
دروس مستفادة من تجارب دولية رائدة في حوكمة الشركات

Lessons learned from leading international experiences in corporate governance

د.عزوز مخلوفي

جامعة الاغواط – الجزائر

azouz.makh@gmail.com

Received:16/10/2018

د:فايزة بلعابد*

جامعة بشار – الجزائر

B_fayza@yahoo.fr

Accepted: 23/10/2018

Published: 31/01/2019

ملخص:

أصبح في الوقت الراهن تحقيق التنمية المستدامة هدف مطلوب تحقيقه بإقتصاديات كل الدول نامية، أو متقدمة وبشئى الأليات من بينها حوكمة الشركات على هذا الأساس الهدف من الدراسة تسليط الضوء على تجارب رائدة في حوكمة الشركات بشمال إفريقيا والشرق الأوسط، للإستفادة منها في إستخلاص الأساليب التي إعتمدها ونجحت في عملية حوكمة شركاتها بإمتياز، وبالتالي من أهم نتائج الدراسة إن السروراء نجاح شركات هذه الدول كتجارب رائدة يكمن في جودة حوكمتها، كما تجدر الإشارة بأن هذه التجارب المختارة كانت لها نفس أساليب جودة الحوكمة المعتمدة. أما عن التوصية المقدمة كحل ملائم لإشكالية المداخلة، لا يمكن للجزائر تحقيق التنمية المستدامة من خلال الشركات العائلية أو غير العائلية إلا إذا تم حوكمتها بشكل فعال.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات : التنمية المستدامة: المساءلة والشفافية: المسؤولية.

تصنيف G30:JEL

* المؤلف المرسل: د.فايزة بلعابد ، الإيميل : B_fayza@yahoo.fr

Abstract :

At the present time achieving sustainable development required aim to achieve the economies of all countries, developing or developed, and various mechanisms, including corporate governance on this basis, the aim of the barge in highlighting the pilot experiences in corporate governance in North Africa and the Middle East, to take advantage of the draw of the methods adopted by and succeeded in the governance of their companies the privilege, and therefore one of the most important results of the barge in that the secret behind the success of these countries leading companies such as Bioremediation lies in the quality of governance, it should be noted that these tests, the selected have the same methods of quality of governance. As for the recommendation made by the proper solution of the Problematique of the intervention, the Algeria cannot achieve sustainable development through family or non-family only if effective governance.

Keywords: *Corporate governance; sustainable development; accountability and transparency; the responsibility.*

Jel Classification Codes: G30

1. مقدمة:

زاد الإهتمام بحوكمة الشركات في الوقت الراهن مما جعل الإقتصاديين والمختصين في القانون يتفقون على وضع الأسس والآليات لإعتماد الحوكمة بالشركات، لأجل تنظيم وتحديد المسؤوليات بالهيكل التنظيمي للشركة في العديد من الدول المتقدمة والنامية بالتحديد أعقاب الإنهيارات الاقتصادية والمالية بها، نتيجة تفشي الفساد الإداري والمالي بتلك الشركات.

وفي الجزائر لما تم إعتد نظام إقتصاد السوق خلال فترة التسعينات و الذي يقوم على تشجيع العولة الإقتصادية، أصبح مفروض على شركات الدولة ذات الطابع القانوني الخاص أو العام أن تسعى للمحافظة على مكانتها في السوق مع التصدي للمنافسة القوية، من خلال حوكمة هذه الشركات أو بصيغة أخرى القضاء على الفساد المالي والإداري بواسطة أداة جودة التدقيق الداخلي مما يجعل المعلومات المالية والمحاسبية المقدمة من طرف هذه الشركات صحيحة ودقيقة، وبالتالي هذا ما ينعكس بالإيجاب على جذب الإستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية و حتى على حصتها السوقية بمعنى قدرتها التنافسية.

و من جهة أخرى بما أن أغلب المؤسسات الإقتصادية العمومية بالجزائر تحتاج إلى إعتد آليات الحوكمة الجيدة، و السبب شكاوي الزبائن و المتعاملين مع هذه الشركات من مشكل تفشي البيروقراطية و من التماطل عند رغبتهم في إنجاز الإجراءات الإدارية إضافة إلى المحسوبية والوساطة التي تعترض طريقهم، وليس هذه المؤسسات فحسب بل مناخ الإستثمار الإداري الجزائري بصفة عامة غير ملائم، إلى جانب تلاعب معظم هذه الشركات بالمعلومات المالية والمحاسبية لأنها ملك للدولة و هذا ما ينتج عنه عدم ضمان حقوق أصحاب المصالح وارتفاع درجة المخاطرة.

على هذا الأساس سوف نقوم في هذه الدراسة بتقديم بعض التجارب الرائدة عن شركات كانت في طريق الإنهيار والإفلاس، و بإعتدائها أساليب الحوكمة الجيدة أصبحت شركات ناجحة يقتدى بها بالمقارنة مع بقية المنافسين في السوق لإستخلاص الأهم عن مضمون الحوكمة و من تم الترقية و النهوض بالشركات الجزائرية العائلية و غير العائلية و تحقيق هدف التنمية الإقتصادية المستدامة.

1.1. إشكالية الدراسة.

بناء على ما سبق تبرز معالم إشكالية هذه الدراسة من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما الدروس المستفادة من التجارب الدولية الرائدة في حوكمة الشركات العائلية و غير العائلية؟.

2.1. فرضية الدراسة.

السرواء نجاح هذه الشركات كتجارب دولية رائدة هو جودة حوكمتها.

3.1. أهداف الدراسة

الهدف من إنجاز الدراسة بشكل أو بآخر محاولة الإحاطة أولاً بالإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات ، وثانياً بأهم التجارب الدولية الرائدة في الحوكمة الجيدة للشركات خاصة العائلية منها لأجل الإستفادة من الآليات التي إعتدتها لحوكمة الشركات العائلية أو غير العائلية الجزائرية ومن تم تحقيق التنمية الإقتصادية المستدامة المنتظرة من هذه السياسة كبدل عن سياسة إيرادات المحروقات.

4.1. أهمية الدراسة. البيئة تتأثر بالأنشطة الإقتصادية وتؤثر عليها وعلى هذا الأساس حتى يكون التأثير إيجابي لابد من خلق التوافق بين أبعاد التنمية المستدامة المتمثلة في البعد الإقتصادي ، والإجتماعي، و البيئي بحيث المقصود بالبعد الإقتصادي تحقيق التنمية الإقتصادية المستدامة دون إلحاق الضرر بالبيئة، عن طريق الحوكمة أو ترشيد الموارد البشرية والمادية والمالية بالشركات العائلية أو غير العائلية. ومن مضمون هذه الفكرة تأتي أهمية هذه الدراسة أي محاولة إستخلاص آليات حوكمة الشركات الجيدة، لأجل إعتادها في الشركات الجزائرية مع محاولة بناء توصيات تساهم في تهيئة هذه الأخيرة حتى تستقبل هذه الآليات مما يؤدي إلى نجاحها.

5.1. هيكل الدراسة: إستجابة لمتطلبات البحث سوف نقوم بتقسيم مضمونه إلى محورين حسب ما يلي:

- مدخل عام عن حوكمة الشركات.

