



جامعة أبو بكر بلقايد

ⵜⴰⵎⴰⵎⴰⵏⵜ ⵏ ⵜⴰⵎⴰⵎⴰⵏⵜ ⵏ ⵜⴰⵎⴰⵎⴰⵏⵜ

UNIVERSITY OF TLEMCEM



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص تسيير وحوكمة الشركات

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: تسيير وحوكمة المؤسسات

بعنوان

هوكمة الشركات العائلية الجزائرية

- دراسة ميدانية -

تحت إشراف البروفيسور:

أ.د. بن بوزيان محمد

مقدمة من طرف:

السيد: أنور سكيو

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة تلمسان	أ.د. العشعاشي وسيلة
مشرفا ومقررا	جامعة تلمسان	أ.د. بن بوزيان محمد
مناقشا	المدرسة العليا لإدارة الأعمال	د. التاج ميزان
مناقشا	جامعة سعيدة	أ.د. بن حميدة محمد
مناقشا	جامعة سعيدة	أ.د. زقاي دياب
مناقشا	جامعة تلمسان	د. بن اسماعيل لامية

"الموسم الجامعي: 2020/2019"

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

• يقول المولى عز جلاله وعظم سلطانه

{وَمَنْ يُطِعِ اللَّهَ وَالرَّسُولَ فَأُولَئِكَ مَعَ الَّذِينَ أَنْعَمَ اللَّهُ عَلَيْهِمْ مِنَ النَّبِيِّينَ وَالصِّدِّيقِينَ وَالشُّهَدَاءِ وَالصَّالِحِينَ وَحَسُنَ
أُولَئِكَ رَفِيقًا}.

سورة النساء، آية: 69

• يقول الرسول الأكرم محمد - صلى الله عليه وسلم -

" من كانت الدنيا همَّه فرّق الله عليه أمره، وجعل فقره بين عينيه، ولم يأتِه من الدنيا إلا ما كُتِبَ له،
ومن كانت الآخرة نيته جمع الله له أمره، وجعل غناه في قلبه، وأتته الدنيا وهي راغمة،
ومن كانت الدنيا همَّه جعل الله فقره بين عينيه، وفرّق عليه شمله، ولم يأتِه من الدنيا إلا ما قُدِّرَ له "

رواه الدمياطي، في المتجر الرابع، عن زيد بن ثابت،

الصفحة أو الرقم: 334، إسناده صحيح

شكروعرفان ...

الشكر فضل، والفضل واجب المنصفين وعليه أنصف برحابة صدر وغبطة وسرور من كان له يد العون من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل المتواضع.

شكرا أمي، شكرا أبي، شكرا أسرتي.

شكرا للدكتور والصحفي المتألق عبد الرحيم عبد اللاوي صديق الدرب ومصدر الإلهام والصبر والاحتساب والشجاعة على كل صغيرة وكبيرة قدمها لي، شكرا للبروفيسور الفاضل يوسف صوار الذي كان لنا مددا وشاهدا جليلا بمعنى الكلمة، شكرا للدكتور يوسف بلقط، شكرا للأستاذ مولاي إبراهيم بلغوماري، شكرا للدكتورة دواق سميرة، شكرا لصديقي أمين مفتاحي، شكرا ياسر مجاهد، شكرا للدكتورة فطيمة دربال، شكرا للدكتورة شافية حجاج ، شكرا للدكتورة صباح غربي وأشكر مؤطري الفاضل البروفيسور بن بوزيان محمد على فضله علي وإيمانه بي وبقدراتي.

كذلك شكرا لكل من، البروفيسور Mathew (Mat) Hughes من المملكة البريطانية المتحدة، الدكتور محمد شريف بن زواي، الدكتور ثابت بن علال، البروفيسور القدير قويدربوطالب، والدكتور العزيز فرحات أحميده، كذلك أشكر جزيل الشكر السيد حاكمي ميلود.

أشكر البروفيسورة فريدة سكيو على فضل النصيحة والتوجيه، أشكر البروفيسور مليكي على رحابة صدره وتشجيعه المتواصل لنا، أشكر السيدة بن تلمساني دليلا على تسهيل كثير الصعاب وتشجيعها المتواصل. أخص بالذكر شاكرا مطأطأ الرأس الأستاذ والعم معلاش عبد الرزاق الذي أراد الله به خيرا كثيرا في هذا المعهد ولكثير من شباب الوطن، وأدعو الله له البركة والصلاح والسداد ولدنويه على كل نصائحه وملاحظاته الكثيرة. أشكر البروفيسور التاج مزيان على كل شيء منذ أول حرف لي في مجال البحث العلمي لغاية اليوم. وأذكر بالخير الدكتور الطيب أبو بكر بوسالم والدكتور العزيز مختار بلعابد على تشجيعهما منقطع النظير.

دون أن أنسى طبعاً أن أشكر كامل لجنة المناقشة الموقرة على قبولها لمناقشة عملنا هذا.

كل الشكر والامتنان لمن أراد لنا خيرا وأراد لهذا العمل أن يرى النور. (ثنميرث)

شكرا جزيلا لكم

" إلى الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية "

- إلى الوالدين مفتاح الجنة، إلى الأم والأب بقدسيتهما الاستثنائية وحكمة الخالق فيهما.
- إلى الأخ والأخوات، بكل دعوات النجاح والخلص له ولهن وموفور السعادة والطمأنينة.
- إلى روح جدي، الشخصية التي جسدت معنى الرجولة في الأرض. المرحوم بإذن الله سكيو عبد الله.
- إلى جدتي الشامخة بآرك الله في عمرها وزاد

وهي تقول: " أوال نثموسني يتاوي غرثا يحلان " أي " كلمة الحق تؤتي ثمارها ولوبعد حين "

المخلص

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة أثر كل من (التسيير العائلي للشركة، ديناميكية الأسرة الجزائرية، التسيير الإداري للشركة، السلوك التنظيمي في الشركة) على مدى تطبيق حوكمة الشركات العائلية لدى الشركات العائلية الجزائرية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، على عينة عشوائية مكونة من 37 شركة عائلية جزائرية. ولاختبار نموذج الدراسة تمت معالجة البيانات باستخدام حزمة (SPSS 26.0) في حين تمت عملية النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية بالاعتماد على برنامج (STATA 16.0). توصلت الدراسة إلى أن السلوك التنظيمي في الشركة لا يؤثر على عملية تطبيق حوكمة الشركة العائلية، مثلما لا تؤثر ديناميكية الأسرة الجزائرية أيضا على تطبيق حوكمة الشركة العائلية. في حين أن هناك تأثيرا للتسيير الإداري في الشركة على عملية تطبيق حوكمة الشركة العائلية، مثلما يوجد هناك تأثير إيجابي للتسيير العائلي للشركة على نجاعة عملية حوكمة الشركة العائلية. هذا من جهة ومن جهة أخرى خلصت الدراسة لوجود علاقة ارتباط بين السلوك التنظيمي وديناميكية الأسرة الجزائرية داخل المؤسسة، وأن هناك علاقة ارتباط أخرى بين ديناميكية الأسرة الجزائرية والتسيير العائلي في الشركة، في حين عدم وجود أي ارتباط بين التسيير الإداري وديناميكية الأسرة الجزائرية وكذا عدم وجود ارتباط بين التسيير العائلي والسلوك التنظيمي المتبع داخل الشركة. ولا بين التسيير الإداري للشركة والتسيير العائلي للشركة العائلية. إضافة لعدم وجود ارتباط بين التسيير الإداري والسلوك التنظيمي للشركة العائلية،

الكلمات المفتاحية: التسيير العائلي للشركة، ديناميكية الأسرة الجزائرية، التسيير الإداري للشركة، السلوك التنظيمي في الشركة، حوكمة الشركات العائلية

Abstract:

This study aims to highlight the impact of (familial management, Algerian family dynamics, Administrative management, Organizational behavior) on implementing family Firms governance in Algeria. Through a descriptive and analytical approach, we analyzed 37 Algerian family firms. Regarding the test of study model, the data were processed by (SPSS 26.0) package, while the modeling process was done using structural equations using (STATA 16.0) program. The study shows that Organizational behavior does not affect implementing family company governance; Algerian family dynamic does not affect the application of family company governance. While there is an impact of administrative management on the process of implementing family company governance, and there is a positive effect of the family management on the effectiveness of the family company governance process. The study also concluded a correlation between organizational behavior and the Algerian family dynamics, another correlation between Algerian Family Dynamics and family management. There is no link between administrative management and Algerian Family Dynamics, also a negative link between Familial management and Organizational behavior, as the absence of a link between the Administrative management and family management, and no link between the administrative management and the Organizational Behavior.

Keywords: familial management, Algerian family dynamics, Administrative management, Organizational behavior, family Firms governance

الفهرس العام

الفهرس العام

I	• الشكر
II	• الإهداء
III	• الملخص
IV	• الفهرس العام
VIII	• فهرس الجداول
XI	• فهرس الأشكال
أ	• مقدمة عامة
الفصل الأول: التأصيل النظري لحوكمة الشركات	
2	• مقدمة الفصل
4	• المبحث الأول: مدخل للحوكمة في الشركات العائلية
5	المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات العائلية
11	المطلب الثاني: التنظيمات العائلية والعائلات القوية
17	المطلب الثالث: مجلس الإدارة والمواثيق العائلية
23	المطلب الرابع: رؤية المشرع الجزائري لمجلس الإدارة
27	• المبحث الثاني: تنظيم حوكمة الشركات العائلية
27	المطلب الأول: أساسيات حوكمة الشركات العائلية
32	المطلب الثاني: تأثير أطر الحوكمة في الشركة العائلية
35	المطلب الثالث: الإجماعات ومجالس الأعمال في الشركات العائلية
44	المطلب الرابع: تجارب دولية في حوكمة الشركات العائلية
46	• المبحث الثالث: نماذج دولية في حوكمة الشركات
46	المطلب الأول: نموذج الحوكمة الموجه بالبنوك (الألماني الياباني)
49	المطلب الثاني: نموذج الحوكمة التساهمي (الأنجلوسكسوني)
54	المطلب الثالث: النموذج الأوروبي (نظام الداخليين)
55	المطلب الرابع: نموذج الحوكمة الهجين (الفرنسي الإيطالي)
57	• خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للشركات العائلية	
59	• مقدمة الفصل

59	• المبحث الأول: مضامين مهمة في الشركات العائلية
59	المطلب الأول: مفاهيم للشركات العائلية
62	المطلب الثاني: فهم الشركات العائلية من زوايا مختلفة
64	المطلب الثالث: معضلة الشركات العائلية
71	المطلب الرابع: تغير الشركات العائلية وعملية التجديد على مر الأجيال
78	• المبحث الثاني: التخطيط والالتزام والمساهمة في الشركات العائلية
80	المطلب الأول: التخطيط العائلي في الشركة العائلية
86	المطلب الثاني: تأمين الالتزام بين أفراد العائلة
93	المطلب الثالث: تفعيل المساهمة العائلية في الشركة العائلية
96	المطلب الرابع: اتفاقات المشاركة العائلية
101	• المبحث الثالث: إشكالية الشركات العائلية في الجزائر
101	المطلب الأول: واقع الشركات العائلية الجزائرية
103	المطلب الثاني: أرقام حول الشركات العائلية في الجزائر
109	المطلب الثالث: نظرة القانون التجاري الجزائري لمجلس الإدارة
111	المطلب الرابع: القوانين والتشريعات في حوكمة الشركات العائلية الجزائرية
116	• خلاصة الفصل
الفصل الثالث: حوكمة الشركات العائلية	
118	• مقدمة الفصل
119	• المبحث الأول: مدخل للحوكمة في الشركات العائلية
121	المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات العائلية
124	المطلب الثاني: التنظيمات العائلية والعائلات القوية
127	المطلب الثالث: مجلس الإدارة والمواثيق العائلية
136	المطلب الرابع: رؤية المشرع الجزائري لمجلس الإدارة
144	• المبحث الثاني: تنظيم حوكمة الشركات العائلية
145	المطلب الأول: أساسيات حوكمة الشركات العائلية
149	المطلب الثاني: تأثير أطر الحوكمة في الشركة العائلية
154	المطلب الثالث: الإجتماعات ومجالس الأعمال في الشركات العائلية
162	المطلب الرابع: تجارب دولية في حوكمة الشركات العائلية
169	• المبحث الثالث: الحوكمة الأسرية في الشركات العائلية

169	المطلب الأول: تقديم الأسرة والعائلة كوحدة للتحليل
170	المطلب الثاني: استمرارية الشركة العائلية من منظور الحكامة
175	المطلب الثالث: الحوكمة عبر تشجيع العمل في الشركة العائلية
183	المطلب الرابع: الحوكمة عبر تطوير الملكية العائلية الفعالة
191	• خلاصة الفصل
الفصل الرابع: منهجية البحث وتفسير نتائج عينة الدراسة	
193	• مقدمة الفصل
194	• المبحث الأول: منهجية البحث
194	المطلب الأول الثاني: النموذج العام ومتغيرات الدراسة
197	المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات
198	• المبحث الثاني: مجتمع الدراسة وأدوات القياس
198	المطلب الأول: الدراسة الإستطلاعية
201	المطلب الثاني: صدق الأداة
208	المطلب الثالث: ثبات الأداة
210	• المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية والقياسية المستخدمة في الدراسة
210	المطلب الأول: التحليل الجزئي
211	المطلب الثاني: توصيف عينة الدراسة نسب التفاعل، الإرتباطات اللامعلمية
218	• المبحث الرابع: مجال نمذجة المعادلات البنائية
218	المطلب الأول: علاقات الإرتباط بين متغيرات الدراسة
220	المطلب الثاني: الإرتباط التآثري بين متغيرات الدراسة
222	المطلب الثالث: اختبار نموذج الدراسة
225	• خلاصة الفصل
233	• الخاتمة العامة
239	• المراجع والمصادر
250	• الملاحق الملحق رقم 01: الاستبانة الخاصة بالدراسة "النسخة العربية" الملحق رقم 02: الاستبانة الخاصة بالدراسة "النسخة الإنجليزية" الملحق رقم 03: الاستبانة الخاصة بالدراسة "النسخة الفرنسية"

فهرس الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	• الاختلافات بين المفهوم التقليدي والحديث لحوكمة الشركات	1-1
15	• مدونة مبادئ حوكمة الشركات للملكة المتحدة	2-1
24	• آليات حوكمة الشركات حسب معيار التخصص	3-1
26	• آليات حوكمة الشركات وفق معيار داخلي وخارجي	4-1
38	• أصحاب المصالح في سلسلة زمنية ممنهجة	5-1
45	• الملخص التعاقدى الحالى	6-1
52	• خصائص الشركات الجزائرية من منظور نماذج الحوكمة الدولية	7-1
55	• النموذج الفرنسى او الهجين	8-1
83	• اهداف عملية التخطيط المتوازي	1-2
84	• موازنة الثقة لمؤسسة عائلية	2-2
89	• التحديات التي واجهت عائلة ريردون	3-2
90	• استبيان القيم والتصرفات المرتبطة بالالتزام نحو المؤسسة العائلية	4-2
101	• طبيعة المؤسسة العائلية مقارنة بالمؤسسة غير العائلية	5-2
102	• تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في الفترة 2003-2010.	6-2
104	• المبالغ المستثمرة في كل برنامج من برامج دعم الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة الممتدة من 2011-2016	7-2
106	• عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية والخاصة ودرجة مساهمتها في التوظيف خلال الفترة الممتدة 2009-2016	8-2
108	• التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2009-2016	9-2
127	• مشكلات الحوكمة الرئيسية التي تواجه الشركات العائلية خلال دورة تطورها	1-3
130	• خصائص التجمعات العائلية ومجلس العائلة حسب مراحل نضج الشركة	2-3
142	• دور ومكانة مكانة مجلس الإدارة العائلية	3-3

146	● الخطوات المتوالية لحوكمة الشركات الخاص بالشركات العائلية غير المقيدة في البورصة	4-3
152	● الأركان الرئيسية الفعالة للحوكمة في الشركات العائلية	5-3
155	● كيف يستعد أفراد العائلة لحضور أول اجتماع عائلي	6-3
157	● الاجتماعات العائلية في مراحل تطور الشركة العائلية	7-3
160	● نموذج الاستبيان الاجتماعات العائلية	8-3
161	● قائمة بالقضايا الرئيسية التي تشغل أفراد العائلة (بناء على المقابلات التي أجريت مع أفراد العائلة)	9-3
162	● مزايا الاجتماعات العائلية	10-3
179	● الخط الزمني لتطور مهنة المرشح	11-3
182	● تعريف مميزات المرشح	12-3
196	● التعريف الإجرائي والمقاييس المستخدمة في المتغيرات المستقلة والتابعة	1-4
198	● قائمة الشركات الأولية قبل التنقيح الإحصائي	2-4
200	● قائمة الشركات محل الدراسة الميدانية	3-4
202	● قائمة الأساتذة محكمي الإستبانة	4-4
203	● الإحصائيات الوصفية لإرتباط عبارات المحور الأول	5-4
204	● الإحصائيات الوصفية لإرتباط عبارات المحور الثاني	6-4
205	● الإحصائيات الوصفية لإرتباط عبارات المحور الثالث	7-4
206	● الإحصائيات الوصفية لإرتباط عبارات المحور الرابع	8-4
207	● الإحصائيات الوصفية لإرتباط عبارات المحور الخامس	9-4
208	● الإحصائيات الوصفية لإرتباط محاور أداة القياس	10-4
208	● ثبات تطبيق حوكمة الشركات العائلية	11-4
208	● ثبات ديناميكية الأسرة الجزئية	12-4
209	● ثبات السلوك التنظيمي المتبع في الشركة العائلية	13-4
209	● ثبات التسيير الإداري وديمومة الشركة العائلية	14-4

209	● ثبات التسيير العائلي للشركة العائلية	15-4
209	● ثبات النموذج الكلي للدراسة	16-4
211	● نسب الشركات محل الدراسة حسب الشكل القانوني لها	17-4
211	● تكرارات الشركات محل الدراسة حسب عمر كل شركة	18-4
212	● نسب تفاعل عينة الدراسة مع المحور الأول	19-4
213	● نسب تفاعل عينة الدراسة مع المحور الثاني	20-4
214	● نسب تفاعل عينة الدراسة مع المحور الثالث	21-4
215	● نسب تفاعل عينة الدراسة مع المحور الرابع	22-4
216	● نسب تفاعل عينة الدراسة مع المحور الخامس	23-4
217	● الإرتباطات اللامعلمية لمتغيرات الدراسة	24-4
218	● المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	25-4
218	● معامل الإرتباط بين المتغيرات	26-4
219	● تفاصيل معاملات الإرتباط بين المتغيرات	27-4
220	● الإرتباط التآثيري بين متغيرات النموذج	28-4
222	● مؤشر جودة النموذج Goodness Fit	29-4
222	● مقارنة النموذج بالوضع الأمثل والوضع الأسوء	30-4
223	● مؤشر جذر مربع الأخطاء التقريبي	31-4
223	● مؤشر الجودة المقارن & مؤشر تاكرو لوييس	32-4
224	● جودة نموذج المعادلات الهيكلية Fitting target model	33-4
225	● توصيف نموذج الدراسة	34-4

فهرس الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
خ	● النموذج القياسي للدراسة	1-0
4	● خريطة الدول المشمولة بتقرير "DELOITTE" عن الشركات العائلية في العالم لسنة (2019)	1-1
10	● المفهوم الحديث لحوكمة الشركات	2-1
19	● البعد التقليدي لحوكمة الشركات، من منظور التوسع في حركة إدارة الشركة	3-1
19	● أطراف الملكية الجماعية	4-1
21	● أهداف الحوكمة	5-1
22	● الاستفادة من عمليات حوكمة الشركات	6-1
36	● أصحاب المصالح المتنوعين في بيئة الأعمال	7-1
37	● المجاميع الثلاث لأصحاب المصالح (المنتفعين الاستراتيجيين)	8-1
39	● صورة لتأثيرات اصحاب المصالح على المنظمة	9-1
43	● منابع او مصادر الافكار التي تصيغ المنظور البيئي لأصحاب المصالح	10-1
47	● الهيكل القانوني للحوكمة في ألمانيا	11-1
60	● التوزيع القطاعي والجغرافي للشركات العائلية حول العالم لعامي 2017 و2019	1-2
64	● تفوق أداء الشركات العائلية على الشركات غير العائلية خلال الأزمات الاقتصادية	2-2
67	● احتفاظ أفراد العائلة بالمناصب الأساسية في الشركة	3-2
73	● أدوار قائد الشركة	4-2
74	● نموذج الانتقال الناجح للسلطة في الشركات العائلية	5-2
76	● الأبعاد الثلاثة لاختيار الخليفة القادم في الشركة العائلية	6-2
79	● معضلة المؤسسة العائلية	7-2
82	● بناء الثقة كرأس مال المؤسسة عائلية	8-2

85	● عملية التخطيط المتوازي	9-2
86	● الخيار النهائي لاستراتيجية المؤسسة	10-2
91	● علاقة الالتزام العائلي بخطة استثمارية المؤسسة العائلية	11-2
93	● احتمالات المشاركة في مؤسسة عائلية	12-2
95	● التحضير للقاءات عائلية فعالة	13-2
103	● تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في الفترة 2003-2010	14-2
105	● المبالغ المستثمرة في كل برنامج من برامج دعم الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة الممتدة من 2011-2016	15-2
107	● عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية والخاصة ودرجة مساهمتها في التوظيف خلال الفترة الممتدة 2009-2016	16-2
108	● التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2009-2016	17-2
119	● هياكل الحوكمة في كل من الشركة والعائلة	1-3
120	● هيكل الحوكمة الإدارية في الشركات العائلية	2-3
132	● مدى وجود خطة إحلال لدى الشركات العائلية فيما يخص الوظائف التنفيذية العليا	3-3
149	● هيئات الحوكمة في الشركات العائلية	4-3
168	● التكامل بين التنظيمات العائلية	4-3
168	● المخطط والهياكل overapped sectors	5-3
182	● تعريف مميزات المرشح	6-3
185	● شجرة عائلة ذات اربعة اجيال واحتمالات تشكيلات الملكية	7-3
186	● سيناريو رقم 1: ملكية تتوزع بالتساوي على جميع افراد العائلة	8-3
187	● سيناريو رقم 2: توزيع الملكية على افراد العائلة لذكور فقط	9-3
188	● سيناريو رقم 3: ملكية مبنية على التوظيف	10-3
194	● النموذج التفصيلي للدراسة	1-4
212	● نسب تفاعل عينة الدراسة مع المحور الأول	2-4
213	● نسب تفاعل عينة الدراسة مع المحور الثاني	3-4

214	● نسب تفاعل عينة الدراسة مع المحور الثالث	4-4
215	● نسب تفاعل عينة الدراسة مع المحور الرابع	5-4
216	● نسب تفاعل عينة الدراسة مع المحور الخامس	6-4
224	● اختبار نموذج الدراسة احصائيا	7-4
230	● نسب التأثير والارتباط في نموذج الدراسة	8-4

المقدمة العامة

يقال دوماً أن الشركات العائلية لا تتسم بالمرونة أو بقابلية التغيير. إلا أن الواقع مختلف تمامًا، فلهذه الشركات قدرة متأصلة على الابتكار ذاتيًا والصمود في أوقات التغيير والمحافظة على الموثوقية وتأمين ميزات تنافسية، بما لا يقوِّض جهودها في زيادة الأعمال أو قيمها الأساسية.

من هنا، تُبنى الشركات العائلية على رؤى بعيدة المدى قوامها الاستمرارية والديمومة لأجيال تالية. يشهد عالمنا اليوم تحولات سريعة تتمثل بتغييرات جذرية في المجال الرقمي، وتداعيات اقتصادية، وتوجّهات ضخمة. لذلك، على الشركات العائلية أن ترتقي للتحديات الجديدة وتعدّ نفسها بالشكل المناسب لمواجهة كل الاحتمالات المستقبلية، كي تكون قادرة على اغتنام الفرص الهائلة التي تلوح في الأفق.

تفرض العديد من العوامل في يومنا هذا معايير جديدة يتعيّن على الشركات العائلية العمل في إطارها. فتفاعلات السوق في تغير مستمر ما يستوجب اعتماد نماذج عمل جديدة، ويُحدث التحوّل الرقمي تغييرات جذرية في قطاعات بأكملها ما يتطلب مجموعات جديدة من المهارات للتكيّف معها، كما ازدادت أهمية الثقة في المؤسسات وفي التكنولوجيا أكثر من ذي قبل، وبدأ جيل الألفية يرسم طرقًا جديدة تعتمد على الشركات لمزاولة أنشطتها

إلا أنّ زمن التغييرات يستدعي قدرةً على التكيّف واتخاذ الخطوات المناسبة حرصًا على اغتنام كافة الإمكانيات وتأمين المستقبل. من هذا المنطلق، بات جليًا أن طرق مزاولة العمل التقليدية لم تعد كافية لضمان نجاح الشركات العائلية في عصر تسوده الرقمنة ومستويات متزايدة من التنافسية. لذلك، فإن الشركات العائلية مدعوة للاستفادة على أكمل وجه من الخصائص التي تميّزها وترسيخ قيمها وولائها والتزامها، ولاستحداث طرق فعّالة لمزاولة أنشطتها بشكل يتلاءم مع المشهد الاقتصادي المتغير

تلعب الشركات العائلية دور مهم في اقتصاد المنطقة ولذلك يتصدر تعزيز نموها أولويات أجنادات القطاعين العام والخاص على السواء. تساهم الشركات العائلية (بمنطقة ال MENA) بصفة عامة بنسبة 60% في إجمالي الناتج المحلي وبنسبة 80% في القوى العاملة¹، ومن المقدّر انتقال قيمة ترليون دولار أمريكي من الجيل الحالي إلى الجيل التالي خلال عقد من الزمن، مما يفسّر إيلاء هذا القطاع أولويةً كبرى وعليه تندرج هاته الدراسة التي سنتطرق إليها ضمن

¹ استطلاع شركة بي دبليو سي حول الشركات العائلية للعام 2016

مسار قوة وإمكانية نمو أحد أهم قطاعات منطقة شمال افريقيا والشرق الأوسط عامة وأكثرها حيوية، ألا وهو قطاع الشركات العائلية (ورهاناته كورقة رابحة بالجزائر). أين سنعمل على تسليط الضوء على المحاور الرئيسية الحالية التي تؤثر على الحوكمة المستدامة للشركات العائلية وتوفير خارطة طريق لتحقيق نجاحها.

يشير تحليل النتائج الذي تم التوصل إليه في استطلاع للرأي تم في منطقة الشرق الأوسط، إلى أن هناك مناخا متحفّظا ولكن إيجابي عمومًا. فلا شك أن أسعار النفط الأكثر انخفاضًا ألقت بثقلها على معدلات النمو، إلا أن الأفق المستقبلي يبدو واعدًا ومتفائلًا. أين عبر المشاركون في هذا الاستطلاع في منطقة الشرق الأوسط (MENA)، عن قلقهم إزاء المشهد الاقتصادي، ومدى توافر اليد العاملة التي تتمتع بالمهارات والقدرات اللازمة، والقدرة على الابتكار لمواكبة العصر، وإزاء الأنظمة والتعاقب إلا أنهم أبدوا في الوقت عينه تفاؤلًا فيما يتعلق بالنمو المستقبلي فيما يخص مجموعة كبيرة من الشركات في المنطقة تراوحت أحجامها بين صغيرة وكبيرة ومُدارة من قبل أجيال متفاوتة.

من الجيل الأول وصولًا إلى الرابع. وقد فاق حجم أعمال هذه الشركات ت 10 مليار دولار أمريكي وهي موزعة على مجموعة من القطاعات بما فيها الأغذية والمشروبات، والتصنيع، والبناء، والتعليم، والصحة. تزاوّل نصف هذه الشركات في المنطقة أعمالها في قطاعات متعددة عبر دول متعددة كذلك، مقارنةً بالربع على الصعيد العالمي. يعتبر نجاح هذه الشركات أساسيًا لازدهار اقتصاد المنطقة واستقراره² فما نظير كل هذا في ضفة شمال افريقيا عمومًا والجزائر خاصة؟ فقد تم تقدير الأصول التي ستنتقل إلى الجيل الثالث خلال السنوات العشر المقبلة بحوالي ترليون دولار أمريكي³. لكن هناك نسبة 30% فقط من الشركات العائلية تستطيع الصمود للجيل الثاني ونسبة أخرى أقل بكثير من ذلك تمثل شركات عائلية تنتقل للجيل الثالث أو الرابع، وهي لا تتجاوز 12% للجيل الثالث و 03% للجيل الرابع⁴ ووجب بناء حوكمة للشركات العائلية توفر قاعدة متينة من الإجراءات والآليات لنظام فعال يساهم في تجاوز التحديات التي قد تواجهها. وهذا لا يقتصر حتما على مبادئ الحوكمة التقليدية (OCED) من شفافية ومساءلة فقط. بل أيضًا هي مساهمة في صقل قوة العائلة في حد ذاتها وترقية ديناميكيته وقوتها التسييرية من خلال كل أفرادها، فالغاية من الحوكمة هو تحقيق رؤية وأهداف كل من العائلة والشركة على حد سواء.

² مجلس الشركات العائلية الخليجية

³ World Economic on the Middle East & North Africa, 2013, Sessions Titled "Family Businesses as an Engine for Growth"

⁴ Family Business Institute

أي نجاح تام يشمل المستويين الاقتصادي والمعنوي من خلال تفعيل التسيير الإداري الفعال، وكذا آليات الحوكمة التي تمكن الشركة من خلق نظام عمل متكامل ومتناغم ومتوافق بين مختلف المصالح للمساهمين.

إشكالية الدراسة:

لقد حاولنا صياغة لب عملنا وكذا فحوى دراستنا هذه التي تصب في مضمون الحوكمة المباشرة لزوايا جد مهمة من هيكل التسيير العائلي في الشركة ذات الصفة الملكية العائلية، وهذا بغرض تسليط الضوء على واقع الملكية الفعلية الفاعلة كعامل صريح في تطبيق الحوكمة في الشركة العائلية. إضافة إلى استحضار خصوصية العائلة الجزائرية كعامل حاضر في معادلة الحوكمة العائلية السليمة محاولين حصر تجارب بعض العينات من الشركات العائلية "عينة الدراسة". كذلك أولينا المجالين التسييري والإداري بشقيه المهني والتنظيمي أهمية في مقارنتنا هاتاه على أساس تكامل العملية التي تشمل الحاكمية من جهة والتحسين الإداري من جهة أخرى. كل هذا في إطار خصوصية الشركة العائلية الجزائرية.

ومنه قمنا بتقديم طرح الإشكالية العامة التالية:

" ما هي طبيعة العلاقة التأثيرية لكل من التسيير العائلي للشركة العائلية، التسيير الإداري للشركة، السلوك

التنظيمي في الشركة، وديناميكية الأسرة الجزائرية على حوكمة الشركة العائلية؟ "

وللإجابة على هذه الإشكالية سنحاول الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

• النموذج التجريبي وفرضيات الدراسة

1. التساؤل الفرعي الأول:

ما هو تأثير السلوك التنظيمي في الشركة على حوكمة الشركة العائلية.

الفرضية الفرعية الأولى:

○ كان السلوك التنظيمي في الشركة أحسن، كلما كانت حوكمة الشركة العائلية أفضل.

2. التساؤل الفرعي الثاني:

ما هو تأثير ديناميكية الأسرة الجزائرية على حوكمة الشركة العائلية.

الفرضية الفرعية الثانية:

○ كلما كانت ديناميكية الأسرة الجزائرية أعلى، كلما كانت حوكمة الشركة العائلية أفضل.

3. التساؤل الفرعي الثالث:

ما هو تأثير التسيير الإداري في الشركة على حوكمة الشركة العائلية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

○ كلما كان التسيير الإداري في الشركة أحسن، كانت حوكمة الشركة العائلية أفضل.

4. التساؤل الفرعي الرابع:

كيف يؤثر التسيير العائلي للشركة العائلية على حوكمة الشركة العائلية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

○ كلما زادت قدرة التسيير العائلي للشركة العائلية، كانت حوكمة الشركة العائلية أفضل.

5. التساؤل الفرعي الخامس:

ما مدى طبيعة العلاقة بين السلوك التنظيمي في الشركة وديناميكية الأسرة الجزائرية

الفرضية الفرعية الخامسة:

○ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من السلوك التنظيمي في الشركة وديناميكية الأسرة

الجزائرية.

6. التساؤل الفرعي السادس:

ما مدى طبيعة العلاقة بين التسيير الإداري في الشركة وديناميكية الأسرة الجزائرية

الفرضية الفرعية السادسة:

○ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التسيير الإداري في الشركة وديناميكية الأسرة الجزائرية.

7. التساؤل الفرعي السابع:

ما مدى طبيعة العلاقة بين السلوك التنظيمي في الشركة والتسيير العائلي للشركة العائلية.

