بحث في

الحوكمة ودورها فى تنمية الشركات العائلية

إعداد الباحث:

د.محمد قمر

الإدارة المركزية للتفتيش المالى وزارة المالية

أولا:مفهوم حوكمة الشركات وأهميتها:

تحتل الشركات اهميه كبيره في الحياه الاقتصاديه فحيوية المصالح التي تهدف الي تحقيقها وما تلعبه من دور في ازدهارالنشاط الاقتصادي بإعتبارها تجميعا لجهود الافراد ومدخراتهم تمثل السبيل الامثل للنهوض بالاقتصاد القومي اذ تحقق ما يعجز الافراد عن فعله لو عمل كل منهم بمفرده مهما بلغت إمكانياته وقدراته.

غير ان الشركات لا تستطيع القيام بالدور المنشود منها الا اذا تأكد المستثمرون انهم يوجهون أموالهم الي المكان المناسب والنشاط الامثل وقد ادي إنهيار الشركات الكبري وحدوث الازمات الماليه خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين إلي البحث في أسباب ذلك وتبين ان اغلبها تدور حول غياب تطبيق الحوكمه في تلك الشركات. وقد ادي ذلك الي اهتمام الدول والمنظمات العالميه بحوكمة الشركات فقد أدت فضيحة شركة انرون للطاقه الامريكية وشركة وورلد كوم الي صدور قانون سارابانز أكسل(sarbanes oxley) كما أدت فضيحة شركةmaxwell الانجليزية وبنك بارنج الي إصدار تقرير Cadbury كما أدت الازمات الماليه العنيفه في دول جنوب شرق أسيا الي تطبيق مباديء دول منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية .

ويعتبر مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح الانجليزيcorporate governance أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها فهي(أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة).

وقد تعددت التعريفات التي قدمت لهذا المصطلح فعرفت مؤسسة التمويل الدوليه الحوكمة بأنهاالنظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.

وعرفتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين علي إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين واصحاب المصالح.

وقد حرصت العديد من المؤسسات الدوليه علي وضع مباديء محدده لتطبيق الحوكمة فقد حددت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية خمسة مباديء في عام ١٩٩٩ ثم اصدرت تعديلا لها عام٢٠٠٤وهذه المباديء هي:

١_ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات يتضمن تعزيز شفافية الاسواق وكفائتها والاتساق مع أحكام القانون وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسئولية فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

٢_حفظ حقوق جميع المساهمين كنقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول علي عائد في الارباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

٣_المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين من خلال المساواه بين حملة الأسهم داخل كل فئه وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة علي القرارات الأساسية وكذلك حمايتهم من أي عمليات إستحواذ او دمج مشكوك فيها أو من الإتجار في

المعلومات .

٤_دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الادارة بالشركة وتشمل احترام حقوقهم القانونيه والتعويض عن اي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك أليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة علي الشركة وحصولهم علي المعلومات المطلوبة

٥_الافصاح والشفافية ويشمل الافصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والافصاح عن ملكية النسبة العظمي من الاسهم والافصاح المتعلق بأعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين ويتم الافصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين واصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

٦_مسئوليات مجلس الادارة وتشمل هيكل المجلس وواجباته القانونية وكيفية اختيار اعضائه ومهامه الاساسية ودوره فيالاشراف علي الادارة التنفيذية.

وبالنظر الي تلك المباديء نجد أنها تضمنت مجموعه من الأليات التي يتم إستخدامها لتنفيذ مباديء الحوكمة في التطبيق العملي وهي:

١_الأليات القانونية والتي تختص بتطوير النظام القانوني بما يضمن توفير الاطارالقانوني الملائم لتحقيق أهداف الحوكمة.

٢_الأليات الرقابية مثل التحديد الدقيق لمسؤوليات الهيئات المختلفة المسئولة عن الاشراف والرقابة.

٣_الأليات التنظيمية والتي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للشركات بالشكل الذي يحقق أهداف الحوكمة مثل التحديد الواضح لإختصاصات مجلس الإدارة واللجان المختلفة.