- دراسة حالات دولية رائدة في حوكمة الشركات بالشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

2. مدخل عام عن حوكمة الشركات.**1.2. مفهوم حوكمة الشركات.**

يجتمع الكثير من الباحثين على أن حوكمة الشركات ترتكز على إطار تشريعي، و مؤسسي، و تنظيمي، و سلوكي يقوم على إدارة العلاقات بين مصالح الإدارة و المساهمين و أصحاب المصالح (الموظفين، الزبائن، الموردن، الحكومة، والمجتمع المحلي بصفة عامة) ، و ذلك في ظل وجود مصالح متعددة ومتضاربة التي تنشأ عنها صراعات يمكن أن تضع على الشركة فرص تحسين مستويات أدائها وتدعيم مركزها التنافسي هذا من جهة، والبحث عن آليات مناسبة لتوجيه ورقابة عمل الشركة وكذا آليات التوفيق بين مختلف المصالح من جهة أخرى .

تجدر الإشارة أيضا بأنه لم يتم الإتفاق على تقديم ترجمة دقيقة باللغة العربية لمصطلح *Corporate Governance*، والدليل على هذا القول نجد لها عدة تسميات منها حوكمة الشركات، حوكمة المؤسسات ، الإدارة الرشيدة، الإدارة الحكيمة، الإجراءات الحاكمة أما المرادف المقترح له من قبل مجمع اللغة العربية في جمهورية مصر العربية هو حوكمة الشركات، والجزائر بدورها تؤيد استخدام هذا المصطلح إضافة إلى مصطلح حوكمة المؤسسات بحيث يتم تداولهما بكثرة من طرف الباحثين والأكاديميين والمهنيين الجزائريين (محمد الصالح فروم ، 2013، صفحة 673).

2.2. أهمية حوكمة الشركات.

هي عملية ضرورية لضمان تحقيق أهداف الشركات لاسيما ما يتعلق بتفعيل دور الجمعيات العامة للمساهمين للاضطلاع بمسئولياتهم، وحماية دورهم الرقابي على أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه الشركات بما يكفل حماية حقوق أصحاب المصالح، وتستمد الحوكمة أهميتها من إختصاصاتها بالجوانب التالية:

تحقيق الحياد والإستقلال لكافة العاملين في الشركات بمختلف المستويات التنظيمية مع تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، والإعتماد على الضوابط الوقائية التي تمنع حدوث الأخطاء ومن ثم تفادي تكاليف حدوثها، إضافة إلى ضمان الإستفادة من نظم الرقابة الداخلية مع التأكد من استقلالية وموضوعية وحيادية المراجعين الخارجيين، وضمان عدم تأثرهم بأي ضغوط من جانب مجلس إدارة الشركة أو أي أطراف داخلية أخرى.

3.2. مبادئ حوكمة الشركات.

حوكمة الشركات عبارة عن مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه وتسيطر على الإدارة بما يعود بالفائدة على جميع الأطراف، وتستند تلك المبادئ إلى تجارب الدول الأعضاء في منظمة التعاون الإقتصادي "OCED" خلال سنة 2004 المتمثلة في ما يلي:

_ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: حيث تعمل الحوكمة على ضمان شفافية وكفاءة الأسواق المالية بما يتوافق مع حكم القانون مع تحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

_ حقوق المساهمين: يتعين أن يكفل إطار أساليب ممارسة حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين المتمثلة في حق تأمين طرق تسجيل الملكية و إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على نصيب من الأرباح، و المشاركة في التصويت بالجمعيات العامة للمساهمين و في نقل أو تحويل ملكية

الأسهم و الحصول على مختلف المعلومات الضرورية المتعلقة بنشاط الشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.

_ **المعاملة المتكافئة للمساهمين:** بحيث يجب أن يحصل الجميع على الحقوق نفسها مع قدرتهم على تحصيل المعلومات.

_ **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على إقرارها بحق أصحاب المصالح التي تم إقرارها وفقا للقانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بينهم وبين الشركة مع تمكينهم على الإطلاع على المعلومات المطلوبة.

_ **الإفصاح والشفافية:** تضمن حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل الخاصة بتأسيس الشركة، وهذا بتوفير معلومات عن النتائج المالية والتشغيلية للشركة، أهداف الشركة، أعضاء مجلس الإدارة، الرواتب والمزايا الممنوحة لكبار المسؤولين، و هيكل وسياسات حوكمة الشركات.

_ **مسؤوليات مجلس الإدارة:** لابد أن يتيح أسلوب ممارسة حوكمة الشركات الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة و يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين.

4.2. قواعد حوكمة الشركات: تجمع حوكمة الشركات بين عدة قواعد يأتي على رأسها ما يلي:

- **الشفافية:** بمعنى تقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث بما يضمن تحقيق الثقة والنزاهة والموضوعية في إجراءات إدارة الشركة، بحيث تؤمن هذه الخاصية توصيل معلومات محاسبية وإفصاحا ماليا وغير مالي، كما تكون المعلومات صحيحة وواضحة وكاملة إلى كل الأطراف ذات المصلحة.

- **المسؤولية:** يقصد بها توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية، ومحاسبة المسؤولين و متخذي القرارات عن مسؤوليتهم تجاه الشركة والمساهمين.

- **المساءلة:** هي قاعدة تقضي بمحاسبة متخذي القرارات في الشركة أو الذين ينفذون الأعمال عن نتائج قراراتهم وأعمالهم تجاه الشركة والمساهمين، وإيجاد آلية لتحقيقها.

- **الوضوح:** يقصد به أن تتسم القوائم والتقارير المالية بالوضوح والشفافية والعدالة عن إعدادها، ولتحقيق ذلك على الإدارة وعن طريق لجنة التدقيق أن تتحرى الفهم العام للقوائم المالية.

- الإستقلالية: هي ألية تقلل أو تلغي تضارب المصالح بحيث تبدأ هذه الألية من تشكيل المجالس وتعيين اللجان إلى تعيين مراجع خارجي مستقل وكفاء ومؤهل يقوم بممارسة عمله بما تقتضيه العناية والأصول المهنية. ليقدم تأكيده أو مصادقته بأن القوائم المالية تمثل بصدق حقيقة المركز المالي وأداء الشركة.

العدالة: تعني ضمان معاملة متساوية للمساهمين كافة. (شريف غياط و فيروز رجال).

5.2. حوكمة الشركات العائلية.

على الرغم من أن الشركات العائلية لا ترتبط تقليديا بإخفاقات الحوكمة لأن أصحابها هم مديروها، إلا أنه قد ثبت بأن مشاكل الحوكمة في تلك الشركات تمثل مصدرا رئيسيا للقلق فيما يتعلق بجذب الاستثمار وضمان الإستدامة في جيلي الملاك الحالي والتالي، بحيث أكدت الدراسات بأن معايير الحوكمة الأفضل تؤدي بمرور الوقت إلى تحسين الإستدامة والأداء المالي للشركات العائلية.

كذلك الحوكمة الرشيدة للشركات العائلية يمكن الإشارة لها في تحسين عملية إتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا مع الإدارة الأفضل للمخاطر المرتبطة بالاستثمار وتحسين الرقابة الداخلية، بالإضافة إلى فصل أوضح بين أدوار ممثلي الملاك (مجلس الإدارة) والإدارة (الرئيس التنفيذي وغيره من تنفيذيين)، إلى جانب زيادة القدرة على جذب العاملين المدربين والإحتفاظ بهم مع قبول أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة ومشاركتهم بالنشاط في اللجان. من إيجابيات حوكمة الشركات العائلية كذلك تمنحها معايير أفضل لتقييم الأداء ولنظام مكافأة التنفيذيين، أيضا تساهم في منح صورة أفضل للشركة بأعين المستثمرين وزيادة فرص الحصول على رأس المال والسيولة وحجم الأسهم التي يجري التعامل عليها مع إمكانية إيجاد تنوع أوسع للأصول من قبل المساهمين المسيطرين.

