

بروية إلهام، سعودي عبد الصمد ، دور أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام حوكمة الشركات العائلية

دور أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام حوكمة الشركات العائلية

The role of business ethics in activating the family business governance system

بروية إلهام¹، سعودي عبد الصمد²

¹ جامعة محمد خيضر بسكرة ، ² جامعة مسيلة

تاريخ القبول: 2019/06/ 10

تاريخ الاستلام: 2019/4/ 4

ملخص: تناولت هذه الدراسة حوكمة الشركات العائلية، وهذا لأنها تلعب دورا هاما في حماية حقوق المؤسسين وأصحاب المصالح وكذا بقية أفراد العائلة ذوي المصلحة وفي هذا الإطار تم التطرق إلى أخلاقيات الأعمال الذي يساهم في تعزيز الحوكمة نظرا لمساهمته بالالتزام بالشفافية، المسؤولية والعدالة، وذلك من خلال ثلاثة محاور، تناولنا في الأول الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات العائلية ، ثم قدمنا لمحة حول أخلاقيات الأعمال، مع محاولة إبراز دور أخلاقيات الأعمال في تفعيل حوكمة الشركات العائلية. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حوكمة الشركات العائلية والتزامها بأخلاقيات الأعمال، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاستقرائي. واستنتجنا أن يؤدي تحلي الشركات العائلية بالحوكمة وأخلاقيات لأعمال " إلى استدامتها بالرفع من قيمتها وتحسين صورتها لدى المجتمع ، وهذا يتطلب تشجيع هذه الشركات لتبنيها لفكرة الحوكمة مما يساعد على تطوير آليات وخلق أخرى تسمح لها ولكل الأطراف من الاستفادة .

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، حوكمة الشركات العائلية، المسؤولية الإجتماعية، أخلاقيات الأعمال.

تصنيف JEL : G32، G34.

Abstract: This study dealt with the governance of family businesses, because it plays an important role in protecting the rights of founders and stakeholders as well as the rest of the family members. In this context, the ethics of business, which contributes to the strengthening of governance due to its contribution to the commitment to transparency, responsibility and justice, , We first addressed the conceptual framework of family business

governance and then gave a glimpse into business ethics, while trying to highlight the role of business ethics in activating family business governance. The aim of this study is to identify the governance of family businesses and their commitment to business ethics, using the analytical descriptive approach and the inductive approach. We have concluded that family businesses' governance and ethics of business will lead to their sustainability and improve their image in the community. This requires encouraging these companies to adopt the idea of governance, which helps to develop other mechanisms and creation that will allow them and all parties to benefit.

Keywords: corporate governance, family business governance, social responsibility, business ethics.

المؤلف المرسل: بروية الهام ، سعودي عبد الصمد ، الإيميل: ????

1. مقدمة:

مقدمة:

تعتبر حوكمة الشركات مجموعة من الآليات التي تهدف إلى تخفيض حدة تعارض المصالح بين الإدارة وأصحاب رأس المال المستثمر في الشركة، وبالتالي فإنها تهدف إلى حماية أصحاب رأس المال من التصرفات الانتهازية، وتجعل المديرين يعملون على تحقيق مصالح أصحاب رأس المال وعلى الأخص حملة الأسهم، حيث تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل الشركات، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات أهدافها، وبشكل سليم، والحفاظ على مصالح جميع الأطراف.

كما تمثل الشركات العائلية العصب الرئيسي لاستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم، فهي تمتص أعداد كبيرة من العمالة، غير أن معظم الشركات العائلية تستمر لفترة قصيرة جدا بعد رحيل مؤسسها وهناك حوالي %95 من الشركات العائلية لا تتعدى الجيل الثالث من الملاك، وغالبا ما يكون ذلك نتيجة قلة الاستعداد لدى الأجيال اللاحقة

للتعامل مع متطلبات الشركة النامية والعائلة التي قد زاد حجمها كثيرا.

بروية إلهام، سعودي عبد الصمد ، دور أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام حوكمة الشركات العائلية

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، كما أن أخلاقيات الأعمال، لها تأثير ودور كبير في محاربة الفساد وتساهم في تحسين ممارسات الحوكمة.

وهذا ما سوف نتطرق له في هذه المداخلة من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور أخلاقيات الأعمال في تفعيل حوكمة الشركات العائلية؟

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة أخلاقيات الأعمال في تفعيل حوكمة الشركات، وتكمن أهمية الدراسة، إبراز أهمية الحوكمة وأخلاقيات الأعمال ذات التأثير الإيجابي على الشركات العائلية، كما تكمن هذه الأهمية في تأثير أخلاقيات الأعمال على رفع كفاءة الحوكمة وتعظيم قيمة الشركات العائلية. واستناداً للمنهج الوصفي التحليلي، نقسم الدراسة إلى ثلاثة محاور كما يلي:

✓ الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات العائلية؛

✓ أخلاقيات الأعمال؛

✓ أخلاقيات الأعمال ودورها في تفعيل حوكمة الشركات العائلية.

1- الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات العائلية

1-1- الإطار العام للحوكمة :

ومما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، حيث أصبحت من المواضيع المهمة ويعتبر من أهم المفاهيم الإدارية وزاد الاهتمام بها إثر العديد من الأحداث التي وقعت منها اختيار شركة انرون للطاقة، وهذا ما أدى إل ضرورة إيجاد قواعد إدارية وقانونية تحكم أداء المؤسسات، ونظراً لهذه الأهمية سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الإطار العام للحوكمة من خلال النقاط التالية :

1-1-1- مفهوم الحوكمة :

تعددت تعريفات حوكمة الشركات بتعدد كتابات واختلاف وجهات النظر وفيما يلي بعض التعريفات المتعلقة بمفهوم حوكمة الشركات:

تعرف حوكمة الشركات بأنها " مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح وذلك عن طريق الإجراءات والأساليب التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة وتوجيه

أعمالها من خلال ضمان تطوير الأداء والإفصاح والشفافية والمسائلة بما وتعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة".¹

كما تعرف حوكمة الشركات على أنها: " وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين".²

وقد عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OCDE** على أنها: " نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها حيث تحدد هيكل وإطار وتوزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة".³

ويبجاز فان حوكمة الشركات تتركز بصفة أساسية على القضايا التي تنتج من فصل الملكية والرقابة، كما يتناول على وجه الخصوص العلاقة الرئيسية بين المساهمين والمديرين من جهة والعلاقة بين وكلاء الشركة وأصحاب المصالح من جهة أخرى، ويوجد هناك أطراف أخرى مثل المقرضين للشركة، فكل طرف من أصحاب المصالح له نوع مختلف من العلاقة مع الشركة وحقوق خاصة مرتبطة بالحصول على التقارير المالية، أن تلك الحقوق والعلاقات يجب أن يتم وصفها بشكل موسع إذا ما كانت هناك رغبة في فهم كل طلب واقتراح نظام للتقرير يجيب على ذلك الطلب بشكل كاف.⁴

انطلاقاً من التعاريف السابقة تظهر المعاني الأساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي: ⁵

- مجموعة الأنظمة والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.
- وجوب أن تدار الشركة لفائدة أصحاب المصالح.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين، يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.
- مجموعة من المفاهيم والأهداف والإدارة والرقابة، التي تتضمن حوافز مناسبة لمجلس الإدارة والإدارة العليا لتتبع الأهداف التي وضعت أجل إنماء الشركة وتطويرها وتحقيق المتابعة الفعالة والمستمرة والإشراف على استخدام الأمثل لماردها بكفاءة ونزاهة عالية.

1-1-2- خصائص وأهمية حوكمة الشركات :

1- خصائص حوكمة الشركات : يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى الخصائص التالية:⁶

- الانضباط : أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- الشفافية : أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- الاستقلالية : أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل.
- المساءلة : أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- المسؤولية : أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي الملحة في الشركة.
- العدالة : أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات وأصحاب المصلحة في الشركة.
- المسؤولية الاجتماعية : أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

2- أهمية حوكمة الشركات :

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير عمل الشركات، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات و لضمان تحقيق الشركات أهدافها، وبشكل قانوني واقتصادي سليم، خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم للاضطلاع بمسئوليتهم، وممارسة دورهم في الرقابة والإشراف على أداء الشركات، وعى أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه الشركات، وبما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف، فالحوكمة أساس جيد للاستقامة، والصحة الأخلاقية، تظهر أهميتها فيما يلي:⁷

- محاربة الفساد الداخلي في الشركات، وعدم السماح بوجوده أو باستمراره، بل القضاء عليه، وعدم السماح بعودته مرة أخرى.
- تحقيق وضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.
- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أخطاء عمدية، أو انحراف معتمد، أو غير معتمد، ومنع استمرار الخطأ أو القصور، بل جعل كل شيء في إتمامه العام صالحاً.
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديداً للمصالح، أو أن باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال، وتحتاج إلى إصلاح عاجل.
- تقليل الخطأ إلى أدنى قدر ممكن، بل استخدام النظام الحمائي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء، وبالتالي يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدوث.

➤ تحقيق فاعلية المحاسبة والمراجعة الداخلية والخارجية.

➤ تعظيم ثروة الملاك وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية.

1-1-3- أهداف حوكمة الشركات :

تهدف حوكمة الشركات إلى ضبط وتوجيه الممارسات الإدارية والمالية واحترام الضوابط والسياسات المرسومة، فهي تتناول الممارسة السليمة للقواعد وتساعد على جذب الاستثمارات، وزيادة القدرة التنافسية ومحاربة الفساد بكل صوره سواء كان إداريا أو ماليا أو محاسبيا وتدعيم استقرار أسواق المال وتحسين الاقتصاد وذلك من خلال⁸:

➤ التأكد من 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 تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة تحقق رقابة مستقلة.