٤_الأليات المحاسبية والتي تختص بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات الملائمة والتي يمكن الاعتماد عليها بصورة متكافئة من جميع المستخدمين في إتخاذ القرارات المختلفة. وقد تضمن المبدأ الخامس والخاص بالافصاح والشفافية مجموعة من الأليات لتحقيق المستهدف تمثلت في أليات محاسبية بحيث يتم إنتاج المعلومات المحاسبية والافصاح عنهاوفقا لمجموعة من المعايير المحاسبية وأليات قياس الجودة والتي تتمثل في توفير قنوات لنشر المعلومات بمواصفات جودة معينة مثل التوقيت المناسب وأن تكون المنافع من المعلومات أكبر من تكلفة إنتاجها بالإضافة إلي ملائمتها لإحتياجات المستخدمين وأخيرا أليات للرقابة علي انتاج المعلومات من خلال توفير مجموعة من أليات المراجعة للتأكد من صحة المعلومات التي تم إنتاجها.

وبصفة عامة فإن آليات تنفيذ الحوكمة تتداخل مع بعضها لتحقيق أهداف تطبيق الحوكمة والتي تتمثل في:

١_الفصل بين الملكية والادارة والرقابة علي الاداء وتحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات وإيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الاهداف ومتابعتها.

٢_المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء

الحوكمة تساعد الشركات على جذب المستثمرين وتقليل ارتيابهم

الشركات بحيث تتحول مسئولية الرقابة الي كلا الطرفين وهما مجلس الادارة للشركة والمساهمون ممثلين في الجمعية العمومية للشركة وعدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الادارة ومسئوليات أعضائه وتقييم أداء الادارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.

٣_إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والإضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركة.

٤_تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل علي تدعيم واستقرار نشاط الشركة العاملة بالإقتصاد ودرء حدوث إنهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي وتمكين الشركات من الحصول علي تمويل من جانب أكبر عدد من المستثمرين المحليين والاجانب وتشجيع تدفق الاموال وجذب الاستثمارات .

٥_تحقيق العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة وحماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانو أغلبية او اقلية وتعظيم عوائدهم.

٦_منع إستغلال السلطات المتاحة في تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح بما يقي الشركة والعاملين فيها من التلاعب والغش المالي والغني الفاحش والفساد الإداري والازمات والإفلاس.

وعندما تقوم الشركة بتطبيق مباديء الحوكمة فإن هناك العديد من المنافع والتي تحصل عليها من وراء تحسين حوكمة الشركات أهمها:

١_الحصول علي رأس المال وجذب المستثمرين حيث أن من المزايا الرئيسية لتحسين حوكمة الشركات القدرة علي الوصول لرأس المال وبأقل تكلفة . وتؤكد العديد من الدراسات التجريبية علي أن الشركات التي تمتاز بحوكمة رشيدة تتمتع بتقييم أعلي في السوق وقد وجدت هذه الدراسات بشكل عام أن الشركات التي تمتاز بحوكمة أفضل تحقق إيرادات كلية أفضل خاصة في الأسواق المتقلبة(وقد لاحظنا أن الشركات الأكثر إلتزاما بمعايير حوكمة الشركات في مصر كانت أقل عرضه لصدمات البورصة المصرية بعد احداث ثورة الخامس والعشرين من يناير)ونتيجة لذلك يأخذ المستثمرون في الإعتبار بصورة متزايدة ممارسات الحوكمة الخاصة بالشركة عند إتخاذ قراراتهم المتعلقة بالإستثمار وتبين الدراسات أيضا أن المستثمرون يكونون علي إستعداد للإستثمار بمعدلات أكبر في الشركات التي يعتبرونها ذات حوكمة عالية كما أن مستثمري الدخول الثابتة قد يقبلون أسعار فائدة أقل وفترات إستحقاق أطول علي القروض والإعتمادات.

كما تؤدي أنظمة الحوكمة الرشيدة الي تقليل ارتياب المستثمرين وتوضح البحوث التي اجرتها شركة ماكينزي وكومباني بالتعاون مع البنك الدولي أن المستثمرين علي إستعداد لدفع قيمة أعلي للسهم للشركات التي تمتاز بممارسات الحوكمة مقارنة بتلك التي تفتقر الي تلك الممارسات.