و في مجال مخاطر عدم حوكمة الشركات العائلية قد ينتج عنها عدم التوازن بين نمو ربحية الشركة وزيادة حجم الأسرة، أيضا الإنتقال من جيل إلى جيل وخطة الخلافة و التي قد ينتج عنها نزاعات داخلية مع إنخفاض في نوعية الإدارة، إضافة إلى الحفاظ على المهنية في أوضاع معينة لأن العلاقات الشخصية قد تؤثر في القرارات المتعلقة بالعمل، إلى جانب المحاباة وما ينجم عنها من هروب الأفراد المدربين وزيادة الصراعات الشخصية بين أعضاء المستوى الأعلى من الإدارة، وبدون أن ننسى الصراع بين الأجيال والأقران (تقرير لألكسندر شكولنيكوف، الصفحات 17-19).

6.2. ميثاق حوكمة الشركات: المعمول والمأمول : إن مجتمع الأعمال قد أخذ المبادرة لوضع مدونة الحوكمة مع تضافر مجهودات مؤسسات الفكر والعمل حول المشاريع الخاصة CARE، ومعهد رؤساء

المؤسسات، والاتحاد الجزائري لمنتجي المشروبات APAB و تم تطوير المدونة بدعم من هيئة التمويل الدولية IFC، والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات GCGE ويقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة حاليا بدعم التنفيذ.

كما يعتبر إنعقاد المؤتمر الدولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات بالجزائر في جوان 2007" النواة الأولى في بلورة فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للشركات، وثانيا تشكيل فريق عمل لحوكمة الشركات مكون من ثمانية أعضاء من القطاع الخاص، و تلقت هذه الفكرة دعما من السلطات الحكومية و المتمثلة كوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و وزارة المالية ، و وزارة العدل كما تم الإستناد بشكل أساسي في صياغة هذا الميثاق على مبادئ حوكمة الشركات المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية الصادرة خلال سنة 2004 مع مراعاة خصوصية الشركات الجزائرية.

و عن الإلتزام بمبادئ " ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة " يعتبر تطوعي وغير ملزم مع إرتباطه بدرجة الوعي، أي يقوم على ضرورة بعث مبادئ للحوكمة على المستوى الداخلي للشركة مع دعمها واستخدامها، و يحتوي هذا الميثاق على جزء أول يوضح الأسباب الدافعة لبروز مفهوم الحوكمة وأهمية الشركات الجزائرية، وجزء ثاني يبرز العلاقات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة.

كما تجدر الإشارة بأن ميثاق الحكم الراشد موجه بشكل عام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمكانة هذا النوع من المؤسسات من حيث مساهمتها في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات، كذلك هذا الميثاق قدم بمضمون معالجة مشاكل حوكمة الشركات من بينها زعزعة الثقة بين الشركات والمؤسسات المصرفية الموردة لرأس مال الشركة، أيضا الطابع العائلي للشركات و أثر ذلك على الإقدام على فتح رأس مال الشركات أمام المستثمرين الخارجيين، إضافة إلى تضارب المصالح بين المساهمين والإخلال بالواجبات والحقوق الخاصة بمهامهم مما يستوجب تنظيم هذه العلاقة لاسيما بين المساهمين والمسيرين، إلى جانب العمل على حماية حقوق الأقلية من المساهمين مع مشكل تركيز السلطات مما يستدعي توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي بوضع تنظيم هيكلي لضبط الصلاحيات والتقسيم الدقيق للوظائف، و بالأخص العلاقة العدائية بين الشركات والمصالح الجبائية (سفير محمد و قاشي يوسف ، 2016، الصفحات 114-116).

وبالنسبة للقيود التي تواجه رجال الأعمال في تطبيق الحوكمة بالبيئة الجزائرية، تتمثل في نقص تمويل الأنشطة والمنافسة غير المشروعة إضافة إلى تركيز المؤسسات على الأرباح قصيرة الأجل والنتائج

الفورية مع إهمال طرق العمل الجديدة و إحتفاظها بطرق التسيير غير الفعالة. (بن شيخ سارة و بن عبد الرحمان ناريمان، 2013، الصفحات 664-666)

كما يمكن الاعتماد على العناصر التالية في تعزيز الحوكمة للشركات الجزائرية:

-الاعتماد على المؤهلات والخبرات في اختيار أعضاء مجلس الإدارة، حيث تؤدي الخبرة المتخصصة دور كبير في تطوير الشركات على المستوى العالمي.

-محاولة الاعتماد على الاستقلالية في تكوين أعضاء مجلس الإدارة، مما يساعد في اتخاذ قرارات تكون في صالح المؤسسة، دون الاعتبارات الشخصية، وتحدد درجة الاستقلالية تبعاً للأهداف المسطرة.

-اعتماد نظام للتدقيق والموازنات لتعزيز المحاسبة عن المسؤولية، والتقييم الأمين للشركات وللأداء المالي والإداري، ومنع التعارض المحتمل في المصالح.

-العمل على ترسيخ ثقافة الإفصاح التام والشفافية عن طريق الإلتزام بمعايير المحاسبة الدولية وإنشاء إدارات للعلاقات مع المستثمرين والعلاقات مع أجهزة الإعلام (بدروني عيسى، 2016، صفحة 88).

3. دراسة حالات دولية رائدة في حوكمة الشركات بالشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

1.3. تجربة المملكة المتحدة .

تعتبر المملكة المتحدة من أول الدول الرائدة في تطبيق نظام حوكمة الشركات بسبب تعثر العديد من شركاتها في عقد الثمانينات من جراء المشاكل المترتبة عن إخفاء المعلومات والبيانات المالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين ما يعني عدم تطبيق حوكمة الشركات.

لقد صدر تقرير كادييري في نهاية 1992 بمعرفة اللجنة المالية لحوكمة الشركات المنبثقة عن مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية ، وهو من أهم التقارير التي تناولت حوكمة الشركات في المملكة المتحدة والعالم بصفة عامة كما كان يحتوي على 19 بنداً تتمثل في توجيهات الممارسات السليمة لحوكمة الشركات يأتي على رأسها:

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يجتمع بانتظام ويحافظ بصفة دائمة على الرقابة الكاملة والفعالة بكل نواحي الشركة مع متابعة أعمال الإدارة التنفيذية.

-ينبغي أن يكون لمجلس الإدارة جدولاً رسمياً يخصص المسائل المخصصة له لإتخاذ القرارات وحتى تقوم الإدارة بتقديم توجيهات ورقابة للشركة.

-يجب أن يضمن مجلس الإدارة المحافظة على وجود علاقة موضوعية ومهنية مع المدققين.