الفرضية الفرعية السابعة:

○ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من السلوك التنظيمي في الشركة والتسيير العائلي للشركة

العائلية.

8. التساؤل الفرعي الثامن:

ما مدى طبيعة العلاقة بين ديناميكية الأسرة الجزائرية والتسيير العائلي للشركة العائلية.

الفرضية الفرعية الثامنة:

○ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من ديناميكية الأسرة الجزائرية والتسيير العائلي للشركة

العائلية.

9. التساؤل الفرعي التاسع:

ما مدى طبيعة العلاقة بين التسيير الإداري في الشركة والتسيير العائلي للشركة العائلية.

الفرضية الفرعية التاسعة:

○ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التسيير الإداري في الشركة والتسيير العائلي للشركة

العائلية.

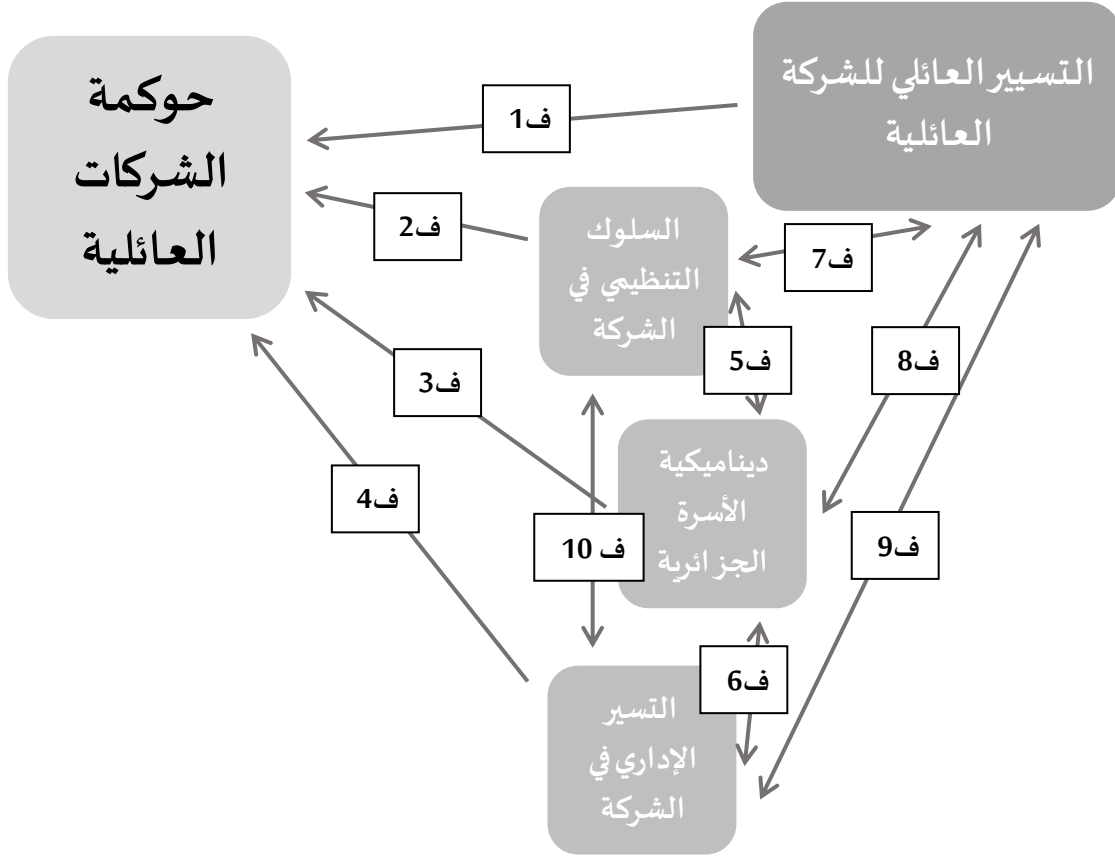
10. التساؤل الفرعي العاشر:

ما مدى طبيعة العلاقة بين التسيير الإداري في الشركة والسلوك التنظيمي في الشركة.

○ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التسيير الإداري في الشركة والسلوك التنظيمي في

الشركة.

ومن هنا، تقوم هاته الدراسة بتقديم كل الإجابات على التساؤلات سابقة الذكر، من خلال بناء واختبار نموذج تفصيلي، يحدد طبيعة العلاقة التأثيرية لكل من التسيير العائلي للشركة العائلية، التسيير الإداري للشركة، السلوك التنظيمي في الشركة، وديناميكية الأسرة الجزائرية على حوكمة الشركة العائلية.



الشكل رقم (1-0): النموذج التجريبي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على الإطار النظري والمتغيرات المقترحة

1. أهداف الدراسة:

الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو التعرف على أثر التسيير العائلي في تفعيل حوكمة الشركات العائلية من خلال بناء واختبار نموذج شامل الأبعاد لفعالية حوكمة الشركات العائلية واعتمادا على دور وأهمية وتأثير كل من التسيير الإداري، السلوك التنظيمي وكذا ديناميكية الأسرة الجزائرية في واقع شركات الجزائر، ولتحقيق هذا الهدف سيتم التعمق والاعتماد على نماذج مختلفة قامت عليها دراسات سابقة لحوكمة الشركات والمؤسسات العائلية من أجل تحقيق التكامل مع جهود الباحثين في التوصل إلى إطار يلائم احتياجات الأطراف المعنية في حوكمة الشركات العائلية الجزائرية من خلال التركيز على تأثير وتأثيرية هاته الحوكمة (حوكمة الشركة العائلية) في إطار تصورنا المنهجي وعلى هذا الأساس تعمل هذه الدراسة على تحقيق الأهداف الآتية:

- (1) التعرف على واقع حوكمة الشركات الجزائرية وأهم مبادئها خاصة ما يناسب البيئة الاقتصادية الجزائرية.
- (2) تحديد أهمية التسيير العائلي والسلوك الأسري، وأبعاد فعاليته ونجاحه الذي من شأنه تفعيل الحوكمة في خصوصية ملائمة ومواتية لطبيعة الشركات العائلية.
- (3) ماهية الشركات العائلية وموقع الشركات العائلية الجزائرية منها.
- (4) التعرف على أهم نماذج وطرق قياس وتقييم التسيير العائلي للشركة العائلية.
- (5) استحضار العلاقة المتواجدة بين التسيير الإداري والسلوك التنظيمي للشركة مع جانب الحوكمة في الشركة العائلية.
- (6) تسليط الضوء على خصوصية الشركة العائلية بأبعادها المحلية ورؤية مقاربتها في هيكل الشركة العائلية التي تحاول تطبيق آليات الحوكمة العائلية الرشيدة.

.II أهمية الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية تحقيق الربط والتكامل التأثيري بين حوكمة الشركات العائلية وكل من التسيير العائلي للشركات العائلية بالدرجة أولى، تماشياً مع أثر السلوك التنظيمي في الشركة والتسيير الإداري العائلي مع مراعاة خصوصية الأسرة الجزائرية. يهدف الوصول إلى نموذج مقترح متكامل وشامل لحوكمة الشركات العائلية، واختبار هذا النموذج تجريبياً على عينة شركات جزائرية بلغ عددها (37 شركة ومؤسسة عائلية جزائرية) ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في المجالين الأكاديمي والتطبيقي:

- ففي الجانب الأكاديمي، تعمل هذه الدراسة على تحقيق التكامل مع الدراسات السابقة من خلال الإسهام في تقديم فهم أعمق وأشمل للتسيير العائلي تحت غطاء حوكمة الشركات العائلية، إضافة إلى إعادة صياغة وفحص واختبار النماذج المتعلقة بحوكمة الشركات باستخدام ديناميكية الأسرة كمدخل للتحليل والحوكمة الأسرية، من أجل التوصل إلى نموذج قابل للتطبيق في شركات الوطن مستقبلاً. كذلك فإن هذه الدراسة تعمل على تزويد مدراء المنظمات بالجديد الذي تحتاجه شركاتنا لمواكبة العصر الراهن والسير وفق مناهج علمية لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.
- أما في الجانب التطبيقي، فإن هذه الدراسة تقوم بتحديد المتغيرات المؤثرة على نجاعة حوكمة الشركات العائلية؛ الأمر الذي سوف يمكن شركات الوطن من أخذ ذلك بعين الاعتبار في خططها المتعلقة بمحاكاة الرشادة المؤسسية ونجاحها، كذلك فإن المؤسسات التي تنوي تطوير طرق التسيير العائلي لديها حسب خصوصية موروثها ومرونتها بإمكانها الاستفادة من تركيبة التسيير الإداري، الديناميكية الأسرية والسلوك التنظيمي التي تقوم هاته الدراسة بتحديدتها من أجل تفعيل آلية جديدة في الحوكمة الفعالة.

.III. ميزة الدراسة والقيمة المضافة لها:

A. من حيث مجال التطبيق:

إن معظم الدراسات السابقة درست حوكمة الشركات بآلياتها التقليدية (Standard Mesuring) أكثر من آلياتها التي تراعي الرشادة الأسرية والحوكمة الأسرية، وقليلة جدا التي كانت بالجزائر وعليه دراستنا الحالية جاءت لتبين أثر حوكمة الشركات العائلية من منظور مغاير بأبعاد جديدة في تفعيل حوكمة الشركات بكل مبادئها التي تم استخلاصها نظريا لما هو واقع في بيئة الأعمال الجزائرية.

B. من حيث هدف الدراسة:

لقد تعددت أهداف الدراسات السابقة العربية والأجنبية منها حيث كانت تتمحور حول آليات الحوكمة ومبادئها على أداء المؤسسات والميزة التنافسية وغير ذلك، وأخرى دور حوكمة الشركات في اتخاذ القرارات، ومنها من ربطت أثر حوكمة الشركات على زيادة المنظمات الحديثة وهناك التي ربطت تكنولوجيا المعلومات بحوكمة الشركات الجيدة، وغيرها كثير حيث فقط على أساليب التدقيق المحاسبية وتأثيرها على جودة المعلومات المحاسبية التي من شأنها تحقيق الشفافية، غير أن الدراسات التي أجريت في الجزائر لفعالية حوكمة الشركات العائلية خاصة وحوكمة الشركات عامة تعاملت مع بعد أو بعدين أو ثلاثة أبعاد على حساب باقي الأبعاد، لذا سعت دراستنا في الناحية النظرية إلى التطرق إلى أهمية البعد التسييري كبعد موازي لمفاهيم وأطر الحوكمة بخصوصية الشركة العائلية وكذا نماذج قياس فعالية حوكمة الشركات والعمل بنموذج Yuniawan Bambang Dwi Suseno, Christantius Dwiatmadja, Ahyar 2017، لقياس حوكمة الشركات العائلية والذي جاء شاملا ومركزا على البعد التسييري نوعا ما. وسهل التطبيق والمتعارف عليه عالميا، إضافة إلى ذكر أهم نماذج حوكمة الشركات العالمية وكذا نموذج الحوكمة المطبق بالجزائر والخروج بأهم مبادئ حوكمة الشركات.

C. من حيث المنهجية والطريقة المستخدمة:

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي حيث تم وصف وتحليل متغيرات الدراسة لما تحصلنا عليه من بيانات تم جمعها باستبيان موزع على عينة عشوائية بلغت (37 شركة ومؤسسة عائلية جزائرية) بحكم موضوع الدراسة الحالية لأنه معني بمتخذي القرارات بالدرجة الأولى، من ملاك ومدراء ورؤساء أقسام، وأعضاء مجالس الإدارة، حيث تم تطبيق نماذج المعادلات الهيكلية (اعتمادا على مخرجات برنامج STATA) كونها الأنسب لدراستنا والتي تعد من الأساليب الإحصائية الأكثر استخداما لتحديد أغراض الكثير من الدراسات حاليا لدقتها ومصداقيتها التفسيرية والإحصائية.

D. من حيث أساليب القياس:

تم القياس بنموذج 2017 Yuniawan Bambang Dwi Suseno, Christantius Dwiatmadja, Ahyar ، حيث تم بناء أسئلة لكل بعد بالاعتماد على التجميعية النظرية، وآخر ما توصل إليه الباحثون في مفاهيم ومعاني وتجارب الحوكمة في المتغير العائلي خصوصا، حيث تم إدراج الأسئلة التي تم استخدامها في قياس التسيير العائلي والتسيير الإداري في الشركة، السلوك التنظيمي وديناميكية الأسرة الجزائرية اعتمادا على غنى الجانب النظري وعلاقته المباشرة بمفهوم المتغيرات المقترحة، أما متغير حوكمة الشركات العائلية فقد تم في الدراسة الحالية عرض لمختلف نظريات ونماذج حوكمة الشركات وعرض ما توصلت إليه الدراسات بخصوص حوكمة الشركات في الجزائر والتي تعتبر محتاجة للمزيد من الأبحاث لضبط أهم المبادئ والنظريات من جهة والآليات الفعالة حقا التي من شأنها أن تستوفي أهداف المؤسسات الجزائرية العائلية في تحقيق الأداء المطلوب والحوكمة الجيدة فيها، فقد تم بناء الأسئلة بالرجوع لبعض الدراسات السابقة إضافة إلى مساعدة نخبة من الدكاترة الأفاضل المختصين في تحكيم الأسئلة التي تم بنائها خارج وداخل الوطن لتعطي أهداف الدراسة الحالية.

.IV. مصادر البيانات:

تم الاعتماد على المصادر الثانوية في الإطار النظري للدراسة الحالية حيث اعتمدنا على مختلف المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة من كتب ودوريات ومقالات وأبحاث ودراسات سابقة بالاعتماد على مواقع الإنترنت وآخر تقارير مراكز البحث في الشركات العائلية.

أما في الإطار التطبيقي تم اللجوء إلى جمع البيانات من خلال رصد لقاءات واجتماعات مع ملاك ومسيري شركات عائلية وكذا بتقنيات التواصل عن بعد اضافة إلى استبانة قام بها الباحث بالتعاون مع ثلة من خيرة الأساتذة المحكمين من داخل وخارج الوطن في مجال علوم التسيير والحوكمة بالاستعانة بالدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

.V. مجتمع وعينة الدراسة:

تقوم الدراسة الحالية باختبار الفروض المختلفة على عينة من الشركات العائلية المتمركزة في العاصمة (واد السمارة) غرب البلاد (بلعباس ووهران وعين تموشنت) والشرق الجزائري (باتنة وخنشلة وواد سوف) إضافة إلى عينتين من الوسط بمجموع 37 شركة ومؤسسة عائلية في قطاعات مختلفة، وذلك لوجود شركات عائلية تليق بمتطلبات الدراسة لما لها من آثار اجتماعية واقتصادية أهمها استقطاب اليد العاملة ودفع عجلة الاقتصاد في الجزائر.

لذا كان لابد الاهتمام بهذه الشركات ومعرفة واقعها وكذا حوكمتها والعلاقة بينهما ويتمثل مجتمع الدراسة في كل من الملاك والمدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام وأعضاء مجلس الإدارة في الشركات محل الدراسة (بمقياس كل نسخة استبيان تمثل قراءة شركة عائلية واحدة)، حيث في الدراسة الحالية يعتبر أهم المسؤولين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بعد الملاك طبعاً. الذين يسعون لتفعيل مبادئ حوكمة الشركات من خلال فاعلية ونجاح نظم التسيير الإدارية والتنظيمية من مدخل عائلي خصوصاً، بحيث تم اختيار هاته العينة العشوائية التي تؤدي إلى تحقيق أغراض الدراسة الحالية، حيث سيتم شرحها بإسهاب في قادم الفصول اللاحقة.

VI. حدود الدراسة الأساسية:

إن الدراسة الحالية تحددت بالحدود الآتية:

- أ. الحدود الزمنية: جرت هاته الدراسة في الفترة الممتدة بين جانفي 2018 إلى غاية سبتمبر 2020، منها قرابة 100 يوم خصصها الباحث للدراسة الاستطلاعية.
- ب. الحدود البشرية: تشمل هذه الدراسة أصحاب القرار والملاك وأعضاء مجلس الإدارة، مساعد المدير العام، مدير تنفيذي بالمؤسسة، رئيس الدائرة بالمؤسسة، رئيس المصلحة، المدقق الداخلي، أمين/أمينة سر مجلس الإدارة.
- ت. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من الشركات العائلية المتمركزة في العاصمة (واد السمار)، غرب البلاد (بلعباس ووهران وعين تموشنت) والشرق الجزائري (باتنة وخنشلة والواد) إضافة إلى عينتين من الوسط بمجموع 37 شركة ومؤسسة عائلية جزائرية نشطة في القطاع الخاص.

VII. صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات في إجراء الدراسة الحالية أهمها قلة الدراسات السابقة التي جمعت بين كل متغيرات الدراسة الخاصة بموضوع بحثنا، بالإضافة إلى حساسية موضوعنا لأنه يتعلق بأهم مورد للمؤسسة الجزائرية هو الملكية وصعوبة فهم المستجوبين للاستبانات الموجهة إليهم وطريقة قبولهم لها لأنها تمس معلومات شركتهم من جهة ومن جهة أخرى فهمهم لمتغير حوكمة الشركات العائلية لأنه مصطلح جديد وشبه معدوم في بيئة الأعمال الجزائرية بالإضافة إلى صعوبة حصر عدد معتبر من الاستبانات الموزعة نظرا لحساسية الموضوع وكذا الفترة التي ميزت القطاع الخاص بسبب الركود المفروغ نتيجة الوباء العالمي COVID 19.

.VIII الدراسات السابقة:

1. الدراسة الأولى:

- أطروحة الدكتوراه: تحديات الاستمرارية في الشركات العائلية في رواندا
- بيير سيندامبيوي، 2020
- جامعة يونشوينغ
- كلية يونشوينغ الدولية للأعمال

بالتركيز على دولة نامية، تبحث هذه الدراسة في كيفية بناء الأسرة المالكة لاستمرارية أعمالها. في حين يميل علماء الشركات العائلية إلى تصوير استمرارية شركة عائلية من حيث خلافة الأسرة، والحفاظ على إرث الأسرة، أو طول عمر الشركة، في السياق الاجتماعي لبلد نام يسيطر عليه عدم الاستقرار والعداء، إن سياق البلدان النامية مهم بسبب ثقافتها وسياستها وتاريخها الذي يختلف عن العالم المتقدم.

في هذه الأطروحة، تُفهم استمرارية الشركات العائلية على النحو التالي:

- (1) الحفاظ على إرث الأسرة قادمًا من إنجازات المؤسس،
- (2) الخلافة، والحفاظ على العمل بعد فترة ولاية المؤسس، وضمان بقاء كل من العائلة والأعمال معًا،
- (3) طول العمر، وضمان التوجه على المدى الطويل الذي هو سمة حاسمة لجميع الشركات العائلية. هذه الفئة الأخيرة ذات صلة بهذه الأطروحة لأن التوجه على المدى الطويل يتحقق من خلال أنماط المستقبل والمثابرة والاستمرارية.

تركز هذه الأطروحة على الاستمرارية كبقاء يومي وقصير الأجل لضمان التوجه طويل الأجل للشركات العائلية. تستخدم هذه الدراسة البيانات التي تم جمعها من العائلات التجارية التي يقودها المؤسس في رواندا، وتستكشف كيف تؤثر التزامات الجهات الفاعلة على مستويات متعددة على بقاء الشركات العائلية يومًا بعد يوم.

2. الدراسة الثانية:

- مقال علمي درجة أولى: نمو الشركات العائلية حول العالم
- إيفان ميروسنيشنكو 1، ألفريدو دي ماسيس 2، وداني ميللر 3 وروبرتو بارونتين 4 2020
- مجلة نظرية وممارسة ريادة الأعمال 00 (0) 1-27

النمو مهم لنجاح الأعمال على المدى الطويل. وللأسف، يتم تجاهل تأثير الأسرة على نمو الشركة إلى حد كبير. ندرس ما إذا كانت الشركات العائلية لديها معدل نمو أعلى من نظيراتها غير العائلية. استنادًا إلى عينة كبيرة من الشركات في 43 دولة على مدى 10 سنوات، الدراسة توضح أن:

- (1) الشركات العائلية في المتوسط لديها معدلات نمو أعلى من الشركات غير العائلية، وتأثيره الإيجابي أكبر بالنسبة للشركات العائلية التي تعمل في بيئات مؤسسية وطنية قوية أقل فسادًا وأكثر ديمقراطية وأكثر عرضة لحكم القانون ولديها سياسات حكومية فعالة.
- (2) التأثير الإيجابي للتأثير الأسري على النمو المؤكد يختلف اختلافاً كبيراً عبر أنواع مختلفة من الشركات العائلية ودورات العمل المختلفة.
- (3) تشير هذه النتائج إلى أن التحكم في الأسرة له تأثير اقتصادي مهم على معدلات النمو والآثار المهمة لكل من نظرية وممارسة الشركات العائلية.

- أطروحة الدكتوراه: التدقيق القانوني وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية - دراسة ميدانية - يوسف بلقط، 2019
- المدرسة العليا للتجارة – الجزائر العاصمة

تهدف هذه الدراسة إلى بيان الدور الذي يمكن أن تقوم به آليات ومبادئ حوكمة الشركات في تخفيض مشاكل الوكالة من خلال إدارة أصحاب المصلحة وفقا لمبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لسنة 2015، وكذا معرفة إن كانت هناك علاقة ارتباط وتكامل ما بين آليات الحوكمة، بعد ذلك إدارة وتسيير المخاطر المتعلقة بالشركة عن طريق التدقيق القانوني.

- لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا في جمع البيانات على استمارة استبيان، وتم توزيع الاستمارة على عينة مكونة من (39) مفردة يمثلون ثلاث شركات اقتصادية عمومية جزائرية، من أبرز النتائج التي توصلنا إليها:
- (1) هناك التزام لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في إدارة أصحاب المصلحة وفق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2015 عند مستوى) 0.05 ويعود الأثر الكبير في ذلك لآليات الحوكمة،
 - (2) لم نجد أي فروق ذات دلالة إحصائية بين العلاقة الارتباطية لكل من، $\alpha \geq$ (مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي تبعا للمتغيرات الضابطة عند مستوى دلالة 0.05) وهذا معناه أن المهنيين لهم نفس الآراء، $\alpha \geq$ حول أهمية لجنة التدقيق وعلاقتها الارتباطية لكل من مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي في حوكمة الشركات.
 - (3) وجود ارتباط سلبي بين آليات الحوكمة الداخلية (مجلس الإدارة، لجان التدقيق، التدقيق الداخلي) والطلب على جودة التدقيق القانوني. إذ أنه لا بد من توفر شرطي الاستقلالية والكفاءة لدى المدققين مع ضرورة الاعتماد على الآليات الداخلية لحوكمة الشركات لضمان مصداقية البيانات المالية.
 - (4) إضافة لمعايير التدقيق هناك عوامل خارجية أخرى (البيئة القانونية، الرقابة الداخلية، اللوائح والتشريعات) تؤثر على جودة التدقيق.

4. الدراسة الرابعة:

- أطروحة الدكتوراه: تحديد محددات نظام حوكمة الشركات العائلية في الجزائر
- فتيحة قصاص، 2019
- جامعة أوبوكر بلقايد - تلمسان
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تعد هذه الدراسة إضافة جادة في مجال حوكمة الشركات العائلية وإثراء له، وهدفها تبيان محددات نظام حوكمة الشركات العائلية في الجزائر، مع اقتراح مفهوم الحوكمة الذكية للشركات The Intelligent corporate governance وبناء نموذج للحوكمة الذكية للشركات العائلية في الجزائر. توصلت الدراسة إلى:

- (1) كل من "الشكل القانوني للشركة العائلية"، "ثقافة وهوية الشركة العائلية"، "أسلوب إدارة الشركة العائلية" و"درجة تدخل المؤسس أو أفراد العائلة المالكة"، بالإضافة "للملكية العاطفية" تعتبر محددات لنظام حوكمة الشركة العائلية الجزائرية.
- (2) تم بناء مؤشرات لقياس فعالية حوكمة الشركات العائلية. بعد محاكاة واقع حوكمة الشركات العائلية واقتراح آليات لتفعيلها والشركة العائلية ملزمة بتبنيها، متمثلة في: آلية «قود الولاء»، آلية "الروح العائلية" أو "روح العائلة"، آلية "المرافقة العائلية"، والتي تساهم في تعزيز الثقة وحماية حقوق بقية الأطراف مع ضمان نمو واستدامة الشركة العائلية الجزائرية.

5. الدراسة الخامسة:

- أطروحة الدكتوراه: من التفاعلات المهنية إلى عمل العلاقات (التحقيق في العلاقات حول الرؤساء التنفيذيين من غير أفراد العائلة في الشركات العائلية)
- ماتياس فالديرش، 2018
- جامعة يونسوبينغ
- كلية يونسوبينغ الدولية للأعمال

تضيف هذه الرسالة إلى الاهتمام المتزايد بعلاقات مكان العمل من خلال دراسة العلاقات حول الرئيس التنفيذي (CEO) في شكل تنظيمي مبني بطبيعته على العلاقات في الشركة العائلية. مع التركيز على تقديم رئيس تنفيذي من خارج العائلة، تستند الأوراق الأربعة إلى مجموعة متنوعة من وجهات النظر العلائقية واستخدام المناهج المفاهيمية وأبحاث الحالة الطويلة المتعمقة للتحقيق في العلاقات في مكان العمل حول الرئيس التنفيذي من خارج العائلة.

- (1) الورقة الأولى تستعرض وتنظم وتوسع الأدبيات حول الرؤساء التنفيذيين من خارج الأسرة.
- (2) تعتمد الورقة الثانية على نظرية التأثير في التبادل الاجتماعي لدراسة كيفية تأثير العلاقات على ما إذا كان الرؤساء التنفيذيون من خارج العائلة يغادرون أو يبقون في الشركات العائلية.
- (3) تعتمد الورقة الثالثة على دراسة حالة واحدة طويلة، تتبع شركة عائلية لأكثر من 10 سنوات من خلال موجات متعددة من الاحتراف. تستند الورقة إلى الأدبيات المتعلقة بتبني الممارسة المؤسسية لدراسة إدخال الممارسات المهنية إلى نظام العائلة والأعمال.
- (4) تعتمد الورقة الرابعة على دراسة حالة فردية متعمقة لمدة 16 شهرًا لشركة عائلية تمر بعملية إعادة تنظيم وتعاقب الرئيس التنفيذي.

بشكل عام، تقدم الأطروحة ثلاث مساهمات متميزة. أولاً: يقدم العمل العلائقي باعتباره جانباً أساسياً من عمل الرئيس التنفيذي. ثانياً: يوسع المعرفة حول الرؤساء التنفيذيين غير العائليين في الشركات العائلية من خلال التحقيق في علاقتهم مع عائلة المالك ووضع تصور لها. ثالثاً: تتحدى الأطروحة الفهم المشترك للاحتراف بعدة طرق.

6. الدراسة السادسة:

- أطروحة الدكتوراه: نماذج حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات المساهمة في الجزائر
- فلاق نور الدين، 2018
- جامعة د. الطاهر مولاي - سعيدة
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على ممارسة حوكمة الشركات في الشركات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة حيث هدفها هو تسليط الضوء على حقيقة وخصائص الحوكمة في هذا النوع من القطاع من أجل تحديد أسس نموذج الحكم المناسب للشركات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة.

تنقسم هذه الدراسة إلى قسمين أحدهما نظري والآخر تجريبي، في الجانب النظري تناولت جميع الجوانب المتعلقة بحوكمة الشركات وممارساتها العالمية، إلى جانب ذكر وجهات النظر النظرية حول الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. بخلاف ذلك، من الناحية العملية، تضمنت دراسة 15 مؤسسة وأخذ مشروع التبادل المشترك في الاعتبار كعينة من الدراسة لأنها تتناسب مع هدفها.

بعد جمع البيانات اللازمة وإجراء التحليلات المطلوبة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتمد النموذج المناسب للحوكمة في الشركات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة على ثلاثة عناصر رئيسية هي:

(1) هيكل الملكية

(2) العلاقة بين أصحاب المصلحة الداخليين

(3) العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة الخارجيين.

7. الدراسة السابعة:

- مقال علمي درجة أولى: الحوكمة في الأعمال العائلية: دراسة تجريبية في نقل الحافلات البري
- بامبانج دوي سوسينو، كريستانتيوس دويتمادجا، أحيار يونوان، 2017
- مجلة ملكية ومرآة الشركات، 15 (2-1)

. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم شرح وإجابة واضح حول العلاقة بين السمة الإدارية من الشركة العائلية والأداء الإداري. تبحث هذه الدراسة أيضًا في الظاهرة المتعلقة بالأداء الإداري المنخفض الذي أدى إلى انخفاض استمرارية صناعة الحافلات التي تنتمي إلى الشركات العائلية في إندونيسيا. المستخدم للاختبار في هذه الدراسة هو تحليل متعدد المتغيرات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM)، والذي يعتمد على برنامج AMOS. العينة في هذه الدراسة هي المدير الذي يشغل منصب مشرف ومراقب إداري لعدد 505 أشخاص.

بناءً على نتيجة 9 فرضيات مقترحة، يوجد 6 فرضيات مقبولة و3 فرضيات مرفوضة. الفرضيات المقبولة هي

كما يلي:

- (1) تأثير السمة الإدارية في الشركة العائلية على قدرة الحوكمة الناعمة التي لها قيمة معامل 0.517 والتي تُظهر علاقة إيجابية وهامة حيث أن قيمة السجل التجاري هي 2.705 ودلالة عند 0.007،
- (2) تأثير قدرة الحوكمة الناعمة على الأداء الإداري التي لها قيمة معامل 0.506 والتي تظهر علاقة موجبة حيث أن قيمة CR هي 6.183 ودلالة عند 0.000.
- (3) تثبت هذه النتائج أن قدرة الحوكمة اللينة لديها القدرة على التوسط في العلاقة بين ضحايا متغير السمات الإدارية في صناعة النقل بالحافلات في جاكرتا، وهي مهمة بقيمة ألفا 5٪

8. الدراسة الثامنة:

- أطروحة الدكتوراه: أثر هيكل الملكية في تحقيق فعالية حوكمة المؤسسات
- نعيمة عبيدي، 2017
- جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تتناول هذه الرسالة:

- (1) دور هيكل الملكية ومساهمته المحتملة في الحوكمة الرشيدة للشركات، مع دراسة الحالة الجزائرية، ومراعاة خصوصية البيئة الجزائرية، لا سيما هيكل الملكية (تركيز الملكية وأغلبية المساهمين) لشركات SPA الجزائرية (شركات عامة وخاصة).
- (2) بعد شرح تعريفات حوكمة الشركات وعلاقتها بهيكل الملكية ونظريات هيكل الملكية وآليات وأنظمة حوكمة الشركات في إطار هيكل الملكية، سنركز على الدراسة التجريبية للمشكلة من عينة من شركات SPA الجزائرية، وستقتصر الدراسة على تحليل واقع عمل مجلس الإدارة، وحقوق المساهمين، والإفصاح المالي والمديونية كأداة للرقابة في شركات SPA الجزائرية.
- (3) تظهر نتائج البحث تصوراً قوياً وتوافقاً في الآراء حول أهمية إصلاح آليات الرقابة في الشركات الجزائرية وفقاً لهياكل ملكيتها.

9. الدراسة التاسعة:

- أطروحة الدكتوراه: فهم الأبعاد المختلفة للشركة العائلية من منظور الطوارئ
- ماريا خوسيه بارادا بالديراما، 2016
- مركز ESADE BUSINESS SCHOOL
- وحدة الأبحاث ESADE ENTREPRENEURSHIP INSTITUTE

تستكشف هذه الرسالة المكونة من خمس دراسات، الأبعاد المترابطة المتنوعة للشركة العائلية من منظور طارئ، وتطبق أطراً نظرية مختلفة. باستخدام البحث النوعي القائم على الحالة، كي تقدم هاته الدراسة رؤى متعمقة حول مصادر التميز والعمليات الكامنة وراء تطور الشركات العائلية بمرور الوقت. وإضافة الطابع المؤسسي الناشئ على المجال بقيادة الجمعيات المهنية.

(1) يدرس المقال الأول (الفصل الثاني) ما إذا كانت الألفة، حزمة موارد الأسرة المحددة يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية وفي أي موقف.

(2) تركز المادة الثانية (الفصل 3) أيضاً على الألفة التي تبحث في كيفية الحفاظ على الألفة بمرور الوقت مع زيادة التعقيد.

(3) تستكشف المادة الثالثة (الفصل 4) كيف تقوم الشركات العائلية بإضفاء الطابع المهني على مجالات صنع القرار الخاصة بها، حيث يمكن للشركات الأكثر احترافاً الحفاظ على ميزة الألفة.

(4) المادة الرابعة (الفصل الخامس) تتعمق في متغير الأسرة وتركز اهتمامها على أساليب الأبوة والأمومة وتأثيرها على سلوك أفراد الجيل القادم تجاه الشركة العائلية.