٢_تحفيز العاملين وإستقطاب الكفاءات فإشتهار شركة بكونها مكان عمل منصف يحسن من قدرتها علي إستقطاب المواهب والاحتفاظ بهم كما يساعد علي تحفيز العاملين عندما يدركون أن طرق المشوار المهني مفتوحة أمامهم وتساهم مثل هذه الإستراتيجيات في الاحتفاظ بالعاملين وخفض معدل تغير العمالة .ولا شك أن بيئة عمل تتوافر فيها تلك القيم تساعد علي أن تعطي العاملين الشعور بالإلتزام تجاه الشركة والتعامل بنزاهة.

٣_ادارة المخاطر :حيث أن تأسيس إطار قوي لحوكمة الشركات يشتمل علي مشاركة المجلس والضوابط الداخلية الفاعلة يساعد الشركات علي تقييم المخاطر بصورة أكثر فاعلية والإستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال ويمكن أن يساعد الشركات في تحديد الفرص وفهم المجالات التي يمكن أن تقتصد فيها التكاليف وكذلك فإن الشركات التي تعرف بتأسيسها لأطر قوية لإدارة المخاطر تحقق نجاحات أكبر في إستقطاب المستثمرين ومكافحة الفساد والإحتيال فقد وجدت البحوث أن ضعف حوكمة الشركات من العوامل الرئيسية التي تؤدي لنشوء الممارسات الإحتيالية في المنظمات فوفقا لدراسة أجرتها مؤسسة الفاحصين المعتمدين للإحتيال في الولايات المتحدة تفقد المنظمات ٧٪ سنويا من إيراداتها السنوية بسبب الإحتيال وأن أكبر نسب الفساد التي تضمنها المسح وقعت في قطاع الخدمات المالية والبنوك والشركات الصغيرة والتي بها ١٠٠موظف أو أقل.

٤_إدارة النمو: حيث أن تشكيل إطار لحوكمة الشركات علي أسس راسخة يضمن إستعداد الشركة لمواجهة متطلبات تحديات التوسع فسوف توضح الادوار والمسئوليات المحددة مواقع المهارات والمواقع الشاغرة التي يجب توظيف المواهب الجديدة بها وهو ما يضمن توجيه إستراتيجية الشركة للنمو وضمان ألا يؤثر النمو علي نجاح الشركة.

ثانيا: حوكمة الشركات العائلية

علي الرغم من أن ٩٠٪ أو أكثر من الصفقات في مختلف أنحاء العالم تتم عن طريق شركات إما خاضعة لإدارة العائلة أو مملوكة عائليا وأن أكثر من ٨٠٪ من قطاع الاعمال في منطقة الشرق الأوسط لشركات عائلية وفي بعض الدول النامية تمثل الشركات العائلية نحو٩٠٪ من الأعمال إلا أن معظم الكتابات تركز علي مسألة الحوكمة

في الشركات العامة أو المدرجة للتداول في سوق الاوراق المالية أو التي يتم تداولها في السوق في حين أن تأسيس ممارسات حوكمة في المشروعات العائلية في الوقت المناسب من حياة المشروع يمكن أن يؤدي الي تقوية العلاقات العائلية وجلب الاستقرار في عمليات المشروع ويساعد في توظيف مواهب الادارة كما يوفر إدارة أكثر فاعلية وتوفر مقراً للتواصل المفتوح مما يسمح لأفراد العائلة بمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل وتوفرلأفراد العائلة فرصة للإتصال كما أن توافر هيكل الحوكمة الفعال يسمح للمشروعات العائلية بإستيعاب التغيرات في العائلة ومعالجة قضايا الملكية والتوظيف وتعاقب الأجيال في ادارة المشروعات العائلية وتسوية النزاعات(توضح البحوث أن ٣٠٪فقط من الأعمال التي تديرها عائلات تستمر حتي الجيل الثاني وأن١٢٪تستمر حتي الجيل الثالث و٣٪فحسب تنتقل بنجاح الي الجيل الرابع وما تلاه)ومن الاركان الرئيسية الفعالة في الحوكمة في الشركات العائلية وضع إجـراءات مكتوبة يمكن الرجوع إليها بشكل دوري وإن كان هناك عائلات عديده تضع مجموعة غير رسمية من القواعد والعادات التي توجه العلاقات بين أفراد العائلة والمشروع فيما يتعلق بالحقوق والالتزامات وتوقعات أفراد العائلة وبتوسع المشروع إلا أن وضع السياسات في إطار رسمي ووثيقة مكتوبة يلتزم بها الجميع مثل دستور العائلة والذي يعد بمثابة وثيقة مكتملة توضح المباديء 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 الأدارة والمساهمين والادارة والعاملين والكيفية التي تمكن أفراد العائلة من المشاركة في المشروع وبالتالي فإن هذه الإجراءات المكتوبة يمكن ان تتوقع او تمنع وقوع سوء التفاهم ويمكن أن تساعد علي تحقيق رؤية العائلة وقيمها لأجيال لاحقة.