➤ تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية وبالشكل الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.

➤ تحسين كفاءة استخدام موارد الشركة وتعظيم قيمتها بالأسواق، والقدرة على جذب مصادر التمويل المحلية والعالمية اللازمة للتوسع والنم، بحيث يجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة.

➤ ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة لأصحاب المصالح في حالة تعرض الشركة للإفلاس.

➤ الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة عن طريق إجراءات مناسبة لنشاطاتها من خلال خدمة البيئة والمجتمع.

➤ تعزيز الثقة والمصداقية في الشركة وإدارتها.⁹

1-1-4- مبادئ حوكمة الشركات :

المقصود بمبادئ حوكمة الشركات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، حيث قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OECD** عام 1999 بإصدار خمسة مبادئ الحوكمة الشركات تتمثل في الآتي:¹⁰

➤ حقوق المساهمين (حقوق حملة الأسهم).

➤ معاملة عادلة للمساهمين.

➤ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.

➤ مسئولية مجلس الإدارة.

➤ الإفصاح والشفافية.

بالإضافة إلى المبدأ السادس والذي وضعه بعد مراجعة هذه المبادئ سنة 2004 وسوف نتطرق

إلى هذه المبادئ كما يلي:¹¹

➤ **حقوق المساهمين** : يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم، والإفصاح التام عن المعلومات وحقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول الشركات بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة، وتسمح هذه الإجراءات على تحديد مجموعة من الموضوعات الأخرى بالاهتمام الأساسي لحماية قيم الشركة.

➤ **المعاملة المتكافئة للمساهمين** : يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب منهم، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض في حالة انتهاك حقوقهم.

➤ **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات** : يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع الاتصال بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

➤ **الإفصاح والشفافية** : يعد هذا المبدأ من أهم أهداف حوكمة الشركات حيث أنها تعمل على ضمان الشفافية والإفصاح الدقيق في الوقت المناسب عن كل البيانات والمعطيات المالية المتعلقة بالشركة، ويترجم مع هذه المعطيات الأداء والوضع المالي للشركة، ومن خلال الإفصاح عن المعلومات الهامة يتم التطرق إلى دور مدقق الحسابات وملكية النسبة العظمى من الأسهم والمتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والديريين التنفيذيين ويتم الإفصاح عن كل هذه المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب دون أي تأخير وأي تكلفة أو أقل تكلفة ممكنة.

➤ **مسئوليات مجلس الإدارة** : يتم العمل من خلال هذا المبدأ على تحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وكذا ضمان التوجه الاستراتيجي للشركة وتحديد مسؤولية مجلس الإدارة اتجاه الشركة وحملة الأسهم حيث أنه يجب أن يعمل مجلس الإدارة على تحقيق مصالح الشركة والمساهمين.

➤ **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات** : حيث ينص هذا المبدأ على ضرورة توفير الأسس اللازمة لتنفيذ إطار حوكمة الشركات من أجل رفع مستوى الشفافية وأن يتوافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني ويحدد بدقة مسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة.¹²

1-2- تعريف الشركات العائلية :

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" وتنتشر الشركات العائلية بشكل واسع في كافة دول العالم.

وتتراوح الشركات العائلية من الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم إلى التكتلات الكبيرة التي تعمل في مجالات وبلدان في إيطاليا؛ **Fiat Group** و **Benetton** و **Salvatore Ferragamo** : ومن بين الشركات العائلية المعروفة ما يلي

في **LG Group** و **Hyundai Motor** و **Samsung** في فرنسا؛ و **Michelin** و **LVMH** و **Carrefour Group** و **L'Oreal** و **Wal-Mart** و **Co Ford** و **Motors** في اليابان؛ وأخيرا **Ito-Yokado** و **Kikkoman** في ألمانيا؛ و **Siemens** و **BMW** كوريا الجنوبية؛ وفي الولايات المتحدة **Mart Stores** .

وتمثل هذه الشركات العصب الرئيسي لاستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم، فهي تمتص أعداد كبيرة من العمالة من التجارة الخارجية وتشكل الشركات العائلية % 85 من عدد الشركات المسجلة عالمياً وتمثل كذلك % 35 ضمن أكبر 500 شركة عالمية.