(5) المادة الخامسة (الفصل 6) يوسع المنظور ويتعامل مع دور الجمعيات المهنية في خلق الوعي بين صانعي السياسات، ومعالجة عملية المؤسسة التي يمر بها المجال.

يساهم هذا البحث بشكل أساسي في مجال الأعمال العائلية من خلال استخدام نهج متعدد التخصصات يجمع

بين وجهات نظر نظرية مختلفة من منظور طارئ.

10. الدراسة العاشرة:

- أطروحة الدكتوراه: محافظ الشركات العائلية، ريادة الأعمال واستراتيجيات الخروج
- نافيد أختر، 2016
- جامعة يونسوبينغ
- كلية يونسوبينغ الدولية للأعمال

تبحث هذه الأطروحة في كيفية استمرار محافظ الشركات العائلية وتحقيقها استراتيجيات ريادة الأعمال فيها. تتم معالجة الهدف من خلال خمس أوراق ملحقه نوقشت فيها أهمية امتلاك عائلات الأعمال لشركات متعددة، تلعب ريادة الأعمال في حافظة الأوراق المالية دورًا رئيسيًا في التنمية الاقتصادية لأنها ظاهرة منتشرة في الاقتصادات المتقدمة والناشئة. الدراسة تسع عائلات تجارية تمتلك شركات متعددة في باكستان. من خلال فحص العملية التي يتم من خلالها إنشاء محفظة ودراسة القضايا المتعلقة بالأداء والخروج.

(1) أولاً: تساهم في الدراسات حول ريادة الأعمال الدائمة من خلال التحقيق في كيفية استمرار عائلات الأعمال عبر الزمن على الرغم من مواجهة المواقف الصعبة وتراجع الأعمال.

(2) ثانياً: تساهم الدراسة في أدبيات ريادة الأعمال الخاصة بالمحفظة من خلال توضيح كيفية بناء المحافظ عبر الأجيال وأدوار كل من النمو والانكماش أثناء معالجة القضايا الإجرائية والسياقية.

(3) ثالثاً: تساهم الدراسة في نشرات الخروج من الأعمال التجارية من خلال النظر في عملية الخروج في سياق الشركة العائلية واستكشاف عمليات الخروج المتعددة.

(4) رابعاً: تساهم الدراسة أيضاً في الأدبيات المتعلقة بالشركات العائلية من خلال استكشاف كيف ولماذا تمتنع العائلات التجارية عن الخروج من أعمالهم الأساسية القديمة وكيف تؤثر عواطفهم على عملية الخروج.

أخيراً، تركز هذه الأطروحة على العوامل المستندة إلى السياق مع مراعاة السياق المكاني والاجتماعي، حيث تم الإجراء الأول من خلال اتخاذ الاقتصاد الناشئ والسياس القطري كإعداد، بينما يشير الأخير إلى العلاقات العاطفية داخل الشركات العائلية. بالإضافة إلى مساهماتها النظرية، فإن لهذه الأطروحة آثار مهمة على الممارسة.

الفصل الأول

التأسيس النظري لحوكمة الشركات

مقدمة الفصل:

إن التغييرات التي طرأت على اقتصاديات الدول مؤخرًا من انفتاح على العالم الخارجي فرضت ضرورة تحرير أسواق هاته الدول، مما نتج عنه انقسام رؤوس الأموال وزيادة حجم المؤسسات وتفعيل الملكية في مجلس الإدارة وكذا فصلها عنه في حالات أخرى. كل هذه الأحداث والتحويلات التي ظهرت على الاقتصاد العالمي أجبرت المؤسسات على الدخول في صراع يكون البقاء فيه للأقوى.

فسارعت هاته المؤسسات إلى تسلق القمة سواء كان ذلك بأسلوب صحيح أو بتجاوزات، فنتجت عن هذه الممارسات الخاطئة والتجاوزات اللاأخلاقية ظاهرة الفساد المالي والإداري، وظهر هذا جليا في سلسلة الأزمة المالية التي ضربت العديد من المناطق في العالم، انطلاقًا من أزمة جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات من القرن الماضي لسوء أداء البنوك. حيث أن البنوك كانت توسع في الاقتراض من الخارج وتوسع من عمليات الإقراض للداخل دون الالتزام بأية قوانين وقواعد، وبدأت تهافتل الانهيارات والأزمات وحالات الإفلاس من داخل أثقل الاقتصاديات عالميا كالولايات المتحدة الأمريكية عبر شركة Enron للطاقة سنة 2002، التي يعود سبب إفلاسها للتلاعب بقوائمها المالية. كما أن المعلومات المحاسبية التي كانت تقدمها لا تعبر إطلاقًا عن واقعها الفعلي بالإضافة إلى انهيار العديد من المؤسسات التي كانت صرح عملاق على مستوى العالم منها (Worldcom & Franc telecom) وفضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولية وبنك Barclis البريطاني وغيرهم، بالإضافة إلى الأزمة المالية العالمية سنة 1928 نتيجة استخدام طرق محاسبية معقدة بغية إخفاء خسائرها والتلاعب بحقوق أصحاب المصالح كالمساهمين، الدائنين، الموردين وحتى المجتمع المدني.

إن هاته الانهيارات والافلاسات التي مست كبريات الشركات العالمية وما خلفته من أضرار للعديد من الأسواق المالية وآلاف المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال أدت إلى تحرك الرأي العام واهتمام المنظمات الدولية منها:

✳ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCED).

✳ معهد التمويل الدولي (IFI).

✳ البنك الدولي (IB).

✳ صندوق النقد الدولي (FMI).

وذلك من خلال وضع هيكل ممنهج للعمل الاقتصادي والمالي الذي يساعد على تحديد الأهداف وتحقيقها

ومراقبتها.

ظهر مصطلح corporate governance الذي ترجم للعربية بحوكمة المؤسسات وكان التقرير الذي أصدرته منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي سنة 1999 بعنوان مبادئ حوكمة المؤسسات هو أول اعتراف دولي من الجهات الرسمية لهذا المفهوم (حوكمة المؤسسات) وأضيفت عليه تعديلات أخرى سنة 2004.

وإذا رجعنا إلى جذور حوكمة المؤسسات نجد أن كل من : Means & Berls سنة 1932 كانا أول من تطرق لموضوع فصل الملكية عن الإدارة لسد الفجوة التي يمكن أن تقع بين مالكي و مديري المؤسسة جراء الممارسات السلبية التي من المحتمل أن ترجع بالسلب على الأداء في المؤسسة، كذلك تطرق كل من Jensen & Meckling سنة 1976 و Fama سنة 1980 إلى نظرية الوكالة التي تحتم وقوع تعارض و تضارب المصالح بين من يملكون ومن يسيطرون (المديرون) و بالتالي هذه الصراعات تؤثر على الأداء داخل المؤسسة، وفي هذا السياق أكد Monks & Minow في 2001 أنه من الممكن حل مشكلة الوكالة عن طريق تطبيق آليات الحوكمة ، هذه الآليات التي بدورها تنقسم إلى داخلية تابعة من داخل المؤسسة وخارجية (متعلقة بالسوق ومحيط المؤسسة).

ففي تقرير شركة " DELOITTE " عن الشركات العائلية في العالم، شمل التقرير مسجلا لعدد 791 من الشركات لعائلية في 58 بلدا كما يوضحه التوزيع الجغرافي في الشكل رقم (1-1).

يظهر الشكل أن التقرير يغطي غالبية الدول المتقدمة وبعض الدول النامية.

بالنسبة للدول العربية فهي ممثلة بالمملكة العربية السعودية في هذا المسح. تم إجراء المسح من خلال استطلاع آراء المدراء التنفيذيين في الفترة الممتدة بين 14 يناير و20 مارس 2019، تم التركيز فيها على أربعة محاور رئيسية تتمثل في: ملكية الأعمال، والحوكمة، والإحلال، والإستراتيجية.

وهنا نستحضر أهمية بيئة الأعمال في الجزائر وموضوع حوكمة المؤسسات نظرا للاهتمام العالمي بهذا الموضوع وأملا منا في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي على غرار انتهاج الجزائر مهمة التحرير المالي والانفتاح على القطاع الخاص الوطني والأجنبي، فنتذكر انعقاد أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات في جويلية من سنة 2007 بالجزائر. والذي أفرز المعهد الوطني لحوكمة المؤسسات ووضع دليل قواعد حوكمة المؤسسات بالجزائر هادفا إلى تحقيق هذه المبادئ على أرض الواقع.

الشكل رقم (1-1): خريطة الدول المشمولة بتقرير "DELOITTE" عن الشركات العائلية في العالم لسنة (2019).



المصدر: تقرير "عن الشركات العائلية في العالم"، 2019.

[HTTPS://WWW2.DELOITTE.COM/CA/EN/PAGES/DELOITTEPRIVATE/ARTICLES/GLOBAL-FAMILY-BUSINESS-SURVEY-2019.HTML](https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/deloitteprivate/articles/global-family-business-survey-2019.html)

بناء على ما تقدم، سنحاول في هذا الفصل التعرف على الجوانب المختلفة لمفهوم حوكمة الشركات، فنبداً باستكشاف الجذور التاريخية لهذا المفهوم، ثم نناقش المفاهيم والتعريفات المتعددة لهذا المفهوم ونتعرف معاً في الأخير على أهم النظريات العريضة للحوكمة، وأهم نماذجها العالمية.

المبحث الأول: مضامين أساسية في حوكمة الشركات

حوكمة المؤسسات مصطلح وجد طريقه إلى المراجع المالية والإدارية خلال العقدتين الأخيرين، ولقد وصفه Cadbury بأنه الأسلوب الموجه للمؤسسات ومراقبتها، وتحتوي هذه العبارة البسيطة على العديد من العناصر ذات المعاني على غرار مناقشة الأداء والالتزام، حيث أن المهمة الرئيسية للمؤسسة هي تحقيق مستوى الأداء الذي تأسست من أجله. إلا أنه في الوقت ذاته، يجب أن تلتزم المؤسسة بالمعايير ذات الصلة، والقواعد، والقوانين، والتنظيمات، والسياسات وكذا التوقعات التي تشكل بدورها إطاراً يتم تقييم هذا الأداء من خلاله، ما يؤدي بالتبعية لعديد من الصعوبات من الناحية العملية، لذا أصبح هناك ثقة اتجاه مبادئ وسياسات حوكمة المؤسسات في محاولة لإعادة تأسيس ميزان الأداء والالتزام وكذا ضمان التكاملية والقابلية لتلقي المقترحات والآراء، عن طريق تدعيم المبادئ بهياكل تقوم بتعزيز هذه الغايات.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات

يتبادر للأذهان أسئلة كثيرة حول اختلاف الشركة العائلية عن الشركة غير العائلية وكيف يؤثر هذا على مفهوم حوكمتها أيضا. وما درجة أهمية تبني المفهوم بالنسبة لهذا النوع من الشركات. وعليه نستعرض مجموعة من المفاهيم والتعريفات الخاصة بحوكمة الشركات.

● مفهوم حوكمة الشركات

المفهوم اللغوي والاصطلاحي:

1. المفهوم اللغوي: لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة العربية فهو لفظ مستمد من الحوكمة وهو ما يعني الانضباط، السيطرة والحكم بكل ما تعني الكلمة من معاني وعليه فإن لفظ الحوكمة"¹

ويلاحظ أن الحوكمة مشتقة من جذر الكلمة الثلاثي المتمثل في (حكم)الذي لا يقتصر على معنى واحد

2. المفهوم الاصطلاحي؛ هي "عملية يقصد بها التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس وضوابط بهدف منها تحقيق الرشد، ويرى البعض إن الحوكمة "تشير إلى التحكم أو المزيد من الضوابط والسيطرة" ويرى البعض الآخر أنها لغويا تعني " نظام ومراقبة بهدف إلى تدعيم الشفافية والموضوعية والمسؤولية"²

الشركات العائلية تطبق الأنشطة المتعلقة بالشركات من توجيه، ورقابة، ومساءلة. لكن ما ينقص معظم هذه

الشركات وجود نظام شامل يعترف بهذه الأنشطة، ويحدد بوضوح الأدوار التي تلقيها الحوكمة.³

● تعريف حوكمة الشركات:

قبل أن نتناول التعريفات المختلفة والمتعددة التي تميز مفهوم حوكمة الشركات نقرر بداية ان مصطلح حوكمة

الشركات يثير بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسة مرتبطة بحدثة هذا الاصطلاح:

¹ مسعودي دراوسي، ضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 06-07 ماي 2012، ص 02.

² سالم بن سلام الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة في سلطنة عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 20.

³ د. عمرو علاء الدين زيدان، ادارة الشركات العائلية،

- **السبب الأول:** على الرغم من ان مضمون حوكمة الشركات وكثير من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى اوائل القرن التاسع عشر، حيث تناولتها نظرية المشروع وبعض نظريات التنظيم والإدارة، فإن هذا الاصطلاح لم يعرف في اللغة الإنجليزية من قبل، كما أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود.
- **السبب الثاني:** عدم وجود تعريف واحد قاطع لهذا المفهوم. فالبعض ينظر إليه من الناحية الاقتصادية على انه الآلية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل. ويعرفه آخرون من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية - من حيث كونها كاملة أم غير كاملة - والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم واصحاب المصالح من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى. وينظر إليه فريق ثالث من الناحية الاجتماعية والأخلاقية مركزين بذلك على المسؤولية الاجتماعية للشركات في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، وحماية البيئة.
- **السبب الثالث:** هذا المفهوم لا يزال في طور التكوين، ولا يزال كثير من قواعده ومعاييرها في مرحلة المراجعة والتطوير. بالإضافة إلى ذلك، فإن انتشار مفهوم حوكمة الشركات خارج حدود الدول الأنجلوفونية واجهته مشكلة أعاققت هذا الانتشار، ألا وهي صعوبة ترجمة هذا المصطلح بسهولة من الإنجليزية إلى غيره من اللغات. وقد أدى هذا الوضع إلى تزايد استخدام المصطلح الإنجليزي "Corporate Governance" بشكل متزايد في اللغات الأخرى.⁴

فقد تعددت المصطلحات الإنجليزية المستخدمة للتعبير عن مفهوم حوكمة الشركات، فقد عبر عنها - غالباً - بمصطلح "Corporate Governance"، وأحياناً بمصطلح "Shareholder Democracy". وفي اللغة العربية، اختلفت الآراء على ترجمة المصطلح الإنجليزي، حيث رأى البعض تسميتها "الإدارة الرشيدة" أو "الإدارة الحكيمة". والبعض الآخر رأى تسميتها "حوكمة الإدارة" أو "الحوكمة" أو "نظام الحكم الإداري الرشيد". وجدير بالذكر انه قد أثير الجدل نفسه عند رؤية مصطلح "Globalization"، ومصطلح "Privatization"

⁴ عمرو علاء الدين زيدان، ادارة الشركات العائلة 5 قضايا استراتيجية معاصرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، ط 2009، ص

• تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2004):

"تتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها، ومساهميها، وغيرهم من ذوي المصلحة. وتقدم حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي تتم من خلاله صياغة أهداف الشركة، كما تحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء".

• تعريف الهيئة التركيبية لأسواق المال، مبادئ حوكمة الشركات (2003):

يقصد بالحوكمة المثلى للشركات من وجهة نظر الدولة:

- ✓ تحسين صورة الدولة ومنع تسرب الأموال المحلية.
- ✓ زيادة القوة التنافسية للاقتصاد وأسواق رأس المال.
- ✓ تخطي الأزمات بأقل الأضرار.
- ✓ تخصيص أكفأ لاستثمار الموارد، وتحقيق مستوى أعلى من الانتعاش الاقتصادي.

• تعريف القانون البلجيكي لحوكمة الشركات، بلجيكا (2004):

"تعرف حوكمة الشركات بأنها مجموعة من القواعد والسلوكيات التي يتم إدارة الشركات والتحكم فيها طبقا لها. ويحقق النموذج الجيد لحوكمة الشركات هدفه من خلال المحافظة على التوازن بين الملكية والإدارة، وكذلك المحافظة على التوازن بين الأداء والالتزام".

• تعريف تقرير لجنة حوكمة الشركات بمجلس الأوراق المالية والبورصة الهندي (2003):

"تعرف حوكمة الشركات بأنها قبول الإدارة لحقوق المساهمين التي لا تتزعزع باعتبارهم الملاك الحقيقيين للشركة، ولدورهم الخاص باعتبارهم أمناء بالنيابة عن المساهمين. بالإضافة إلى ذلك، فإن حوكمة الشركات هي التزام بالقيم والسلوك الأخلاقي في ممارسة التجارة، كما تعني أيضا التفرقة بين الأموال الشخصية ما الشركة بالنسبة لإدارة الشركة".

• تعريف صندوق أمانة القطاع الخاص لحوكمة الشركات، كينيا (2002):

"من الممكن أن تعرف حوكمة الشركات بأنها الوسيلة التي تمارس بها الشركة السلطة لإدارة كل أصولها ومواردها، بغرض المحافظة على حقوق المساهمين وزيادتها، مع تحقيق رضا ذوي المصلحة الآخرين، وذلك في سبيلها لتحقيق مهمتها التجارية".

• تعريف منظمة الكومنولث لحوكمة الشركات، مبادئ حوكمة الشركات (1999):

يدور مفهوم الحوكمة اساسا حول القيادة:

❁ القيادة ككفاءة.

❁ القيادة كنزاهة.

❁ القيادة كمسئولية.

❁ القيادة كشفافية ومساءلة.

وبالإضافة إلى التعريفات السابقة لمفهوم الحوكمة، والتي اتخذت الصبغة الرسمية المعبرة عن وجهة نظر الجهات التي تبنتها، فقد حاول الباحثون والكتاب أيضا التوصل إلى تعريفات علمية لمفهوم حوكمة الشركات.

فقد قرر (Steier 2001) أن التوصل إلى نظام فعال للحوكمة يعتبر أحد الأعمال الرئيسية التي يجب أن تقوم بها جميع المنظمات. ومن هنا، فقد قام بتقديم تعريف موسع للحوكمة باعتبارها إطار عمل يسمح بحدوث عمليات التبادل، سواء على مستوى الأسواق، أو التنظيمات، أو العلاقات التعاقدية، كما قد يجمع بين كل هذه المستويات. وعرف (فوزي، 2003) حوكمة الشركات بأنها مجموعة القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم واصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، والعمال والموردين، والدائنين والمستهلكين) من ناحية اخرى.

ارتبط مصطلح الحوكمة بالعديد من المواضيع، لذا لا يوجد تعريف محدد للحوكمة الشركات، لكن من الممكن التمييز بين تعريفين، التعريف التقليدي الحوكمة الشركات والتعريف الحديث، فقد عرفها كادبوري (Cadbury) على أنها "النظام الذي يسير ويراقب الشركة"، كما عرفها شلايفر وفيشني (Shleifer & Vishny) على أنها "مختلف الطرق التي يضمن من خلالها عارضو الأموال على الشركات حصولهم على عائد مقابل استثمارهم في هذه الشركات".

حديثاً، صار مفهوم حوكمة الشركات أوسع، ومن بين التعاريف التي قدمت لها تعريف مارتن هيلب (Martin Hilb) الذي ضمه كتابه المعنون "الحوكمة الحديثة للشركات" (New Corporate Governance) الصادر سنة 2012، إذ عرف حوكمة الشركات على أنها " النظام الذي يسمح بالإدارة الاستراتيجية، التسيير التكاملي والرقابة الكلية بطريقة مقاولاتية وأخلاقية، وبأسلوب يتناسب مع كل سياق خاص"، (بحيث فرق بين التعريف التقليدي والتعريف الحديث لحوكمة الشركات الذي يرتكز على أربعة أبعاد تتمثل في البعد الظرفي، البعد الاستراتيجي، بعد مجلس الإدارة المتكامل (Integrated Board Management) والبعد الرقابي.⁵

والجدول الموالي يوضح الفرق بين التعريف التقليدي والتعريف الحديث لحوكمة الشركات حسب الأبعاد الأربعة.

الأبعاد	المفهوم التقليدي لحوكمة الشركات	المفهوم الحديث لحوكمة الشركات
البعد الظرفي	لا يوجد فرق بين الصناعات الوطنية وثقافة الشركة	تطبيق الحوكمة في شركة يكون بشكل ملائم لطبيعتها الخاصة
البعد الاستراتيجي	التطوير الاستراتيجي ليس ضمن مهام مجلس الإدارة	يعد التطوير الاستراتيجي وظيفة محورية من وظائف مجلس الإدارة
مجلس الإدارة المتكامل	توجد فقط البعض من الترشيحات والمكافآت لمجالس الإدارة في الشركات المدرجة في البورصة.	التكامل، تحديد الأهداف، التقييم، مكافأة وتطوير مجالس الإشراف والإدارة.
المراقبة الشاملة	مراقبة البعد المالي فقط	المراقبة الشاملة للنتائج انطلاقاً من وجهة نظر المساهمين، الزبائن، العمال والمجتمع

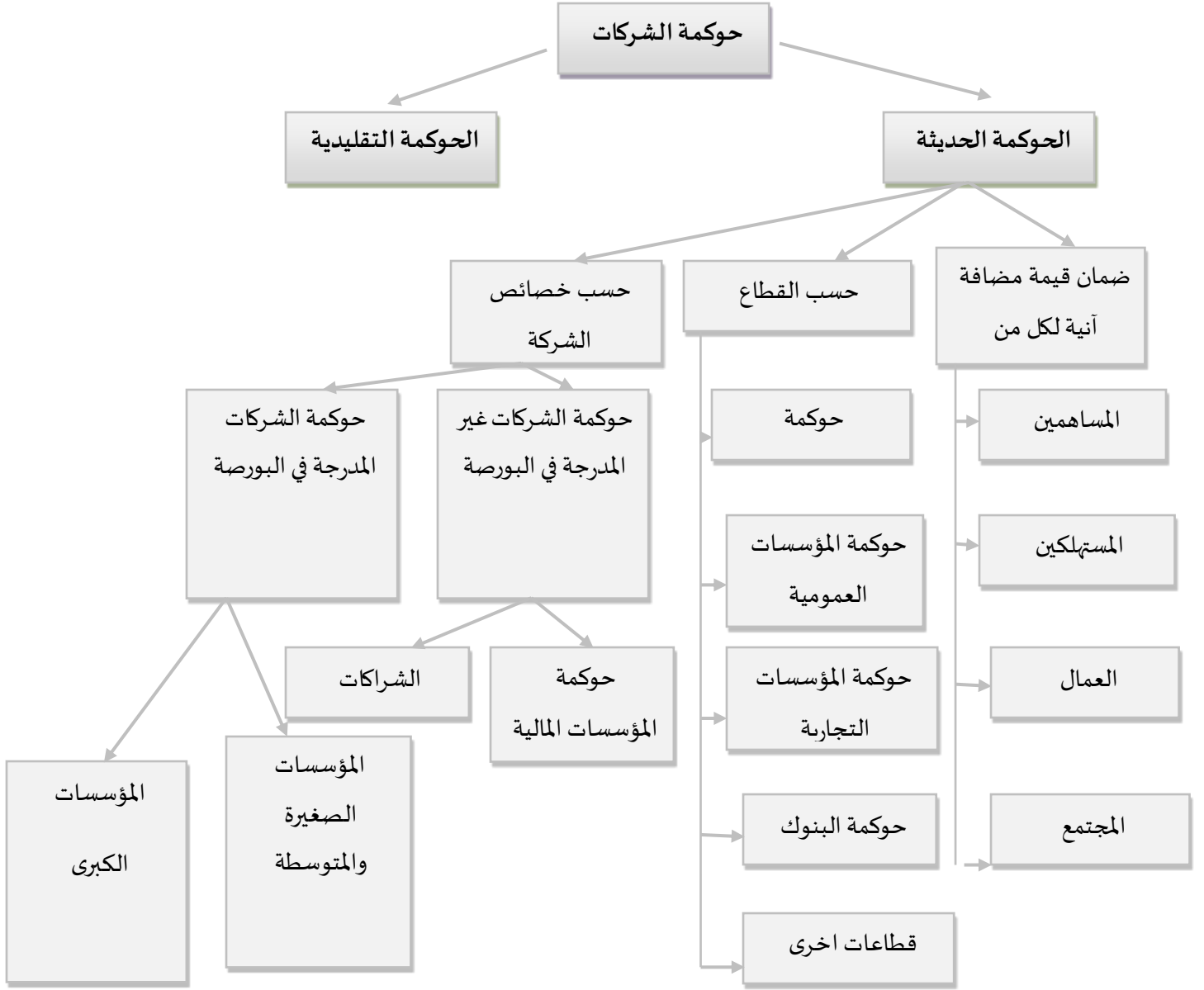
الجدول رقم (1-1): الاختلافات بين المفهوم التقليدي والحديث لحوكمة الشركات

المصدر: Martin Hilb, 2012, op-cit, p8

⁵ محمد الشريف بن زواي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، ص 52-55.

وللتبسيط أكثر تم ادراج الشكل التوضيحي الموالي:

الشكل رقم (1-2): المفهوم الحديث لحوكمة الشركات



المصدر: Martin Hilb, 2012, op-cit, p8

يعطي الشكل أعلاه أوضح صورة للحوكمة الحديثة في الشركات والنطاق الذي امتدت فيه، فممارسات الحوكمة لم تعد نفسها هي المطبقة في كل الشركات وفي كل الحالات، فقد أخذت هذه الأخيرة عدة ابعاد تطورت بتطور المحيط الاقتصادي أخذاً بعين الاعتبار مختلف أصحاب المصالح، مختلف القطاعات ومختلف الخصائص التي تتميز بها الشركات من دولة لأخرى.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات الأساسية

قبل تناول مبادئ تطبيق حوكمة الشركات، ينبغي الانتباه لحقيقة مهمة تتعلق باختلاف البيئات التي يطبق فيها هذا المفهوم. فمن غير المقبول تطبيق قواعد الحوكمة المطبقة في بلد ما ليتم تطبيقه في بلد آخر، وذلك نظرا للاختلافات بين الدول من ناحية نموها الاقتصادي، والثقافي والاجتماعي. وقد أوضحت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ذلك بأن تطبيق مفهوم الحوكمة ينبغي أن يأخذ في الحسبان حقيقة مفادها أن كل دولة لها سماتها الدولية المميزة أو أولوياتها الاجتماعية والسياسية. وينطبق هذا أيضا على أن كل شركة لها تاريخها وثقافتها وأهدافها الخاصة. وكل هذه العوامل تؤثر على هيكل وممارسات الحوكمة لكل دولة من الدول ولكل شركة من الشركات.

وقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في عام 1999 بالتوصل إلى خمس مجموعات من المبادئ (المعايير)، يمكن استخدامها في تقييم مستوى تطبيق حوكمة الشركات من الناحية العملية. وقد ارتفع عدد هذه المبادئ (المعايير) فيما بعد ليصبح ستة مبادئ في عام 2004.⁶

فيما يلي نبذة مختصرة عن كل مبدأ من هذه المبادئ الستة:

• أولا: التأكد من وجود إطار فعال لحوكمة الشركات

يقصد بهذا المبدأ ضرورة الحرص على وجود إطار فعال لحوكمة الشركات يسعى الترويج لأسواق تتمتع بالشفافية والكفاءة، وتتفق وسيادة القانون، ويوضح تقسيم المسؤولية بشكل تام بين السلطات الإشرافية والتنفيذية والتنظيمية.

• ثانيا: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية:

وتتضمن مجموعة من الحقوق التي تتضمن الملكية الآمنة للأسهم، وحق المساهمين في الإفصاح التام عن المعلومات، وحقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول الشركة، بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم ج. وكذلك حق المساهم في الحصول على المعلومات الكافية في التوقيت وان يستطيع اتخاذ القرارات المناسبة. وكذلك لا بد أن تتوافر حزمة واضحة والإجراءات التي تحكم عملية الرقابة على الشركات في أسواق المال وأن تكون التعاملات المالية بأسعار مفصح عنها، وان تتم في ظروف عادلة لكي تحمي حقوق جميع المساهمين.

⁶ عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سابق، ص 150-151.

• ثالثاً: المعاملة المتساوية للمساهمين

يهتم هذا المبدأ بحماية حقوق مساهمي الأقلية عن طريق وضع نظم تمنع العاملين في داخل الشركة بما فيهم المديرين وأعضاء مجلس الإدارة من الاستفادة من وضعهم المميز داخل الشركة. فعلى سبيل المثال: يتيح هذا المبدأ منع التعامل الداخلي في الأسهم، وأن يتم الإفصاح من جانب أعضاء مجلس الإدارة عن أي مصالح مادية مع الشركة، وأن تتم عملية تداول الأسهم بشفافية وإفصاح مناسب.

• رابعاً: دور اصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

حيث تعترف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بوجود أصحاب مصالح آخرين في الشركات إلى جانب المساهمين مثل: البنوك وحملة السندات والعاملين. ويهتم هؤلاء بالطريقة التي تعمل بها الشركات وتتخذ بها قراراتها، وبالتالي يجب أن يعمل إطار الحوكمة في الشركات على:

- تأكيد احترام اصحاب المصالح الأخرى بخلاف المساهمين.
- السماح بوجود آليات المشاركة أصحاب المصالح، وأن يكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات.

• خامساً: الإفصاح والشفافية

حيث اهتمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بالإفصاح والاعتماد على الحقائق الأساسية الخاصة بالشركات بدءاً من التفاصيل المالية إلى هياكل الحوكمة، وتوضيح ما يحصل عليه أعضاء مجلس الإدارة من مرتبات ومزايا، وتوضيح أهداف الشركة وتحديد عوامل المخاطرة المتطورة. على أن يتم إعداد ومراجعة المعلومات والإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية. ولا بد أن تكون هناك مراجعة سنوية تتم عن طريق مراجع مستقل. ولا بد من توفير قنوات لتوزيع المعلومات على مستخدمي المعلومات في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

• سادساً: مسئوليات مجلس الإدارة

- يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية التوجيهية للشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن يتضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.⁷

⁷ عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سابق، ص 152-153.

- عندما تنتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن مجلس الإدارة يجب أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، وأن يعمل مجلس الإدارة على ممارسة التقييم الموضوعي الشئون الشركة بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية.
 - يجب تحديد هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.
 - إلزام الشركات بتعيين أعضاء مجالس إدارة مستقلين أو غير تنفيذيين في مجلس الإدارة.
 - إلزام الشركات بتشكيل لجنة للمراجعة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين.
 - إلزام الشركات بالإفصاح عن هياكل الملكية والمساهمين الرئيسيين وتقرير مجلس الإدارة.
- تختلف أهداف حوكمة الشركات باختلاف البيئة القانونية وكذلك طبيعة الأنظمة والقوانين، والاطار المؤسسي، فمثلا في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، ينصب هدف حوكمة الشركات على حماية حقوق حملة الأسهم وتعظيم قيمتهم على المدى الطويل، بينما تهدف حوكمة الشركات في بلدان القارة الأوروبية مثل ألمانيا إلى حماية حقوق الآخرين من أصحاب المصلحة (إلى جانب حقوق حملة الأسهم)، وخاصة العاملين والدائنين والذين يعتبرون أطراف لا تقل أهميتهم عن حملة الأسهم، وعليه تهدف الحوكمة في تلك الدول إلى تشجيع مجالس الإدارة لرقابة الإدارة والإشراف عليها من أجل تعزيز رفاهية حملة الأسهم والعاملين ورفاهية العامة.⁸
- وهنا يمكن استخلاص مجموعة من الأهداف تذكر على النحو التالي:⁹
- التأكد من وجود هيكل اداري تنظيمي جيد داخل الشركة من حيث يكون كل عضو في مكانه المناسب مع تحديد سلطاته ومسؤولياته.
 - تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الادارة التنفيذيين للعمل على تجنب الغش.
 - عدم الخلط بين المهام ومسؤوليات اعضائه.
 - تجنب حدوث أزمات مالية وضمان النمو والاستمرار وكفاءة فاعلية وأداء الشركات.
 - العمل على تقارب مصالح الأطراف ذات العلاقة.

⁸ حمزة ضويصري، فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح على الاداء المالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر "3"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية معلوم التسيير، 2015، ص25.

⁹ أحمد مهدي الهادي العازي، تحليل أثر حوكمة الشركات على جودة الإفصاح المحاسبي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، 2016، العدد 04، ص-ص 226-227.

- توفير الافصاح والشفافية للمعلومات المالية.
- الحفاظ على قيمة طويلة الأجل من خلال إدارة المخاطر.