- يقع على عاتق مجلس الإدارة تقديم تقرير واضح ومتوازن بكافة جوانبه عن وضع الشركة في السوق.
- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يوضحوا مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية.
- يجب أن لا يتجاوز عقود خدمة المديرين التنفيذيين ثلاثة سنوات، وإذا تم خلاف ذلك ينبغي أن يكون بموافقة المساهمين.
- يجب الإفصاح من ناحية المديرين في تقريرهم عن مدى فاعلية نظام الرقابة المطبق بالشركة.
- يجب على مجلس الإدارة أن يضمن وجود لجنة التدقيق تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين مع وضع نظام أساسي لها يتناول بوضوح سلطاتهم وواجباتهم.
- لابد من وجود تقسيم واضح ومقبول ومكتوب للمسؤوليات في رئاسة الشركة بما يضمن توازي القوى والسلطة، حتى لا ينفرد أحدهم بالسلطة في إتخاذ القرارات.
- لابد أن يضم مجلس الإدارة أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين بشكل يوفر توازنا في المسؤوليات.
- ينبغي أن يكون لجنة تدقيق بحكم مستقل مسموع في المسائل بإستراتيجية الشركة، وكذا بالأداء والموارد بما في ذلك التعيينات الأساسية والإلتزام بمعايير السلوك المهني.
- يجب أن يكون أعضاء لجنة التدقيق مستقلين عن الإدارة، و لا يكون لأعضاء اللجنة أي أعمال أو إرتباطات أخرى تؤثر جوهريا على طبيعة أعمالهم الرقابية.
- أن يتم تعيين أعضاء لجنة التدقيق لمدة معينة بحيث لا تكون إعادة تعيينهم تلقائيا.
- يجب الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء من مكافآت وكذلك رئيس مجلس الإدارة.
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة الإقرار بأن الأعمال مستمرة تماشيا مع دليل الحوكمة الذي المشتمل على
- الحاجة إلى التصدي لإساءة إستخدام الحرية بالنسبة لتحديد أجور ومزايا أعضاء مجلس الإدارة، إضافة إلى الحاجة إلى ضمان وجود رقابة جيدة على التشغيل مع الحاجة إلى الفصل بين الوظائف الأساسية لضمان الرقابة والإشراف الأفضل من خلال لجنة تدقيق والمبادئ الأساسية التي تدعم هذا الدليل المتمثلة في:
- الصراحة: يكون بتقديم معلومات تساهم في زيادة كفاءة إقتصاد السوق بما يدفع مجالس الإدارة إلى إتخاذ الإجراءات الفعالة، ويتيح للمساهمين وغيرهم أن يتفحصوا الشركة بدقة.
- النزاهة(الإستقامة): تكون التقارير المالية أمنية وتقدم صورة متوازنة عن حالة أعمال الشركة، كما أن نزاهة التقارير تعتمد على نزاهة الذين ينجزونها ويعرضونها.

- المساءلة: مجالس الإدارة مسؤولة أمام المساهمين ويقع على كليهما عبء تفعيلها، بحيث أن مجالس الإدارة في حاجة إلى تحقيق من خلال جودة المعلومات التي يتم تقديمها للمساهمين في حين يعمل المساهمون على ممارسة مسؤولياتهم كملاك ومساءلة مجلس الإدارة.

لكن تجدر الإشارة بأن التقرير لم يلقى قبولا في البداية من طرف الشركات بحجة أنه يمثل إعاقة لعملها إلى غاية سنة 1998، حيث تم تجميع التوصيات المقدمة من كادييري والمراجعات اللاحقة لحوكمة الشركات وظهر الكود الموحد الذي أصبح من متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن الذي عدل خلال سنة 2003 بإحتوائه أفضل ممارسات حوكمة الشركات، كما صدر خلال سنة 2003 تقريران لـ *Higgs and Smith Reports* يتعلقان بحوكمة الشركات ودور مجالس الإدارة وأنظمة الرقابة الداخلية واللجان التابعة لمجلس الإدارة مع تقييم وإدارة المخاطر. (براهمة كتزة ، 2013، الصفحات 34-37)

2.3. مجموعة نقل – الأردن.

هي عبارة عن شركة أردنية تنتج منتوجات مصنعة كالورق الصحي، والأقمشة غير المنسوجة، واللحوم المصنعة، ومقاطع الألمونيوم، والخرسانة الجاهزة، والإسفننج الصناعي/ «الفوم» والأنابيب البلاستيكية، والأدوات المكتبية، ومواد التغليف بحيث حاليا تتكون أكثر من 30 شركة كما تعد من أكبر المجموعات الصناعية في الشرق الأوسط ، وهي شركة ذات ملكية عائلية توظف نحو ستة آلاف شخص.

تولى غسان نقل منصب نائب رئيس مجلس الإدارة في مجموعة نقل خلال عام 1985 بعد 33 سنة من تأسيس الشركة على يد أبيه، وفي نفس الوقت طورت الشركة نشاطها من عرض البيع بالجملة لتشمل بعض المنتوجات الصناعية بحيث كانت أربعة مصانع في حالة تشغيل، لذلك رأى غسان نقل حتى يمكن للشركة أن تنمو وتحافظ على وجودها لابد من تأسيس عمليات وتخصيص المهام وتطوير آليات تحمل المسؤولية. لقد بدأ العمل في شكل «إدارة الفرد الواحد» بمعنى شخص يتخذ جميع القرارات و مع نمو الشركة أصبح من شبه المستحيل أن يستمر هذا النظام بكفاءة، على هذا الأساس قام نقل بفحص وإعداد المستندات لكافة الإجراءات والأنظمة لأجل تقديم برنامج اللامركزية لتنظيم الأنشطة الذي ترأسه في غضون خمسة سنوات، بحيث قام بفصل وتفويض المهام ووضع الأوصاف الوظيفية وتأسيس التدابير المعمول بها لمساءلة المديرين والموظفين، ووضع خطط العمل ومؤشرات الأداء الأساسية وبطاقات متوازنة لتقييم الأداء ، كما قام بتقييم الشركة بالمقارنة مع الشركات الأخرى

العاملة في نفس المجال بالمنطقة وعلى المستوى الدولي، و عن نتيجة هذه الإصلاحات يشترك كل من المديرين، والموظفون، والعائلة في تحمل المسؤولية مما يضمن إستدامة الشركة.

ولما قامت الشركة بوضع معايير للقياس وقياس موقعها بالمقارنة مع الممارسات الأفضل في العالم كانت النتيجة إستمرار نمو الأرباح. لقد أسست مجموعة نقل مجلسًا قويًا يجمع بين أعضاء من العائلة و خارجها و من الشركة و خارجها و من تخصصات غير الجملة والتصنيع لإدخال رؤية جديدة على و تغيير تفكير وعمل المديرين ، و لجعل أعضاء مجلس الإدارة الستة يتمتعون بخبرة واسعة ولتحفيزهم على التفكير بدقة في مصالح الشركة من منطلق التركيب المختلط للمجلس يخدمها. كما تعمل لجننتان تحت إشراف المجلس المتمثلة في لجنتي التدقيق و تطوير الإدارة والأجور يتأسهما غسان نقل، بحيث تتضمن لجنة التدقيق مدير شؤون الشركة ومصرفي (كمدير مستقل)، والرئيس المالي لشركة إقليمية كبرى، و مروان نقل (شقيق غسان) ، ومدير الموارد البشرية من شركة متعددة الجنسيات، وأحد المديرين المستقلين.

كذلك يباشر غسان نقل عمله في لجنة تطوير الإدارة والأجور، و يلتزم المجلس باللوائح والمواثيق ووصف الأدوار التي تأسست أثناء تطوير الشركة لنموذج الحوكمة بها ، لكن كما أكد غسان نقل رغم تطوير الإجراءات ووضع مراسيمها في إطار مؤسسي لا بد من البقاء على إستعداد لتغييرها. لقد تعرف غسان نقل على فكرة دستور العائلة في مؤتمر عن الشركات العائلية وتطلب منه وضعه وتنظيمه جهداً كبيراً و وقت قدر بحوالي سنة ونصف، لكن تجدر الإشارة لقد أدرك غسان نقل في نهاية المطاف بأن الإطار المعد بعناية نتيجته تكون أساس راسخ لهيكل الشركة و المؤدي إلى الحد من الصراع العائلي المحتمل، أيضا من تجربته إكتشف بأن التوقيت من العناصر الأساسية للنجاح، كما يساعد في إعداد دستور العائلة عندما يكون كبير العائلة قابضاً على زمام الأمور بالكامل في الشركة، وعندما لا يكون هناك أي مؤثر لصراعات في الأفق.