وعلى ذلك فإن الشركات العائلية هي مشروعات يغلب فيها الكيان العائلي دورا إداريا وماليا ورقابيا مؤثرا على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة، وبساطة تأسيس هذه الشركات فهي لن تندثر أو يتوقف تأسيس الجديد منها في مختلف دول العالم، فمهما كان حجم التحديات التي تفرضها التحولات

بروية إلهام، سعودي عبد الصمد ، دور أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام حوكمة الشركات العائلية الاقتصادية في العالم، فان مثل هذا النوع من الشركات باق ببقاء أشخاص قادرين على العطاء وتحقيق نجاح تجاري واقتصادي ينسب لهم، وينتقل بالتوريث لأبنائهم وأحفادهم¹³.

1-3- 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.

1-3-1- مزايا ومخاطر حوكمة الشركات العائلية :

أ- 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) (والإدارة) الرئيس التنفيذي وغيره من التنفيذيين.
- ✓ إدارة أفضل للمخاطر المرتبطة بالاستثمار وتحسين الرقابة الداخلية.
- ✓ تزايد القدرة على اجتذاب العاملين المدربين والاحتفاظ بهم.
- ✓ قبول أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة و مشاركتهم بنشاط في اللجان.
- ✓ معايير أفضل لتقييم الأداء ولنظام مكافأة التنفيذيين) وضع معايير لقياس القيمة المضافة .
- ✓ تطوير ممارسات محاسبية وأدوات 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 اجل تنمية الموارد من خلال ضمانات الدين في الأغلب.

ب- مخاطر حوكمة الشركات العائلية : تتمثل في ¹⁴

✓ عدم التوازن بين نمو ربحية الشركة وزيادة حجم الأسرة : الزيادة بمعدل متوالية هندسية لحجم الأسرة وكذلك الطويل.

✓ الانتقال من جيل إلى جيل وخطة الخلافة : فترات إحلال القيادات ودخول أجيال جديدة إلى الشركة العائلية

فترات حرجة حيث تخلق أوضاعا قد تفضي إلى نزاعات داخلية ونخفاض في نوعية الإدارة.

فصل مصالح الشركة عن مصالح العائلة:مناقشة شؤون العائلة في الشركة أو العكس والافتقار إلى معايير للفصل بين

أصول العائلة و أصول الشركة قد يضر بالشركة.

✓ الحفاظ على المهنية في أوضاع معينة : تقاليد وأعراف العائلة التاريخية العلاقات الشخصية وما تنطوي عليه

من تاريخ عاطفي (قد تؤثر في القرارات المتعلقة بالعمل هذا فضلا عن أن ممارسة السلطة وممارسات السوق بين

الأقارب قد تكون أصعب.

✓ المحاباة : ترقية احد الأفراد بناء على العلاقات الأسرية قد يقوض الجدارة في بيئة العمل فينجم عنه هروب الأفراد وزيادة الصراعات الشخصية بين أعضاء المستوى الأعلى من الإدارة.

✓ الصراع بين الأجيال الأقران : تعايش مختلف الأجيال في شركة واحدة قد يوجد نزاعات من اجل تأكيد الذات والسلطة هذا فضلا عن أن محاولة مختلف الشركاء ترقية المنتمين إلى الفرع

الأقرب لهم في العائلة قد تكون له آثار سلبية على الشركة بمرور الوقت.

1-3-2- الأركان الرئيسية للحوكمة في الشركات العائلية : ¹⁵

يمكن أن يؤدي تأسيس ممارسات حوكمة في المشروعات العائلية في الوقت المناسب من حياة المشروع، إلى تقوية العلاقات العائلية، وجلب الاستقرار في عمليات الشركة، والمساعدة في توظيف مواهب الإدارة، كما يوفر إدارة أكثر فاعلية. وتوفر ممارسات الحوكمة هذه للتواصل 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 المشروع، مثل توظيف أفراد العائلة، والنزاعات، وملكية الأسهم.

من الأركان الرئيسية الفعالة للحوكمة في الشركات العائلية وضع إجراءات مكتوبة يمكن أن يرجع 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 ضروريا 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 مناسبا 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 المجلس رئيس مجلس الإدارة أو تعيينه جمعية العائلة ليخدم كمستول الاتصال الرئيسي الذي يوجه عمليات وأنشطة 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.

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.

ويتوسع 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 سيحززون تقدماً أفضل، وسوف يطورون مجموعة قيمة من المهارات التي يدخلونها إلى الشركة.

وغالبا ما تتطرق العناصر الرئيسية في دستور العائلة وتعالج النقاط التالية : سياسات التوظيف، وتسوية النزاعات، وحقوق المساهمين من العائلة، وتعاقب الأجيال في الإدارة.

- 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 شركات عائلية عديدة هو النزاع الشخصي، وتقع مسؤولية تسوية النزاعات على عاتق مجلس العائلة إذا كان يقوم بعمله. ويجب 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 .
- ✓ الإعداد لتعاقب الأجيال في الإدارة.

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

ويسعى العديد من أبناء المؤسسين إلى اتخاذ منصب الرئيس التنفيذي. وقد يكون هذا مقبولا، غير أنه ليس الطريق الوحيد المتاح فعلى سبيل المثال، يمكن المجلس 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 مديرين 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.