تمثل إعادة النظر بمبادئ الحوكمة التي أقرت من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في نوفمبر 2015 بتركيا، ضرورة في غاية الأهمية خاصة بعد أن أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة بالنسبة للسياسيين وصناع القرار والمستثمرين والشركات وغيرهم بمثابة حجر الأساس لتحقيق الاستقرار وتقوية النظام المالي، ويتسم دليل الشركات لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بالعمومية، لذلك فإنه مناسب لكل من نموذجي الحكومة وتعتبر هذه المبادئ من أهم المبادئ دولياً التي اعتمدت عليها الكثير من المواثيق الوطنية في سبيل اعداد دليل وطني لحوكمة الشركات.¹⁰

أما مدونة حوكمة الشركات في المملكة المتحدة كانت النسخة الأولى سنة 1992 من قبل لجنة كادبوري، وتم إصدار نسخة جديدة في جويلية من سنة 2003 من قبل مجلس إعداد التقارير المالية (Financial Reporting Council) (FRC) كمدونة موحدة في حوكمة الشركات، ثم آخر نسخة منقحة في جوان 2010، تضم مجموعة من المبادئ الأساسية والمساعدة بالإضافة إلى الاشتراطات اللازمة وتتطلب المبادئ الموضحة بالمدونة من الشركات المعنية إعداد تقرير مكون من جزئين، الجزء الأول توضح فيه كيفية تطبيق المبادئ والجزء الثاني تقرر فيه الشركة عن مدى التزامها بالمبادئ التي تحتويها المدونة، وتم تقسيم المدونة إلى الأقسام A,B,C,D,E كل قسم يعالج مسألة محددة كالتالي:¹¹

¹⁰ اتحاد هيئات الاوراق المالية العربية، حوكمة المؤسسات-الفروض والتحديات، تركيا، الاصدار رقم 11 لاكتور-نوفمبر-ديسمبر، 2015، ص ص 4-5.

¹¹ FINANCIAL REPORTING COUNCIL, (June 2010), The UK Corporate Governance Code, P-p: 1-37,

<http://frc.org.uk/getattachment/b0832de2-5c94-48c0-b771-eb6249felfec/The-UK-Corporate-GovernanceCode.aspx>

الجدول (1-2): مدونة مبادئ حوكمة الشركات للملكة المتحدة

القسم	الموضوع	نقاط القسم الأساسية	محتوى المبدأ
A		A ₁	ينبغي ان يرأس شركة مجلس ادارة فعال وهو مسؤول بشكل جماعي من أجل نجاح طويل الاجل للشركة
		A ₂	يجب ان يكون هناك تقسيم واضح للمسؤوليات بين تسيير المجلس والادارة التنفيذية المسؤولة عن تسيير اعمال الشركة
		A ₃	رئيس مجلس الادارة هو المسؤول عن قيادة المجلس، وضمان فعاليته على المستوى جميع جوانب.
		A ₄	ينبغي ان يشارك مجلس الادارة غير التنفيذيين في وضع استراتيجية الشركة.
B	الفعالة والتأثير	B ₁	ينبغي لأعضاء المجلس ان يكون لديهم توازن مناسب من المهارات والخبرة والاستقلالية والمعرفة للشركة التي تساعد على تمكينهم من أداء واجباتهم ومسؤولياتهم على نحو فعال.
		B ₂	يجب ان يكون هناك اجراءات مكتوبة دقيقة وشفافة لتعيين مديريين والاعضاء الجدد للمجلس.
		B ₃	ينبغي لجميع المديرين ان يكونوا قادرين على تخصيص الوقت الكافي للشركة للاضطلاع بالمسؤوليات على نحو فعال.
		B ₄	ينبغي لجميع المديرين المنضمين للمجلس تحديث مهاراتهم ومعارفهم.
		B ₅	ينبغي تزويد المجلس بالمعلومات نوعية ومناسبة في الوقت المناسب لتمكها من أداء واجباتها.

	B ₆	تقييم الاداء	ينبغي للمجلس اجراء تقييم رسمي ودقيق سنوي للأداء.
	B ₇	اعادة الانتخاب	يجب تقديم كافة المدراء لإعادة انتخابهم في فترات منتظمة، مع مراعاة الاداء المرضي
C	C ₁	اعداد التقارير المالية	ينبغي للمجلس إدارة تقييم متوازن ومفهوم لوضع الشركة ومستقبلها.
	C ₂	الرقابة الداخلية وادارة المخاطر	المجلس هو المسؤول عن تحديد طبعة المخاطر، وأنه على استعداد لاتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الاهداف، يجب على مجلي الادارة المحافظة على ادارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية.
	C ₃	لجنة التدقيق والمدققين الخارجيين	وينبغي على المجلس وضع ترتيبات رسمية وشفافة للنظر في الكيفية التي ينبغي أن تعد بها تقرير الشركات وادارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية والحفاظ على العلاقات المناسبة مع مدقق حسابات الشركة.
D	D ₁	مستوى ومكونات الاجور	وينبغي ان تكون مستويات الاجور كافية لجذب وتحفيز المديرين ذو الخبرة المطلوبة لتشغيل الشركة بنجاح، ولكن ينبغي على الشركات عدم دفع أكثر مما هو لازم لهذا الغرض، ينبغي تنظيم مكافآت أعضاء مجلس الادارة وذلك بربط مكافآت الافراد بمستوى الاداء بالشركات.
	D ₂	اجراءات تحسين الاجور	يجب ان يكون هناك اجراءات مكتوبة وواضحة لتحسين السياسة في اجور المديرين التنفيذيين وتحديد اجور الادارة الفردية، وينبغي ان تشارك في وضع هذه الاجراءات أي مدير له مكافأة

خاصة به.				
E	العلاقة مع المساهمين	E ₁	الحوار مع المساهمين.	يجب ان يكون هناك حوار متبادل مع المساهمين لتحديد وفهم الاهداف المجلس ككل لديه مسؤولية.
		E ₂	الحضور الى الجمعية العامة	ينبغي للمجلس ادارة استدعاء المساهمين لاجتماع الجمعية العامة العادية للتواصل معهم وتشجيع مشاركتهم.

المصدر: مدونة مبادئ حوكمة الشركات في المملكة المتحدة

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

- تقرير "1992" (Cadbury): يصف حوكمة الشركات كما يلي: "يعتمد اقتصاد دولة ما على ريادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤوليتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام الحوكمة الشركات."
- Cadbury في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة عملية الحوكمة كما يلي: "حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب".
- التعريف حسب البنك الدولي:
"الطريقة التي تمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية"¹²
- تعريف معهد المدققين الداخليين (IIA):
حوكمة المؤسسات على أنها: "هي العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها والتأكيد على كفاءة الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم الشركة"¹³

¹² بسام عبد الله البسام، الحوكمة الرشيدة - المملكة العربية السعودية - حالة دراسية، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، شلف، الجزائر، العدد 11، جانفي 2014، ص 04

¹³ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 149

• تعريف مجموعة دول النيباد NEPAD:¹⁴

"الحكم القائم على الديمقراطية بالأساس، وذلك تزامنا مع إرساء مبادرة الشركة الجديدة من أجل تنمية إفريقيا- النيباد".

• التعريف حسب مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE:

"هي الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها وترتكز الحوكمة على العلاقة فيها بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة"¹⁵

معظم مفاهيم الحوكمة قائمة على فروع المعرفة الأخرى، فمن علم المحاسبة تستمد عنصري المصدقية، والشفافية في القوائم المالية، وتعمل من خلال هذا العلم على تعزيز كفاءة الأداء، أما علم الإدارة فتستمد منه الحوكمة مسألة فرض الهيكلية الإدارية في الشركة. حتى تحقق التوازن في العلاقات بين أصحاب المصالح المتعارضة (إدارة الشركة، والمساهمين، وغيرهم)، ويعمل على الحد من مشكلات نظرية الوكالة. وتأثيرات سلطة المديرين في تحقيق المنافع الشخصية، أما علم القانون فهو يوفر التشريعات التي تنظم عمل إدارة الشركة، ولا شك أن تحديث وتعديل القوانين، والأنظمة الرقابية المختلفة لتحقيق متطلبات الحوكمة الحديثة يعد حجر الأساس لتعزيز مكانة الدولة اقتصاديا.¹⁶

إذا هناك بعدين أساسيين للتعبير الموضوعي عن الحوكمة وهما:¹⁷

1. البعد التقليدي: أن الحوكمة ينظر إليها بشكل تقليدي على أنها ذلك النظام الذاتي للتوجيه والرقابة والإدارة

على اقتناء واستخدام الموارد الإنتاجية بمعرفة مجلس إدارة منتخب من حملة الأسهم والشكل (1-3) يوضح

جوهره.

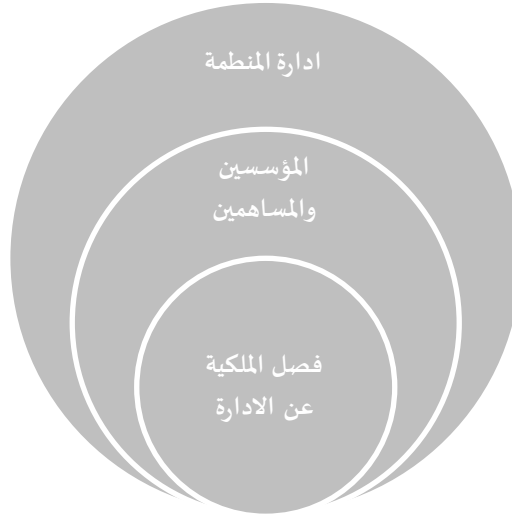
¹⁴ أمينة فلاح، دور النيباد في تفعيل الحكم الراشد والتنمية المستدامة في أفريقيا، رسالة ماجستير العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010-2011، ص 83.

¹⁵ برويش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني: حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 6-7 ماي 2012 ص 28.

¹⁶ أزيان حسان، حارث أمير حسان التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

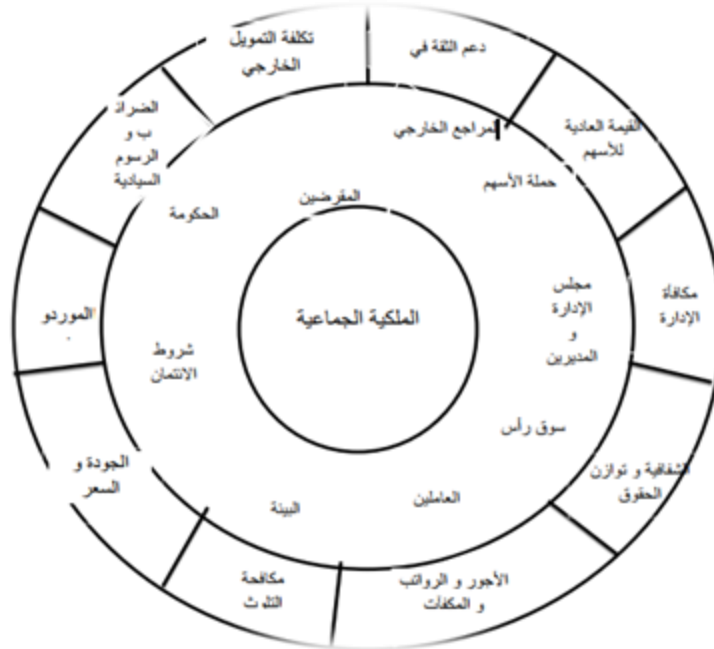
¹⁷ "عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، مراجعة: - بسمان الفيصل، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 33-34، بتصرف.

الشكل (1-3): البعد التقليدي لحوكمة الشركات، من منظور التوسع في حركة إدارة الشركة.



المصدر: عطا الله و ارد خليل وآخرون، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 34.
 2. البعد المعاصر: أن الحوكمة ينظر إليها بشكل معاصر على أنها إدارة موارد الشركة المادية والبشرية والمالية والمعرفية وذلك بمعرفة أطراف الملكية الجماعية القادرة على تحقيق الانضباط المالي والإداري وتعظيم قيمة الشركة.

الشكل (1-4): أطراف الملكية الجماعية



المصدر: عطا الله و ارد خليل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 35.

أولاً: أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

- تساعد الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم الاقتصاد والقدرة على المنافسة في المدى الطويل¹⁸
- تعمل كمتغير أساس من متغيرات الإدارة الإستراتيجية التي تؤثر في تحديد أغراض المنظمة وتوجيهها الإستراتيجي.¹⁹
- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال العلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين.²⁰

ثانياً: أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

- تساعد على حماية مصالح المساهمين من خلال إجراءات مثل: ضمان ممارسة الحقوق الكاملة داخل الهيئات العامة.²¹
- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا ويساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.²²

ثالثاً: أهمية حوكمة الشركات في الجانب المحاسبي والرقابي:²³

- محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده.
- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.

رابعاً: الهدف من الحوكمة:

- تهدف الحوكمة حسب التعاريف السابقة أساساً لضمان إتباع المديرين أهداف خلق الثروة المحددة من طرف المساهمين، كما إن المديرين يتلقون أجور بقدر ما يقدمونه، بمعنى القيمة الفعلية للخدمات المقدمة وتهتم الحوكمة

¹⁸ عماد محمد أبو عجيبة، علام حميدان، "أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح - دليل من الأردن -"، الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، بحوث الملتقى الدولي المنعقد بجامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، أكتوبر 2009، منشورات ش إم في أم، 2009، ص 728.

¹⁹ مؤيد الفضل، "العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة في ضوء نظرية الوكالة"، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير، الجزء 2، الطبعة العربية الأولى، 2010، ص 28

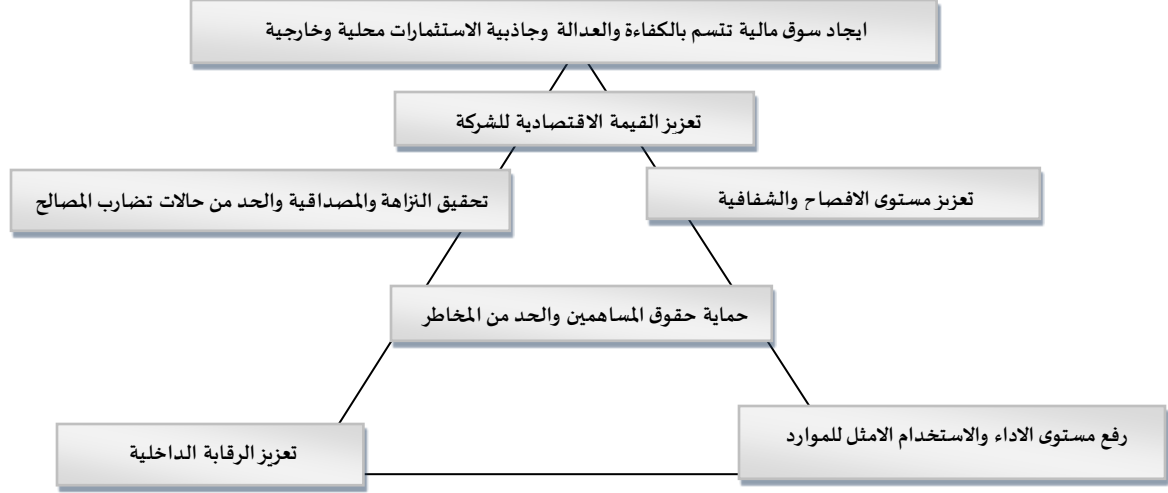
²⁰ عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006/2007، ص 28

²¹ عماد محمد أبو عجيبة، علام حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 728

²² عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص 29

²³ بتول محمد نوري، مرجع سبق ذكره، ص 08

بدرجة كبيرة بعلاقة المديرين والمساهمين، إن هؤلاء فقط الذين لا تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم، وتعارض المصالح بين الطرفين.²⁴



الشكل (1-5): أهداف الحوكمة

المصدر: أحمد بن عبد الله آل الشيخ الحوكمة والشركات العائلية يوليو 2012 ص 04

خامسا: أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للشركات العائلية

تكمّن أهمية الحوكمة في الشركات العائلية من خلال ما يلي:²⁵

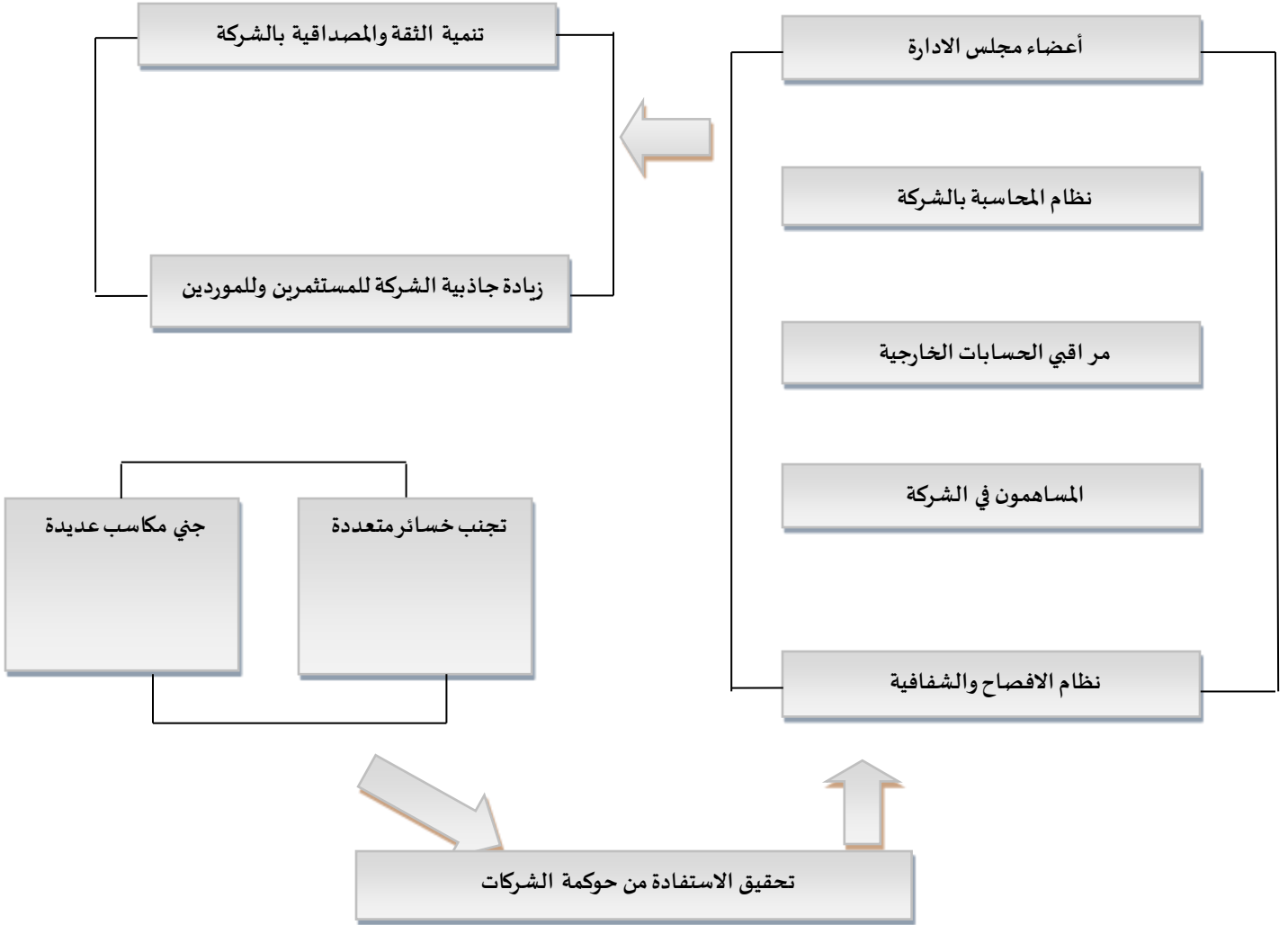
- ✓ رفع درجة المهنية في الشركة؛
- ✓ درجة أعلى من الرسمية في مجريات العمل؛
- ✓ تحسين عملية اتخاذ وترشيد القرارات على مستوى الإدارة العليا؛
- ✓ فصل أوضح بين ادوار ممثلي الملاك (مجلس الإدارة) والإدارة (الرئيس التنفيذي وغيره من تنفيذيين)؛
- ✓ إدارة أفضل للمخاطر مرتبطة بالاستثمار وتحسين الرقابة الداخلية؛
- ✓ تزايد القدرة على اجتذاب العاملين المديرين والاحتفاظ بهم: قبول أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة.
- ✓ معايير أفضل لتقييم الأداء ولنظام مكافأة التنفيذيين (وضع معايير لقياس القيمة المضافة)؛
- ✓ تطوير ممارسات محاسبية وأدوات إدارية أفضل؛

²⁴ شوقي بورقبة، حوكمة في المصارف الإسلامية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009، ص 07

²⁵ مولاي لخضر عبد الرزاق، " حوكمة الشركات العائلية، مرجع سبق ذكره، ص ص 193-194

- ✓ شكل أفضل للشركة في أعين المستثمرين؛
- ✓ زيادة فرص الحصول على رأس المال؛
- ✓ زيادة السيولة وحجم الأسهم التي يجب التعامل عليها؛
- ✓ إمكانية إيجاد تنوع أوسع للأصول من قبل المساهمين المسيطرين.

الشكل (1-6): الاستفادة من عمليات حوكمة الشركات



المصدر: جمعية هوام لعشوري نوال، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، ملتقى وطني حول الحوكمة

المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق ص 10، <http://iefpedia.com/arab/?p=28450>

إذا تفاعلت العائلة - العمل - الإدارة يفرض على هذا النوع من الشركات تبني مفاهيم وبناء مفاهيم أيضا تساعد في إدارة الصراعات المحتملة، وزيادة الثقة بين جميع أطراف المصلح خاصة بين العائلة المالكة والعمال، للحفاظ على نمو واستدامة هذا النوع من الشركات التي تلعب دور هام في الاقتصادات.

المطلب الرابع: آليات حوكمة الشركات

لا يكون تبني مبادئ ومعايير الحوكمة إلا من خلال وضع آليات حوكمة تبعث قدرا ملائها من الطمأنينة بالنسبة لكل أصحاب المصالح، إلا أنه غالبا ما يرافق وضع آليات حوكمة داخل الشركة قدرا معيننا من التكاليف يجعل من قرار تبني مثل هذه الآليات محلا للدراسة. قد تكون آليات الحوكمة في بعض الأحيان مفروضة على الشركة بقوة القانون كما يمكن أن تكون عبارة عن آلية عفوية لا يترتب عنها أي تكاليف، وفي كل الحالات وجب الوقوف عند هذه الآليات وعرضها بشيء من التحليل والتفصيل.

يأتي هذا المطلب ليتناول بالدراسة مختلف تقنيات آليات حوكمة الشركات والتكاليف المترتب عنها، كما يوجه الاهتمام إلى أحد التقنيات المعتمدة ليتم عرض مباحث هذا الفصل كما يلي - مختلف تقسيمات آليات حوكمة الشركات وتكلفتها؛ - الآليات الداخلية لحوكمة الشركات؛ - الآليات الخارجية لحوكمة الشركات.

• مختلف تقسيمات آليات حوكمة الشركات وتكلفتها

تعمل آليات حوكمة الشركات على دعم الشرعية داخل الشركة وضمان حصول كل أصحاب المصالح فيها على حقوقهم، إلا أن دراسة هذه الآليات يتطلب تقسيمها وتبويبها وفق معايير معينة حتى يسهل فهم متطلبات تبني مثل هذه الآليات والنتائج المتوقعة منها، إذ يرافق كل آلية تكلفة محددة، تفرض على أصحاب المصالح داخل الشركة المفاضلة بين تطبيقها أو قبول مستوى معين من تكاليف الوكالة في حالة عدم تبنيها.

يعود تضارب المصالح بين المسيرين والملاك بالدرجة الأولى إلى عدم تماثل المعلومات بين الطرفين، لأن المسير يمكنه الاستفادة وتعظيم منفعته الخاصة من خلال مراقبة المعلومات ومنع وصولها إلى ملاك الشركة وخاصة تلك المتعلقة بأرباح الشركة، وهذا ما دفع بملاك الشركة إلى استعمال عدة آليات الحوكمة.

يتم تطبيق الحوكمة من خلال جملة من الآليات التي تفرض على الشركة أو أن الشركة هي التي تختار تطبيقها عن قصد منها، ويمكن تقسيم هذه الآليات حسب عدة معايير وعلى عدة مستويات. وفيما يلي سيتم عرض أهم تقسيمين وردا في أغلب الدراسات الميدانية والمثليين في التقسيم حسب معيار التخصص والتقسيم حسب المعيار داخلي - خارجي

1- تقسيم آليات حوكمة الشركات حسب معيار التخصص:

تضمن حوكمة الشركات فرض رقابة وضبط لسلوك الوكيل حماية المصلحة الرئيس، وقد تناولت العديد من الأدبيات هذه الآليات التي تهدف إلى تعظيم ثروة المساهمين وضمان مردودية الشركة. وتتفق أغلب الأدبيات على التمييز بين مجموعتين من آليات الحوكمة، آليات خارجية يفرضها المحيط الخارجي للشركة، وآليات داخلية تم وضعها من قبل الشركة لضمان احترام العلاقة العقائدية بين أصحاب المصلحة داخلها. وهناك تقسيم آخر اقترحه شارو (Charveaux)، يعتمد على التنوع في آليات الحوكمة بحيث يقسمها حسب تخصصها، والجدول الموالي يوضح هذا التقسيم.

الجدول رقم (1-3) آليات حوكمة الشركات حسب معيار التخصص

آليات غير متخصصة	آليات متخصصة	
<ul style="list-style-type: none"> - البيئة القانونية والتشريعية - النقابات الوطنية - التدقيق المستقل (القانون) - جمعيات المستهلكين 	<ul style="list-style-type: none"> - الرقابة المباشرة للمساهمين (الجمعيات العامة للمساهمين) - مجلس الإدارة - أنظمة الأجور والتحفيزات. - الهيكل الرسمي - التدقيق الداخلي - لجان المؤسسة - نقابة العال 	آليات قصدية
<ul style="list-style-type: none"> - سوق السلع والخدمات - الوساطة المالية. العقود). - القروض بين المؤسسات - سوق العمل - البيئة الاجتماعية - ثقافة إدارة الأعمال - سوق المعلومة 	<ul style="list-style-type: none"> - الرقابة الجماعية المفروضة على المسيرين والمديرين - السوق المالية - سمعة الموظفين (احترام - ثقافة المؤسسة 	آليات عضوية

المصدر: Gérard CHARREAUX, "La convergence des systèmes nationaux de gouvernance: une perspective Contingente", Cahier du FARGO, 1090701, Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Juillet 2009, p : 7

يوضح الجدول أعلاه، تقسيم آليات الحوكمة حسب معيار تخصص آليات حوكمة الشركات، بحيث تم التمييز بين مختلف آليات الحوكمة حسب تخصصها. فالآليات المتخصصة تهدف للقضاء على خدمة المسيرين لمصالحهم الخاصة على حساب مصلحة المساهمين. أما الآليات غير المتخصصة فتهدف إلى التأثير على قرارات المسيرين لمجموعة معينة من الشركات. البعد الثاني الذي يظهر من خلال الجدول يقسم آليات الحوكمة إلى آليات عفوية مرتبطة بالأسواق وآليات قصدية تنشأ عن رغبة الشركة.

يقسم التقاطع بين البعدين آليات حوكمة الشركات إلى أربع مجموعات:

- المجموعة الأولى: هي الآليات المتخصصة القصدية، وتتمثل في كل الأنظمة الرسمية التي تطبق ضوابط محددة وتؤثر على الفرص المتاحة، التنسيق المعرفي والثقافة التنظيمية.
- المجموعة الثانية: في الآليات غير المتخصصة القصدية، وهي البيئة القانونية والتنظيمية التي تضمن الأجور وتحمي العلاقات التجارية والتأثير على المكتبات المعرفية
- المجموعة الثالثة: تتمثل في الآليات غير المتخصصة | القصدية، وهي الآليات غير الرسمية المحددة لتسهيل إدراك ورصد الفرص المتاحة والتأثير على التنسيق التنظيمي والاكتساب المعرفي،
- المجموعة الرابعة: وهي الآليات غير المتخصصة العفوية، وتتمثل في الأسواق.

2- تقسيم آليات حوكمة الشركات حسب معيار داخلي خارجي:

يوضح الجدول أدناه (1-4) تقسيم هذه الآليات حسب المعيار الأكثر شيوعاً وهو معيار الآليات الداخلية والخارجية وهذا حسب منظور هاته الآليات كالاتي:

- الآليات الداخلية للحوكمة هي الآليات التي تم وضعها عن قصد من طرف أصحاب المصلحة في الشركة (عادة المساهمين) أو من طرف الشرع من أجل الحماية والدفاع عن مصالحهم.
- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات تتمثل في مختلف وسائل الرقابة العفوية للسوق، والتي لم يتم اتخاذها من طرف أصحاب المصلحة في الشركة عن قصد بل تكون عفوية.

يوضح الجدول رقم (1-4) تقسيم هذه الآليات حسب المعيار الأكثر شيوعاً وهو معيار الآليات الداخلية والخارجية.

الآليات الداخلية	الآليات الخارجية
- مجلس الإدارة	- سوق السلع والخدمات.
- مساهمة المسيرين في رأس المال	- سوق الاستحواذ على حق الرقابة على الشركات
- نظام الأجور والتحفيز	- سوق العمل الخاص بالميرين
- التدقيق الداخلية ولجان الشركات	- سوق الأوراق المالية
- حق التصويت في الجمعية العامة	- المستثمرون المؤسسيون
	- الديون والدائنون
	- الوكالات التنظيمية والنظام القانوني
	- الأخلاق وقيم المجتمع

الجدول رقم (04)، آليات حوكمة الشركات وفق معيار داخلي وخارجي

المصدر: - Jean Jacques du Plessis and al., Principles of Contemporary Corporate Governance. Cambridge University Press, UK, 2011, pp: 71-100

خلاصة البحث:

تعتبر حوكمة الشركات آلية ثقيلة وجد فعالة لإدارة المنظمات، كما ثبت في الدراسات المتعلقة بقواعد وأسس الإدارة المؤسسية، والتي خلص أغلبها إلى أن حوكمة الشركات مفتاح أساسي لرفع وتحسين واقع المؤسسات والشركات، فأصبحت أي حوكمة للشركات مفتاحاً فعالاً لمجموعة من المشاكل التنظيمية والتشغيلية لتضارب المصالح على المستوى الداخلي والخارجي للشركات.

المبحث الثاني: النظريات العريضة لحوكمة الشركات

إذا ما تم البحث في مجال النظريات التي تعالج موضوعا معيناً نجد أنها تختلف من باحث إلى آخر، وموضوع حوكمة الشركات كغيره من المواضيع عرف نظريات مختلفة باختلاف زوايا النظر من جهة وظروف التنظير من جهة أخرى، فقد تباينت من نظريات تهتم بالمحيط الداخلي للشركات إلى أخرى تهتم بمحيطها الخارجي، ومن نظريات قائمة على مفهوم أن الشركة عبارة عن مجموعة عقود إلى أخرى تأخذ بالمعرفة أساساً للنظر للشركة.

سنحاول من خلال العناصر الواردة ضمن هذا المبحث الثاني من فصلنا الأول تقديم شرح مبسط لمختلف النظريات التي ساهمت في تشكيل مفهوم حوكمة الشركات بصفته النهائية المتداولة حالياً، ومؤكدين على أن فهم النظريات يعتبر خطوة أساسية لفهم الموضوع وأسباب الاهتمام به.

لم يكن ظهور مفهوم حوكمة الشركات إلا نتاجاً لسلسلة من النظريات الاقتصادية، ترابطت فيما بينها بداية من نظرية حقوق الملكية وما انجر عنها من تكاليف نتيجة فصل حق الملكية عن حق الرقابة، تكاليف فصل حق الملكية عن حق الرقابة كانت في حد ذاتها موضوع نظرية الوكالة التي حاولت تفسير جانب كبير من المعاملات الاقتصادية، غير أنها لم تنجح في تفسير كل التطورات الحادثة دون نظرية تكاليف الصفقات موضحة الصورة أكثر. فضلاً عن ذلك، ظهرت عدة نظريات أخرى لم يتسنى لنا إدراجها في هذا المبحث حتى نتمكن من معالجة الإشكالية المطروحة، لذلك سيتناول هذا المبحث نظرية حقوق الملكية، نظرية الوكالة ونظرية تكاليف الصفقات وكذا نظرية أصحاب المصالح.

المطلب الأول: نظرية حقوق الملكية

Alchian و (1972) Harold Demsetz) طرحوا فكرة تميز المؤسسة بهيكل خاص من حقوق الملكية يعرف بمجموعة العقود²⁶. أحد التشريعات الأساسية والأكثر أهمية لإنشاء اقتصاد ديمقراطي قائم على أساس السوق هو نظام حقوق الملكية الذي ينشئ على حقوق الملكية الخاصة²⁷. حيث وضع قوانين حقوق الملكية ولوائح ومعايير بسيطة وواضحة تحدد على وجه الدقة "من يملك ماذا"، وكيف يمكن تجميع أو تبادل هذه الحقوق ومعايير التسجيل للمعلومات بطريقة مرتبة زمنياً وذات تكلفة معقولة²⁸.

²⁶Jean-Michel plane,op cit,p66

²⁷حسين برقي، عمر عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، ص 8.

