطاع العام والخاص ، وزيادة ثقة المستثمرين في القوائم المالية ، وتنشيط الاستثمار الوطني وجذب الاستثمارات ، وتدعيم الجهاز المصرفي وزيادة قدراته ، وتفعيل سوق الأوراق المالية ، ودفع عملية التنمية الاقتصادية بقوة .

1. تعريف الحوكمة :

لقد تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عن مفهوم أو تعريف حوكمة الشركات وذلك بتعدد تمامات وتخصصات هؤلاء الكتاب والباحثين ، فلقد عرف البعض حوكمة الشركات بأنها : مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح فيها وذلك عن طريق الإجراءات والأساليب التي تستخدم لإدارة شئون الشركة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تطوير الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بها وتعظيم فائدة المساهمين علي المدى الطويل ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة .

كما عرفها كاتب آخر بقوله : إن هذا المفهوم يؤكد العمل بمبادئ الشفافية والمراقبة والمساءلة المالية والإدارية داخل الشركات بما يحميها من أن تلقى ذات مصير الشركات المنهارة .

يكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة

وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية

وقد أشارت احدي الدراسات : بان هناك مدخلين لتحديد مفهوم حوكمت الشركات وهما⁶:

المدخل الأول : مدخل المساهم والذي يهتم بتعظيم حقوق المساهمين ممثلة في الربحية.

المدخل الثاني: مدخل الأطراف المتعددة ذات العلاقة بالشركة مثل المديرين والعملاء والدائنين والعمال والأطراف الاخرى ، ويهتم هذا المدخل بتحقيق مصالح هؤلاء الأطراف .

ويعتبر المدخل الثاني اعم واشمل في التعبير عن مفهوم حوكمة الشركات لأنه يركز علي البيئة المحيطة بالشركة والقضايا الاجتماعية المختلفة ، علاوة علي انه يهتم بتوصيل البيانات والمعلومات المالية وغير المالية الملائمة لمتخذي القرارات من داخل وخارج الشركة .

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في عقاب الاثبات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين ، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من اثار مالية ومحاسبية خلال عام 2002 ، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد 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 اقل تكلفة من المصادر المصرفية ، 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 والى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات ، ثم توالى بعد ذلك الأزمات ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون و ورلدكوم في الولايات المتحدة في عام 2001 وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة .

في ضوء ما سبق يمكن أن نستنج مايلي:

- شمول مفهوم حوكمة الشركات للعديد من الأبعاد سواء الاقتصادية أو القانونية أو الإدارية أو المحاسبية أو الاجتماعية أو الأخلاقية ، وذلك نتيجة عدم الاتفاق على تعريف أو مفهوم موحد لمصطلح Corporate Governance .
- ازداد انتشار مفهوم حوكمة الشركات بصورة واسعة بعد حدوث الـ **التغير من الانهيارات والأزمات الاقتصادية** للكثير من الوحدات الاقتصادية العملاقة ، مما يعني فعالية الدور الذي يقوم به هذا المصطلح وما يتضمنه من وسائل للعلاج والإصلاح لمثل هذه **الانهيارات والأزمات** .
- يساعد مفهوم حوكمة الشركات في القضاء على التعارض وتحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح الفئات المختلفة المهتمة بالوحدة الاقتصادية سواء من داخلها أو من خارجها ، وذلك عن طريق الحد من سيطرة الإدارة وإعطاء سلطات أوسع للفئات الأخرى - خاصة المساهمين - وغيرهم من أصحاب المصالح .
- القاسم المشترك بين المفاهيم المختلفة لمصطلح حوكمة الشركات هو الاهتمام بتطوير الأداء وتحقيق الإفصاح والشفافية والانضباط والعدالة .

2. محددات الحوكمة:

تنقسم محددات الحوكمة إلى مجموعتين هما ⁷:

أ- **المحددات الخارجية:** وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية ، والإفلاس) ، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في أحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن

الملئقى العلمى الدولى حول : آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25- 26 نوفمبر 2013

وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص

ب- **المحددات الداخلية:** وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة .

3. الأطراف المؤثرة في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة الشركات⁸:

- أ- **المساهمين :** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم , وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل , وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم .
- ب- **مجلس الإدارة:** وهو من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح , ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة , بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم , كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين .
- ت- **الإدارة:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة , وتعتبر إدارة شركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين .
- ث- **أصحاب المصالح :** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين , ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان , فالدائنون على سبيل المثال , يهتمون بمقدرة الشركة على السداد , في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار .
- وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة , وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراداً أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة .
- كذلك فإن الحوكمة تؤدي إلى زيادة الجودة في المعلومات المحاسبية , من خلالها يمكن تحديد ومعالجة الانحرافات المالية التي أصابت بعض الشركات ومنع حدوثها مرة أخرى ومعرفة نقاط الضعف التي تؤدي إلى تقليل كفاءة الإدارة والمحللين الماليين . ومن ناحية أخرى فإن غياب الحوكمة قد يعرض الشركة للعديد من المصاعب والمخاطر المالية نتيجة لخطر الغش والتلاعب .

4. أهداف ومبادئ الحوكمة:

ت قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ

ونظر للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ومن هذه المؤسسات صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD.

وتؤدي الحوكمة إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل، وتوليد الأرباح وأخيرا خلق فرص عمل.

إن الممارسة الجيدة للحوكمة يساعد على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية⁹:

- العدالة والشفافية في معاملات الشركة وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة الإدارة حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد
- حماية المساهمين بصفة عامة وتعظيم عائداتهم وذلك بتبني معايير الشفافية في التعامل معهم لمنع حدوث الأزمات الاقتصادية
- منع المتاجرة بالسلطة في الشركة وذلك من خلال ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة الإدارة أمام المساهمين
- ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة المراجعة
- الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.
- تحسن الإدارة داخل الشركة والمساعدة على تطوير الإستراتيجية وزيادة كفاءة الأداء.

ويتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة مبادئ توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999 وتمثل فيما يلي¹⁰:

- أ- **حفظ حقوق كل المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

- ب- المساواة في التعامل بين جميع المساهمين : وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة ، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية ، والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- ت- دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعمالين وحملة المستندات والموردين والعملاء.
- ث- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
- ج- مسؤوليات مجلس الإدارة : وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية ، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

III. حوكمة الشركات العائلية :

تعد حوكمة الشركات، في الأغلب، مجالاً للشركات الكبيرة المدرجة في أسواق الأسهم، غير أنها تقدم أيضاً إطاراً قيماً لتناول قضايا الاستدامة وتعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية. وبالنسبة لهذه الشركات، التي تمثل غالبية الشركات في الدول النامية ، 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.

1. مزايا ومخاطر حوكمة الشركات العائلية:

مزايا حوكمة الشركات العائلية:

- رفع درجة المهنية في إدارة الشركة.
- درجة أعلى من الرسمية في مجريات العمل.
- تحسين عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا.
- فصل أوضح بين ادوار ممثلي الملاك (مجلس الإدارة) و الإدارة (الرئيس التنفيذي و غيره من التنفيذيين).
- إدارة أفضل للمخاطر المرتبطة بالاستثمار و تحسين الرقابة الداخلية .
- تزايد القدرة على اجتذاب العاملين المديرين و الاحتفاظ بهم.
- قبول أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة و مشاركتهم بنشاط في اللجان.
- معايير أفضل لتقييم الأداء و لنظام مكافأة التنفيذيين (وضع معايير لقياس القيمة المضافة).
- تطوير ممارسات محاسبية و أدوات إدارية أفضل.
- شكل أفضل للشركة في أعين المستثمرين.

- زيادة فرص الحصول على رأس المال.
- زيادة السيولة وحجم الأسهم التي يجري التعامل عليها.
- إمكانية إيجاد تنوع أوسع للأصول من قبل المساهمين المسيطرين.
- دقة أكبر في تحديد أسعار الأسهم.
- زيادة عدد الإصدارات الدولية من أجل تنمية الموارد من خلال ضمانات الدين في الأغلب.