بروية إلهام، سعودي عبد الصمد ، دور أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام حوكمة الشركات العائلية
✓ خطة طوارئ في حالة عدم سير تعاقب الأجيال في الإدارة وفقاً للمخطط الموضوع، أو في حالة وقوع حدث غير متوقع.

2- أخلاقيات الأعمال

لقد كانت ممارسات الأخلاق في المؤسسة أسبق لدى الأفراد العاملين بها حيث اهتموا بتجنب الرشوة والغش والسرقفة في معاملاته ونشاطاتهم وظلت حتى وقتنا الحاضر، وفي حين تعرف استمرارية الأعمال بأنها قدرة المؤسسات على تكرار التعاملات مع عملاءها فإن العملاء يحتاجون إلى الشعور بان المؤسسة تتعامل مع مصالحهم بنزاهة وشرف، وهذا بدوره يعتمد على التزام المؤسسة بإنفاذ العقود والالتزام بالقانون وحقوق الملكية وكذلك مبادئ وقيم وآداب المهنة

2-1- تعريف أخلاقيات الأعمال :

يتقارب مفهوم أخلاقيات الأعمال ويرتبط بمفاهيم أخرى ذات صلة، ومن بين هذه المفاهيم نجد:¹⁶
✓ الأخلاق : هي مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة بما هو صواب أو خطأ، وكذلك السيئ والجيد في المواقف المختلفة.

✓ السلوك الأخلاقي : هو السلوك الصائب والخيار السليم الملتزم بالمبادئ الأخلاقية.

✓ الأخلاقيات الإدارية : هي المعايير الأخلاقية التي توجه سلوك المديرين في العمل.

بينما تعرف أخلاقيات الأعمال على أنها : " مجموعة من القوانين الأخلاقية تمكن العاملين بالمؤسسة من معرفة ما هو متوقع منهم كما تحث الموظفين والمديرين وأعضاء مجالس الإدارات على التفكير واتخاذ القرارات من خلال منظومة موحدة لبعض القيم المشتركة".

2-2- مجالات تأثير أخلاقيات الأعمال :

تساهم أخلاقيات الأعمال بشكل فعال في ضبط علاقات المؤسسة مع أصحاب المصالح على النحو التالي:¹⁷

ـ علاقة المؤسسة مع المالكين : يتوقع المالك أن يحصل على عائد على الاستثمار، ومع ذلك قد يختلف الملاك بشكل فردي في تفضيلاتهم لربح الحالي مقابل الربح في المستقبل، واحتمالات زيادة المخاطرة، والتمسك بممارسات المسؤولية الاجتماعية، ومدراء الأعمال التنفيذيين لهم واجب أخلاقي يتمثل في السعي لتحقيق إدارة مربحة للملكي الاستثمار.

علاقة المؤسسة مع العمال : تبرز الواجبات الأخلاقية اتجاه العمال من خلال ما يتعلق بالاستحقاقات ومنزلة الأفراد الذين يكرسون جهودهم في العمل، كما يتطلب الأمر اتخاذ قرارات تتسم بالعدالة، كما يتوجب تعزيز مصالح العاملين التي تتعلق بالمكافأة فرص العمل، أمن العمل، وتحسين ظروف العمل الكلية.

- **علاقة المؤسسة بالزبائن** : تبرز الأخلاقيات اتجاه الزبائن من خلال التوقعات التي تهمم بشراء السلع والخدمات، والتقدير الغير مناسب لهذا الواجب يقود إلى المسؤولية القانونية والوكالات القانونية لحماية المستهلك، وعندما تكون المؤسسة صادقة وأمينة في تعاملها مع العملاء فإنهم سيفضلون شراء منتجاتها لأن لديهم ثقة هذه المؤسسة.

علاقة المؤسسة بالمجتمع : يبرز الواجب الأخلاقي اتجاه المجتمع من خلال الوضع الشرعي للشركة كفرد للمجتمع، وبما أن المجتمع هو سبب في استمرار الأعمال تقوم المؤسسة بدفع حصتها من الضرائب.

- **لتغطية نفقات** : حماية الشرطة، العدالة، الطرق، إزالة الأنقاض، لكي تكون جزءا فاعلا في المجتمع.

- **علاقة المؤسسة مع الموردين** : عندما تتعامل المؤسسة مع الموردين بأسلوب أخلاقي فإن الموردين يفضلون استمرار علاقتهم مع هذه المؤسسة، في هذه الحالة تكون العلاقة بين المؤسسة والموردين طويلة الأجل ومبنية على الثقة والاحترام والمصالح المشتركة، هذا يتيح للمؤسسة أن تطلب من الموردين تقديم أسعار أفضل وجودة أفضل بل وتستطيع أن تطلب منهم تعديل أسلوب عملهم أو التكنولوجيا التي يستخدمونها للوصول إلى الجودة المطلوبة كذلك فإن الموردين يكونون على استعداد للعمل مع موفي المؤسسة لتطوير منتجاتها، في هذه الحالة تستطيع المؤسسة ضمان الحصول على ما تريد من الموردين في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.