²⁸دبلة فاتح، بن عيشي بشير، حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية والانظمة المحاسبية وتثرها على مستوى أداة الاسواق،

تكمن أهمية حقوق الملكية في أن تحديد حقوق الأفراد يوضح كيفية تخصيص كل من التكاليف والعائدات عند المساهمة في أي منظومة. وبما أن معرفة خصائص الحقوق تتأثر بالنظام التعاقدي، فإن سلوك الأفراد داخل المؤسسة بما فيهم المسكرون سيعتمد على طبيعة هذه العقود.

• تعريف حق الملكية:

يعرف أليشان آرمن (Alchian Amen) حق الملكية على أنه حق مقرر للفرد، متخصص وقابل للتحويل عن طريق التبادل مقابل حقوق مماثلة. ويرى فيشر (Fisher) أن حقوق الملكية هي علاقات تنشأ بين الأفراد نتيجة الزيادة في ندرة المواد بسبب زيادة استخدامها. وتنجر عن هذا التعريف نقطتان هامتان، النقطة الأولى تتمثل في أنه من الخطأ الفصل بين حقوق الإنسان وحقوق الملكية، لأن حق التصويت وحق إبداء الرأي هي حقوق ملكية لأنها تحدد العلاقات بين الأفراد، كما أن حقوق الملكية تنطبق على كل الحقوق التي يمتلكها فرد اتجاه الآخرين. النقطة الثانية تنبثق أساساً من النقطة الأولى، أي أن حقوق الملكية هي علاقات بين الأفراد، فهي تحدد طبيعة السلوك المنتهج بينهم مع احترام الحاجة الاقتصادية لشيء ما، والتي يجب أن يلاحظها جميعهم، والتي ستنعكس أيضاً على تعاملاتهم مع البقية. وعدم ملاحظة هذه الحاجة الاقتصادية واحترامها يحمل الفرد تكلفة عقابية لعدم مراعاته حق الملكية.

يمكن لحق الملكية أن يؤثر على السلوك الاقتصادي للأفراد من خلال عدة طرق، ويمكن اعتبار أن هذه الطرق هي خصائص حق الملكية، حيث تتمثل في حق حصريّة الملكية (وتعني أن للمالك الحق في تقرير ما يريد فعله بالأصل)، حق الاستعمال، حق الاستغلال وحق التصرف (أي الحق في نقل ملكية الأصل للآخرين سواء عن طريق البيع أو هب الأصل دون مقابل)، حق الإدارة والحق في الحصول على عائدات الأصل.²⁹

• أنواع حقوق الملكية:

توجد عدة تقسيمات لحقوق الملكية، منها حقوق ملكية عامة وخاصة، ويمكن التفصيل أكثر بإضافة حقوق الملكية الجماعية وغيرها لكن سيتم في هذه النقطة الالتزام بالتقسيم الأول لوروده في أغلبية المراجع حول الموضوع.

• حقوق الملكية الخاصة:

يقصد بحق ملكية خاص أن شخصاً واحداً فقط يملك سلطة تحديد استعمال أصل أو خدمة معينة. ويمكن للفرد الذي يملك حق ملكية خاص أن يمنع البقية من استعماله من خلال إبداء عدم موافقته على ذلك.

²⁹ محمد الشريف بن زواي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، ص 14-15

يجب لفت الانتباه إلى أن هذا التعريف لا يعني أن الملكية الخاصة لأصل معطى ستكون بالضرورة في يد شخص وحيد. فحق استعمال الأصل قد يكون بين فردين أو أكثر، كما في حالة المالك والمستأجر، فكل منهما يملك حقوقا مرتبطة بالأصل، وهي حقوق خاصة، كما يمكن للشخص الواحد أن يمتلك عدة حقوق خاصة.

• حقوق الملكية العامة:

في بعض الحالات، يكون حق شخص في استعمال أصل معين مشترك مع شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص كحق تنفس الهواء مثلا، أو استعمال طريق عام، أو الصيد. لكن يمكن لمجموعة من الأفراد شراء حق عام في استعمال أصل معين من أجل تعظيم دخلهم كشراء رخصة صيد مثلا. في حالة الحقوق العامة كل فرد يحدد كيف ومتى يستعمل حقه العام، ولا يتوجب عليه طلب الإذن من الآخرين الذين يملكون نفس الأصل، لكن في حالة الحقوق الجماعية المشتركة)، فإن القرار المتعلق باستعمال الأصل سيتم اتخاذه من طرف المجموعة.

• حقوق الملكية وتخصيص الموارد:

عمليا، يؤثر مضمون حقوق الملكية بشكل واضح على استعمال وتخصيص الموارد بشكل محدد وقابل للتنبؤ به. لا يوجد اختلاف حول حقيقة أن كلا من التجارة والإنتاج يحتاج إلى مجموعة من العقود لضمان سير العمليات التجارية والإنتاجية. هذه العقود تعتبر بدورها مكملة لتبادل حقوق الملكية، إن تحدد من خلالها كيفية السماح بالتصرف في الأصل أو الخدمة. وتعتمد قيمة الأصل الذي تم تبادله على مجموعة الحقوق التي تم نقلها عند المبادلة، ويترتب على تحويل عدد من حقوق الملكية المختلفة دخول جملة من الموارد إلى دالة المنفعة الخاصة بمتخذ القرار (الفرد الذي حصل على هذه الحقوق).

ونتيجة لذلك، يجب أن يؤثر التغيير في نظام الملكية على سلوك الأفراد، ومن خلال التغيير في سلوك الأفراد تؤثر حقوق الملكية على تخصيص الموارد وتوزيع الدخل.

• الفصل بين حق الملكية وحق الرقابة:

يقوم التحليل الاقتصادي للفصل بين الملكية والرقابة على عرض الإطار العام لدواعي هذا الفصل من جهة وما ينجم عنه من حقوق رقابة متبقية وحقوق ربح متبقية.

• الإطار العام للفصل بين حق الملكية وحق الرقابة:

يرافق تأسيس ملكية أصل معين رقابة على هذا الحق (حق الملكية)، وهذه الرقابة هي ما يسمح بتحسين الأصول واستحداث أخرى جديدة، فغياب ملكية خاصة يعني غياب جانب التحفيز على الاستفادة من الأصول وتطويرها، وكنا تحمل المخاطرة لأجل استحداث ثروة. وعليه، من شأن حقوق الملكية التحفيز على تعظيم قيمة الأصول، وذلك من خلال إبرام صفقات فعالة تسمح بتحقيق هذا الهدف، غير أن إبرام صفقات فعالة بهدف تعظيم القيمة قد يتطلب فصل حق الرقابة عن حق الملكية، وهذا ما لاحظته وأكد عليه كل من أدولف بارل وقاردينر مينز Berle and Gardiner C. Means من خلال عملهما الذي يحمل عنوان "الشركة الحديثة والملكية الخاصة" (The Modern Corporation and Private Property) أين لاحظا أن هناك فصلا بين الملكية والرقابة في بعض الشركات الكبرى، حيث تم تحديد ثلاثة أنواع الشركات المساهمة، تم تقسيمها حسب طبيعة المساهمة في ملكية الشركة:

- تكون حقوق الرقابة الكاملة موجودة عندما يكون هناك مساهم بالأغلبية (أو مجموعة من المساهمين ينصرفون جماعيا يملكون أكثر من 50% من الأسهم ذات حق التصويت. ولهذا، فإن أغلبية الشركات تفصل بين ملكية الشركة وحقوق الرقابة فيها لأن أغلب المساهمين بالأقلية يساهمون في ملكية الشركة ولا يساهمون في الرقابة عليها.
- تكون هناك رقابة جزئية عندما يكون هناك مساهمون بالأغلبية أو مجموعة من المساهمين يتصرفون جماعيا في الشركة يملكون أقل من 50% من الأسهم ذات حق التصويت. تحوي الشركات التي بها رقابة جزئية هي الأخرى على فصل جزئي للملكية عن الرقابة.
- تكون هناك رقابة تسييرية عندما لا يكون في الشركة حامل أو حملة أسهم يتصرفون جماعيا يملكون قدرا كافيا من الأسهم التي تمنحهم عملا رقابيا داخل الشركة. تحوي الشركات ذات الرقابة التسييرية فصلا كاملا للملكية عن الرقابة.

وقد أكد كل من فاما وجونسون Eugene F. Fama & Michael C Jensen أن الفصل بين الملكية والرقابة الملاحظ في الشركات الكبرى من قبل أدولف بارل وقاردينر مينز يمكن ملاحظته أيضا في المؤسسات الأخرى مثل الصناديق الجماعية، والمؤسسات غير الربحية (NGO)، كما أكدوا على أن الفصل بين الملكية والإدارة راجع إلى فوائد التخصص في تسيير المخاطرة من جهة، وإلى فاعلية التحكم في مشكل الوكالة الناتج عن الفصل بين الملكية والرقابة من كلا الطرفين.

• حقوق الرقابة المتبقية وحقوق الربح المتبقية:

المؤسسة عبارة عن علاقة تعاقدية، قد تكون مكتوبة أو غير مكتوبة، بين المالكين لعوامل الإنتاج والمستهلكين. هذه العقود تحدد حقوق كل عون في المؤسسة، معايير الأداء التي يقيم من خلالها ودالة الأجر الخاصة به، ويحدد العقد الرئيسي لكل مؤسسة طبيعة الحقوق المتبقية، كيفية تخصيص حق اتخاذ القرار بين الأعوان وكذا حقوق الأرباح المتبقية، كما تسمح هذه العقود بإمكانية التمييز بين العديد من أشكال المؤسسات. وفيما يلي سيتم تناول حقوق الرقابة المتبقية وحقوق الربح المتبقية.

• حقوق الرقابة المتبقية:

يعد مفهوم الملكية معقدا، وإن كان يعني أصولا مادية بسيطة. فالشخص الذي يملك أصولا له بعض الحقوق وعليه بعض الواجبات المرتبطة باستعمال ذلك الأصل. وفي التحليل الاقتصادي غالبا ما تتم ترجمة ملكية أصل كحق رقابة متبقي، والذي يعني حق اتخاذ القرارات حول استعمال الأصل.

لكن من الصعب وضع عقد يحدد بدقة مجمل حقوق الرقابة المحتملة، والمرتبطة بالحالات الممكنة مصادفتها في المستقبل غير المحدود (عدم القدرة على وضع عقود كاملة)، إلا أن هيكلية العقود لمختلف أشكال المؤسسات تسمح بالحد من المخاطر التي من الممكن أن يتسبب فيها غالبية الأعوان، وذلك من خلال وضع أو تخصيص أنظمة دفع محفزة مرتبطة بمقياس خاص للأداء.

ينتج عن عدم التأكد الذي يظهر مع مجموعة معينة من الأعوان، قيمة مضافة بالنسبة لأصحاب حقوق الرقابة المتبقية، لأنه يقلل من تكاليف الرقابة عند إمضاء عقود أخرى مع مجموعة أخرى من الأعوان، لأن عدم التأكد الناتج مع المجموعة الأولى سيؤدي إلى ضبط عقود المجموعة الثانية لتحمل المخاطر التي من الممكن أن تنتج عنهم.

• حقوق الربح المتبقية:

يرافق مفهوم الملكية عناصر أخرى إلى جانب عنصر الرقابة المتبقية فللملكية نتائج اقتصادية أخرى، تسمح للمالك بعدم السماح لأي شخص باستعمال الأصل الذي يملكه ما لم يدفع الثمن الذي يرضيه. بهذه الطريقة، يمكن أن يحصل المالك ويحتفظ بالأرباح المتبقية للأصل، هذه الأخيرة التي تكون تدفقات نقدية مباشرة أو تغيرات مستقبلية في التدفقات النقدية. فحسب هذا المفهوم فإن مالك الشركة هو الشخص الذي له الحق في الحصول على عائدات الشركة ودفع كل المصاريف الناتجة عنها من ديون والتزامات أخرى. ومنه الحق في الأرباح المتبقية هو الحق في العائد الصافي.

هناك حاجة ماسة إلى حقوق رقابة متبقية وحقوق ربح متبقية، باعتبار أن كلا منهما يشكل عاملاً محفزاً أساسياً على تكوين الملكية، فإذا كان بإمكان فرد معين امتلاك حق رقابة متبقية والحصول على أرباح متبقية، ستؤول قراراته المتبقية إلى الفاعلية، من ناحية أخرى، إذا كان صاحب القرار لا يحصل إلا على جزء من الأرباح المحققة تبعاً لقراراته، فمصالحته هنا تقوم على جزء فقط من هذه العوامل التحفيزية، وبالتالي قد تؤدي إلى قرارات غير فعالة.³⁰

المطلب الثاني: نظرية الوكالة

تكمن فلسفة حوكمة الشركات في الفصل بين ملكية رأس المال المؤسسة والإدارة، بالإضافة إلى عملية الرقابة والإشراف داخلها، وقد وجد بأن هذا الفصل له آثاره الإيجابية على أداء المؤسسات، وهو ما أطلق عليه بنظرية الوكالة، وهي العلاقة التي بموجبها يلجأ شخص (صاحب رأس المال) لطلب خدمة شخص آخر (العامل) لكي يقوم نيابة عنه ببعض المهام. ولقد أثارت نظرية الوكالة مسألة مهمة تتعلق بالفصل بين ملكية رؤوس أموال المساهمين وإدارتها، والتي أصبحت موكلة إلى إدارة تنفيذية تربطها بالمؤسسة عقود تفرض عليها العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة وتنمية ثروتهم مقابل تقاضي أجور محددة، غير أنه حسب فرضيات هذه النظرية فإن اختلاف الطبيعة السلوكية والتكوينية وكذلك الأهداف بين الإدارة والمساهمين تؤدي إلى ظهور صراع منفعة في البداية لوضع استراتيجيات تحميمهم وتحفظ لهم حقوقهم أو ما يعرف بتجنر الإدارة، أي تمسكهم الشديد بالمؤسسة عن طريق استغلال نفوذهم أو شبكة العلاقات لديهم بالموردين والعملاء وجميع أصحاب العلاقة الآخرين أو حتى حجم المعلومات التي تستقبلها الإدارة قبل غيرهم، وبذلك فهم يفضلون تحقيق مصالحهم وأهدافهم الشخصية أولاً قبل مصالح المؤسسة، وبالتالي فإنهم بهذه الطريقة يريدون أن يحافظوا على قيمتهم في سوق العمل بدلاً من قيمة المؤسسة، مما له الأثر السلبي على المساهمين والمؤسسة على حد سواء. فمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلالاً بشروط العقد الذي يربط الإدارة بالمؤسسة، يلجأ المساهمون لتعديل سلوك الإدارة السلبي للحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقويمية ورقابية عند إنشاء نظام حوكمة الشركات، الذي يملك آليات وأدوات رقابية وإشرافية داخلية تعتمد على مجالس الإدارة والرقابة التبادلية بين الإدارة من رئيس ومروؤوس، وكذا الرقابة المباشرة من المساهمين، وكذا أدوات رقابية خارجية ممارسة من قبل الهيئات الرقابية والأسواق المالية والبنوك المركزية.³¹

³⁰ محمد الشريف بن زواي، مرجع سابق، ص 16-21.

³¹ اتحاد الشركات الاستثمارية حوكمة الشركات"، مركز عمان لحوكمة الشركات، مكتبة أفاق، سبتمبر، 1 (200)، ص 41.

لقد أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين مجالس إدارة المؤسسات وبين المساهمين إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري، الذي يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات³².

والوكالة هي بمثابة عقد يقوم فيه المالك بتفويض شخص أو آخرين في القيام بتسيير المؤسسة نيابة عنه. وأهم شرط في عقد الوكالة هو ذلك الاخلاص بقيام الوكيل بأداء مسؤولياته بما يحقق ويعظم مصلحة الملاك وذلك مقابل حصول الوكيل على الأجر المناسب مقابل تأدية مسؤولياته. فبطبيعة الحال فإن المسيرين يتمتعون بمعلومات أكثر من المساهمين عن وضعية المؤسسة، فيمكن للمسيرين أن يهتموا بتحقيق أهدافهم الشخصية بدل تحقيق أهداف المساهمين. وفي هذه الحالة فإن الأمر يتطلب نوعاً من التكاليف التي يتحملها المساهمون لضمان أهدافهم، ومن هنا يأتي أحد المصادر الأساسية لتكلفة الوكالة التي يتحملها المساهمون الضمان المراقبة على المسيرين تسمح بتحقيق أهدافهم، إذ تلجأ المؤسسات إلى حجز الأرباح بغية تخفيض احتمال عدم وجود مصادر خارجية لتمويل استثماراتها المستقبلية، كما تهدف من وراء هذه العملية إلى تخفيض أو تجنب الوقوع في العسر المالي والمرتبط خاصة باحتمال وجود نتائج استغلال سلبية في المستقبل، وبالخصوص المؤسسات التي تستثمر في البحث والتطوير هي التي تحتفظ بمبالغ معتبرة من أجل تمويل العملية من جهة، ومن جهة أخرى توفير السيولة للاستثمارات المحتملة. وبتوفير السيولة من خلال حجز الأرباح فالمؤسسة تتجنب تحمل تكاليف الصفقات الخاصة بالمصادر الخارجية للتمويل المتعلقة بالبحث وإصدار أسهم و/أو سندات لتوفير السيولة)، ومن ناحية أخرى فمن الممكن أن تتولد تكاليف أخرى مثال تكلفة الوكالة). وتفترض نظرية الوكالة أن المساهمين يفضلون خيار توزيع أرباح السهم أكثر من الأرباح المحتجزة، وقد يكون هذا الخيار لتوزيع الأرباح أقوى في الأسواق الناشئة.³³

وجوهر النظرية هو طرح إشكالية وجود أهداف ذاتية خاصة بالمسيرين تؤدي بهم إلى انتهاج سلوك مخالف عن سلوكهم حالة كونهم ملاك، وتهدف نظرية الوكالة إلى تقديم خصائص التعاقد الأمثل الذي يمكن أن تكون بين الموكل والوكيل معتمدة في ذلك على المبدأ النيو كلاسيكي الذي يستند إلى فرضية تضارب المصالح، بحيث يهدف كل عون

³² محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 15.

³³ برينش عبد القادر وبيدروني عيسى، دراسة تأثير توزيع الأرباح على المؤسسة المدرجة في البورصة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان 2013، ص ص 15-16.

اقتصادي إلى تعظيم مصلحته الخاصة قبل المصلحة العامة. وتقرح هذه النظرية أسلوباً لتسيير صراع الوكالة بشكل أمثل، خصوصاً فيما يتعلق بالقرارات المالية المناسبة. كما تحاول هذه النظرية تفسير سلوك المتعاملين بتمويل المؤسسة ومحاولة ملاحظة تأثير سلوكهم على تحديد هيكل التمويل وذلك استناداً إلى فرضيتين:

- أن الموكل والوكيل شخص أو أشخاص يتميزون بالوعي، بمعنى أن كلا الطرفين يعرف مصلحته، لذا يسعى إلى تعظيم منفعه المتوقعة، وهذه المنافع المتوقعة هي التي ستحدد في النهاية تصرفاته وقراراته.

- تأسيساً على ما تقدم سيسعى الوكيل إلى تعظيم منفعة حتى ولو كان ذلك على حساب مصلحة الموكل، ومن هنا سينشأ نوع من تضارب المصالح مما يوجب توفر آليات تقلل من فرص حدوث التعارض إلى حدّها الأدنى.

وفي إطار ذلك تبحث نظرية الوكالة في اقتصاديات وسلوكيات طرفان بوصفان من أهم الأطراف التعاقدية في الشركة وهما الإدارة وحملة الأسهم. أما دور الإدارة فيتمثل في أنها مفوضة من قبل حملة الأسهم لإدارة الموارد المتاحة للشركة والتفاوض نيابة عنهم مع كل الأطراف المهتمة بالشركة، وبالطريقة التي تحقق نتائج ايجابية تفوق كلفة الفرصة البديلة التي كان ممكن استثمار تلك الموارد فيها. ونظراً لتوقع حملة الأسهم إساءة الإدارة الاستخدام هذه الموارد، فإن جزء من التوازن بين مصالح الأطراف يتحقق بإبرام عقود مختلفة تتضمن شروط تمنع أو على الأقل تحد من التصرفات الانتهازية من جانب الإدارة والتي تعنى بمصالح حملة الأسهم³⁴.

اذ ترفض نظرية الوكالة أن تعتمد المؤسسة على مبدأ التسلسل الذي يمثل قاعدة لكل مؤسسة رأسمالية، هذا ما يؤدي إلى نزاع بين الواقع والنظرية من حيث أن:

- تكاليف الوكالة لا يمكنها أن تمثل أمثلية لأنها ستقابل بالرفض واعية بوجود أشكال أفضل للمنافسة.
- تقلص المؤسسة إلى علاقات ما بين الأشخاص، هذا ما يؤدي إلى انحلال كلي لمفهوم المؤسسة نفسها.
- تخفيض تكاليف الوكالة لا يمكن تطبيقها، إما لأن الفريق المتعاقد لا يستطيع أن يكون على علم، أو أن هذه الأطراف لا تبحث حتى في الإعلام بسبب تكاليف المعلومات.³⁵

³⁴ مؤيد محمد علي الفضل ونوال حربي راضي، العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة في ضوء نظرية الوكالة (دراسة حالة في الأردن)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 04، 2010، ص ص 130-131

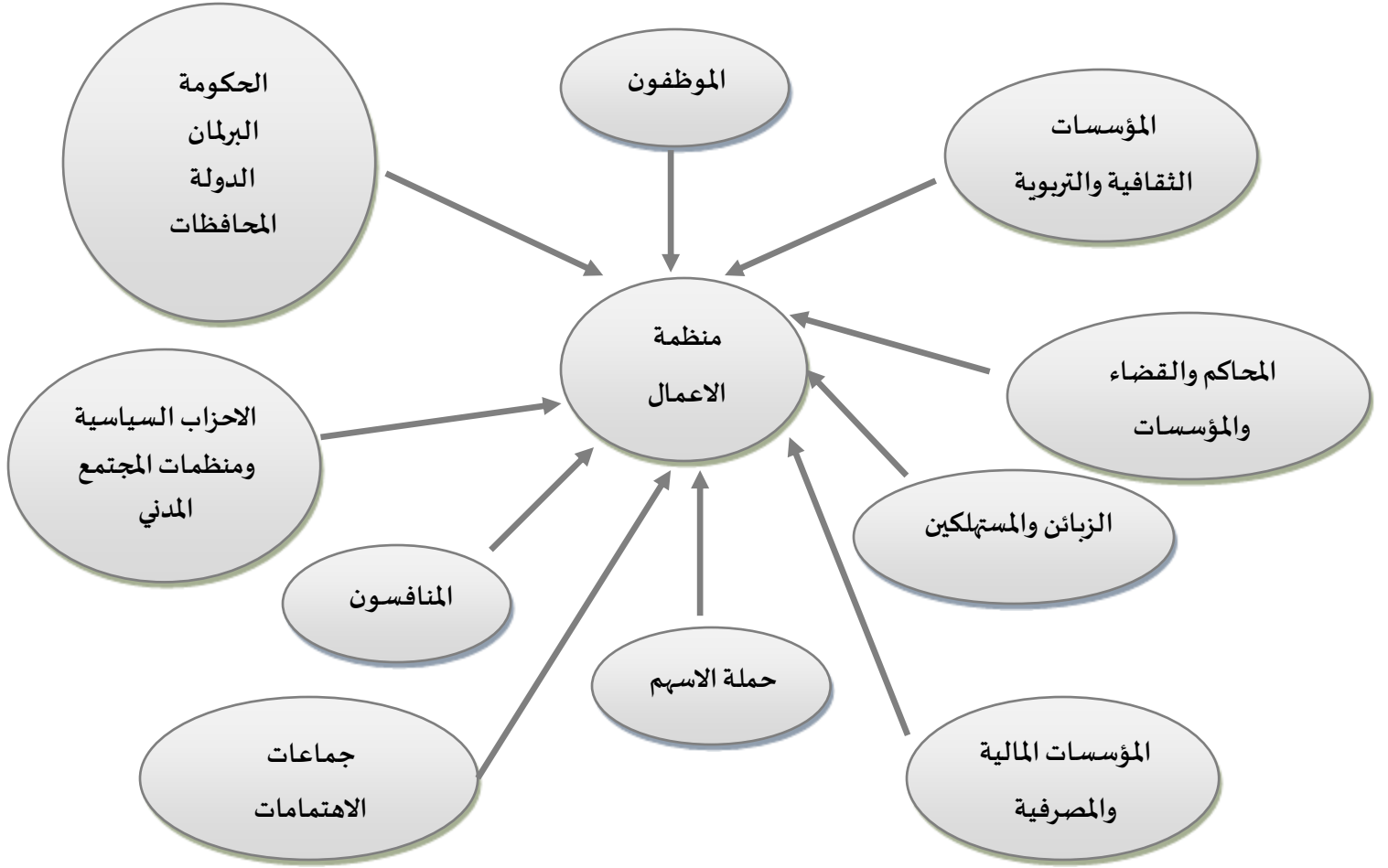
³⁵ Tahir née Ben Ahmed Rime, La gouvernance d'entreprise et performance, mémoire pour l'obtention d'un magister, option management, Economie, Université Tlemcen, 2008/2009, P28

المطلب الثالث: نظرية المصالح

بداية نشأة النظرية ظهرت عندما كان مفهوم اصحاب المصالح مقتصرًا على المالكين من حملة الأسهم، وان هذه العلاقة بين حملة الأسهم والمديرين يطلق عليها مشكلة الوكالة (Agency Problem) وهي الاحتمالية بنشوء صراع مصلحة بين الادارة والمالكين، واللذين كانا يسعيان باتجاهات مختلفة تقود الى احداث هذه المشكلة، حيث هنا تختلف اهداف الادارة واهداف المالكين، اذ ان الادارة تسعى لتعظيم القيمة، بينما يرغب المالكون بتعظيم الربحية ويمكن تبسيط الحالة بمثال من واقع الحياة العامة ((على افتراض انك استأجرت شخصا ما لبيع سيارتك، واتفقت معه على أجر مقطوع (ثابت) عند المبيع، وهنا يكون حافز هذا الشخص الوكيل) هو عقد صفقة البيع، وليس المهم هو حصولك على افضل الأسعار³⁶.

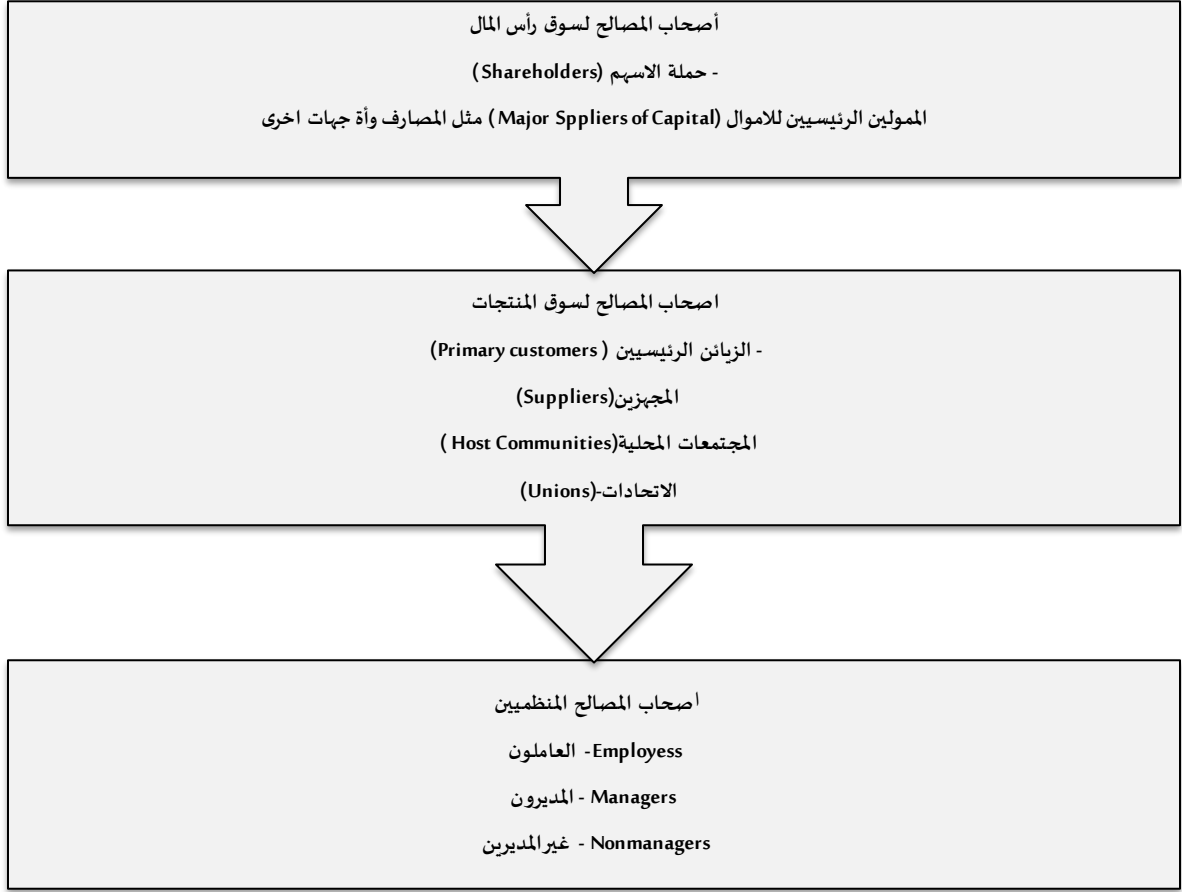
طالما أن أجره لن يتغير، ولكن ان اتفقت معه على نسبة معينة من سعر البيع مثلا (10%) بدلا من الأجر المقطوع، فإن مشكلة الوكالة سوف لن تنشأ). وهذا المثال يقابله ميدان عمل المنظمات قوة التفاوض للمديرين للحصول على أفضل الاسعار والموارد القيمة المنظمات الأعمال. والمثال يفسر بدقة، أن الطريقة التي يكافئ بها الوكيل هي أحد العوامل التي تؤثر بمشكلة الوكالة. فلقد اظهرت التطورات الحديثة للدراسات بشأن حاكمية الشركة، أن ادارة المنظمات قد اوضحت بعيدة جدا وأكثر تعقيدا من النظرية الكلاسيكية للاقتصاد الجزئي، اذ بينت وجهة النظر بحسب نظرية اصحاب المصالح، بأن حملة الأسهم والمديرين، وكذلك أصحاب المصالح الآخرين من الموظفين أو الزبائن هم ليسوا فقط ممن يمكن أن يلعبوا الأدوار المعنوية او الهامة في عملية اتخاذ القرار في العديد من الشركات، أي أن هناك العديد من الأطراف التي يمكن أن توجه العملية. ومضمون ذلك يبدو غير متوافق مع تعظيم الربح الذي ينبغي أن تتم ادارته من قبل الشركات لفائدة اصحاب المصالح التقليديين بضمنهم الموظفين

³⁶أ.د سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية اصحاب المصالح في دراسات ادارة الاعمال، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 13، العدد 48، 2007، ص 11-12



الشكل (1-7): أصحاب المصالح المتنوعين في بيئة الأعمال

يظهر الصراع بشكل واضح بين النموذج المرتكز على الربحية (Profitability) والموروث من الماضي الصناعي، وبين نموذج المسؤولية الاجتماعية الذي تم تقديمه في الستينيات من القرن الماضي، إذ أن توليد الربحية ممكن أن يؤدي إلى منافع اجتماعية بشكل غير مباشر، ولكن من وجهة نظر المديرين الملتزمة بتكوين المال، فأصحاب المصالح هم فقط وسائط لينتهي عندها التحصيل المالي، وبالمقابل أن نموذج المسؤولية الاجتماعية يتجاهل الانتاجية والربح والأهداف الاقتصادية الأخرى، فالمسؤولية الاجتماعية والربحية تبدو غير متوافقتان، لأن كل منهما يركز على جانب معين من اقسام المنظمة، وهناك تجاهل متبادل بين هذه الأبعاد المتعارضة. لذا فإن نموذج اصحاب المصالح حاول عرض هذا الصراع، ولكن لحد الان لم يتم تعريف هذه النظرية التي بإمكانها عمل ذلك، فبعض التعاريف قامت بإدراك الدور الانتاجي لأصحاب المصالح، والأخرى اعترفت بالحاجة للتشارك او التعاون، ولكن هذه المفاهيم لم يتم تطويرها الى نظرية كاملة. فالمجرى الرئيسي للأعمال يفكر بالاستمرار في إظهار اصحاب المصالح باستعمال المنظورات المعيارية للمسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال وسلوكياتها.



الشكل (1-8): المجاميع الثلاث لأصحاب المصالح (المنتفعين الاستراتيجيين).