مخاطر حوكمة الشركات العائلية: ¹¹

- **عدم التوازن بين نمو ربحية الشركة وزيادة حجم الأسرة:** الزيادة بمعدل متوالية هندسية لحجم الأسرة و كذلك احتياجاتها مقارنة بحجم الشركة قد يقوض النمو و الاستثمار في مشروعات تعتبر أساسية لنجاح الشركة على المدى الطويل.
- **الانتقال من جيل إلى جيل و خطة الخلافة :** فترات إحلال القيادات و دخول أجيال جديدة إلى الشركة العائلية فترات حرجة حيث تخلق أوضاعا قد تفضي إلى نزاعات داخلية و انخفاض في نوعية الإدارة.
- فصل مصالح الشركة عن مصالح العائلة: مناقشة شؤون العائلة في الشركة أو العكس و الافتقار إلى معايير للفصل بين أصول العائلة و أصول الشركة قد يضر بالشركة.
- **الحفاظ على المهنية في أوضاع معينة :** تقاليد و أعراف العائلة التاريخية (العلاقات الشخصية و ما تنطوي عليه من تاريخ عاطفي) قد تؤثر في القرارات المتعلقة بالعمل هذا فضلا عن أن ممارسة السلطة و ممارسات السوق بين الأقارب قد تكون أصعب.
- **المحابة: ترقية احد الأفراد بناء على العلاقات الأسرية** قد يقوض الجدارة في بيئة العمل فينجم عنه هروب الأفراد و زيادة الصراعات الشخصية بين أعضاء المستوى الأعلى من الإدارة.
- **الصراع بين الأجيال و الأقران:** تعايش مختلف الأجيال في شركة واحدة قد يوجد نزاعات من أجل تأكيد الذات و السلطة هذا فضلا عن أن محاولة مختلف الشركاء ترقية المنتمين إلى الفرع الأقرب لهم في العائلة قد تكون له آثار سلبية على الشركة بمرور الوقت.

2. الأركان الرئيسية للحوكمة في الشركات العائلية ¹²:

يمكن أن يؤدي تأسيس ممارسات حوكمة في المشروعات 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 هذه موقراً للتواصل المفتوح؛ مما يسمح للعائلة بمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل، وتوفر لأفراد العائلة فرصة للاتصال. وسوف يساعد هيكل الحوكمة الفعال في معالجة القضايا التي تحدث في حياة المشروع، مثل توظيف أفراد العائلة، والنزاعات، وملكية الأسهم.

ومن الأركان الرئيسية الفعالة للحوكمة في الشركات العائلية وضع إجراءات مكتوبة يمكن أن يُرجع إليها بشكل دوري، مثل دستور العائلة وسياسة حمل الأسهم. وتعزز السياسات الفعالة وتساعد في نمو المشروع. وسيكون لكل شركة هيكل حوكمة فريد من نوعه، ومن المهم أن يتم إبلاغ أفراد العائلة بغرضه ووظيفته حتى يتم التوصل إلى الاتفاق والمساندة. وفي الغالب تشبه تلك الهياكل ما يلي:

- أ- **اجتماع العائلة** : في المرحلة المبكرة التي تخلو من الرسمية، وحيث تتركز السلطة في يد المؤسس أو المؤسسين، يقوم المؤسس بالدعوة إلى اجتماعات العائلة ويديرها، وهو في الغالب الشخص الذي يدير العمل بأسلوب أحادي الجانب. وتؤدي الاجتماعات وظيفتها كطريقة غير رسمية للمشاركة في المعلومات، والتوصل إلى اتفاق، وتوليد أفكار جديدة.
- ب- **جمعية العائلة**: عندما ينشط الجيل الثاني من العائلة في العمل، يصبح وجود عملية أكثر رسمية لتوصيل المعلومات **ضرورياً** في الغالب. وتجتمع العائلة بشكل أكثر رسمية مرة أو مرتين كل عام، وفي هذا الوقت تناقش أية موضوعات تتعلق بالعمل ولا يسمح هذا للعائلة بأن تبقى على دراية بما يجري فحسب، ولكنه يعطي العائلة الفرصة في تبادل الآراء المتعلقة بتطوير المشروع وفي هذه المرحلة، إذا لم توضع سياسات رسمية، فقد تنشأ النزاعات.
- ت- **مجلس العائلة** : حيث يتوسع الجيل الثاني ليضم الأنساب وأبناء العم، قد يصبح وجود كيان حاكم يمثل مصالح العائلة الأوسع مناسباً للمساعدة في صنع القرار. وينتخب أفراد العائلة في المجلس، **ويجتمعون** في الغالب من مرتين إلى ست مرات في العام. ويتناول المجلس أية مشكلات قد تنشأ، ويقوم بتعريف بقية العائلة بهذه المشكلات وأنشطة المشروع.
- وفي العادة ينتخب رئيس مجلس الإدارة أو تعيينه جمعية العائلة ليخدم كمسئول الاتصال الرئيسي الذي يوجه عمليات وأنشطة المجلس. كما أنه من النافع أن ينتخب أمين سر ليقوم بتسجيل نتائج الاجتماعات، وتوزيع المعلومات على أفراد العائلة ذوي الصلة.
- بالإضافة إلى السياسات الرسمية، تيسر الاتصالات الرسمية مشاركة المعلومات بين أفراد العائلة، مما يؤدي إلى خلق الثقة، ويسمح بمعالجة أية مشكلات أو نزاعات في العلن، وهو ما يحد من احتمال الضرر. ويجب أن يتم إبلاغ العائلة بأنشطة المشروع المستمرة والتحديات التي يواجهها.
- وتعد اجتماعات العائلة **وجمعياتها** أكثر الطرق مناسبة للتعريف بتفاصيل العمل في المشروع، غير أن التواصل المستمر يمكن أن يكون في شكل البريد الإلكتروني، أو بوابات الإنترنت، أو التقارير الشهرية، أو التقارير السنوية، وغيرها.