3- أخلاقيات الأعمال ودورها في تفعيل حوكمة الشركات العائلية.

3-1- دور أخلاقيات الأعمال في محاربة الفساد بالمؤسسة

تعرف منظمة الشفافية الدولية الفساد على أنه " إساءة استعمال السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة"، ومع تصاعد ظاهرة الفساد الإداري والمالي برزت الحاجة إلى إنشاء هيئات وطنية ودولية تعمل على وضع وترسيخ مجموعة من المبادئ الهادفة إلى القضاء على ظاهرة الفساد، ومن أهم المبادئ المنصوص على العمل بها هي إدراج عال الأخلاق داخل العمل في المرافق والإدارات العمومية والمؤسسات الخاصة وهو ما يعرف بأخلاقيات الأعمال في هذا المجال يمكن تسليط الضوء على الأهمية البالغة والدور الحاسم

بروية إلهام، سعودي عبد الصمد ، دور أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام حوكمة الشركات العائلية

الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في الحد من هذه الممارسات السلبية عن طريق وضع معايير للشفافية ومحاسبة الأفراد وتهيئة آليات لتفعيلها إذ نجد على سبيل المثال المواثيق الأخلاقية التي تعزز الإصلاحات المتعلقة بالشفافية ومساءلة الأفراد، بالإضافة إلى مبادرات أخرى تتجاوز القواعد الداخلية، إذ تعتبر تلك القوانين واللوائح وكذلك مدى العمل بها واحترامها من المؤثرات المباشرة على مستوى الفساد وقد أوضحت دراسة عن ممارسة الأعمال الخاصة قام بها البنك الدولي على أكثر من 100 بلد، مدى ارتباط تعدد التشريعات الخاصة بالأعمال والتعقيدات الإجرائية في السلطة القضائية بارتفاع مستويات الفساد.¹⁸

3-2- مساهمة أخلاقيات الأعمال في تحسين ممارسات حوكمة الشركات العائلية

إن وضع أسس قوية لحوكمة المؤسسات ليس فقط أداة لزيادة كفاءة وتحسين فرص رأس المال وتأمين الحفاظ عليه، بل أيضا أداة فعالة لمكافحة الفساد والتي تعتبر خطوة هامة في مسار المؤسسة نحو الاستدامة، فعلى المستوى الرقابي تساهم ممارسات الحوكمة في تقليل فرص إعطاء الرشوة وعلى المستوى التسييري تساهم في صناعة القرارات على أساس من الشفافية والمساءلة بحيث يتضح بشكل جلي كيف يتم صناعة القرار ولماذا.

3-3- دور أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام الحوكمة بالشركات العائلية

أن التزام وتمسك المؤسسة بممارسات حوكمة سليمة مدعومة بأخلاقيات الأعمال سيمهد لها السبيل ويسر له تحقيق الاستدامة والاستمرارية، لأجل ذلك توجب عليها إيجاد الطريقة المناسبة لتغدو مؤسسة ملتزمة بالمبادئ والقيم ورائدة في ممارسات الحوكمة المؤسسية.

إن ما يحكم وضع وتطبيق حوكمة المؤسسات إنما هي المبادئ والأخلاقيات التي تسود داخل المؤسسة، ولذلك ستجد المؤسسات صعوبة في الالتزام بالقواعد المنظمة للحوكمة إذا لم يواكب ذلك تحسين المناخ المؤسسي الخارجي) القوانين والتنظيمات الكلية في الدولة (ما يعني أن وجود معايير سليمة لحوكمة المؤسسات لا يضمن بيئة خالية من الفساد، وغالبا يكون الفساد المكشوف مظهرا من مظاهر ضعف ممارسات الحوكمة ويكون السلوك المناخي للأخلاقيات هو السبب في ذلك، ولكن ومن زاوية أخرى يمكن النظر إلى الفساد المكشوف باعتباره علامة إيجابية، تشير إلى كفاءة إجراءات كشف ومنع الفساد، ومع ذلك إذا تم تعزيز قواعد الحوكمة بالقيم والسلوكات النابعة من مرجعية الأخلاقيات فإن الفساد في هذه الحالة هو الاستثناء وليس القاعدة. وهنا يمكن الحكم على أن التكامل بين آليات مبادئ وأخلاقيات الأعمال مع آليات حوكمة المؤسسات سيكون إجراء وقاتيا ضد الفساد.¹⁹