لقد تم نقل مواد دستور العائلة مباشرة إلى النظام الأساسي للشركات القابضة التي تشغلها مجموعة نقل، مما أدى إلى توحيد عمليات التشغيل في الشركات التابعة لمجموعة نقل، ويحكم دستور مجموعة نقل كافة عناصر تدخل العائلة في العمل بما في ذلك: من الذي سينضم إلى المجلس؟ ومن المسموح له بالعمل كرئيس له؟ والمؤهلات اللازمة للمناصب فيه؟ ومن الذي سيُسمح له بالاستحواذ على أو امتلاك أسهم في الشركة؟ وامتيازات أقارب للمناصب فيه؟ ومن الذي سيُسمح له بالاستحواذ

على أو امتلاك أسهم في الشركة؟ وامتيازات أقارب الدرجة الأولى في مقابل الأنساب؟ وكيفية إجراء التقييم لأفراد العائلة؟ وسياسات التوظيف والأجور والتعليم؟ .

و تم تحديد سياسات التوظيف بوضوح كالقواعد التي تحكم كيفية دخول أفراد العائلة إلى الشركة، ومن سيرأسهم ويلزم على أفراد العائلة أن يحصلوا على خبرة خارجية لمدة عامين على الأقل قبل الانضمام للشركة مما ينعكس بالإيجاب على الشركة والموظف. كما تناول البروتوكول هيكل ملكية الشركة وكجزء من خطة تعاقب الأجيال في إدارة الشركة والاستدامة، وللحفاظ على الثروة داخل العائلة حدد الدستور خطة لأفراد العائلة للبدء في إمتلاك أسهم في الشركات التابعة لمجموعة نقل.

رغم مجموعة نقل غير ملزمة من قبل الحكومة بنشر بياناتها المالية ، إلا أنها تقوم بتجميع تقرير سنوي داخلي تطوعي يفصح عن معلومات تشتمل على عدد العاملين ومعدل تغيرهم و مؤشرات مسؤولية الشركة الإجتماعية والأعمال الإنسانية في مؤسسة العائلة، كما تعترف مجموعة نقل بأهمية تقديم سجل يحدد الشركاء الحاليين والمحتملين من أجل ضمان الحصول على شراكات استراتيجية، وتجدر الإشارة في الأخير بأن هذا التقرير السنوي أدى وظيفته كأداة تواصل تمتاز بالشفافية مع شركاء الشركة. كذلك تؤكد شركة نقل بأن ممارسات الشفافية جذبت عاملين متميزين مما أدى حسب نائب الرئيس إلى نجاح الشركة ، إضافة إلى حصول العمال على أجورهم بإنصاف ووفقا لاستراتيجية الشركة كما يتعرفون بوضوح على طرق التقدم داخل الشركة، وفي ما يخص هيكل الشركة يقوم على بإمكان لأي شخص أن يرتقي المناصب العليا حتى منصب الرئيس التنفيذي رغم الشركة ذات ملكية وإدارة عائلية، لأجل التوسع في مجال المواهب المتاحة و الحد من التوتر ما بين أقسام العائلة المختلفة، كما توجد منافع أخرى حسب نائب الرئيس لأن الأشخاص الذين يمتازون بالطموح يقومون بفحص صاحب العمل بقدر ما يتعرضون هم أنفسهم للفحص في المقابلات الشخصية.

و من خبرته الشخصية فإنهم يرغبون في تأكيد فرص الترقى موجودة بمعنى جزء من طبيعة ثقافة الشركة، و في حالة مجموعة نقل تنسب الشركة قدرتها على جذب موظفين متميزين والاحتفاظ بهم مباشرة إلى ممارسات حوكمة الشركات بها ، و السياسات الخاصة بتشجيع تقدم الموظفين وتبعا لتجربة مجموعة نقل فإن تنفيذ ممارسات حوكمة الشركات أدى إلى تحسين الكفاءة الداخلية وتعزيز العلاقة مع العملاء، مما أدى بهذه الشركة إلى القيام باستثمارات و الدخول في شراكات، كما ترى بأن ممارسات حوكمة الشركات المحسنة بها كوضع إطار مؤسسي للممارسات التي لم تكن نظامية في السابق، ووجود

مجلس قوي، وضوابط وموازين فعالة هي عناصر رئيسية في نموها المتوسع بحيث اتسعت مجموعة نقل من أربعة شركات تابعة لها خلال عام 1985 إلى 30 شركة خلال سنة 2011، وحسب نائب رئيس الشركة مستوى النمو لم يكن ممكناً بدون ممارسات حوكمة الشركات الأفضل.

و بالنسبة للدروس الرئيسية المستفادة من هذه التجربة يمكن الإشارة لها في ما يلي:

– يعتمد نمو الشركة على النضوج من مرحلة «إدارة الفرد الواحد» إلى كوادرات الإدارة المهنية.

– الشفافية عنصر رئيسي في بناء الثقة ما بين أصحاب المصالح.

– حوكمة الشركات عملية تستلزم تخطيطاً طويل الأمد والتزاماً وموارد.

– تنفيذ أفضل ممارسات حوكمة الشركات يساعد على جذب العاملين المتميزين والاحتفاظ بهم.

3.3. بوتيك القابضة – لبنان.

تأسست شركة بوتيك للإنشاءات اللبنانية (لعائلة يونس) المتوسطة الحجم خلال عام 1963 بحيث تملك العائلة بها حصة قدرها 75% بينما المساهمون الآخرون والعاملون 15% ومؤسسة التمويل الدولية 10%. و حسب معلومات سنة 2011 إلى حين تلك اللحظة كان لا يزال مؤسس الشركة يقبض على زمام الأمور بمنصب رئيس مجلس الإدارة، وابنه نائب المدير العام كما تركز الشركة بصورة خاصة على قطاع النفط والغاز، والمرافق، وإدارة مياه الصرف، ومشروعات البنية التحتية بحوالي 90% من إيراداتها، و تغطي أيضا مجالات متعددة كالتصميم والهندسة المدنية إضافة إلى الأشغال العامة وإنشاءات المباني، تجدر الإشارة أيضا بأن بوتيك توسعت في بلدان أخرى من بينها الجزائر وقطر والإمارات العربية المتحدة، و في الغالب كانت تعمل مع شركاء مشتركين مما سمح لها باكتساب معرفة جديدة وخبرة في ممارسات أعمال مختلفة. وخلال الفترة (2005_2007) شهدت الشركة نمواً سريعاً يعكسه الزيادة في حجم إيراداتها التي إنتقلت من 24 مليون دولار إلى 88 مليون دولار، نتيجة قدرة الشركة على فهم الأسواق الدولية وكذلك التزامها بالجودة.

لقد خضعت الحوكمة في بوتيك لفحص صارم من مؤسسة التمويل الدولية لأنها اشترت حصة من الشركة، كما قامت بتحفيظها على اعتماد ليس فقط حوكمة الشركات بل الجيدة، و بناء على توصيات مؤسسة التمويل الدولية طلبت بوتيك بتنفيذ عدة أنواع من ممارسات الحوكمة كوسيلة لزيادة إستدامة الشركة، كما أضافت بوتيك مديرين مستقلين للمجلس وحسنت من عملية التدقيق الداخلي مع تنفيذ المبادئ التوجيهية لشفافية التقارير المالية، ووضع إجراءات جديدة لإدارة الموارد البشرية. و خلال إعادة هيكلة المجلس قررت بوتيك إستدعاء حقوقياً معروفاً للانضمام مما أدى إلى

مساهمة رأيه في التوافق مع الممارسات القانونية في لبنان ودول أخرى التي تعمل بها، إلى جانب توظيف مدير مستقل آخر محرر لمجلة اقتصادية مهمة في العالم العربي بسبب معرفته بالبلدان التي تتوسع فيها بوتيك و التي تعتبر من الأصول الرئيسية للمجلس ، كما انضم أيضا مسئول سابق بالبنك الدولي حتى يساهم بخبرته القيمة في مجال عملية التدقيق الداخلي التي كان يجري تطويرها في ذلك الوقت. وبالتوافق مع توصيات حوكمة الشركات تم اختيار هؤلاء المديرين لأن خبرتهم من خارج النشاط الجوهري لبوتيك، وبالتالي سيقدمون لمستثمريها ثقة إضافية كما يساعدون في التوسع بالأسواق الجديدة من خلال أفكارهم الجديدة، وعن نتيجة هذا وفر الهيكل المعتمد للشركاء والمستثمرين ضمان الاستمرارية والاستقرار في عملية صنع القرار بالشركة، كما ساعد الإدارة في تحليل المخاطر التي تواجه الشركة.