الجدول رقم يوضح (2) : الأركان الرئيسية الفعالة للحوكمة في الشركات العائلية.

مجلس العائلة	جمعية العائلة	اجتماع العائلة	في أية مرحلة؟
(العائلة الممتدة	الجيل التالي	المؤسس	

الجيلان الثاني والثالث	(الجيل الثاني)	(الجيل الأول)	
رسمية	رسمية	غير رسمية	ما هي الحالة؟
يبتخب أفراد العائلة من قبل جمعية العائلة. وتقرر العائلة معايير الاختيار.	أي من أفراد من العائلة يكون له حق مكتسب في الشركة.	أي من أفراد من العائلة يكون له حق مكتسب في الشركة.	من هم المشاركون؟
صغير - يعتمد على المعايير الموضوعية. في الغالب من 5-9 أعضاء	متوسط - يعتمد على حجم العائلة ومعايير المشاركة.	صغير - الأفراد المباشرون لعائلة المؤسس مثالا 6-10	ما هو الحجم؟
من مرتين إلى ست مرات في السنة.	من مرة إلى مرتين في السنة.	يعتمد على مرحلة التطور. ويمكن أن يكون متكرراً حتى بنسبة مرة في الأسبوع في المراحل المبكرة.	ما عدد مرات الاجتماع؟
<ul style="list-style-type: none"> تسوية النزاعات. تطوير السياسات. والإجراءات الرئيسية المتعلقة بالعائلة. التخطيط. التعليم. تنسيق العمل مع الإدارة والمجلس وتحقيق التوازن بين المشروع والعائلة. 	<ul style="list-style-type: none"> نقاش الأفكار والخلافات والرؤية والتعريف بها. الموافقة على السياسات والإجراءات الرئيسية المتعلقة بالعائلة. تعليم أفراد العائلة قضايا العمل. انتخاب مجلس العائلة وأعضاء المجلس الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> التعريف بقيم العائلة ورؤيتها. نقاش وتوليد أفكار جديدة للعمل. الإعداد لقيادة المشروع التاليين 	ما هي الأنشطة الرئيسية؟

المصدر: مؤسسة التمويل الدولية, دليل حوكمة المشروعات العائلية, 2008 ,

[www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family+Business_Second_Edition_English+/\\$FILE/Englilsh_Family_Business_Final_2008.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family+Business_Second_Edition_English+/$FILE/Englilsh_Family_Business_Final_2008.pdf)

ث- وضع دستور العائلة :

دستور العائلة الذي يعرف أيضاً باسم بروتوكول العائلة، بمثابة وثيقة مكتملة توضح المبادئ والسياسات التي يتبناها المشروع العائلي. ويتضمن القيم الجوهرية، ومهمة العائلة ورؤيتها، كما يصف الأدوار والوظائف الخاصة بكل من كيانات الحوكمة بما فيها المالك، وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين، والإدارة، والعاملين، والكيفية التي تمكن أفراد العائلة من المشاركة في المشروع. وكما ذكر، فإن هذه الإجراءات المكتوبة يمكن أن تتوقع أو تمنع وقوع سوء التفاهم، ويمكن أن تساعد على تحقيق رؤية العائلة وقيمها لأجيال لاحقة.

وتوضح التجربة أنه من الأفضل أن يوضع دستور العائلة في الوقت الذي تكون أوضاع المشروع مستقرة، وقبل وقوع أية مشكلات، حتى يمكن التعامل مع القضايا المحتملة بشكل خال من العواطف. وفي المراحل المبكرة، تضع عائلات عديدة

مجموعة غير رسمية من القواعد والعادات التي توجه العلاقة بين أفراد العائلة والمشروع فيما يتعلق بالحقوق، والالتزامات، وتوقعات أفراد العائلة.