3-4- مراحل دمج أخلاقيات الأعمال ضمن ممارسات المؤسسة

يتطلب دمج أخلاقيات الأعمال ضمن الممارسات الحوكمية للمؤسسة التدرج وفق مراحل وخطوات، ويمكن تحديد هذه الخطوات بدءاً من مجرد الالتزام بهذه الأخلاقيات مروراً بتطبيق برامج وصولاً إلى التزام القيادة بتلك البرامج وتحديثها ووضع معايير تكون مرجعاً لها، بالإضافة إلى متابعة ومراقبة مدى تنفيذها واحترامها. هذه الخطوات يمكن تقسيمها إلى:²⁰

✓ **المفاضلة بين المبادئ التنظيمية والمبادئ الأخلاقية** : تعتبر عملية المفاضلة هذه إجراء داخلياً، إذ يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الحسبان أن الميثاق القائم على القواعد إنما هو قائم على أساس عمليات بسيطة غير مركبة تمثل إجراء توجيهياً منضبطاً بشكل كامل، بينما المبادئ القائمة على الأخلاقيات والقيم فتعمل كدليل للسلوك وتوسعي لنشر المبادئ والقيم التي تميز الثقافة الأخلاقية للمؤسسة، وتبرز تعقيداته كلما كبرت المؤسسة إذ تزداد صعوبة تعريف الأخلاقيات لأنواع مختلفة من الأفراد من ذوي ثقافات مختلفة في ظل الخيار بين هذين النوعين من المبادئ تفضل المؤسسات خليطاً بينهما يسمح لها بتحديد مجموعة قواعد جوهرية تضبط ما يعتبر سلوكاً مسموحاً أو مرفوضاً يستحب العقاب وذلك على مستوى عمليات المؤسسة جميعاً.

✓ **التشاور مع أصحاب المصلحة الذين يتأثرون بميثاق الأخلاقيات** :

بحكم تأثير ميثاق الأخلاقيات على كل مجموعة من المجموعات التي تدير العمل، يتطلب تطبيقه مشاورات واسعة مع جميع تلك المجموعات التي ستتأثر به من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين ورؤساء الأقسام والموظفين، فمن المهم إشراكهم في عملية الربط بين محتويات هذا الميثاق وتوضيح أي السلوكيات والقيم أكثر ملائمة للوائح التشريعات.

✓ **اعتماد مجلس الإدارة للميثاق وتطبيقه** : إن مصادقة مجلس الإدارة على الميثاق بما يصاحبه من

قرارات بشأن إجراءات التطبيق تعتبر خطوة حيوية، يجب أن تحدد هذه القرارات مسؤولاً عن الميثاق، ويقوم الموظفون الذين يعهد لهم تطبيق النظم والهياكل التي يمكن أن تحقق وبكفاءة روح الميثاق كما يستلزم الأمر مراقبة التطبيق وتقرير ما إذا كانت انتهاكات الميثاق ستظل سرية أم أنها ستعلن.

بروية إلهام، سعودي عبد الصمد ، دور أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام حوكمة الشركات العائلية

✓ مراقبة آليات تطبيق الميثاق : من أجل ضبط ومراقبة آليات تطبيق الميثاق، تنظر المؤسسة للمسؤولين عنه باعتبارهم محمل مساءلة بشكل مباشر من مجلس الإدارة، وبشكل غير مباشر من الموظفين والمتعاملين الخارجيين، وعمليا هناك آليات إجرائية مطلوبة لضمان مراقبة تلك الآليات مثل خطوط البلاغات مجهولة المصدر، وهي آلية مهمة للتعرف على التجاوزات وسد منافذها ووضع إجراءات وقائية وعقاب لمرتكبيها إن استلزم الأمر، ومن ناحية أخرى تساعد الآليات الإجرائية مثل تعيين مدير مسؤول عن تطبيق الأخلاقيات، على ضمان توافق الإطار العام لقيم ومبادئ المؤسسة مع سياساتها الأخرى، مثل المراجعة الداخلية والموارد البشرية ولجنة المراجعة وإدارة المخاطر والإفصاح والاستمرارية.

4- خاتمة :

وكخلاصة لما سبق يمكننا القول أن للحوكمة أهمية بالغة وتنبع أهميتها من كونها أداة أساسية تساهم في تحقيق الشفافية وعدالة الإفصاح عن النتائج المالية للشركات، وبالتالي توفير الحماية والثقة لجميع الأطراف من إدارة ومساهمين ومودعين أو متعاملين اقتصاديين، حيث تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير عمل الشركات، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات أهدافها، وبشكل قانوني واقتصادي سليم كما تؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف، فالحوكمة أساس جيد للاستقامة، والصحة الأخلاقية، تظهر أهميتها في محاربة الفساد الإداري والمالي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه، تحقيق وضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها، كما تتعلق الممارسات الأخلاقية في الشركة بمدى الاحترام والالتزام بالنظام الداخلي بالنسبة لممارسات الحوكمة في الشركات، تعتبر الرقابة أهم الآليات التي تجسدها إذ يلاحظ فعالية الرقابة المحاسبية ، الرقابة البيئية ورقابة الجودة يضاف إلى ذلك شفافية، وضوح وعدالة انتقال المعلومات وسياسة الترقية.