ويتخذ هيكل الحوكمة في كل شركة عائلية شكل معين وذلك حسب المرحلة التي يمر بها المشروع ففي المرحلة المبكرة والتي تخلو من الرسمية وتتركز السلطة في يد المؤسس أو المؤسسين تأخذ شكل إجتماع العائلة وعندما ينشط الجيل الثاني من العائلة في العمل يأخذ شكل جمعية العائلة وتجتمع بشكل أكثر رسمية مرة او مرتين كل عام تناقش أية موضوعات تتعلق بالعمل وفي تلك المرحلة إن لم توضع سياسات رسمية فقد تنشأ النزاعات وحينما يتوسع الجيل الثاني ليضم الانساب وأبناء العم يصبح وجود كيان حاكم يمثل مصالح العائلة الاوسع مناسباً للمساعدة في صنع القرار ويتخذ شكل مجلس العائلة ويجتمعون في الغالب من مرتين الي ست مرات في العام ولكل هيكل من الهياكل الثلاث السابقة وظائف معينة يقوم بها تتناسب مع المرحلة التي يمر بها المشروع ونجد انه من المفيد أن نعرض لتجارب بعض الشركات العائلية في تطبيق الحوكمة والمنافع التي عادت عليها:

تطبيق الحوكمة يؤدي الي تحفيز العامليين واستقطاب الكفاءات

١ــ تجربة مجموعة نقل الاردنية

أدركت مجموعة نقل أنه من الضروري لتوسعتها واستقطاب شركاء ومستثمرين جدد أن تؤسس هيكلاً راسخا لحوكمة الشركات ولتحقيق ذلك مهدت لتعاقب الاجيال في إدارة الشركة لضمان أن يفهم كافة أفراد العائلة أدوارهم ومسئولياتهم وحقوقهم فقامت بالانتقال من إدارة الفرد الواحد الي إضفاء الطابع المؤسسي وأسست مجلس فعال يتكون من أعضاء من داخل العائلة وخارجها وقامت بوضع دستور للعائلة وعلي الرغم من أن المجموعة شركة عائلية خاصة وغير مدرجة وغير ملزمة من قبل الحكومة بنشر بياناتها كانت تقوم بعمل تقرير سنوي تطوعي تفصح فيه عن المعلومات وكان ذلك عاملا في جذب وتوظيف العاملين المميزين أيضاً إعتمدت إداره مهنية وقامت بالفصل بين منصب الرئيس التنفيذي والرئيس.

ورسخت تلك التجربة عدة مفاهيم وهي:

أن نمو الشركة يعتمد علي النضوج من مرحلة إدارة الفرد الواحد الي كوادر الإدارة المهنية وأن الشفافية عنصر رئيسي في بناء لثقة ما بين أصحاب المصالح وأن الالتزام بالممارسات السلينة لحوكمة الشركات يساعد علي جذب العاملين المتميزين والاحتفاظ بهم كما أن الحوكمة تستلزم تخطيطا طويل الأمد وإلزاما وموارد .وكما يذكر نائب رئيس المجموعة فإن مستوي النمو لم يكن ممكنا بدون ممارسات حوكمة الشركات الافضل فقد توسعت المجموعة من اربع شركات تابعة في عام ١٩٨٥ الي ٣٠شركة تابعه في عام ٢٠١٠.