وتوسع العائلة والمشروع، من المهم أن توضع السياسات في إطار رسمي ووثيقة مكتوبة يعترف بها جميع أفراد العائلة. وضع خطة لتعاقب الأجيال في إدارة المشروع من العناصر الرئيسية أيضاً في دستور العائلة، ويؤدي إلى الحد من الخلافات المحتملة التي قد تحدث بتولي الأجيال اللاحقة. كما أنه يوفر سياسات عامة لأقارب الدرجة الأولى والعائلة الممتدة. وتلزم غالبية المشروعات العائلية التي وضعت دستوراً للعائلة أفراد العائلة بأن يعملوا خارج المشروع لفترة معينة من الزمن. ومن المعتقد أنهم سيحززون تقدماً أفضل، وسوف يطورون مجموعة قيمة من المهارات التي يدخلونها إلى الشركة. وغالباً ما تنطرق العناصر الرئيسية في دستور العائلة وتعالج النقاط التالية: سياسات التوظيف، وتسوية النزاعات، وحقوق المساهمين من العائلة، وتعاقب الأجيال في الإدارة.

ج- تشكيل السياسات :

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. وهذه الطريقة يمكن للشركة أن تشعر بالارتياح في التوظيف من العائلة أو الأصدقاء، كما توضح أيضاً المهارات التي يلزم على الشخص أن يتمتع بها، والمتوقع منه/منها في الشركة وغالباً ما يعني هذا إصدار بيانات صريحة بشأن ظروف الدخول في العمل، والبقاء فيه، والخروج منه. كما يجب أن تتناول السياسة أيضاً معاملة موظفي العائلة في مقابل الموظفين من خارج العائلة. وتضع هذه السياسة أيضاً نظاماً للتوظيف قائماً على الاستحقاق بدلاً من الحق الطبيعي، ويحث أفراد العائلة على تحقيق مستوى معين، بحيث يكونوا مساهمين فاعلين. كما سيرى الأعضاء من خارج العائلة بوضوح طريقاً للنمو في الشركة؛ مما يشجع التزامهم وولاءهم. ويجب أن تتضمن سياسة التوظيف:

- فلسفة التوظيف
- الدخول
- معايير التوظيف (مثال: المنصب الحالي، أو إضافة منصب يستلزم قدرات معينة)
- المتطلبات التأهيلية
- المتطلبات التعليمية
- خبرة العمل السابقة
- الإجراءات التي يجب على أفراد العائلة إتباعها حتى يتم النظر في طلباتهم
- التوظيف من أفراد العائلة الممتدة
- معاملة العاملين من أفراد العائلة
- المسؤوليات

- المكافآت والأجور على أساس السوق
- التقييم لتطوير الأداء
- الإشراف والتسلسل الوظيفي
- نظام تقييم الأداء المتصل بمؤشرات الأداء الرئيسية
- التعليم المستمر
- التقاعد
- هيكل الترقى في الشركة

وعند وقوع خلاف بين أفراد العائلة، يمكن أن يؤدي إلى اضطراب العمل والتداخل في العمليات المعتادة. والسبب الرئيسي وراء اختيار شركات عائلية عديدة هو النزاع الشخصي، وليس تهديد التنافسية. وتقع مسؤولية تسوية النزاعات على عاتق مجلس العائلة إذا كان يقوم بعمله. ويجب على المجلس أن يكون مسئولاً عن التأكد من عدم تأثير تلك النزاعات في تشغيل الأعمال، وأن تُحل عن طريق الحوار في غضون وقت معقول.

ويجب أن تحدد سياسات وإجراءات التعامل مع تسوية النزاعات حالات تضارب المصالح المتوقعة، وتضع وسيلة لتسويتها. ويمكن أن توضع الإجراءات في دستور العائلة أو كجزء من سياسة الشركة ككل. مع وضع سياسة المساهمة في أقرب وقت ممكن تحدد رسالة متسقة، وتعرف أفراد العائلة بحقوقهم.

ويجب أن توضح هذه السياسة التفاصيل عن المسموح له بامتلاك الأسهم (مثل أفراد العائلة المباشرة، أو العائلة الممتدة، أو الأنساب) وكذلك إذا كان بالإمكان بيع الأسهم وكيفية ذلك.