وهذا يقود بالتالي الى بيان تأكيدات أغلب المعنيين بقولهم إن نظرية اصحاب المصالح ما هي الا إطار عملي مؤسس (Established Framework) والذي عبره يتم تحديد واختبار تأثير العمل المنظم، حيث ان النظرية استخدمت لتحديد النقاش والجدل المتعلق بـ:

- حاكمية الشركة (Corporate Governance).
- أخلاقيات الأعمال (Business Ethics).
- الادارة الإستراتيجية (Strategic Management). فاعلية المنظمة (Organization Effectiveness)

الجدول (1-5): أصحاب المصالح في سلسلة زمنية ممنهجة

السنة	الباحث	التعريف
1963	Stanford Research Institute	الجماعات التي من دونها تتوقف الشركة عن العمل".
1965	Rhenman et Stymne	المجموعة التي تعتمد عليها الشركة لتحقيق أهدافها ووجودها.
1979	Sturdivant	الأفراد الذين يتأثرون بسياسات وممارسات الشركة، ويعتبرون أن لديهم مصلحة من استمرار أعمال الشركة؛ كل مجموعة لها أن تؤثر مباشرة على مستقبل الشركة، لكنها ليست تحت السيطرة المباشرة لهذه الأخيرة
1983	Mitroff	جماعات المصالح، الأطراف، الجهات الفاعلة والمؤسسات (سواء الداخلية أو الخارجية) التي تؤثر على الشركة؛ - الأطراف التي تؤثر أو تتأثر بأعمال، سلوكيات وسياسات الشركة
1983	Freeman et Reed	الجماعات التي لديها مصلحة من أعمال الشركة؛ - مجموعات أو أفراد تعتمد عليهم الشركة لبقائها
1984	Freeman	فرد أو مجموعة من الأفراد لهم أن يؤثروا أو يتأثروا بمدى تحقيق الشركة لأهدافها
1991	Savage et al	'هم من يملكون مصلحة من أعمال الشركة ويؤثرون فيها
1992	Hill et Jones	المشاركون الذين يملكون حقا شرعيا على الشركة
1993	Evan et Freeman	المجموعات المالكة لحق أو مصلحة على الشركة".
1994	Clarkson	هم من يواجهون خطرا بفعل استثمارهم في رأس المال البشري أو المادي للشركة".
1995	Clarkson	افراد ومجموعات لهم، او يطالبون بحصة من الملكية او الحقوق او المصالح في الشركة وفي نشاطاتها.
1997	Mitchell, Agle et Wood	هم من يملكون على الاقل صفة من الفات الثلاث: السلطة، الشرعية والاستعمال.
1998	Charreaux et Desbières	الاعوان الذين تتأثر مصالحهم بقرارات الشركة
2000	Kochan et Rubinstein	هم من يقدمون موارد هامة ولديهم السلطة الكافية للتأثير على أداء الشركة.
2002	Post, Perston et Sachs	الافراد او العناصر التي تساهم بصفة طوعية او غير طوعية في تحسين قدرة الشركة لخلق القيمة، والذين يعتبرون المستفيدين الرئيسيين و/ او متحملي المخاطر الرئيسيين.

Source : Abderrezak Benhabib et autres, "Stakeholders et développement durable de l'entreprise : cas de Naftal Algérie"

الشكل (1-9): صورة لتأثيرات اصحاب المصالح على المنظمة



والنظرية وضعت نموذج للشركة، الذي بموجبه كل الأفراد والجماعات من ذوي المصالح المشروعة يشاركون في المشروع من اجل الحصول على المنافع، ولا توجد أولوية لمجموعة معينة من المصالح والمنافع على مجموعة أخرى. فالنظرية رفضت فكرة "ان المشروع يوجد التعظيم ثروة المالكين"، ومن ذلك يتضح أن النظرية تستند على فكرة وجود المشروع لخدمة العديد من اصحاب المصالح ممن لديهم اهتمامات به والذين ينتفعون او يتضررون منه بطريقة معينة او بأخرى.

افرزت المدارس الفكرية ورؤى الباحثين الأكاديميين عددا من المنظورات او التوجهات او التصورات التي تفترض نماذج لأطر عمل نظرية اصحاب المصالح بالمنظمات او الشركات والتي من بينها الآتي:

1. المنظور الوسيلي (Instrumental Perspective)

وهو مدخل استراتيجي يفيد أن الشركة التي تتبنى مدخل اصحاب المصالح في الادارة الاستراتيجية - في حالة ثبات العوامل الأخرى - سوف تحقق عوائد مالية أعظم من تلك التي لا تقوم بذلك. ويستعمل هذا المنظور لتحديد مدى وجود الارتباطات المتوازنة او الاختلافات المتخبطة بين ادارة اصحاب المصالح، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

الا ان تقديم النظرية للمنظور الوسيلى دون الأبعاد المعيارية ورفضه لرقابة المشروع من قبل المالكين سيعيد تكرار النقاش على وفق نظرية المنظمة بالعودة لمناقشات طرحت سابقة من قبل (Evan, 1966) حول الموقف التنظيمي ونظريات العلاقات التنظيمية المتداخلة، (Petter & Waterman, 1982) حول الشركات المتفوقة، (Porter, 1980) حول هيكل الصناعة والإستراتيجية التنافسية. أن المشروع سيكون بيد المالكين وحملة الأسهم الذين ينبغي أن يظهروا وعودا بالالتزام بالسلوكيات الأخلاقية تجاه اصحاب المصالح، الا أن هذا المدخل يمثل رحيلا لمجرى العمل من المبادئ الخاصة بنظرية الإدارة وعلم المنظمة، فإنه من غير المجدي المناقشة "أن المشروع سيصبح أكثر فاعلية فيما اذا تبني قاداته المسؤولية للبيئات التي يعمل بها المشروع، فإذا كان المشروع بيد المالكين وحملة الأسهم (وهكذا هو بمعظم الأحوال) وقيمت اهدافهم ممركرة حول تحديد سلوك المشروع، فإنهم ممكن أن يأخذوا فائدة اصحاب الأسهم بالحسبان، بالمناقشة معهم وادخالهم ضمن عضوية مجلس الادارة لأنهم توصلوا أن ذلك سوف يعزز من الأداء او لأنهم ملتزمين أخلاقيا بإداء مجتمعي افضل". الا أن الملاحظ أن مدخل مثل هذا سوف لن يمثل رحيلا لمجرى العمل من المبادئ الخاصة بنظرية الادارة وعلم المنظمة على الأطلاق.³⁷

أن الجانب الوسيلى لنظرية اصحاب المصالح (مع بعض الدعم التجريبي) يقترح أن المنظمات بإمكانها أن تنتفع مالية من أصحاب المصالح على وفق اعتبارات السلوك الأخلاقي، والذي في ضوء الهياج الحاصل في الاقتصاد العالمي، حيث تحولت العديد من الدول من الاشتراكية للرأسمالية، ومن العوز والفساد الى موقع القوى الشرعية في التجارة العالمية. وبرزت حقيقة مفادها أن السلوك القياسي للأعمال لا يزال يختلف من ثقافة الأخرى، ولا يوجد سياق محدد هام، ولكن التغيير السائد والعوائد الاقتصادية التي ترافقت مع بعض الابداعات قد جعلت من فرص التغيير معتمدة بشكل كبير على ما يحدده اصحاب المصالح، على وجه الخصوص، من موقع محدد في الثقافة، فضلا عن ذلك سيكون لديها بعض التوقعات من المقاولين او المنظمة المؤسسة. والمقصود من كل ذلك الأخذ بالحسبان مدى واسع من وجهات النظر الأخلاقية التي يمكن اختيارها من قبل جماعات وثقافات مختلفة، فما قد يكون مقبولة بشأن أصحاب المصالح وعلاقتهم في ثقافة معينة، قد لا يمكن جعله كذلك في ثقافة أخرى، اذ أن النقاشات بشأن اخلاقيات الأعمال المعيارية لا بد من أن تأخذ دائما بنظر الاعتبار المعايير الاجتماعية التي تزود بجذر قيم اصحاب المصالح، وهذا لا يعني اظهار درجة

³⁷أ.د سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية اصحاب المصالح في دراسات ادارة الاعمال، مرجع سابق، ص 13-14.

التقارب الثقافي، ولكنها تعكس حقيقة، انه اذا كانت القيمة ممكن خلقها او ملائمتها عبر استغلال توقعات أصحاب المصالح او التفوق عليها، فلا بد من القرار أن هذه التوقعات تختلف او تتباين من خلال الثقافة والبلد.

2. - المنظور الوصفي / التجريبي (Descriptive / Empirical Perspective)

يصف هذا المنظور كيفية عمل المنظمات بما يساعد على التنبؤ في السلوك التنظيمي وهو أحد منظورات اصحاب المصالح الذي يبحث عن توصيف وتفسير سلوكيات وخصائص معينة للمنظمة، فهو يوضح الحالة الماضية والحاضرة والمستقبلية لشؤون واهتمامات اصحاب المصالح فيها. ويأخذ بالحسبان اصحاب المصالح باعتبارهم مؤثرين فيها من خلال قوتهم او دورهم في سياسات المنظمة، والمنطق الوصفي يستشهد بشواهد تجريبية كمصادر داعمة لذلك. ويخبر المنظور الوصفي المديرين جهد الإمكان بالمنافع المنبثقة عن الادارة من خلال مدخل اصحاب المصالح دون أن يقدم مبررات منطقية، لذلك فهو بالكاد يصف ما انجزته شركات متعددة وأثر القرارات التي اتخذتها في ضوء ذلك. وقد استخدمت النظرية لوصف وأحيانا لتوضيح خصائص محددة للمنظمة وسلوكها، وعلى سبيل المثال تم استخدام النظرية لوصف الاتي:

أ. طبيعة الشركة

ب. الطريقة التي يفكر بها المدبرون لممارسة الادارة وتطبيقها

ت. كيفية تفكير مجلس الادارة في مصالح ذوي العلاقة بالشركة.

ث. كيفية ادارة الشركات اعمالها فعليا

وفي المنظور الوصفي التطبيقي لنظرية اصحاب المصالح وكإنهم جماعات من المنتفعين الإستراتيجيين وليس مجرد حملة أسهم، ويؤثر ذلك في اداء الشركة. الا ان هناك العديد من الشواهد التجريبية التي توضح بجلاء أن المديرين لا يتصرفون في الحقيقة كأنهم اصحاب مصالح معينين بنجاح الشركة، أي أن المديرين على وفق المنظور الوصفي يتصرفون وكأنهم اصحاب مصالح معينون بتحقيق العدالة الداخلية وأنصاف العاملين وابداء المساواة المطلوبة استجابة الى شكاواهم ومتطلباتهم التي قد تضر بأصحاب المصالح الآخرين.

3. المنظور المعياري (Normative Perspective)

يبين هذا المنظور أن النظرية لا يمكن أن تدعم بالاعتماد على المنظرين الوصفي والوسيلي، إذ أن المنظور يذهب بعيدا إلى ما وراء هذه الأفكار البسيطة "بأن علاقة المنظمة بأصحاب المصالح ترتبط بسؤال أساسي: ما هي العوائد التي يجب أن يحققها المشروع؟ ولمصلحة من يجب أن يعمل المشروع؟" ولقد طورت نظرية أصحاب المصالح هذا المنظور عبر وصف دور الإدارة، الممارسات الإدارية، أخلاقيات الأعمال، واجراءات عمل المشروع من خلال التأكيد على فائدة المشروع، وما الذي ستقدمه الإدارة بشكل نموذجي.

أن القبول لنظرية أصحاب المصالح بشكلها النهائي يستند على مدى صحة أو شرعية التبريرات المعيارية، إذ أن التبريرات التي جاء بها أصحاب المنظرين الوصفي والوسيلي هي غير مضمونة لقبولها من قبل الكثيرين. إذ أن المشكلة التي يراها البعض أن نفس الشيء ممكن أن يحصل مع المنظور المعياري، مما قد يصور أن النظرية محدودة وأسسها هزيلة لدرجة لا يمكن اعتبارها مفيدة أو شرعية.

وبموجب المنظور المعياري أن عمل نظرية أصحاب المصالح، سيكون محدد بالمواقف عندما تكون الملكية ضعيفة، وبأفضل الأحوال فذلك سيحدد مضمون عمل النظرية بعدد صغير من الشركات العملاقة، لأن نموذج عمل المشروع والرقابة عليه المقدم من قبل نظرية أصحاب المصالح هو غير ملائم للعمل عبر الهيكل المؤسسي الكلي للرأسمالية. فالنظرية تعامل المشروع كظاهرة أو حالة معزولة، وفشلت في ملاحظة أن الرأسمالية الحديثة لديها إطار عملها الأخلاق الخاص المرتبط بأيدولوجية مهيمنة تعطى الشرعية لكل المنظمات التي تعمل معها. وإذا كانت النظرية تميل لأن تكون ضمنية أو ظاهرية لتضيف البعد المعياري المحدد لتفكيرنا بشأن طريقة ادارة المشروع فإنها لن تنجح، وذلك لأنها انكرت الشرعية الأخلاقية لسيطرة المالكين على المشروع، بالرغم من حقوق ملكيتهم المؤسسة بشكل جيد، والتي تبرر انشائهم مطالب جديدة دون الحاجة لتقديم بدائل وافية للنظرية عن طبيعة وشرعية هذه المطالب فهي اذن تفترض أن المشروع لديه التزام اخلاقي لمجموعة متنوعة من أصحاب المصالح المتنافسين، ولكن بدون تقديم اطار عمل ليتم التمييز فيه بين المطالب المتنافسة، إذ هي تعزل المالكين من الرقابة على المشروع وتضع يديهم مديرين متخصصين ليكونوا مسؤولين عن الرقابة وتعطيم الشرعية لسلطتهم الذاتية وسيطرتهم على المشروع، وهي هنا تؤكد على البرنامج الأخلاقي، ولكنها في نفس الوقت تدعو المديرين الانتهاك للالتزامات التي قطعوها طوعا، وان النظرية تعامل المؤسسات الأساسية كحقوق الملكية في حال لم تتمكن من فصلها عن المنظمات الاخرى.

4 - المنظور البيئي (Ecological Perspective)

يمكن إفراد بعض علاقات أصحاب المصالح ضمن الأطر الاجتماعية تحت مسمى المنظور البيئي ليتضمن تأطير جديد لهذه العلاقات والقضايا التي تحكمها، وبموجبه يفترض ان افعال الأفراد هي التي تصيغ المنظمات وتصاغ هي ايضا من خلالها، وفي نفس الوقت أن المنظمات تعد هي الفاعل او اللاعب الأساسي بالنسبة للقوى البيئية، ليس فقط في عمل ما يحتاجونه للتكيف، ولكن ايضا من خلال المرور عبر دورات الحياة الكلية، الاندماج والموت والتي يتم انتقالها عبر عمليات مختارة. والجديد في هذا المنظور هو الافتراض أن الأفراد يلعبون الدور الفاعل من خلال تفاعلاتهم الخاصة مع المنظمات. فالمنظور يفترض أن العالم الذي يخلق المقاييس، هو نتاج توطين افكار المجتمع، الافراد والمنظمات. وعلى وفق المنظور الموضح في الشكل (10-1) هناك اشارات يمكن أن تدلل على الظواهر الآتية:³⁸

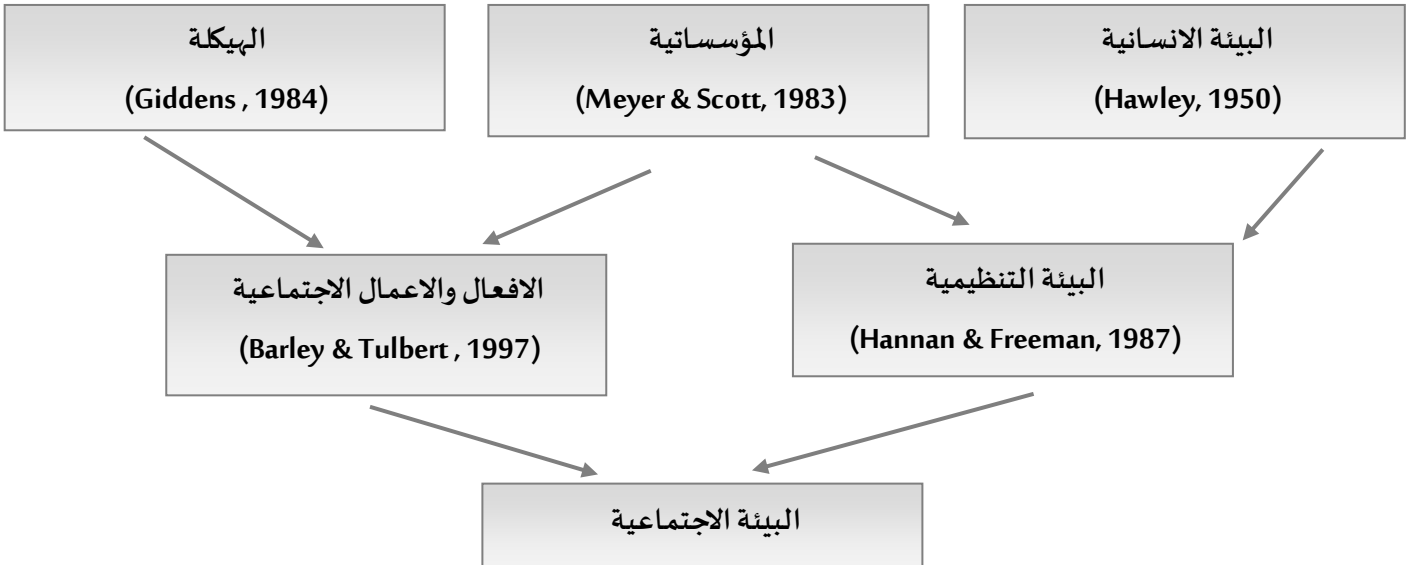
أ. الولادة، الاندماج، والموت المقاييس المنظمات

ب. أن خلق المنظمات واستمرارها يعتمد بشكل واسع على شرعيتها

ت. افعال الأفراد هي التي تصيغ المنظمات وتصاغ ايضا من خلالها د- أن المعايير المؤسسية تعيق التغيير المنظم

السريع، وتؤثر في تغيير الأفكار أو تحركها.

الشكل (10-1): منابع او مصادر الافكار التي تصيغ المنظور البيئي لأصحاب المصالح



³⁸أ.د سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية اصحاب المصالح في دراسات ادارة الاعمال، مرجع سابق، ص 14-15.

المطلب الرابع: نظرية تكاليف الصفقات

تزامنا مع نظرية الوكالة، رونالد كوس في مقابلة نشرت سنة 1937 في "Economia" تحت عنوان "The nature of the firm" (1)، طرح السؤال التالي: "لماذا وجدت المؤسسات؟

وأطروحته كانت قائمة على فكرة أن المؤسسة تشكل فقط "لتنسيق الاقتصادي" البديل في السوق: ويوضح أنه: "عندما شخص يرغب في إجراء معاملة في السوق، من الضروري أن يبحث له عن متعاقد أو متعاقدين (عاملين Contractants)، لتزويده بمعلومات مهمة ومعينة ووضع شروط للعقد، إجراء المفاوضات، إبرام العقود، إنشاء بنية لمراقبة التزامات كل طرف من الأطراف وما إلى ذلك...". ويشير رونالد كوس من خلال إثباته إلى أن تعيين الموارد عن الإدارة (داخل المؤسسة) أكثر فعالية، أي أنه أقل تكلفة مقارنة بنظام الأسعار في السوق.

الفرع الثاني: أوليفر ويليامسون Oliver Williamson

فكرة "تكلفة نظام السعر" التي أثارها رونالد كوس لأول مرة، أثارت اهتمام الاقتصادي Oliver Williamson (1975)، بحيث قام بتسمية "الأسعار المولدة للتكاليف الإضافية Les prix genere des coats supplementaires"، بحيث قام بتكاليف الصفقات (أو المعاملات) مما مكنه من الحصول على جائزة نوبل لسنة 2009. وهذه التكاليف صنفتم إلى 03 فئات:

- تكاليف البحث والمعلومة: التنقيب، المقارنة بين سعر/ نوعية مختلف الخدمات المقترحة، دراسة السوق
- تكاليف التفاوض واتخاذ القرار: صياغ وإبرام العقد،
- تكاليف المراقبة والتنفيذ: مراقبة جودة الخدمة، التحقق Coats de surveillance et execution من التسليم.

يرى Williamson أن مستوى تكاليف الصفقات يرتبط بكل من سلوك الأفراد وطبيعة المعاملات (الصفقات) وفي أعماله شدد Williamson أيضا على أهمية الأشكال الهجينة (Formes hybrides) في تنظيم المؤسسة، التحالفات (Alliances)، شبكات المؤسسات (d'entreprise Réseaux hybrides)، الامتيازات (Franchises)، المشاريع المشتركة (Joint-ventures).

الجدول (1-6): الملخص التعاقدى الحالي

النظريات	عقلانية	معلومة المتعاقدين	طبيعة المؤسسة	السؤال المركزي
النظرية النيو كلاسيكية	موضوعية	كاملة ومتماثلة	وظيفة الإنتاج	تغير في الإنتاج / تغير في الأسعار
نظرية الحوافز TI	موضوعية	كاملة وغير متماثلة	عقدة عقود محفزة	عدم التماثل الإعلامي
نظرية العقود الناقصة TCI	موضوعية	كاملة ومتماثلة	مجموعة أصول غير بشرية	مشاكل عدم التحقق من الاستثمارات
نظرية تكاليف الصفقات TCT	محدودة	غير كاملة وغير متماثلة	هيكل الحكومة (ترتيب خاص)	تأثير نوعية الأصول على حدود المؤسسة

المصدر: Bernard Bandry، Paris، Ed la Découverte، Economie de la firme 2003، p27.

خلاصة البحث:

إجمالاً لما سبق يمكن القول إن النظريات المذكورة تعتبر من أهم النظريات المفسرة لحوكمة الشركات، وكل نظرية ساهمت في جانب معين في تدعيم هذا المفهوم. فنظرية الوكالة أكدت مشكل تضارب المصالح وضرورة توفر آليات داخلية وخارجية لها أن تقلل من تكاليف الوكالة، ليتم التأكيد من خلال نظرية تجبر المسيرين على أن المسيرين يسعون جاهدين للحفاظ على مناصبهم داخل الشركة بما يضعف فعالية الآليات الداخلية والخارجية. من جهة أخرى، نجد أن نظرية تكاليف الصفقة قد ضببطت علاقة المسيرين بالأطراف الخارجيين، وأتت نظرية أصحاب المصالح حتى تدعم حقوق مختلف أصحاب المصالح وتؤكد أن الحوكمة الجيدة هي حوكمة تضمن حقوق مختلف الأطراف ذات العلاقة بالشركة وليس فقط المساهمين، وفي خضم كل هذا تبقى نظريتي الملكية والوكالة من بين أهم النظريات التي تناولت الأسباب الحقيقية لوجود حوكمة الشركات.

المبحث الثالث: نماذج دولية في حوكمة الشركات

خلال العقود القليلة الماضية انتشر مفهوم حوكمة الشركات على مستوى الساحة العالمية بدرجة كبيرة، حيث اهتمت مختلف الدول بتبني مبادئ الحوكمة ضمن مؤسساتها لما له من أثر عليها وعلى الاقتصاد ككل، وعن طريق هذا المبحث سيتم إظهار تجارب بعض الدول لحوكمة الشركات.

يرجع اختلاف نماذج الحوكمة إلى البلد المطبقة فيه، وهذا نظرا للظروف الاقتصادية التشريعية، السياسية، الاجتماعية والثقافية كما تختلف باختلاف طبيعة العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح. والتالي لا يوجد نموذج واحد لحوكمة الشركات.

المطلب الأول: نموذج الحوكمة الموجه بالبنوك (الألماني الياباني)

حسب دراسة برقلوف³⁹ Berglif,1990 يمكن حصر النماذج الدولية لحوكمة الشركات بصفة اساسية ضمن نموذج الحوكمة الموجه بالبنوك SOB Les systèmes orientés banques .

يشترك هذين النموذجين في كون نسبة ملكية البنوك والمستثمر المؤسسي في الشركات هي الغالبة فهؤلاء المساهمين تتوافر لديهم القدرات والإمكانيات التي تمكنهم من الرقابة على الإدارة | وضبط أداؤها.⁴⁰

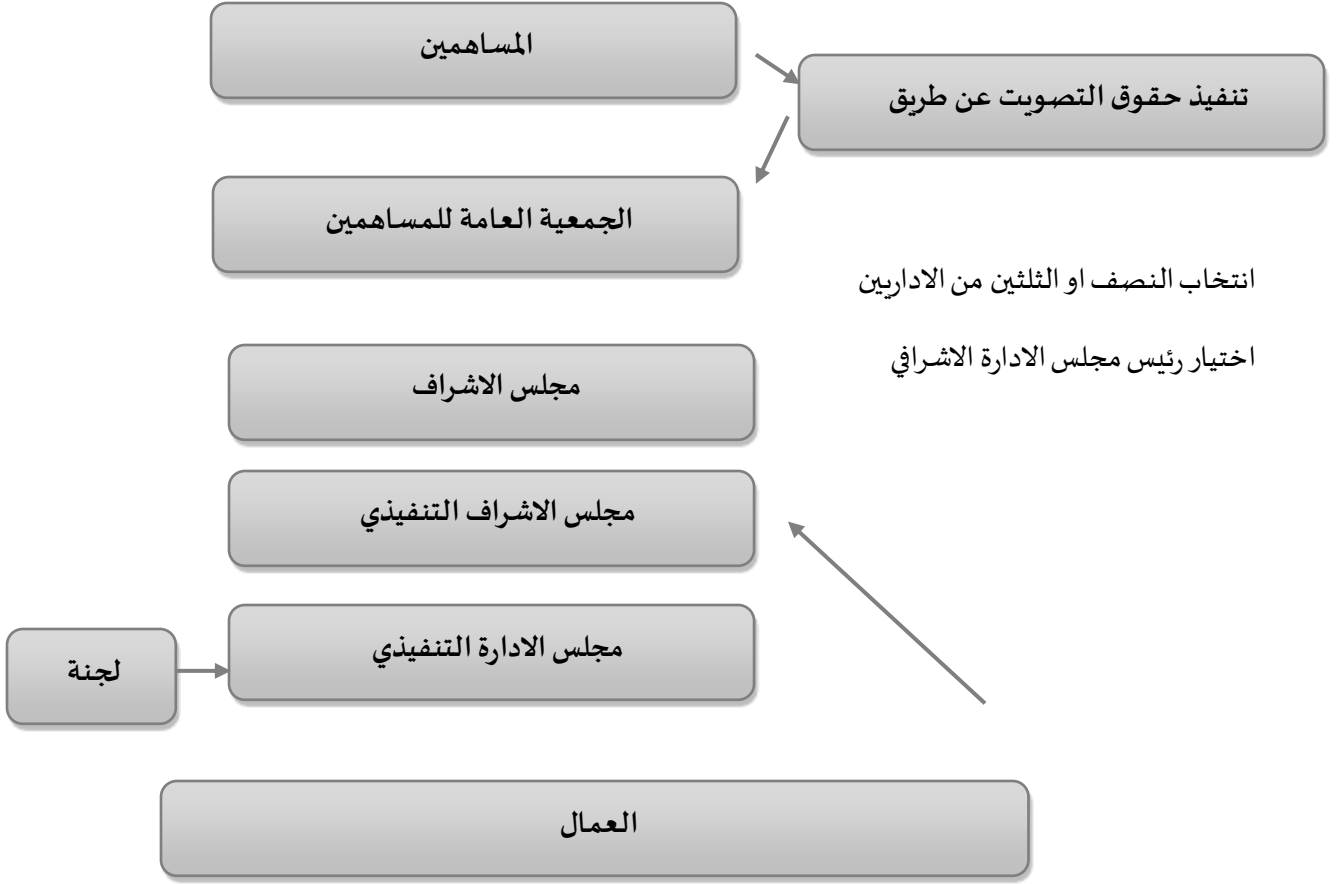
1. ممارسة الحوكمة في ألمانيا:

يعد نظام hausbank السند التمويلي بالنسبة للاقتصاد الألماني حيث تمول كل شركة كبيرة بصفة مستدامة من قبل البنك نفسه، الذي لا يضمن توفير الموارد المالية فقط بل يضع ترتيبات الرقابة على المدى الطويل وبصفة مستمرة، والمصارف في هذه الحالة نفسها الدائنين المساهمين ومقدمي الخدمات المصرفية، هذه النسبة العالية من تركيز رأس المال للشركات الألمانية يقضي بلا شك إلى تشكيل قاعدة مساهمين مستقرة تميل إلى الحد من التضارب بين المصالح، حيث تستخدم البنوك الألمانية قوتها التصويتية للضغط على فرق الإدارة والميل إلى تعظيم الأرباح.

³⁹ Berglof, (E), (1999), Capital Structure as a mechanism of control: a comparison of financial systems, Parrat, F, p-p: 204-205.

⁴⁰ سفير محمد، قاشي يوسف، محاضرات في حوكمة الشركات، جامعة العقيد أكي محند أولحاج، البريرة، 2016-2017، ص 16-013 بتصرف

الشكل (1-11): الهيكل القانوني للحوكمة في ألمانيا



المصدر: سفير محمد، قاشي يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 14

2. ممارسة الحوكمة في اليابان:

يتميز النظام الياباني بتدخل الدولة القوي في الواقع الاقتصادي وكذا تنسيق السياسات الاستثمارية للشركات في القطاعات ذات القيمة المضافة العالية، كما أن سياسات الاستثمار مبالغاً فيها بالنظر للاحتياجات الحقيقية للشركات في هذا النموذج تلعب البنوك دوراً مهماً ومؤثراً فالبنوك لديها القدرة على التأثير بشكل قوي على إدارة الشركات اليابانية، هذه القوة مستمدة من نسبة ملكيتها في هذه الشركات باعتبارها مصدر التمويل الأساسي إضافة إلى:

- ضعف تطوير السوق المالية اليابانية بسبب اللوائح والقيود القانونية التي تحد من فرص الحصول على التمويل الخارجي خارج البنوك،

- تدخل الدولة القوي في الاقتصاد الياباني ساعد على تطوير اقتصاد المديونية لدعم أسعار الفائدة،

ويعتمد النموذج الياباني على مجلس العناصر الأربعة الأتية:

✿ الجمعية العامة.

✿ مجلس الإدارة،

✿ المديرين،

✿ مكتب المراجعين (يعادل المجلس الإشرافي في النموذج الألماني).

ويأخذ النظام الياباني في الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة في فترة طويلة نسبيا، على سبيل المثال يتم التأمين على العاملين لتنفيذ وظائفهم كاملة داخل الشركة نفسها والحصول على الترقية حسب الأقدمية، هذا يسمح للموظفين بتطوير إحساسهم بالارتباط وتطوير ثقافة المؤسسة الذي يشجع على المشاركة والتعاون وتمكين العاملين ويتيح الحد من آليات الرقابة الرسمية.

نموذج الحوكمة الموجه بالبنوك (الألماني الياباني Germano - Japonais):

يتميز نموذج الحوكمة الموجه بالبنوك بالخصائص التالية (modele de Berglof):

✓ النظر بشأن جميع أصحاب المصلحة المساهمين الموظفين البنوك (...).

✓ علاقات التمويل المستدامة بين المؤسسات المالية والشركات.

✓ الحوار وحل النزاعات داخليا.

✓ نسبة الديون العالية.

✓ انخفاض وتشتت رأس المال (انخفاض وتشتت للمساهمين).

✓ شراكة البنك في رأس مال الشركة.

في هذا النموذج، يتحمل البنك مستوى أعلى من المخاطر لأنه يمنح الشركات الائتمانية قروض طويلة الأجل مبالغ ضخمة وهذا مقارنة بالنموذج الموجه بالسوق، كما قد يكون البنك مساهما إما بشكل مباشر أو بالوكالة عند ممارسة حق التصويت الموكلة إليه.

في حالة وجود نزاع ما بين البنك والشركة صاحبة القرض، فإن البنك الدائن سيجد صعوبة في استرجاع أمواله، مما يدفع بمحاولة حل المشاكل داخليا وتجنب حالة الانسداد.

المطلب الثاني: نموذج الحوكمة التساهمي (الأنجلوسكسوني)

أولاً: النموذج الأنكلوساكسوني⁴¹:

1. تعريفه: هو النموذج الذي يمثل الخارجيين (Outsiders) الذي يركز على السوق، حيث تعتبر الملكية فيه مشتتة، أي أن عدد كبير من المالكين كل منهم يمتلك عدد صغير من أسهم الشركة، ولا يوجد لدي صغار المساهمين ما يحفزهم على مراقبة أنشطة الشركة عن قرب، ويميل هذا النوع من هياكل الملكية إلى الانتشار في الدول التي تطبق القانون العام مثل المملكة المتحدة والو.م.أ.