٢ــ شركة أن سي أ روبيه بالجزائر

كانت الشركة بحاجة لإدخال شريك في الملكية لتيسير نموها وكان من بين شروط الإستثمار أن طلب الشريك من الشركة ان تغير اسلوب الحوكمة بها وقد أدت التعديلات إلي زيادة الإستقرار والنمو بالشركة مما عاد بالنفع علي الشركة والمستثمر وتبين من خلال تجربة تلك الشركة أن الشفافية تلعب دوراً كبيراً في جذب رأس المال وأن التواصل المنظم مع أفراد العائلة من العوامل الرئيسية في نجاح الشركات العائلية وأن تطبيق ممارسات سليمة للحوكمة يساعد الشركات في حل صراعات الاجيال المحتملة في العائلة.

٣ــ تجربة بوتيك القابضه بلبنان

كانت الشركة بحاجة لإجتذاب رأس المال والعاملين ذوي الكفاءات العالية حتي تواصل النمو وقد خدمت ممارسات الحوكمة الأفضل احتياجات الشركة في النمو كما ضمنت المعاملة المتساوية والمنصفة ما بين الموظفين من العائلة ومن خارج العائلةوقد بينت تجربة تلك الشركة أنه يمكن أن يصبح الإلتزام بحوكمة الشركات وسيلة قوية لجذب التمويل كما أنه يمكن للمديرين المستقلين أن يجلبوا خبرة عالية المستوي للشركة وأن تنفيذ الحوكمة يعزز من الوظائف الرئيسية مثل التدقيق والرقابة وإدارة الموارد البشرية.

ونحن نري ان اهم عامل من عوامل نجاح تنفيذ الحوكمة هو الاقتناع بأهميتها .

إن تناول موضوع غاية في الاهمية كهذا الموضوع لا يمكن معالجته بصورة يتحقق من ورائها النفع إلا اذا كانت هناك دراسة مستفيضه لتطبيقات الحوكمة ودراسة التجارب تفصيليلا حتي تكون الفائدة أكبر وقد رأينا ان نعرض إطاراً عاما للموضوع وأن نورد نماذج دون التعمق في تفصيلات علي أمل ان يتم تناول هذا الموضوع بالبحث المتعمق في المستقبل القريب إن قدر الله البقاء وذلك لأننا نري أن هذا الموضوع من اهم الموضوعات التي تستحق البحث بل أهمها علي الإطلاق لأهميتها في تطوير بيئة الاعمال في مصر خاصة وان مسودة الدستور المرتقب اقراره تنص في المقومات الاقتصادية علي الإلتزام بالحوكمة والافصاح والشفافية.

المراجع

١ـ د ياسر عوض (أليات الحوكمة ودورها في التنمية الاقتصادية)مجلة مصر المعاصرة اكتوبر٢٠١١ العدد ٥٠٤

٢ـ مركز المشروعات الدولية الخاصه(تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الاوسط وشمال وأفريقيا تجارب وحلول) فبراير ٢٠١١ .

٣ـ د محمد إبراهيم (حوكمة الشركات المقيدة بسوق الاوراق المالية) مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية كلية الحقوق جامعة الاسكندرية العدد الثاني ٢٠١٠ .

٤ـ حسين عبدالجليل آل غزوي (حوكمة الشركات وأثرها علي مستوي الإفصاح في المعلومات المحاسبية)رسالة ماجستير الاكاديمية العربية بالدنمارك ٢٠١٠ .

٥ـ احمد بن عبدالله آل الشيخ(الحوكمة والشركات العائلية)٢٠١٢ متاح علي الانترنت .

٦ـ عدنان بن حيدر (حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة)اتحاد المصارف العربية ٢٠٠٧ .

٧ـ مباديء منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات .متاح علي الانترنت .

٨ـ الجمعيه اللبنانية لتعزيز الشفافية(دليل تطبيق الحكم الصالح في الشركات العائلية)٢٠١٠ .

٩ـ مركز المشروعت الدولية الخاصة (حوكمة الشركات في الاسواق الناشئة)نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح اغسطس ٢٠٠٨ .

١٠ـ مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية(الشركات العائلية السعودية في عصر العولمة التحديات وسبل التهيؤ) .