ويجب أن تؤخذ النقاط التالية في الحسبان عند وضع سياسة المساهمين:

- من الذي له الحق في امتلاك الأسهم (الأحفاد فقط، أم الأنساب، أم الأعضاء من خارج العائلة مثل العاملين)؟
- حق الرفض الأول (حق طرف ما في أن يتقدم بعرض مماثل للشروط والنصوص في عقد مقترح مع طرف آخر، والذي يحمي عامة مساهمي الأقلية).
- الشروط الخاصة بإصدار أسهم جديدة.
- الشروط الخاصة بالبيع (الأولويات والتسعير).
- حقوق الشفعة (الأولوية لأعضاء العائلة في حالة نية بيع الأسهم من قبل أحد أفراد العائلة).
- إجراءات الموافقة في حالة نقل الأسهم (الموافقة على مساهم جديد قرار أغلبية أعضاء العائلة).
- حقوق الامتياز على الأسهم.
- توزيعات الأرباح وإعانات أفراد العائلة.
- الأحكام الأخرى ذات الصلة باتفاق المساهمين
- الإعدادات لتعاقب الأجيال في الإدارة

غالباً ما يعد التخطيط للجيل التالي أو للتغيير في الإدارة عملية صعبة؛ لأن غالبية المشروعات العائلية تعتمد على مؤسس أو رئيس تنفيذي قوي. غير أنه مع كبر المشروع، يعد الجيل التالي لتولي المسؤولية، ويصبح انتقال السلطة بسلاسة حتمياً. وإذا وضعت خطة قبل وقت كاف من تولى القيادة الجديدة، يميل الانتقال لأن يكون سلساً وناجحاً، ويسمح التخطيط المبكر للمؤسس بأن يتدخل في الاتجاه المستقبلي للمشروع.

ويسعى العديد من أبناء المؤسسين إلى اتخاذ منصب الرئيس التنفيذي. وقد يكون هذا مقبولاً، غير أنه ليس الطريق الوحيد المتاح. فعلى سبيل المثال، يمكن لمجلس قوي مكون من أفراد العائلة، أن يسعى لتعيين رئيس تنفيذي من العائلة الممتدة أو أن يدرس تعيين عضو من خارج العائلة، والهدف هو اختيار أكثر الأشخاص مناسبة للمنصب، وبهذا تستمر سلطة العائلة حتى مع السماح بتعيين رئيس تنفيذي يتمتع بمواهب إلى جانب خبرات ومهارات أخرى. وعند وضع خطة تعاقب الأجيال في الإدارة، من المفيد اتخاذ رأي خارجي للمساعدة في صنع قرارات فعالة وموضوعية. ولقد استخدمت بعض العائلات مديريين غير تنفيذيين مستقلين للحصول على مثل هذه المشورة، بينما سعت شركات أخرى إلى شركات المحاسبة والقانون.

ويجب وضع النقاط الرئيسية التالية في الاعتبار عند وضع خطة تعاقب الأجيال في الإدارة:

- الأهداف المتعلقة بتعاقب الأجيال في الإدارة.
- أسلوب ومعايير اختيار الأجيال اللاحقة في الإدارة.
- الخطوات المهمة في إعداد الأجيال اللاحقة في الإدارة.
- التدريب المطلوب للأجيال اللاحقة في الإدارة.
- خطة تتضمن مواعيد محددة تتعلق بمراحل تحديد وتدريب وتقديم الأجيال اللاحقة في الإدارة.
- خطة طوارئ في حالة عدم سير تعاقب الأجيال في الإدارة وفقاً للمخطط الموضوع، أو في حالة وقوع حدث غير متوقع.

3. المشاكل العامة للحوكمة بالمؤسسة العائلية :

تواجه المؤسسة العائلية أربع مسائل تقليدية فيما يخص قواعد الحوكمة، غير أن حدتها تختلف باختلاف إنشغال المؤسسة سواء ما يتعلق ببقائها أو بنموها.