2. مميزات النموذج الأنكلوساكسوني:

- ❖ وجود عدد كبير من الشركات المدرجة في البورصة (السوق المالي): تشكل رأس مال الشركات من مساهمات مهمة تفرض ضرورة فصل الملكية عن الرقابة:
- ❖ أسواق مالية جد متطورة وبها سيولة كبيرة؛
- ❖ قواعد محاسبية ملزمة ينشأ عنها ضرورة الشفافية في الشركات؛
- ❖ وجود بعض الاشتراكات والمساهمات المتقاطعة بين المؤسسات غير المالية فيما بينها من جهة، وبين البنوك والمؤسسات غير المالية من جهة أخرى؛
- ❖ ضعف إدراج المؤسسات المالية لمناهج حوكمة الشركات في هياكل الإدارة بها هذا إضافة إلى الميزات التي يتصف بها النموذج عموماً ومنها:
- رأس المال وحقوق التصويت مشتتة بين عدد من المساهمين
- وضعية تعزز من سلطة الإدارة (pouvoir managerial).
- وجود مخاطر التضارب بين المساهمين والمديرين.
- كثيراً ما تكون هناك حماية قانونية للمساهمين.

⁴¹ بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية، مذكرة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2008، ص 38.

ففي حالة الملكية متأثرة، تكون المشكلة الرئيسية هي عدم كفاية الرقابة، نتيجة غياب الإلتزام من جانب كلا الأفراد حيث إن الرقابة الفعالة تستلزم عملا جماعيا، إلا أن الملاحظ إن كل مساهم يكون لديه حافز في أن يكون راكبا بالمجان على حساب الآخرين ، كما إن تهديد بالاستحواذ لا يتحقق إلا في ظل وجود سوق مالي فعال وهذا هو ما هو موجود فعلا في الولايات المتحدة الأمريكية، علاوة على ذلك فإن هذه الملكية ليست بمتناثرة فحسب وإنما هناك أيضا تركيز للملكية غير فردية، تتمثل في ملكية صناديق المعاشات وصناديق الاستثمار، حيث إن هؤلاء المستثمرين يجوزون إلى ما يزيد عن 50% من سوق الأسهم الأمريكية، بالإضافة إلى طبيعة علاقات العمل بين الملاك والمؤسسة فقد يكون لبعض من كبار الملاك علاقات تجارية بالمؤسسة يحصلون من خلالها على منافع تفوق ما يحصلون عليه في صورة توزيعات للأرباح، وهو ما يمكن إن يحدث تأثيرات ملموسة على أسلوب حوكمة المؤسسات.⁴²

نموذج الحوكمة الموجه بالسوق (الأنجلوسكسوني - anglo saxon):

يتميز نموذج الحوكمة الأنجلوسكسوني بالخصائص التالية (modele de Allen):⁴³

- ❖ التركيز على العلاقات بين المساهمين والمديرين - actionnaires dirigeants
- ❖ خلق قيمة للمساهمين (التوزيع المرتفع للأسهم).
- ❖ التوجه قصير الأجل.
- ❖ التشتت الكبير لرأس المال.
- ❖ نسبة الوساطة المالية منخفضة.

من خلال الخصائص السابقة لنموذج الحوكمة الموجه للسوق، إن التوزيع المرتفع للأسهم والفصل بين وظائف الملكية والتسيير في الدول الأنجلوسكسونية، من شأنه أن يولد تكاليف إعادة التفاوض في حالة حدوث خرق عام للعقود المبرمة ما بين الأصل والعميل، كما أنه من المفترض أن تفضي المصالح المتقاطعة إلى البحث عن توافق في الآراء بين الطرفين.

⁴² عبيدي نعيمة، دور آليات الحوكمة في تفعيل حوكمة المؤسسات، مذكرة ماجستير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009، ص 101.

⁴³ Allen, (F), (1999), Strategic management and financial markets, Strategic Management Journal, Vol 14, in Parrat, F, pp: 205

يبحث المستثمرون عن معلومات موثوقة حول الربحية المستقبلية للمشاريع. ولتحقيق هذه الغاية، يلتزمون فقط بالمشاريع التي ستحقق أكبر عائد على الاستثمار وفقا للمعلومات المقدمة من الأسواق.

ليس هناك اتفاق بين بين المنظمات والباحثين في مجال الحوكمة على عناصر وخصائص محددة للتمييز بين نماذج الحوكمة، حسب دراسة دوميقال؛ بيندادو ودولا ثور (De Miguel, Pindado ; De La Torre ; 2004)،⁴⁴ أشارت إلى أنه يوجد خمس خصائص أساسية للفرقة بين النماذج المختلفة لتطبيق مفهوم الحوكمة وهي:

- درجة التركيز في ملكية الشركات.
 - مدى توافر الحماية القانونية للمستثمرين - السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات.
 - كفاءة مجلس الإدارة.
 - تطور أسواق رأس المال.
- أما دراسة مليوكي (Melyoki, 2005)،⁴⁵ قام بتحديد الأبعاد والخصائص التي يمكن أن تستخدم لوصف وتحديد الاختلافات بين النماذج الدولية للحوكمة، وتنحصر هذه الأبعاد في:
- وجهة النظر إلى الشركة، ويقصد بهذا البعد هل يتم النظر إلى الشركة على أنها آلية تستخدم لتعظيم ثروة الملاك أم أنها كيان اجتماعي يسعى إلى تحقيق مصالح ورغبات العديد من أصحاب المصالح.
 - فئة أصحاب المصالح، الذين تتوافر لديهم قدرة التأثير على قرارات الإدارة.
 - نظام مجلس الإدارة، هل يعتمد هذا النموذج على وجود مجلس إدارة واحد أم على مجلسين للإدارة.
 - وجود سوق كفاء للرقابة على الشركات.
 - التركيز النسبي للملكية.
 - مكافأة الإدارة التنفيذية.
 - طبيعة العلاقات في بيئة الأعمال.
 - أهمية تداول الأوراق المالية في البورصة.

⁴⁴ D. Miguel, A. Pindado, J and De La Torre, C. (2003), How Does Ownership Structure Affect Firm Value? A Comparison Using Different Corporate Governance Systems, Roularta_Media Group, [on line], <Available at www.papers.ssm.com>, P: 04

⁴⁵ Melyoki, L. (2005). Determinants of effective corporate governance in Tanzania. The Netherlands: unpublished PhD thesis University of Twente, p: 64

أما دراسة كولمان وبيكب (Biekpe،Coleman , 2006)⁴⁶، فإن نماذج الحوكمة تختلف باختلاف كل من:

❖ درجة الملكية والتحكم.

❖ هوية الفئة المتحكمة من حملة الأسهم: فعلى سبيل المثال، في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة هناك

تعارض في مصالح المديرين، وحملة الأسهم المنتشرين بشكل واسع، بينما في ألمانيا واليابان، فإن التعارض يكون

بين كبار حملة الأسهم، والأقلية الضعيفة من حملة الأسهم وهذا ما يعرف بالمشكلة الأفقية للوكالة.

من خلال العرض السابق تتمثل العناصر الأساسية للترقية بين نماذج الحوكمة في:

❖ هيكل ملكية الشركات والذي يحدد طبيعة الفئة المسيطرة، (شركات مالكة لشركات أخرى، بنوك...)، كذلك إذا

كان هناك تركيز أو تشتت في الملكية والتي تحدد على أساسها هيكل مجلس الإدارة ونظام المكافآت.

❖ -هدف الشركة المحدد النوعية الأطراف المشكلة لأصحاب المصالح والذي تضع الشركة على أساسها آليات

حماية حقوقهم ونوعية الإفصاح المقدم لهم.

❖ طبيعة سوق الأوراق المالية التي تعمل فيها الشركات.

❖ طبيعة القوانين المنظمة لعمل الشركات.

بالاعتماد على خصائص الحوكمة للنموذجين السابقين (نموذج الحوكمة الموجه بالبنوك، نموذج الحوكمة

الموجه بالسوق) يمكن أن نستنتج أن العنصر الأساسي لاستنباط خصائص المؤسسات الجزائرية والتي تفيدنا في دراسة

مدى تطبيق الحوكمة فيها هو تقسيمها إلى مؤسسات عمومية وأخرى خاصة من خلال الجدول الموالي:

الجدول (1-7): خصائص الشركات الجزائرية من منظور نماذج الحوكمة الدولية

معيّار التفرقة	الشركات الخاصة	الشركات العمومية
طبيعة الشركة الاقتصادية	شركة اقتصادية عقلانية ذات دافع ربحي	شركة اقتصادية اجتماعية ذات دافع لرفاهية أصحاب المصالح والمجتمع
درجة تركيز الملكية	وجود نسبة تركيز كبيرة للملكية تعود للمستثمرين المؤسسين عادة أو أفراد لديهم اهتمامات مشتركة.	الملكية تعود للدولة، وقد تكون للدولة مع المستثمر في حالة الشراكة مع القطاع الخاص سواء المحلي أو الاجنبي مع سيطرة الدولة بامتلاكها لأكثر نسبة من رأسمال الشركة

⁴⁶ Coleman A and Biekpe N. (2006). The link between corporate governance and performance of the nontraditional export sector: evidence from Ghana. UK: Corporate Governance, Vol 6, No 5, P-p: 609-623

تحقيق أكبر قدر من المنافع بالشكل الذي يساعد على تعظيم ثروة الملاك الإرباح، النمو، البقاء، تعزيز المنافسة.	تحقيق مصالح الفئات لأصحاب المصالح مثل العمال، الهيئات المحلية، المجتمع المدني، المقرضين...
المدى الزمني للمنافع الاقتصادية	المدى القصير
الفئة ذات التأثير على إدارة المؤسسة	الملاك، الشركاء او حملة الاسهم.
طبيعة مجلس الإدارة	يختلف باختلاف نوع الشركة. شركات الاشخاص (الملاك او الشركاء). شركة الاموال) مجلس ادارة واحد او مجلسين لإدارة الشركة (مجلس المديرين ومجلس المراقبة) يضم ممثلين من هيئات عمومية.
تسيير المؤسسة	ترتكز على التعليمات الذاتية الصادرة عن الملاك. تركز على التعليمات القانونية الصادرة من الهيئات الوصية.
مصادر التمويل	ترتكز على التمويل الذاتي بالإضافة الى التمويل البنكي.
مكافأة الادارة التنفيذية	آلية البورصة غير نشطة وتستخدم بصورة ضئيلة. أجور ثابتة مع مكافآت تختلف باختلاف الشركة.
دور البورصة	ليس محل اهتمام وثقة، مع اعتبار نتائج أعمال المدقق الخارجي في غال الاحيان على انه اجراء قانوني روتيني
التدقيق الخارجي	عمله محدود يركز على النشاط المالي. محدودية دور التدقيق الخارجي واعتباره كأداة وقائية بالنسبة لممثلي الهيئات العمومية والبنوك.
التدقيق الداخلي	عمله محدود يركز على المال.
لجنة التدقيق	تقتصر على البنوك والشركات المسجلة في البورصة مهمتها الاشراف على اعداد القوائم المالية والتنسيق بين المدقق الداخلي والخارجي.

المصدر: نبيل حمادي، عمر علي عبد الصمد، (2014)، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات-دراسة مقارنة و.م.أ وفرنسا، المنتدى الدولي - جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المدية- الجزائر، ص: 393.

من خلال الجدول نلاحظ أن طبيعة ومحتوى مبادئ الحوكمة وآلياتها تختلف من قطاع إلى آخر، سواء تعلق الأمر بالقطاع العمومي أو الخاص، الإنتاجي أو الخدمي ومن شركة إلى أخرى سواء المدرجة في البورصة أو الغير مدرجة في البورصة؛ الشركات الكبرى أو الصغرى، الشركات العمومية أو الخاصة، وهذا حسب هيكل ملكية الشركة حجمها، مصادر التمويل.

مبادئ وآليات حوكمة الشركات المدرجة في البورصة مثلا ليست نفسها بالنسبة للشركات غير المدرجة في البورصة كالشركات العائلية.

المطلب الثالث: النموذج الأوروبي (نظام الداخليين)

حيث تتركز الإدارة والملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين و إن هؤلاء الأطراف يؤثرون بشدة على طريقة تشغيل وعمل الشركة يطلق عليهم " الداخليون "(Insiders)، ومعظم الدول خاصة تلك التي يحكمها القانون المدني، لديها هياكل ملكية مركزة ويقوم الداخليون في هيكل الإدارة المركزة بممارسة السيطرة أو التحكم في الشركات بعدة طرق منها قيامهم بملكية أغلبية أسهم الشركة وتمنهم بأغلبية حقوق التصويت، حيث غالبا ما يقوم المساهمون ذوي الملكيات الضخمة من الأسهم بالتحكم في الإدارة عن طريق التمثيل المباشر في مجلس الإدارة وبعض الأحيان يملك الداخليون عددا قليلا من الأسهم ، ولكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت ويحدث ذلك عندما تتعدد أنواع الأسهم مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر.

وإذا ما تمكن بضعة أفراد من امتلاك أسهم ذات حقوق تصويت ضخمة فإن ذلك سيمكنهم فعلا إن يتحكموا في الشركة، حتى ولو لم يكون أصحاب أغلبية رأس المال.⁴⁷

حيث إن الداخليون الذين يستخدمون سلطاتهم بطريقة غير مسؤولة يعملون على ضياع موارد الشركة وتخفيض مستويات الشركة الإنتاجية فيها، وهنا تظهر أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الشركات التي تسيطر عليها الداخليون وذلك بغرض حماية أصول الشركة حقوق الأقلية.

⁴⁷ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009، 24.

المطلب الرابع: نموذج الحوكمة الهجين (الفرنسي الإيطالي)

الجدول (1-8): النموذج الفرنسي او الهجين

<p>في هذا النظام والمسمى بالنظام الهجين تتم الرقابة بطريقة غير مباشرة من طرف السوق ومن طرف المؤسسات المالية.</p>	<p>تعريف النموذج</p>
<p>الإطار السياقي: سيطرة الدول والمدة زمنية طويلة بفضل موجة التأمينات التي قامت بها على رأس مال العديد من المؤسسات، في أطر امتلاك الدولة الرأس مال أهم البنوك الفرنسية، فقد اشترطت من أجل تطوير نظام الحوكمة وجود سوف مالي منصور مع خصوصية رأس مال المؤسسات الوطنية الأكثر أداء وذلك بإدخال النموذج الألماني.</p> <p>الإطار القانوني: لا توجد أي قيود تنظيمية مهما كانت طبيعتها. تفرض على البنوك عدم مساهمتها في رأس المال المؤسسات غير المالية، كما أعطى قانون 24 جويلية 1966 للمؤسسات حرية الاختيار بين هيكلين مختلفين للحوكمة، مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة</p>	<p>تحديد النموذج</p>
<p>إن أهم مميزات هيكل رأس المال المؤسسات هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● بالرغم من عدم وجود قيود قانونية، فإن مساهمات البنوك في أساس مال المؤسسات غير مالية لا تتعدى نسبة 5% كنسبة متوسطة؛ ● تأمين قسبة 38 من التحولات بواسطة السوق المالية. ● وجود مساهمات متبادلة بين المؤسسات، بالإضافة إلى ارتباط (نوعا ما قليلا) للمؤسسات الفرنسية بالبنوك مما يؤثر على استقلالية على هذه المؤسسات. ● تركيز نوعا ما كبير للملكية. ● بالإضافة إلى أن أهم الأطراف الفاعلة في الأطراف ذات الاهتمام) في مجلس الإدارة هم المساهمين والعمال. 	<p>هيكل رأس المال</p>
<p>ويتم التميز بين: الرقابة الخارجية: الممارسة من طرف السوق المالي من خلال مأخذ الرقابة prises de contrale تعة لعمليات الشراء العدائية من طرف OPA) بالإضافة إلى الرقابة الممارسة من طرف المؤسسات التي تملك نسبة رأس مال هذه المؤسسات (المساهمات المتبادلة بين المؤسسات)، الرقابة الداخلية: والتي تتم من خلال مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة، حيث يمزج هذا النموذج بين خصائص النموذجين السابقين.</p>	<p>نوعية الرقابة</p>

المصدر: عبيدي نعيمة، مرجع سابق، ص 107.

يدخل في نظام هذا النموذج الذي يعتبر مزيج بين النماذج الانجلوسكسونية والنموذج الألماني - الياباني العديد من الدول مثل اسبانيا، إيطاليا، بلغاريا وتأتي على رأسهم فرنسا التي ستكون العينة الممثلة لهذا النموذج حيث يخضع الإطار القانوني لحوكمة الشركات في فرنسا إلى التوجهات الأوروبية التي تصدر عن البرلمان الأوروبي حيث يتم الاعتماد عليها من قبل الدول الأعضاء مع وجود درجة معينة من الحرية حسب التشريعات الوطنية لكل دولة وقد وضع الاتحاد الأوروبي في هذا السياق التقرير الذي نشر في 2002 والذي كان يهدف إلى تحديث قانون الشركات وتشديد معايير الحوكمة وجاء هذا التقرير ب 10 توجيهات يأتي على رأسها إلزامية نشر تقرير سنوي عن الحوكمة في الشركات المدرجة في البورصة، حماية حقوق المساهمين وتقوية نفوذهم والشفافية فيما يتعلق بأجر المدير التنفيذي وقد أدى تنفيذ هذه التوجيهات إلى صياغة خطة لإصلاح توجيهات بشأن لجنة المراجعة، دون المديرين المستقلين ومراقبة أجور كبار المديرين التنفيذيين والإفصاح عن المعلومات المالية حيث يتميز هذا النموذج بتدخل الدول في تصور نظم الحوكمة القائم ، مثل ما هو ملاحظ في بعض الدول مثل إيطاليا وفرنسا،⁴⁸ ويمكن تلخيص مميزات هذا النموذج في الجدول أعلاه.

خلاصة المبحث

بغية فهم وضعنا في الجزائر تم عرض أهم نماذج حوكمة الشركات المعمول بها عبر العالم وكذا التعرض للمقاربات التي قامت عليها، وقبل الخوض في حوكمة الشركات الجزائرية عموما والعائلية منها خصوصا. حاولنا حصر النماذج التي يمكن أن تكون الجزائر قريبة منها، فمثلا يقول مارك هيسيل (2003): "الاقتصاديات الانتقالية وبالنظر إلى ضعف أسواقها المالية والتي تتطلب وقتا لتنشيطها - فإن النظام القائم على الرقابة الداخلية أساسا هو النظام الذي يمكن مواثمه فيها، مع ضرورة التأكيد على أن تطبيق هياكل حوكمة الشركات التي تبدو كاملة في ظاهرها خلال فترة قصيرة من المحتمل أن لا تتصف برقابة فعالة وهذا إلى حين وجود بنية أساسية يتم الاعتماد عليها (محاكم، جهات تنظيمية، سلطات إدارية... الخ)"، فربما قد نقبل أن الحوكمة في الشركات الجزائرية ربما لها أوجه شبه تقريبا بالنظام الألماني.

⁴⁸ عبيدي نعيمة، دور آليات الرقابة الحوكمة في تفعيل حوكمة المؤسسات، مذكرة ماجستير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة، الجزائر، ص 106.2009

خلاصة الفصل

في نهاية هذا الفصل وبعد تطرقنا إلى التأسيس النظري والعلمي لحوكمة الشركات توصلنا إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- أن التطور التاريخي لمفهوم حوكمة المؤسسات يعود أساسا للقضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة، حيث اكتسب مفهوم حوكمة الشركات أهمية بالغة بعد التلاعبات والفضائح المالية وكذا ضعف النظام القانوني والتشريعي للدول.
- تزايدت أهمية حوكمة الشركات في الكثير من الدول نتيجة زيادة التوجه نحو اقتصاد السوق وانفصال الملكية عن الإدارة، مما أدى بدوره إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين من طرف المساهمين ومن ثم الوقوع في أزمات.
- بالإضافة إلى المبادئ التي تقوم عليها حوكمة الشركات فإنها تحتاج إلى مجموعة من القوانين والتشريعات وتتطلب وجود أسواق ذات كفاءة وتنافسية أكثر.
- تهدف الحوكمة إلى تحقيق الشفافية ومنح حق مساءلة إدارة الشركة وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة السندات مع مراعاة مصلحة العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
- أن التطبيق السليم والجيد لمبادئ حوكمة الشركات يرتبط ارتباطا وثيقا بالمحيط الذي تعيش فيه المؤسسة سواء الخارجي أو الداخلي وحتى طبيعتها العائلية على وجه الخصوص وهذا ما حصرناه في آخر مبحث في الفصل.
- أن الأزمات المالية التي مست بعض الشركات العالمية أدت إلى سن مجموعة من القوانين ونشرها في صورة تقارير حول حوكمة الشركات، من هذه التقارير قانون " Sarbanes - Oxley " في الولايات المتحدة الأمريكية الذي كان من أهم محطات تطور الحوكمة في هذا البلد.
- تطبيقات حوكمة الشركات تختلف من دولة إلى أخرى حسب ظروف وبيئة كل دولة؛
- يمكن القول إنه ليس هناك نموذج أمثل وموحد لحوكمة الشركات عامة والعائلية منها خاصة ولذا ظهر ما يطلق عليه أطر وقواعد الحوكمة الخاصة بكل دولة والذي يختلف باختلاف ظروف كل بلد.
- الحوكمة في الشركات الجزائرية ربما لها أوجه شبه تقريبا بالنظام الألماني.

الفصل الثاني

الإطار النظري للشركات العائلية

مقدمة الفصل:

الشركات العائلية توجد في كل مكان لكنها في نفس الوقت كيانات جد معقدة. في الواقع، تعتبر الشركات العائلية قديمة قدم الإنسانية نفسها، على الأقل بالمعنى الأنثروبولوجي. فقد عمل أفراد العائلة معا تارة وتقاتلوا مع بعضهم البعض تارة أخرى منذ آلاف السنين. بالطبع تغيرت الأمور بشكل جذريا منذ الأيام التي كان فيها التعاون داخل العائلات موجها ببساطة نحو تأمين الضروريات الأساسية. واليوم، في ظل متطلبات سلاسل التوريد العالمية، الأسواق اللامحدودة، والترابط الاقتصادي. أصبحت الشركات العائلية قوية ومحركات معقدة للاقتصاد العالمي. فالعديد من كبرى الشركات في العالم مثل Samsung ، Walmart و Tata بالإضافة إلى مئات الآلاف من الشركات الصغيرة والمتوسطة هي شركات عائلية ومحركات رئيسية للإنتاج الاقتصادي في جميع أنحاء العالم.

حقيقة توجد الشركات العائلية في كل قطاع وفي كل الاقتصاديات حول العالم، بل هي أكثر أشكال كيانات الأعمال شيوعا في العالم. مع ذلك، بالنظر إلى طبيعة تكوينها، إدارتها وملكيتهما العائلية سيخلق هذا الأمر تعقيدا يتطلب منا معرفة ومهارات خاصة من أجل فهمها وتقديم المشورة للعائلة بشكل فعال.

المبحث الأول: مضامين مهمة في الشركات العائلية

هذا المبحث باختصار سيوضح الطبيعة المعقدة للشركات العائلية المعاصرة والتي تساعدنا على فهم طرق وسبل حوكمتها. بتحديد تشكيلة الشركة العائلية من خلال تقديم مجموعة من التعريفات وتقييمها، ثم التعقيب على النظم الكلاسيكية المشكلة للشركات العائلية، وأخيرا نسلط الضوء على معضلة الشركات العائلية من جهة وتغيرها من جهة أخرى حتى نصل عملية التجديد عبر الأجيال.

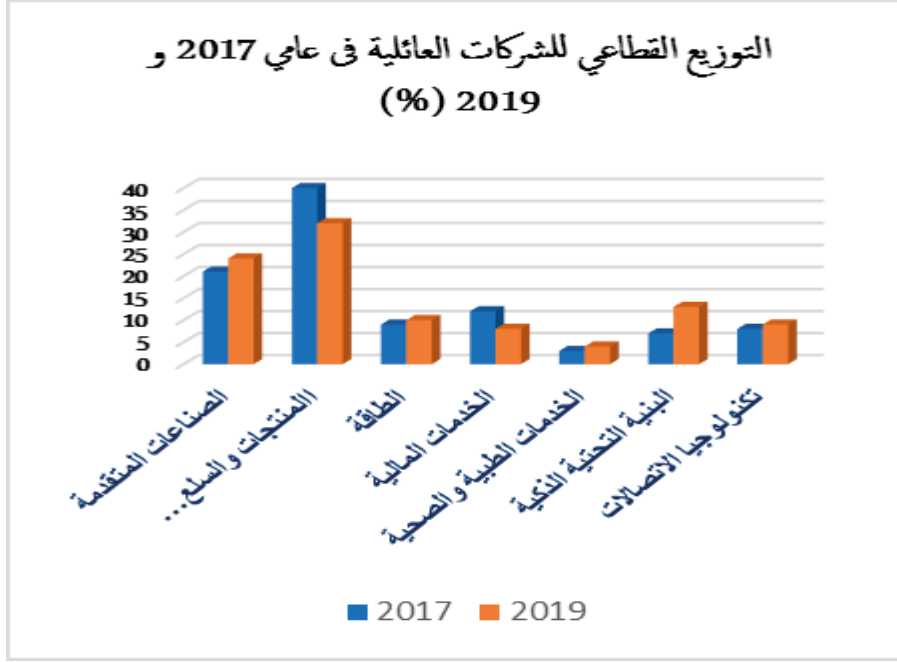
المطلب الأول: مفاهيم للشركات العائلية

في الواقع، ربما تعتبر احدي أكثر القضايا التي نوقشت في هذا المجال هو كيفية تقديم تعريف دقيق لما يعرف بالشركة العائلية، حقيقة لا يوجد تعريف واحد مشترك للشركات العائلية.

يقدم Miller et al. تعريفا للشركات العائلية على أنها " تلك التي يوجد فيها العديد من أفراد العائلة نفسها كمالكين أو مديرين رئيسيين سواء بشكل متزامن أو مع مرور الوقت. Scaecia and Mazzoler (2008) يعرفان الشركات العائلية على أنها تلك الشركات التي تسيطر فيها عائلة ما على الأعمال من خلال المشاركة في الملكية و الإدارة. ويتم قياس

مشاركة الأسرة في الملكية (FIO) ومشاركة الأسرة في الإدارة (FIM) كنسبة الأسهم التي يمتلكها أفراد العائلة والنسبة المئوية لمديري الشركة الذين هم أفراد من العائلة.

الشكل رقم (2-1): التوزيع القطاعي والجغرافي للشركات العائلية حول العالم لعامي 2017 و2019



SOURCE: UNIVERSITY OF ST. GALLEN, & ERNST YOUNG (2015), FAMILY BUSINESS INDEX

في تعريف آخر، تمثل الشركة العائلية مشروعاً اقتصادياً (جماعة الشركة) أين فردين أو أكثر من عائلة ما (جماعة العائلة) لديهم مصلحة في ملكية (ملاك) والالتزام بقيادة الشركة (Poutziouris et al.2006).

تعريف آخر يشير إلى أنها شركة يتحكم فيها و/أو يديرها بنية تشكيل و/أو متابعة رؤية للأعمال تحالف مهيم يسيطر عليه أفراد من نفس العائلة أو عدد قليل من الأسر بطريقة مستدامة عبر أجيال من العائلة أو العائلات.

يحدد الاتحاد الأوروبي (2009) كل شركة على أنها عائلية إذا استوفت الشروط التالية:

- إذا كانت غالبية حقوق اتخاذ القرار بحوزة الشخص الطبيعي (أشخاص طبيعيين الذين أسسوا الشركة أو في حوزة الشخص الطبيعي (أشخاص طبيعيين) الذين حصلوا على رأس مال الشركة، أو بحوزة أزواجهم أو أوليائهم أو أبنائهم أو ورثتهم المباشرين غالبية حقوق اتخاذ القرار قد تكون مباشرة أو غير مباشرة.

- يشارك ممثل واحد على الأقل من العائلة أو الأقارب رسمياً في حوكمة الشركة.
- تلي الشركات المدرجة في تعريف الشركة العائلية إذا كان الشخص الذي أنشأ أو استحوذ على الشركة (حصة رأس المال) أو عائلته أو أحفاده يملك 25 بالمئة من حقوق صنع القرار التي يفرضها حصتهم من رأس المال الملاحظ أن التعريفين الأول والثاني هما تعريفان أكاديميان كلاسيكيان تم تطويرهما من قبل علماء بارزين في المجال أما التعريف الثالث والرابع تم وضعهما من قبل الممارسين، وفي الوقت الذي يمكن تصنيف التعريفين الأول والثاني على أنهما وصفيين، فإن التعريف الثالث والرابع توجيها أكثر وتؤكد بشكل أكبر على الاستمرارية.

أما التعريف الخامس فتم تقديمه من قبل التقرير النهائي الصادر عن "فريق خبراء التابع للاتحاد الأوروبي بعنوان "نظرة عامة على قضايا الأسرة والأعمال: أبحاث، شبكات، إجراءات السياسة والدراسات الموجودة" نوفمبر 2009.

على الرغم من حقيقة عدم وجود تعريف واحد متفق عليه حول ماهية الشركات العائلية، إلا أننا يمكن تقديم تعريف شامل على أنها " تلك الشركات التي يشارك فيها فردان أو أكثر من عائلة ما في ملكية الشركة وأعمالها في الواقع تشكل الأسرة، الملكية والشركة الأنظمة الجوهرية المشكلة لمفهوم الشركة العائلية والتي تصفها بشكل مميز عن غيرها من الشركات (Chua et al 1999) ¹.

هي الأعمال التي تكون العائلة فيها متضمنة مباشرة في الملكية أو الوظائف حيث يملكها عضوان أو أكثر من العائلة نفسها مشتركين في الحياة والوظائف. ²

هي نمط آخر من الأعمال الصغيرة تمتلك وتدار من قبل أفراد عائلة واحدة لتوفير مصدر رزق لها. ³

وهناك من يعرف العمل العائلي على أنه: كل عمل تجاري أو خيري تتحقق فيه إحدى الخاصيتين التاليتين:

✓ غالبية رأس المال تتبع لفرد أو لعائلة.

✓ الإدارة تتركز في يد المؤسس و/أو أبنائه.

¹ Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.

² فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، ط 1، 2006، ص 61

³ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال- الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، 2008، ص 175

وتعرف المنشأة العائلية بأنها مؤسسة للعائلة أثر قوي في إدارتها اليومية بما في ذلك الملكية أو الشراكة فيها.⁴ ولقد تم دراسة مفهوم المؤسسات العائلية منذ عدة قرون في الولايات المتحدة الأمريكية وبضع سنوات في أوروبا، حداثة هذه الدراسة هو أنه لا يوجد توافق في الآراء بشأن تعريف المؤسسات العائلية.

المطلب الثاني: فهم الشركات العائلية من زوايا مختلفة

سنعتمد في هذا المطلب على مجموعة متنوعة من وجهات النظر النظرية التي تكمل بعضها البعض لفهم ثلاث قضايا رئيسية. أولاً، فهم الطريقة التي تتغير بها الشركات العائلية وتجدد بها العمليات عبر الأجيال، وهو خط بحث واعد تمت دراسته بشكل خاص في مشروع⁵ STEP. يشمل هذا الموضوع الواسع القضايا المتعلقة بسلوك ريادة الأعمال والموارد والقدرات أو الهياكل وأنواع القيادة المناسبة لكل مرحلة من مراحل تطور المؤسسة⁶. في محاولة لمعالجة هذه التنظيرات، سنعتمد على وجهة نظر الشركة القائمة على الموارد⁷، والتعمق في العائلات⁸ كمصدر للاستدامة بمرور الوقت وكيف يتغير بمرور الوقت.

أولاً، استكشاف أدبيات لاحتراف وصنع القرار، وكذا التركيز على كيفية إضفاء الطابع المهني على الشركات العائلية في مجالات صنع القرار الخاصة بها. هي خطوة ضرورية لدعم الأجيال القادمة في مراحل مختلفة من تطور المؤسسة.

ثانياً، يؤكد العديد من العلماء على عدم الاهتمام حتى الآن بمتغير العائلة في أبحاث الشركات العائلية) مثل Nordqvist and Aldrich and Cliff؛ 2012، Litz et al.؛ 2012، James et al.؛ 2006، Dyer Jr.؛ 2014، Danes؛ 2003، Melin، Rogoff and Heck؛ 2010، 2003 (ينظروا هؤلاء لصالح منظور أكثر توازناً كمنظور عائلي). شارما وآخرون. (2014) كما يصرون على الحاجة إلى دمج البعد العائلي لفهم عدم تجانس الأعمال العائلية بشكل أفضل.

⁴ قصاص فتيحة، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص 112.

⁵ Habbershon and Williams, A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. Family Business Review, 1999.

⁶ SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. Family Business Review, 2014.

⁷ Barnie, Doree, « Financial Engineering or Legal Engineering ? Legal Work, Legal Integrity and the Banking Crisis », Working paper, 1991.

⁸ Habbershon and Williams, A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. Family Business Review, 1999.

فلا شك أن الشركات العائلية ستفهم بشكل أفضل إذا فهمنا المتغير العائلي، لأن العائلة هي ما يجعل الشركة العائلية متميزة عن الأشكال الأخرى من المنظمات. وكمؤسسة، تحدد الأسرة قيم أفرادها. وتؤثر هذه القيم بدورها على المواقف والخيارات السلوكية لأفراد الأسرة. علاوة على ذلك، يُقال إن ديناميكيات الشركات العائلية تعتمد إلى حد كبير على طريقة عمل كل عائلة⁹ (Corbetta and Salvato).