و خلال تقييم أجرته مؤسسة التمويل الدولية لشركة بوتيك، إكتشفت بأن الطبيعة الضعيفة لنظام التدقيق تعتبر عامل للقلق لذلك خلال شهر مارس من سنة 2009 قررت بوتيك تأسيس قسم للتدقيق الداخلي يضمن للإدارة العليا والمجلس التأكد من جودة التقارير التي يتسلمونها، كما يمنح الشركة قدرة تحليلية إضافية تستغل بطريقة أسرع وتوظف بمرونة أكبر عند مقارنتها باستخدام مدققين واستشاريين من الخارج. كذلك انضم العاملون في شركة بوتيك إلى فريق من المهنيين المرموقين في مجال تقييم العمليات التي يتم تنفيذها في إجراء التزامات المشروع التعاقدية، و شاركوا في وضع وتنفيذ خطط تدقيق في مكاتب الموقع والمكاتب الميدانية، وبهذا أصبحوا مشاركين نشطاء في مراقبة وتقييم المشروعات وفي التقرير الذي يقدم إلى المسؤولين التنفيذيين عن المشروع المشترك.

و كنتيجة لذلك التزمت لجنة إدارة المشروع بتنفيذ توصيات التدقيق الداخلي مما أدى إلى تعاون أفضل في إطار المشروع المشترك وتحسين النتائج النهائية للمشروع، كما يجري القسم الآن عمليات تدقيق دورية في فروع الشركة المختلفة، ويحسن نظام الرقابة الذي يعتبر جزء رئيسي من عملية التدقيق في وظائف الشركة اليومية كالتقرير المالي، وتقييم المخزون، والتسريح، وتعديل الإجراءات القياسية، والاتصال بين المكاتب الميدانية والوكالات، وكذلك بين الوكالات والمكتب الرئيسي.

ولضمان جودة التدقيق الداخلي تم تعيين مدير ذو خلفية مالية حتى يؤكد بأن النظام المحاسبي يتوافق مع الأنظمة والإجراءات الدولية، كما كلف بتأسيس شفافية الحسابات في أرجاء الشركة. وفي مجال إدارة الموارد البشرية أدخلت تحسينات على عملية التوظيف بإحضار خبراء متخصصين للتوفيق بين احتياجات الشركة والأشخاص الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة، و في إطار معالجة أداء الموظفين

قامت الشركة بعمليات تقييم لكل موظف بمفرده للإطلاع الصحيح على قدراتهم كما تم ربط هذا العنصر بالأجر، وللحفاظ على رضا العاملين رتبت بوتيك فرصاً للتقدم المهني لتشجيعهم على تحسين قدراتهم وتنويعها، كما تعلن فرص للعمل الجديدة داخلياً لإعطاء عاملها فرصة لتعزيز قدراتهم المهنية.

يمكن التنويه كذلك إلى أن إجراءات حوكمة الشركات شجعت بوتيك على الإلتباه بشكل خاص إلى قضية الصحة والسلامة مما أدى إلى تعزيز السياسات القائمة بما فيها تكوين قسم متخصص لضمان أرقى معايير الصحة والسلامة، و إلى إصابات أقل خلال العمل، وعن النتيجة لاحظت بوتيك تأثيراً مضاعفاً في إطار المميزات الناجمة عن الخطوات التي اتخذت لتشجيع رضا العاملين مع ارتفاعاً في حضور الندوات، وزيادة عدد التدريبات التي تمت، والأهم من ذلك تحسين الإنتاجية.

وبالنسبة للدروس الرئيسية المستفادة من هذه التجربة تتمثل في ما يلي:

_ يمكن أن يصبح الإلتزام بحوكمة الشركات وسيلة قوية لجذب التمويل.

_ يمكن للمديرين المستقلين أن يجلبوا خبرة عالية المستوى للشركة.

_ تنفيذ أفضل ممارسات حوكمة الشركات يعزز من الوظائف الرئيسية التالية: التدقيق والرقابة، إدارة الموارد البشرية.

4.3. بسكو مصر- مصر: تأسست شركة بسكو مصر خلال عام 1957 لتقديم منتوجات غذائية عامة ذات أسعار مناسبة لعامة الشعب، و خلال عام 2005 تم بيع حصة حاكمة إلى مجموعة من المستثمرين قاموا بتغيير أسلوب الإدارة لتشجيع روح الريادية بدرجة أكبر في الشركة الراسخة مما أدى إلى تغيير أسلوب عمل الشركة، و خلال سنة 2011 أصبح للشركة ثلاثة مصانع كبرى في القاهرة وبالإسكندرية تصدر منتوجاتها إلى أكثر من 20 دولة في الشرق الأوسط وإفريقيا.

لقد تمت خصخصة بسكو مصر بالكامل خلال عام 2005 بحيث بيعت حوالي 60% إلى مجموعة من مستثمري القطاع الخاص، وقام المساهمون الجدد بتوفيق الإدارة بحيث تعمل الشركة على غرار أساليب مشروعات القطاع الخاص، كما جلبوا فريقاً ذا خبرة في العمل بشركات متعددة الجنسيات بمجال العمليات، والتسويق، وتقنية المعلومات، والمبيعات، والتوزيع، والتصدير. و في مجال السعي للإستدامة وزيادة الإنتاجية بالإستثمار في القوى العاملة ورأس المال، قامت شركة إدارة الإستثمار الخاص يقودها صندوق الإستثمار المباشر المصري مع صندوق أوقاف الجامعة الأمريكية (كرنك)، والبنك التجاري الدولي وشركاء آخرين من القطاع الخاص بالحصول على 61% من الشركة، و عندما

تولت إدارة القطاع الخاص واتخذت قرارات رئيسية سريعة لتحسين الإنتاجية وصورة الشركة تم تحديث المعدات، وعرضت فرص التقاعد المبكر للتخلص من العمالة الزائدة، وأدخل نظام للرواتب وفقا للأداء كما تم وضع أنظمة لتقنية المعلومات لمتابعة إحصائيات الشركة، وعملت الإدارة على تغيير أسلوب تفكير العاملين من عقلية القطاع العام إلى أسلوب القطاع الخاص. كما أصبح كل من المجلس والإدارة ينظرون إلى العاملين باعتبارهم أصحاب المصالح الأهم في نجاح الشركة، وعلى هذا الأساس تمت إعادة هيكلة العمالة مع تقديم الحوافز المناسبة لهم مما إنعكس بالإيجاب على الإنتاجية، وهذا ما دفع شركة بسكو مصر اليوم إلى صرف حصص أعلى من أرباحها للعاملين، كما تجدر الإشارة بالرغم من تكاليف إعادة الهيكلة إلا أن زيادة رواتب العاملين كان عبارة عن استثمارًا مجديًا لأنه أدى إلى ارتفاع أرباح التشغيل منذ تلك الفترة وإلى غاية نهاية سنة 2011.