الجدول رقم يوضح (3) : المشاكل العامة للحوكمة بالمؤسسة العائلية

المؤسسات العائلية التي تواجه صعوبة البقاء	المؤسسات العائلية التي تواجه صعوبة البقاء	المؤسسات العائلية التي تواجه تحديات النمو
العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة	باعتبار أن ملاك المؤسسة هم أنفسهم المسيرين مما يولد حالة خلط بين الوضعين وهذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية.	عملية الفصل بين وظيفة المدير والمسير تكون أكثر تحديداً، حتى لو كانت الوظيفتين مجموعتين في شخص واحد وتنجم عن ذلك جودة العلاقات مع الأطراف الخارجية الأخرى.
الوضع الاقتصادية لنتائج	ضعف قواعد التسيير لا تسمح بضبط دقيق	وجود قواعد التسيير يسمح بضبط أفضل لنتائج

المؤسسة	لنتيجة المؤسسة.	المؤسسة، ولكن السؤال عن مدى صحتها يبقى مطروحا.
حالات الانتقال و الخلافة	مشاكل الانتقال والخلافة، غير متوقعة عادة، وعندما تنشأ نجد المؤسسة نفسها غارقة في وضعيات مستعصية يمكن أن تقودها إلى الخطر.	تكون مشاكل الانتقال والخلافة أكثر توقعا، ولكن معالجتها يمكن أن تثير اضطرابا في سيرورة المؤسسة.
التناسق بين الإستراتيجية و مصالح المؤسسة	المؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لأن اهتمامها ينحصر في ضمان بقاءها يوما بعد يوم.	تكون للمؤسسة قدرة على وضع استراتيجية ولكن مدى تنسيقها، أي هذه الإستراتيجية مع مصالحها تستحق لدعم.

المصدر : وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر, 2009 ص 22

وتخص مشاكل الحوكمة، بدرجات متفاوتة، مجموع الشركات العائلية¹³ :

- أ- **كيف يمكن تحسين علاقة المؤسسة بالبنك:** ثمة مشكلة واسعة الانتشار حيث تشكي العديد من المؤسسات من صعوبة الحصول على قرض بنكي، في حين، ترثى البنوك عادة ضعف رأسمال هذه المؤسسات، أو حساباتها (السابقة أو المتوقعة) التي لا تعكس الحقيقة الاقتصادية لهذه الأخيرة. وتحتم قواعد الحوكمة للمؤسسة بصحة الحسابات وارتباطها بحقيقة اقتصادية وكذا زيادة شفافية المؤسسة للعميل المصرفي سواء على الصعيد التاريخي أو التوقعي.
- كيف يمكن جذب مستثمرين خارجيين إلى النواة الأولية للمؤسسة:** يطرح موضوع البحث عن شركاء خارجيين عن نواة المساهمين الأولية، بالنظر إلى الحذر الذي يبديه أقلية المساهمين الذين يخشون فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة بالنظر إلى المساهمين الغالبين. وبواسطة التطبيق الصارم لمبادئ الحوكمة المكرسة في هذا الشأن. يلتزم ملاك المؤسسات بتحديد الشروط المناسبة لوضع الثقة في المستثمرين الخارجيين والمحافظة على حقوقهم.
- ب- **كيف يمكن للمؤسسة من إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية:** اقتنع الكثير من رؤساء المؤسسات بضرورة وجود علاقة نزيهة وشفافة مع هذه الإدارة و يعد الجهد المبذول، من أجل شفافية ونزاهة الحسابات، عنصرا أساسيا يسمح للمؤسسة من بناء مستقبلها بطريقة أكثر فاعلية.
- ت- **كيف يمكن توضيح العلاقة بين المساهمين :** تعرف الكثير من المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي حركة « الجمعية » مفهوما سلبيا على الرغم من أن « الجمعية » لفكرة حضارية وهي ممر لا بد منه للمقاول الراغب في توسيع مؤسسته، و هي عصر حيوي لنمو المؤسسة وكذا تحديد قواعد تصرف المساهمين، لا سيما فيما يخص الحقوق والواجبات و حماية المساهمين الأقلين.
- ث- **كيف يمكن توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين الغير مساهمين :** إن قبول المسيرين التنفيذيين الغير مساهمين، وفضلا عن ذلك، ليسوا أعضاء نواة العائلة المؤسسة، أدى لخلق وضعية جديدة في العديد من المؤسسات، وهذه الوضعية تطرح مشكل الثقة والامتيان والأجر و يشوبها عدم استقرار الإطار المسير الغير مساهم أو الغير منتمي للعائلة. وعليه، تظهر الحاجة لتوضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين وتحديد هيئات مجلس الإدارة أو المراقبة للجنة المديرين وغيرها.