وتعد حوكمة الشركات العائلية، في الأغلب، مجالاً للشركات الكبيرة المدرجة في أسواق تقدم أيضا إطارا قيما 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.

5- النتائج:

يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها كما يلي:

- يتطلب تطبيق حوكمة الشركات وجود إطار يحترم مبادئ الحوكمة مما يسمح ويسهل عمل آلياتها، لتستفيد الشركة في نهاية الأمر من خصائص ومميزات الحوكمة والمتمثلة في: الشفافية، الإفصاح، العدالة، المسؤولية والمساءلة والتي تعتبر أساساً وضمناً للممارسات السليمة في أداء أي شركة.
- عملت حوكمة الشركات على تفعيل مجلس الإدارة وترسيخ مبدأ الإفصاح والشفافية.
- أن أخلاقيات الأعمال، لها تأثير ودور كبير في محاربة الفساد وتساهم في تحسين ممارسات الحوكمة.

6- توصيات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها سابقاً، فإننا نوصي بما يلي:
- ضرورة تفعيل حوكمة الشركات في الشركات العائلية؛
- تنويع أعضاء مجالس إدارة الشركات العائلية، بحيث يشمل أعضاء من داخل العائلة وآخرين مستقلين من خارجها؛
- تشجيع الشركات العائلية غير المدرجة في البورصة على الإفصاح ونشر بياناتها المالية.

7- المراجع:

- ¹ - سميرة عطوي، "دور الحوكمة في تعزيز جودة المعلومات المحاسبية في البنوك"، الملتقى العملي الدولي حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع، رهانات وأفاق، جامعة أم البواقي، يومي 7 و8 ديسمبر 2010، ص5.
- ² - محمد طارق يوسف، "حوكمة الشركات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص7.
- ³ - دهمش نعيم و إسحاق أبو زر عفاف، "تحسين وتطوير الحوكمة المؤسسية في البنوك"، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، المجلد الثاني والعشرون، ديسمبر 2003، ص27.

- 4 - أمين السيد أحمد لطفي، "دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 138، 139.
- 5 - زرزار العياشي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات، الملتقى الدولي الثامن حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع، رهانات وآفاق جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي يومي 7 و8 ديسمبر 2010، ص ص 3، 4.
- 6 - بلعادي عمار وجاوحو رضا، "دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح"، الملتقى الدولي حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع، رهانات وآفاق جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي يومي 7 و8 ديسمبر 2010، ص 5.
- 7 - مصطفى حسن بسيوني السعدي، "الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات بالتعاون مع الاتحاد العربي للخبراء المحاسبين القانونيين وزارة الاستثمار، مركز المديرين، مصر، سبتمبر 2005، ص ص 147، 148.
- 8 - ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية" دراسة ميدانية على الشركات المدججة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، منشورة، غزة، فلسطين، 2009، ص 17.
- 9 - عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 79.
- 10 - عوض بن سلامة الرحيلي، "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات"، مجلة الملك عبد العزيز، مجلد 22، العدد 1، جدة، سعودية، ص 185.
- 11 - أمين السيد أحمد لطفي، "المراجعة الدولية و عولمة أسواق رأس المال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 758-768 .
- 12 - هوام جمعة ولعشوري نوال، "دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية"، الملتقى الدولي حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع، رهانات وآفاق جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي يومي 7 و8 ديسمبر 2010، ص ص 8، 9.

- ¹³ خالد الخطيب، "تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية"، تاريخ التصفح 2018/10/15 www.kantakji.com/fiqh/Files/Companies/01021.doc ,
- ¹⁴ - الكسندر شكولنيكوف وأندرو ولسون، "من شركات مستدامة إلى إقتصادات مستدامة: حوكمة الشركات كأداة تنمية"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص 17، 18.
- ¹⁵ - مركز المشروعات الدولية الخاصة، "تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا" تجارب وحلول، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، فبراير 2011، ص 76.
- ¹⁶ - المكتبة الإلكترونية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، قاموس مصطلحات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والاستدامة، على موقع الانترنت. <http://www.sgs.com.eg/ar-AE> : 17 :372018//09/04
- ¹⁷ - صوفي إيمان وقوارري مريم، "أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية"، الملتقى الوطني : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي 06 و 07 ماي 2012، ص 2.
- ¹⁸ - المرجع نفسه، ص 4.
- ¹⁹ - جون سوليفان، "البوصلة الأخلاقية للشركات أدوات مكافحة الفساد" (مبادئ الأعمال، وآداب المهنة وحوكمة الشركات)، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، 2009، ص 05، 04.
- ²⁰ - المرجع نفسه ص 48، 49.