خلال عام 2008 تولى عارف حقي منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة، وطلب من الرئيس التشغيلي والرئيس المالي الإنضمام إلى مجلس الإدارة، إضافة إلى مستثمرين من البنوك وصناديق الإستثمار الخاص كما أضاف المديرين الداخليين خبرة من قطاعات معينة إلى المجلس مما منحه تنوعًا مختلفًا من الخبرة المهنية. أسس أيضا المجلس لجنة تدقيق قامت بالإشراف على عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، كما طالبت اللجنة الشركة بأن تجدد المدقق في كل عام أثناء اجتماع المساهمين السنوي، وأن تسمح عملية التدقيق الداخلي للشركة بأن تقيم أداءها وتحسن المجالات التي تبدو ضرورية وليس فقط مجرد تعيين مدققين خارجيين للالتزام باللوائح.

لقد بنت بسكو مصر الثقة في الشركة باختيار المستثمرين الرئيسيين ليصبحوا أعضاء في المجلس، وبهذا أدخلت المستثمرين في كافة الحالات الكبرى لصنع القرار كما طمأن تطوير نظام المساءلة المساهمين بأن الشركة تتحرك في الإتجاه الصحيح حتى وإن تم ضخ مبلغ كبير في إعادة الهيكلة. ومن الناحية التشغيلية ظل التركيز على زيادة الإنتاج مع تحسين هوامش الربح وإحتفاظ مستثمرو المؤسسات بأسهامهم مما يدل على ثقة المستثمرين في التغييرات.

و بالنسبة للدروس الرئيسية المستفادة من هذه التجربة تتمثل في ما يلي:

_ الإستثمار في حوكمة الشركات يبني الثقة ويرفع من قيمة المساهمين.

_ الإستثمار في العاملين باعتبارهم أصحاب المصلحة الأكبر يساهم في قيمة وأرباح الشركة.

_ تشجيع روح الريادية والنمو بالتوازن الصحيح بين التنفيذيين في المجلس يحسن من أداء الشركة.

5.3. تجربة أن سي أ - روبية - الجزائر.

تأسست هذه الشركة العائلية في الجزائر خلال عام 1966 لتصنيع الأغذية والمنتجات الزراعية، وتيسير نموها قررت الشركة أن تدخل شريكا في الملكية و من بين شروط الإستثمار _ طلب الشريك من أن سي أ - روبية تغيير أسلوب الحوكمة في الشركة _ وكانت نتيجة هذا تغيير زيادة الإستقرار والنمو في الشركة مما عاد بالنفع على أن سي أ روبية والمستثمر معا.

عملت أن سي أ - روبية في تصنيع المنتجات الغذائية والزراعية خلال فترة السبعينيات من القرن الماضي ، و في ظل النظام الإقتصادي الإشتراكي كانت تتدخل الحكومة في قرارات الشركة الإستثمارية كما كان أسلوب الإدارة بعيدًا عن الشفافية ، و بحلول الثمانينيات تراخت القيود الإقتصادية إلى حد ما وحصلت الشركة على موافقة للتوسع لكن الدولة واصلت قيودها على طاقة تشغيل معدات الشركة.و خلال التسعينيات واجه الجيل الثاني من العائلة التحدي الرئيسي الذي يواجه العديد من الشركات العائلية، إذا لم تتوسع الشركة سيتفوق حجم العائلة عن الشركة وأدرك الرئيس التنفيذي بأنه سوف تكون هناك حاجة لتمويل النمو المناسب، ومن جهة أخرى من المستحيل أن يسعى للحصول على تمويل مصرفي لأن معدل الدين بالشركة كان مرتفعًا للغاية، لذلك إتخذ قرارًا شجاعًا بأن يدخل شركة خاصة من خارج العائلة كما اقتنع أفراد العائلة في النهاية بأن هذه الخطوة هي الاختيار الوحيد المجدي إقتصاديًا للنمو.

و في مجال قدرة الشفافية على جذب الإستثمارات لاحظ سليم عثماني عند توليه منصب الرئيس التنفيذي في أن سي أ - روبية عام 1999، بأنه نتيجة لإنعدام وجود قواعد إرشادية واضحة تعود إلى تاريخ تأسيس الشركة فإن الممارسات المحاسبية بها لا تتفق مع الممارسات الأفضل دوليًا، كما كانت بيئة السياسات الحكومية والضرائب الباهظة سببا في عدم الإفصاح التام عن معلوماتها المالية.و بما أن عثماني كان متحمسًا لدفع الشركة للتنافس على المستوى الدولي وأدرك بأنه لتحقيق أهداف العمل لابد من الوضع في المقدمة تأكيد الجودة وتسوية العمليات مع ذوي العلاقة و الشفافية مع المساهمين، بحيث في الوقت الذي أصبح فيه عثماني رئيسيًا تنفيذيًا حصلت الشركة على ترخيص لتصنيع وبيع منتجات المرطبات كما حافظت العائلة على الشركة الرئيسية، والفرع الجديد نفذ أسلوب الإدارة الذي يقوم على الشفافية التامة ما بين العائلة والعاملين وصناديق الإستثمار والبنوك وأصحاب المصالح، لكن نتيجة لسلطة الدولة كانت الشركة تعمل بأسلوب يقوده العرض بدون إستجابة للسوق، و في نفس الوقت كان حجم العائلة يكبرو على الشركة أن تجد طريق للتوسع المريح

على هذا الأساس درس عثماني شبكات التوزيع وأعاد تنشيطها و نظم خط الإنتاج و أدخل برامج تدريب للعاملين، بحيث كانت تلك الخطوات لازمة للحصول على رأس مال يمول توسع الشركة. وفي العام الأول كان نظام العمليات الجديد صعب التنفيذ لكن في المقابل لاقت الشركة زيادة في المبيعات قدرها 50% بسبب تحسن الأداء.

كما وضع عثماني إطارًا منظمًا للتواصل المفتوح والدائم مع المساهمين إضافة إلى تدخلهم جميعًا بصورة مباشرة في القرارات الرئيسية أو تبليغهم بها على الأقل، وبدون هذا التواصل المنظم ربما لم يكن باستطاعته الحصول على تأييد كافة المساهمين في الموافقة على رؤية الشركة الجديدة مما أدى في النهاية إلى نجاح الشركة الحالي. تجدر الإشارة كذلك بأن إنجاز التقرير السنوي له أهمية في التواصل مع المساهمين و الدليل منذ عام 2003 بدأت شركة أن سي أ - روية في نشر تقرير سنوي يسمح بالتواصل الواضح والفعال ما بين المساهمين والعاملين والمستثمرين والعائلة، ولم يعد المساهمون من العائلة في الغالب بحاجة للاستفسار عن الأرباح والخسائر أو ما تقوم الشركة به لأن كل شيء تم نشره بالتقرير السنوي.

و لتشجيع تحمل المسؤولية بالشركة تحمل رئيس كل إدارة المسؤولية عن إدارته في التقرير السنوي، كما تضمن هذا الأخير أقسام كتسويق والتمويل والبيئة إلى جانب ملخصًا تنفيذيًا لكافة الأقسام كتبه الرئيس التنفيذي، وفي بداية كل عام كان يقوم الرئيس التنفيذي بإعداد رؤيته للعام التالي مع توجيه الخطاب للمدراء والمساهمين، في شكل نظرة شاملة لكيفية رؤيته لأسلوب التشغيل في الشركة للعام القادم على المستويات الاستراتيجية والتنظيمية والتشغيلية، وبالنسبة للمبيعات والأسهم والاتجاه الاستراتيجي كانت تتضمن الوثيقة تقييم لتوقعات العام السابق في مقابل النتائج الواقعية.