ج- كيف يمكن توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي: تعاني العديد من المؤسسات من تمييع المسؤوليات أو تركيزها المبالغ فيه وتحمل هذه الوضعيات إلى زرع بذور الأزمات الداخلية والمنازعات، سواء لدى الفريق التنفيذي أو بين هذه الأخيرة والمساهمين على حد سواء (سواء شغلوا مناصب تنفيذية أم لا).

إن تبني قواعد الحوكمة للمؤسسة سيسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية، وخاصة، بوضع تنظيم ومخطط هيكلي وضبط الصلاحيات و التقسيم الدقيق للوظائف.

ح- كيف نعالج مشاكل انتقال الإستخلاف: لا تستطيع الأغلبية الساحقة من الشركات العائلية تجاوز عقبة غياب المؤسس بسهولة لأسباب متعددة نذكر منها:

- _ عدم استعداد الورثة ؛
- _ غموض وضعية الأملاك ؛
- _ غياب الهياكل الداخلية الدائمة للمؤسسة بسبب تركيز السلطات.

الخاتمة

أصبحت حوكمة الشركات عاملاً رئيسياً يؤثر في نجاح أعمال الأسواق الناشئة، وفي الوقت الذي يخلق فيه الاقتصاد العالمي فرصاً متزايدة، وكذلك **تديبات** تنافسية، يعد تأسيس ممارسات رشيدة لحوكمة الشركات جزءاً مهماً من أية إستراتيجية تهدف للنجاح حيث يعمل تطوير الحوكمة بما على جذب استثمارات أكثر في مقابل تكلفة أقل، ويعزز إستراتيجية الشركة وتنفيذها، كما يوضح حدود تحمل المسؤولية، ويحمي المساهمين، ويجذب موظفين أكفاء ويحفظ 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 مخاطرة 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 الشركات العائلية. وبالنسبة لهذه الشركات، التي تمثل غالبية الشركات في الدول النامية، 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.

وفي الحقيقة أيضاً، فإن معظم الشركات العائلية تستمر لفترة قصيرة جداً بعد رحيل مؤسسها وهناك حوالي 95% من الشركات العائلية لا تتعدى الجيل الثالث من الملاك. وغالباً ما يكون ذلك نتيجة قلة الاستعداد لدى الأجيال اللاحقة للتعامل مع متطلبات الشركة النامية والعائلة التي قد زاد حجمها كثيراً. ويمكن للشركات العائلية تحسين احتمالات الاستمرار من خلال وضع هياكل الحوكمة الملائمة في مكانها الصحيح وعن طريق بدء العملية التثقيفية للأجيال التالية في هذا المجال بأسرع ما يمكن.

- ¹ خالد الخطيب, تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية, www.kantakji.com/fiqh/Files/Companies/01021.doc
- ² بنك قطر للتنمية, حوكمة الشركات العائلية, <http://qatar.smetoolkit.org/qatar/ar/content/ar/>
- ³ بنك قطر للتنمية, نفس المرجع السابق.
- ⁴ مركز المشروعات الدولية الخاصة, تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب و حلول (المنتدى العالمي لحوكمة الشركات), فبراير 2011, ص75.
- ⁵ بنك قطر للتنمية, نفس المرجع السابق.
- ⁶ محمد أحمد إبراهيم خليل: دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية - دراسة نظرية تطبيقية - ندوة السوق المالية نظرة مستقبلية، كلية اللغة العربية و العلوم الاجتماعية والإدارية (قسم المحاسبة) جامعة الملك سعود 2007.
- ⁷ مركز المشروعات الدولية الخاصة, الحوكمة, بدون سنة, ص 4 .
- ⁸ خالد الخطيب, نفس المرجع السابق.
- ⁹ حسين مصطفى هلالى, من اجل إستراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد, بحوث وأوراق عمل ندوة الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة جمهورية مصر العربية 2007 ص96.
- ¹⁰ مركز المشروعات الدولية الخاصة , مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات, www.cipe-egypt.org
- ¹¹ الكسندر شكولنيكوف و أندرو ولسون, من شركات مستدامة إلى إقتصادات مستدامة: حوكمة الشركات كأداة تنمية , مركز المشروعات الدولية الخاصة ص 17-18 .
- ¹² مركز المشروعات الدولية الخاصة , تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب و حلول (المنتدى العالمي لحوكمة الشركات) فبراير 2011 , ص76-83.
- ¹³ وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر, 2009 ص 22.