في ذلك الوقت كانت أن سي أ - روية من بين الشركات المحلية القليلة في الجزائر التي تصدر تقريرًا سنويًا، يتضمن خطة الشركة التوسعية ورؤيتها وأرقام أرباحها وخسائرها ومؤشرات الأداء الرئيسية، مما جعل الشركة بصورة فريدة في هذه السوق وبخطى سابقة لمنافسيها أن تحظى بثقة المستثمرين وتجذب استثمارات جديدة من خلال صندوق الإستثمار الخاص الإقليمي المعروف باسم (إفريقيا إنفست)، بحيث حسب سليم عثماني الرئيس التنفيذي لشركة أن سي أ روية لم يكن باستطاعتهم إدارة النمو السريع لولا تنفيذ سياسة الحوكمة الرشيدة للشركات، التي تقوم على الشفافية واستراتيجية التواصل المنظم مع مختلف أصحاب المصالح بما فهم العائلة،

والدليل على ذلك عندما استثمر صندوق الاستثمار الخاص خلال عام 2005 طلب تغييرات جسيمة في حوكمة الشركة كأسلوب لحماية أمواله، و كانت النتيجة تغييرات مريحة لجميع الأطراف لأن التعديلات اللازمة للحوكمة منحت (إفريقيا إنفست) ثقة أكبر في استثماره، كما حسّنت أن سي أ - روية من هيكلها الداخلي وزادت ثقمتها ووسعت رأس مالها وعادت زيادة نمو الشركة بالنفع على كل من (إفريقيا إنفست) وأن سي أ - روية.

و في مجال تسوية الخلافات بأن سي أ - روية لم تتم معالجة غالبية خلافات العائلة كما ينبغي في إجتماعات المجلس بل كانت قد وضعت إجراءات للحد من الصراعات بتوثيق الوضع، وفي حالة الاختلاف على قضية ما يسجل الرئيس التنفيذي القضية والحل يكون في الخطاب الرسمي، لقد أدت هذه الخطوة البسيطة إلى حل مشكلة من المشكلات الشائعة في العديد من الشركات (سواء العائلية أو غيرها) بمعنى الاختلاف في وجهة النظر مع مرور الوقت يؤدي إلى الاختلاف في تذكرو وقائع ما حدث بالفعل.

عندما إنضم عثمانى إلى الشركة العائلية أدرك بسرعة أن نمو العائلة تجاوز في سرعته نمو الشركة، حيث قدر وجود حوالي 45 فردًا من أفراد العائلة، و في غضون ستة سنوات أخرى كان من المتوقع أن يزيد العدد إلى أكثر من 65 فردًا ، لذلك كان بحاجة لأن يفكر في طرق جديدة لجذب رأس مال إلى الشركة مع المحافظة على دور العائلة وقدرتها على المشاركة في أن سي أ - روية، وبالمقابل لو الوضع ظل على حاله لأدت حاجة العائلة المالية إلى تضيق خناق الشركة، لذلك كانت المرحلة التالية من إستراتيجية الشركة عرض بسوق الأوراق المالية من 20 إلى 25% من رأس مالها للتداول، لكن في نفس الوقت لدخول سوق الأوراق المالية يجب على الشركة أن تتميز بثقة السوق، ومما ساعد الشركة على إكتساب ثقة السوق التعديلات الجديدة على الحوكمة بالأخص في مجال الشفافية، إضافة إلى التواصل والنقاش المتواصل ما بين أفراد العائلة. و من أجل معرفة أفراد العائلة بأثار قرارات الشركة هل لها تأثير على خططهم بالبقاء في الشركة أو الخروج منها، كلف الرئيس التنفيذي شخصًا من العائلة -يمتهن المحاماة- بمراجعة وتنسيق كافة القرارات الرئيسية والخطط الاستراتيجية مع بقية أفراد العائلة إضافة إلى نشر المعلومات الأخرى المتعلقة بهذه العملية.

وبالنسبة للدروس الرئيسية المستفادة من هذه التجربة تتمثل في ما يلي:

_ تلعب الشفافية دورًا كبيرًا في جذب رأس المال.

_ التواصل المنظم مع أفراد العائلة من العوامل الرئيسية في نجاح الشركات العائلية.

يساعد تطبيق أفضل ممارسات حوكمة الشركات في حل صراعات الأجيال المحتملة في العائلة. (مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، 2011، الصفحات 9-56)

4. الخاتمة

على ضوء التجارب السابقة يأتي على رأس أهداف الحوكمة محاربة الفساد، و لإعتماد نظام فعال لحوكمة الشركات الجيدة بأي شركة مهما كان نوعها لابد أن يكون هيكلها التنظيمي يتوافق مع تحقيق الأهداف، إضافة إلى محاولة إعتماد نمط للتسيير يقوم على المشاركة من خلال توزيع المسؤوليات مع مراعاة حقوق أصحاب المصالح كالمساهمين و العاملين والبنوك و الزبائن، إلى جانب ضرورة الحرص على تعزيز الشفافية بكل وظائف الشركة وكذا مراقبة وتقييم النتائج المحققة بالمقارنة مع مكان متوقع و في إطار تدقيق داخلي دقيق بهدف تحقيق الأداء الجيد والأفضل بأي شركة بصفة عامة، و في الجزائر بصفة خاصة لأجل تفعيل جودة حوكمة الشركات بشركاتها لابد من إجبار الشركات على أن يتضمن هيكلها التنظيمي قسم لحوكمة الشركات الجيدة والرشيدة يحظى بنفس إهتمام الأقسام الأخرى كقسم الموارد البشرية والتسويق والمالية والمحاسبة، و يتكفل بهذا الدور لجان وهيئات تسيير جنب إلى جنب مع تعزيز ثقافة الحوكمة في مناخ الإستثمار الجزائري من خلال عقد مؤتمرات وملتقيات وندوات، لكن تجدر الإشارة لن يتحقق هذا إلا بإعادة تكييف معايير ميثاق الحكم الراشد الجزائري حسب معايير حوكمة الشركات الدولية والعالمية.

5. المراجع المعتمدة:

- 1-بدروني عيسى. (2016). حوكمة الشركات. مطبوع بيداغوجي. كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، ...
- 2-براهمة كنزة . (2013). دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات_ دراسة حالة مؤسسة المحركات (إيمو) الخروب بولاية قسنطينة_ . رسالة ماجستير . ماجستير في علوم التسيير . تخصص إدارة مالية . جام. قسنطينة : قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ..
- 3-بن شيخ سارة و بن عبد الرحمان ناريمان. (2013). واقع الحكومة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية. . 25- 26 نوفمبر. ملتقى دولي حول آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة. ورقة: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ..

4-تقرير لألكسندر شكولنيكوف. (بلا تاريخ). من شركات مستدامة إلى إقتصادات مستدامة_ حوكمة الشركات كأداة تنموية _ : (CIPE)، www.cipe-arabia.org. مركز المشروعات الدولية الخاصة.

5-سفير محمد و قاشي يوسف . (2016). . محاضرات في حوكمة الشركات. ، مطبوع بيدا/عوجي. . البويرة: كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. .

6-شريف غباط و فيروز رجال. (بلا تاريخ). حوكمة الشركات أداة لرفع مستوى الإفصاح ومكافحة الفساد وأثرها على كفاءة السوق المالي . تاريخ الاسترداد 25 سبتمبر 2018، من WWW.GOOGL.E.AE

7-محمد الصالح فروم . (2013). .أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الإقتصادية بولاية سكيكدة . ، المجلد الثاني عشر، العدد الثالث. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. .

8-مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE). (2011). تقرير تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول: المنتدى العالمي لحوكمة الشركات.