بعد هذه الدعوات لإدراج الأسرة كوحدة لتحليل وفهم الأسرة، فإن أول استفسار يبرز هو الجوانب التي يجب النظر إليها لفهم كيفية عمل الأسرة. أحد الأبعاد التي اعتبرناها هي كيفية ممارسة الآباء دورهم. بالاعتماد على نظريات علم النفس حول الأبوة والأمومة¹⁰، ثم بعدها يصح أيضا التطرق لإطار فهم كيفية تأثير الأبوة والأمومة بشكل أفضل على تطوير الجيل التالي وتأثيره على مؤسسة العائلة.

سنحاول أيضا إلقاء نظرة على الأعمال العائلية من منظور أوسع لفهم كيفية إضفاء الطابع المؤسسي على المجال. كما ذكرنا سابقًا أهمية الشركات العائلية كمحرك في الاقتصاد وتطور المجتمع بدأ الاعتراف به في السنوات الأخيرة، مما أدى إلى زيادة إضفاء الطابع المؤسسي على المجال¹¹.

تطوير ساحة البحث، توسيع البحث والممارسة، وإنشاء مجموعة من المؤسسات المتنوعة لدعم هذا المجال¹². يمكن أيضا ملاحظة هذه الهيئة المؤسسية للشركات العائلية أيضا من خلال ظهور المجالات التي تنشر المعرفة، وتأسيس مراكز الأعمال العائلية في الجامعات، وظهور الجمعيات المهنية لتقديم الدعم لهذا النوع من المنظمات.

وبهذا المعنى، فإن أحد الجوانب المهمة التي يجب أخذها في الاعتبار هو مدى تقدمنا في إضفاء الطابع المؤسسي على مجال الأعمال العائلية. من خلال القيام بذلك، هناك صلة مهمة بين البيئة الصغرى والبيئة الكلية وهي الجمعيات المهنية أي المؤسسات المهنية المحترفة، التي تلعب دورًا كبيرًا في قيادة التغيير وإضفاء الشرعية عليه¹³ وهي مفيدة في نشر ممارسات الحوكمة وإضفاء الطابع المؤسسي عليها. مثل القيم¹⁴، وهياكل الحوكمة (Parada، 2015). ومع ذلك، فإن دور

⁹ Nordqvist et al. (2014)، 2004

¹⁰ Baumrind. Reading competent children. In W. Damon (Ed.), Child Development today and tomorrow, 1966-1985.

¹¹ Hall, A, L Melin, M. Nordqvist. Entrepreneurship as a change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. family business review, Vol, XIV, no. 1, 2007, pp193-208.

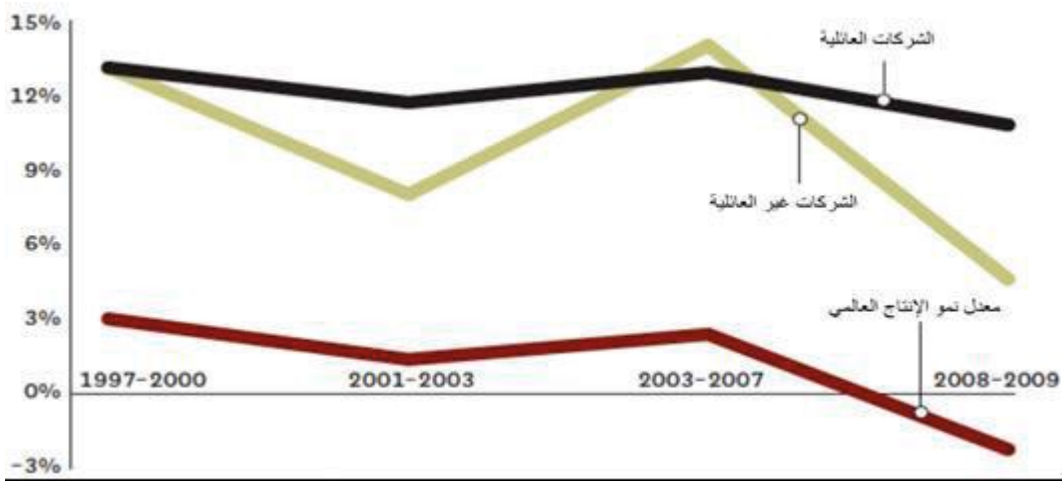
¹² Nordqvist 2014

¹³ Greenwood, Suddaby and Hining, The colonization of knowledge: Product commodification as a dynamic of change in professional service firms. Paper presented at the SGANGOR Conference, Stanford University, Stanford, GA, 2002.

¹⁴ Parada, Nordqvist and Gimeno (2010).

هذه الجمعيات، في إضفاء الشرعية على الشركات العائلية في البيئة الأوسع، أو في الدفاع عن مصالح الشركات العائلية، بالكاد تمت دراسته في الأدبيات الإدارية (فرنانديز وبوغ، 2009). هذا الموضوع مهم لأن الشركات العائلية، بصفتها حلقة أساسية ومهمة في الاقتصاد العالمي، فهي تستحق الاهتمام من حيث السياسات والعمليات المحددة، والتي يمكن تحقيقها إذا تم خلق الوعي على المستوى الكلي، أي بين صانعي السياسات.

الشكل رقم (2-2): تفوق أداء الشركات العائلية على الشركات غير العائلية خلال الأزمات الاقتصادية



SOURCE: CORPORATE GOVERNANCE PROGRAM (2015). IFC ADVISORY SERVICES CONFERENCE, AMMAN, JORDAN, 2015.

المطلب الثالث: معضلة الشركات العائلية

بعد الاتصال أحد أهم الأنشطة البارزة التي تساهم في خلق قيمة مضافة لأداء المؤسسة الاقتصادية أي كان نوعها أو طبيعة نشاطها فبالإضافة إلى مساهمته في تنسيق جهود الفاعلين لتحقيق أهداف المؤسسة، فهو أيضا يساهم في خلق الحوار، وحل النزاعات، وكذا اتخاذ القرار، هذه الأهمية القصوى التي يحظى بها الاتصال في الكيانات الاقتصادية تشمل بطبيعة الحال المؤسسة الاقتصادية العائلية ككيان اقتصادي. (دليو، في وآخرون. 2003: 53) ومن بين المشاكل المثارة من قبل رجال الأعمال والمرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمعهد المؤسسات العائلية بجامعة لياج "ULG" ببلجيكا مشكل الاتصال بين الأبناء والأبناء في هذه المؤسسات مما يساهم في خلق صراع بين الأجيال المختلفة التي تمثل أفراد العائلة المالكة، وهو ما ينعكس بدوره على أداء هذه المؤسسات.

و بشكل أكثر تحديد فإن الصراع بين الأجيال في المؤسسة العائلية يتجلى من خلال المواضيع صعبة الطرح أو المواجهة بين الآباء و الأبناء، أو ما يعرف بالطبوهات كمصطلح مأخوذ من علم النفس و التي تتمثل عادة في السلطة الأبوية التي يؤثر بها الآباء على الأبناء في المؤسسة و التي اكتسبوها من متطلق الخيرة و كبر سنهم، وتمسكهم بالقيم، أما وجه الصراع الثاني فيظهر في الصراع حول انتقال الملكية للجيل القادم في المؤسسة، و يتجلى وجه الصراع الثالث في مناقشة موضوع انتقال و توظيف المهارات، أما وجه الصراع الرابع فيتجلى في الحديث عن الأموال وطرق توظيفها واستثمارها في هذا النوع من المؤسسات. وقد أشار كل من Astrachan و Mcmillan 2002 إلى تأثير هذه العناصر التي يشتمل عليها الصراع بين الأجيال في المؤسسة العائلية على واقع الاتصال فيها من حيث نوع الرسائل الاتصالية التي تأخذ في الغالب شكل تعليمات وأوامر في اتجاه هابط من أعلى أسفل.¹⁵

وتحدث Lundberg 1994 عن علاقة خصائص المؤسسة العائلية بالنموذج الاتصالي الموجود في هذه المؤسسة والذي يأخذ في الغالب الطابع غير الرسمي نظرا لكون هذه المؤسسات تستمد هويتها، وقيمها من العائلة ككيان رمزي مستندة في ذلك على النظرة التداولية لماكس فيبر عند تناوله بالذكر لدور الأخلاق والقيم في نشو واستمرارية النظام الرأسمالي بكل ما يحويه من مؤسسات وأفراد.¹⁶

إن تطوير الاتصال في المؤسسة العائلية يقتضي التعرف على خصوصيتها ومواطن ضعفها وقوتها، حتى يكون الاتصال أداة مدعمة لأهداف المؤسسة العائلية مما يضمن استمراريته مع الأجيال القادمة حيث أن خصوصية هذه المؤسسة تنعكس على الأنواع الاتصالية وكذا الوسائل، والرسائل المتداولة بين الفاعلين في المؤسسة العائلية وهذا ما ذهب إليه Johnson في دراسته سنة 2005 .

مصطلح التعايش بين الأجيال في المؤسسة العائلية الواحدة هو مصطلح حديث تناوله Pieper بالذكر سنة (2010) حيث أكد أن أغلب الدراسات التي كانت قبله قد تناولت الموضوع وفق نماذج ونظريات نفسية، في حين أن

¹⁵ Astrachan, J & Mcmillan, K (2003): conflict and communication in the family business, family enterprise Publishers: Family Business Leadership Series, 16.

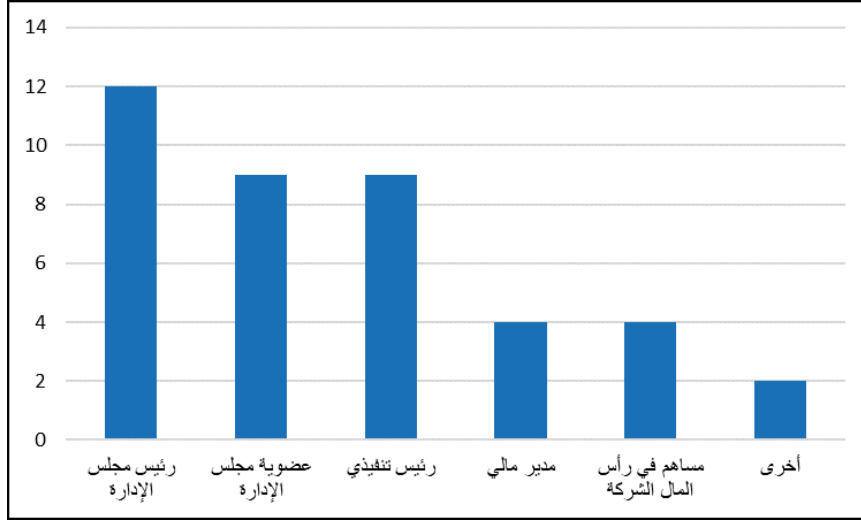
¹⁶ Lundberg, C. C. (1994) Unraveling Communications Among Family Members. Family Business Review. Volume 7, Issue 1, Mars 1994, p 198

النماذج الاقتصادية تكاد تنعدم في هذا الموضوع مما يصعب من عملية تفسير موضوع التعايش بين الأجيال بخلقيات عقلانية.

باعتبار المؤسسة الاقتصادية في نسق فرعي ضمن النسق الكلي الذي يمثل العائلة المالكة للمؤسسة فإن طبيعة العلاقات داخل العائلة المالكة كينية اجتماعية تعتبر مؤشراً هاماً لتفسير أشكال الصراع الموجودة داخل المؤسسة كينية اقتصادية لأن التفاعلات الاجتماعية والعلاقات الحقيقية بين أفراد العائلة تظهر بوضوح في المؤسسة وهذا ما يجعل النماذج الاقتصادية مقصورة في تفسير الجانب الاجتماعي لهذه العلاقات في المؤسسة أثبتنا من خلال دراستهما سنة 2007 حول أساليب تجنب الصراع في المؤسسة العائلية أن تفكير الابن في التفاوض مع الأب المالك للمؤسسة فيما يتعلق بالأمور الإستراتيجية التسيير المؤسسة يعتبر تحدي ورغبة في المواجهة بالنسبة للأب مما يؤثر على أسلوب الحوار و يخلق ردود أفعال غير متوقعة لدى الطرفين وهو ما ينعكس بدوره على العلاقات بينهما، و منه على الاتصال كألوية للحوار و النقاش.

Astrachan و Mcmillan (2002 يعتبران أن التخطيط للخلافة و انتقال الملكية في المؤسسة العائلية إلى الجيل القادم من أكثر المواضيع التي تؤثر على واقع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية، و تعكس مدى صلاحية جو المؤسسة الحوار و النقاش في المواضيع الإستراتيجية المرتبطة بمصير المؤسسة العائلية، حيث أن موضوع التخطيط للخلافة قد يأخذ الشكل التسلطي في حالة انفراد مالك المؤسسة الذي يمثل عادة الأب في اتخاذ هذا القرار بمفرده بناء على رؤية شخصية ما يترتب عنه غياب فرص للتعبير عن مصالح الجيل القادم في المؤسسة، و منه تمهيش الاتصال كمرجعية للحوار في مثل هذه القضايا الإستراتيجية و يتوقف الاتصال الجيد في مثل هذه المواقف على الاستماع حقا إلى أفراد العائلة الذين ينتمون إلى المؤسسة، والسماح لهم بالبقاء مختلفين مما يساهم في بناء علاقات جيدة تستند على احترام رأي الآخر، والأخذ بعين الاعتبار الحفاظ على العلاقات على أنها أكثر أهمية من أي مشكل آخر.

الشكل رقم (2-3) احتفاظ أفراد العائلة بالمناصب الأساسية في الشركة
(عدد المناصب المحتفظ بها من قبل أفراد العائلة للشركات العائلية المضمنة في العينة)



المصدر: صندوق النقد العربي، (استبيان حوكمة الشركات العائلية 2019).

الاستثمار في مؤهلات الموارد البشرية في المؤسسة العائلية بالنسبة للأفراد الذين ينتمون إلى العائلة لا يأخذ بالضرورة بسياسة الرجل المناسب في المكان المناسب، وهو ما يعتبر وجه آخر للصراع بين الأجيال في المؤسسة العائلية حيث أن الحديث عن المؤهلات والشهادات و المكانة الاجتماعية يعتبر من المواضيع غير القابلة للتحرك والمواجهة في مجلس إدارة المؤسسة وهو ما يؤثر على الاتصال و التحوار بين الفاعلين و يشجع على الكبت وهذا ما أثبتته Lambrecht و Prinay سنة (2009) في دراستهما لعينة من المؤسسات الاقتصادية بأمريكا مكونة من 117 مؤسسة عائلية و قد توصلا إلى أن مناقشة موضوع المهارات و المؤهلات في المؤسسة الاقتصادية العائلية يمثل أحد جوانب الصراع بين الأجيال فيها و هو ما يؤثر على الأنواع الاتصالية، وكذا المضامين الاتصالية السائدة في هذا النوع من المؤسسات من المؤكد أن الحديث عن الموارد المالية للمؤسسة الاقتصادية العائلية يعتبر مظهر آخر من مظاهر الصراع بين الأجيال يؤثر في شكل الاتصال و وسائله حيث يشجع على انتشار الاتصال غير الرسمي و يغيب الاتصال الرسمي الذي يكون في وجود المعلومة، فالنقاش المفتوح في المؤسسة العائلية حول مداخل و استثمارات المؤسسة، و كذا مبيعاتها، و ديونها بعد سر من أسرار المؤسسة معرفته ليست في متناول جميع الفاعلين فيها وهذا ما كشفت عنه الدراسة المسحية التي قام بها Kellermanns سنة 2007 الصالح معهد المؤسسات العائلية.

وتعتبر الجزائر من بين الدول التي تساهم فيها المؤسسة الاقتصادية العائلية بنسبة كبيرة في الدخل الوطني الخام والتي قدرت ب: 45% من الناتج الإجمالي الدخل القطاع الخاص بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب إحصائيات 2014 الصادرة عن الديوان الوطني للإحصاء (نشرية الديوان الوطني للإحصائيات، ويشير مصطلح " مؤسسة عائلية " إلى مؤسسة اقتصادية يكون فيها التصويت تحت سيطرة أفراد العائلة المالكة للمؤسسة، ويتعلق الأمر هنا بالمؤسس الذي يريد نقل الملكية إلى أبناءه أو أحفادهما يعني انفراد هذا النوع من المؤسسات الاقتصادية بخصائص ومميزات استثنائية تنعكس خاصة على الجانب الاتصالي فيها، ويبرز ذلك من خلال التركيز على استعمال وسائل اتصالية ترتبط بطرق الحوار السائدة والمتاحة في المؤسسة، بالإضافة إلى ارتباط المضامين الاتصالية و مستوى الاتصال بطبيعة العلاقات السائدة بين الفاعلين ومن هنا يظهر تأثير خصوصية العلاقات بين الأجيال في المؤسسة العائلية على واقع الاتصال فيها¹⁷.

تعدد الأجيال في المؤسسة العائلية يعد واقعة لا مفر منه بحكم أن للبناء العائلي دور في إنشاء المؤسسة و بالتالي فإن الفاعلين فيها يكونون في الغالب من الأبناء و الإخوة والأحفاد الذين يختلفون فيما بينهم من حيث السن و المستوى التعليمي، و القيم، و الأفكار التي تشكلت على مر السنين و أصبحت تمثل مرجعية أساسية السلوك كل هؤلاء داخل المؤسسة و هو ما يؤثر في شبكة العلاقات القائمة بين الفاعلين نتيجة اختلاف وجهات النظر التي تؤدي في كثير من الأحيان إلى خلق صراعات على المدى الطويل و هو ما يساهم في إرساء ثقافة خاصة للحوار و الاتصال فيما بينهم في هذا النوع من المؤسسات من أجل ضمان الاستمرار و البقاء.

تتميز المؤسسة العائلية عن غيرها من المؤسسات الاقتصادية من حيث تكوينها، و هويتها، و تشابه معها من حيث غاياتها وأهدافها، فالعائلة و المؤسسة في حالة تفاعل دائم و متواصل لأن العائلة تستمد من المؤسسة مكانتها الاجتماعية و قوتها، كما أن المؤسسة تستمد من العائلة هويتها و كينونتها، فالمؤسسة العائلية ليست مطالبة بتحقيق نتائج اقتصادية فقط بل مطالبة أيضا بتحقيق حاجات و رغبات أفراد العائلة الذين يؤثر الصراع على علاقاتهم ببعضهم البعض، ونحن هنا لا نقصد بالصراع تلك المشاكل المتعمدة الناتجة عن تضارب المصالح بل قد يأخذ الصراع في هذا النوع من المؤسسات شكلا آخر أكثر ودية و يكون في الغالب ناتج عن صعوبة تعايش الأجيال المختلفة التي تمثل فوارق السن بينها حاجزا أمام القدرة على التفاهم، و الاتفاق في وجهات النظر حول القضايا المصيرية للمؤسسة وهذا الاختلاف

¹⁷ مصطفى محمود ابو بكر، تنظيم وادارة الشركات العائلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2005، ص 44.

يرجع غالبية إلى مستوى التعليم، و الخبرة المكتسبة، و فارق السن بين الأب و الأبناء أو الأحفاد من نفس العائلة فلكل طرف وجهة نظر خاصة لخدمة المؤسسة وأهدافها.¹⁸

صعوبة تعايش الأجيال المختلفة مع بعضها في المؤسسة يؤثر على قدرة هذه المؤسسات في الاستمرار فكثير من الدراسات في الجزائر أثبتت أن أكثر من 80% من هذه المؤسسات تزول و تندثر عند الجيل الثالث كحد أقصى و هذا ما يشير إلى أن الصراع الموجود بين الأجيال في المؤسسة العائلية هو حقيقة قائمة مهما حاولنا إنكاره مستندين في ذلك إلى طبيعة العلاقات الموجودة في العائلة و التي تنعكس فيما بعد على العلاقات داخل المؤسسة و التي تتميز عموما بالإيجابية و الالتزام بالقيم والمعايير التي أوجدتها العائلة المالكة للمؤسسة في العائلة قيل المؤسسة.

إلا أن واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يثبت حقيقة صراع الأجيال في هذه الكيانات وقدرته على التأثير في الاتصال والعلاقات القائمة بين الفاعلين، وكذا أسلوب الحوار، كما يمكننا من تفسير النماذج الاتصالية السائدة في هذا النوع من المؤسسات بالنظر إلى ما يمكن أن تقدمه العائلة كمؤسسة اجتماعية إلى أفرادها الذين يعتبرون جزءاً من المؤسسة الاقتصادية.¹⁹

لذلك فقد دعي كثير من الباحثين في الاقتصاد إلى الاهتمام بدراسة المشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية العائلية و أولها مشكل صراع الأجيال كأهم مشكل يهدد بقاء هذا النوع من المؤسسات لأنه ينعكس سلباً على جميع نشاطات المؤسسة بما فيها نشاطها الاتصالي الذي يتحدد من خلال طرق الحوار السائدة، و كذا وسائله بالإضافة إلى طبيعة المعلومات التي يتم تبادلها، لكن رغم أهمية موضوع صراع الأجيال في المؤسسة العائلية باعتباره متغير أساسي في دراسة واقع الاتصال فإنه لا توجد دراسات شمال افريقية كثيرة سلطت الضوء عليه، في الوقت الذي تتعدد الدراسات الاقتصادية الإفريقية حول هذا المتغير. وهنا حاولنا من خلال هذا المبحث خصيصاً التركيز على العلاقة الترابطية بين صراع الأجيال وواقع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية.

¹⁸ عمرو علاء الدين زيدان، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية/ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، الطبعة الرابعة، 2005، ص 222.

¹⁹ عمرو علاء الدين زيدان، اجتماعات ومجالس الاعمال في الشركات العائلية، مجلس التعاون الخليجي، السعودية، 2004، ص 58.

مفهوم صراع الأجيال:

علينا أولاً أن نقوم بتحديد مفهوم الصراع، حيث عرفه كل من Perera و Young سنة 2010 على أنه "شعور بعض الأشخاص بالتورط في خلافات، ورغبات متناقضة، أو رغبات لا يمكن التوفيق بينها" في حين عرفها Pieper سنة 2011 على أنه اختلافات لا تقبل المساومة في المظهر وهي بذلك تأخذ عدة أبعاد فقد تكون معرفية، أو عملية، أو مؤثرة في العلاقات " هذه الأبعاد الثلاثة للصراع فيما يهمننا في موضوعنا.

يشير مفهوم صراع الأجيال إلى تعارض وجهات النظر، والمصالح، والأهداف تجاه مختلف القضايا بين مجموعة من الأشخاص نتيجة فرق السن فيما بينهم والذي حدد من طرف علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا بثلاثين سنة فأكثر بين جيل وآخر.²⁰

ويتعلق مصطلح الصراع بعدم التفاهم، والتعارض واختلاف المصالح انطلاقاً من خلفية معينة اجتماعية، أو سياسية، أو فكرية، وحتى دينية ينشأ منها الصراع ويرتبط مصطلح الصراع بمعن وجود نزاع دائم بين طرفين في قضية معينة، ولا ينتهي هذا النزاع إلا في حالة هزيمة أحد الطرفين وانتصار آخر، أو إعلان أحدهما لاستسلامه وتنازله عن سبب قيام هذا النزاع. تحدث ابن خلدون عن مفهوم الصراع في علم الاجتماع في كتابه " المقدمة " باعتباره أحد أسباب زوال الدولة واندثارها، هذا الصراع الذي ينشأ بين الحضر والبدو.²¹

مفهوم صراع الأجيال هو مفهوم قديم استعمل في المؤسسة الاقتصادية العائلية و حتى غير العائلية لأن هذا الصراع أصبح يفرض نفسه في مختلف الكيانات الاقتصادية كحقيقة قائمة تؤثر على أداء و إنتاجية المؤسسة الاقتصادية سلبي إذا لم تتم السيطرة عليه و تسييره بطريقة جيدة لخدمة مصالح المؤسسة أما مفهوم صراع الأجيال وفق توظيفنا له إجرائية في هذه الدراسة فنحن نقصد به ذلك الاختلاف في السن و الذي يترتب عنه اختلاف في القيم و الخبرات الأفكار و السلوكيات بين الأفراد الذين ينتمون لعائلة واحدة داخل المؤسسة، مما يساهم في خلق جو من التوتر على مستوى العلاقات التي تربط بين هؤلاء سواء تعلق الأمر بالعلاقات الاجتماعية أو علاقات العمل، هذا الصراع بين الأجيال لا يعني بالضرورة اعتراف الجميع بوجوده بل يمكن أن نستدل على وجوده من خلال بعض المؤشرات منها وجود السلطة الأبوية في المؤسسة العائلية، قضية انتقال الملكية بين الأجيال في المؤسسة العائلية، وكذلك أساليب توظيف

²⁰ Pieper, T. M., Non solus: Toward a psychology of family business. Journal of Family Business Strategy 1 (2010),p43

²¹ محمد أحمد بيومي وعبد العليم ناصف عفاف، علم الاجتماع العائلي، دار المعرفة الجامعية، بدون طبعة، 2005، ص 86.

الموارد المالية و البشرية في المؤسسة الاقتصادية العائلية، وتعتبر هذه المؤشرات دليل واضح على وجود صراع بين الأجيال في هذا النوع من المؤسسات.

المطلب الرابع: تغير الشركات العائلية وعملية التجديد على مر الأجيال

لم تحظى قضية من قضايا الشركات العائلية باهتمام معظم - إن لم يكن كل - الباحثين والكتاب والممارسين وأفراد عائلات الأعمال، مثلما حظيت قضية انتقال السلطة من جيل إلى جيل في الشركات العائلية Family Business Succession. فلا تزال قضية انتقال السلطة أكثر الموضوعات عرضة للدراسة والبحث والنقاش في أدبيات الشركات العائلية.²²

فعملية انتقال السلطة Succession Process تعتبر الاختبار الأخير لنجاح الشركة العائلية. فبمجرد أن تتحول الشركة من مشروع فردي Individual Venture إلى شركة عائلية، تصبح استمراريتها من القضايا العامة والملحة أمام أفراد العائلة. فانتقال الشركة إلى جيل جديد من القادة - في ظل قدرتها على تحقيق الأرباح وفي ظل تمتعها ببيئة تنظيمية مواتية - يعتبر هدفاً لكل فرد من أفراد العائلة أيا كان موقعه في نموذج الدوائر الثلاث - ارجع إلى الفصل الثاني - وأيا كانت وجهة نظره تجاه الشركة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن انتقال السلطة من جيل إلى جيل في الشركة العائلية لا يتضمن بعداً واحداً فقط، وإنما ينطوي على العديد من الأبعاد، وينتظم العديد من الأطراف. فانتقال السلطة لا يعبر عن حدث منفرد يمكن أن يحدث عندما يقرر مؤسس أو قائد الشركة اعتزال العمل والتقاعد وتسليم الشعلة إلى قائد جديد. ولكن يعبر عن عملية مستمرة تبدأ في مرحلة مبكرة جداً من مراحل حياة عائلات الأعمال، وتستمر عبر مراحل نضوج الأجيال المتعاقبة في العائلة. كذلك، فإن انتقال السلطة يستغرق وقتاً ليس بالقصير. وحتى في الحالات والمواقف المترتبة على حدوث مرض مفاجئ أو أحداث دراماتيكية تؤدي إلى تغيير مفاجئ في مناصب أو أدوار أفراد العائلة، تكون هناك فترة زمنية للإعداد وتوقع ما يحدث في المستقبل، وتصرفات سريعة للتعامل مع الوضع الراهن، وفترة زمنية لتعديل الأوضاع والتكيف مع الوضع الجديد.

وننبه هنا إلى أن عملية انتقال السلطة من جيل إلى جيل في الشركات العائلات تتمتع دائماً بصفات الرشد والموضوعية والتخطيط، وهي الصفات التي طالما تكررت في أدبيات الشركات العائلية، وطالما أصر عليها وأوصى بها

²² عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية 5 قضايا استراتيجية معاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 101 -

الباحثون والكتاب. فبعض الشركات العائلية تعمل بجدية واضحة من أجل التخطيط لانتقال السلطة من جيل إلى جيل Succession Planning، وتوقع ما يجب اتخاذه من إجراءات وما يجب القيام به من أنشطة إعدادية تصاحب كل مرحلة من مراحل تطور الشركة أو العائلة على حد سواء. في حين أن البعض الآخر من عائلات الأعمال، من الممكن أن يحقق نجاحا اعتمادا على القدرات الشخصية لأفرادها في التعامل مع عملية انتقال السلطة، دون اللجوء إلى مزيد من التخطيط الرشيد حتى اللحظة الأخيرة من العملية. وسواء اعتمدت عملية انتقال السلطة على التخطيط الدقيق أو خضعت لردود الأفعال والتعامل مع الأحداث كيفما اتفق، فإن هذه العملية تظل عملية معقدة، تمثل صعوبة هائلة أمام جميع الأطراف المشاركة فيها. لذلك، يجب على أصحاب الشركة التوصل إلى رؤية Vision واضحة بخصوص هيكل الحوكمة المتوقع مستقبلا، وأن يحددوا الأسلوب المناسب لتوزيع ملكية الشركة بين أفراد الأجيال المختلفة في العائلة، حتى يتوافق مع هيكل الحوكمة المقترح.¹⁷

من ناحية أخرى، فإن الصعوبة التي تنطوي عليها عملية انتقال السلطة من جيل إلى جيل في الشركات العائلية ترجع في جزء كبير منها إلى الصعوبات العاطفية التي تعوق تنفيذها. فهذا النوع من الصعوبات هو الذي يجعل قرار اعتزال العديد من رواد الأعمال ومؤسسي الشركات العائلية، وتخليهم عن السيطرة على شركاتهم ونقل هذه السيطرة إلى غيرهم من أفراد العائلة، سواء أكانوا أبناء أم بنات أم أخوة، من أهم وأصعب القرارات وأكثرها حرجا. لذلك، قام العديد من الباحثين بتوصيف الصعوبات العاطفية التي تواجه مؤسسي الشركات العائلية عند تفكيرهم في تسليم عصا القيادة إلى أفراد الجيل التالي في شركاتهم وعائلاتهم.¹⁸

إن ما تقدم يؤكد على أنه على الرغم من المشكلات والصعوبات العديدة التي تواجه الشركات العائلية على مدار الراحل المختلفة لدورة حياتها، فإن قضية انتقال السلطة من جيل إلى جيل تعد القضية المحورية في النزاعات والصراعات التي تحدث في هذه الشركات. ومع ذلك، فلا يزال العديد من الشركات العائلية لا يعطي إلا النذر اليسير من

²³ Gersick ,K.E.J.A.Davis,M.M.Hampton,and L.Lansberg .Generation to generation/life cycles of the family business,Harvard Business school press,Boston,Massachusettes, 1997,p193

²⁴ Ibrahim ,A.B. and W.H. Ellis, family Business Management Concepts ad prctice,Kendall/Hunt Publishing Company,U.S.A, 1994, p.211

الاهتمام بالتخطيط لانتقال السلطة من جيل إلى جيل، الأمر الذي يؤدي إلى الانهيار السريع لهذا النوع من الشركات واختفائها من الوجود.

بناء على ما تقدم، سنحاول الاطلاع على الجوانب المختلفة لانتقال السلطة من جيل إلى جيل في الشركات العائلية. بدأ بالتعرف على مؤشرات انتقال السلطة في الشركات العائلية في الدول المختلفة، وما إذا كانت الشركات العائلية قادرة بالفعل على الاستمرار لأكثر من جيل. ثم التعرف على الجوانب والسمات المختلفة التي تميز عملية انتقال السلطة في الشركات العائلية. كي نناقش العوامل والمحددات المؤثرة في الانتقال الناجح للسلطة في الشركات العائلية. ويتحول تركيزنا بعد ذلك إلى أحد الأركان المهمة في عملية انتقال السلطة، ألا وهو القائد القادم للشركة The Successor. أي ما يجب مراعاته عند اختيار الخليفة القائد القادم للشركة العائلية، ثم نناقش أهم الخصائص والسمات الواجب توافرها في الشخص المرشح لقيادة الشركة والعائلة مستقبلاً. ونهي الفصل بتناول عملية التخطيط لانتقال السلطة في الشركات العائلية. فنناقش طبيعة هذه العملية، ونتناول أسلوب تعامل أفراد عائلات الأعمال مع هذا النوع الخاص جداً من التخطيط، والبدائل المتاحة أمامهم لإجراء مثل هذا التخطيط. وينتهي الفصل بذكر أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة أفراد عائلات الأعمال لفكرة التخطيط لانتقال السلطة.

فقد قررت (1990) Handler أن أفراد العائلة يقومون بأدوار معينة أثناء انتقال السلطة من جيل إلى جيل، وأن هذه الأدوار تتغير على مدار مراحل عملية الانتقال بالإضافة إلى ذلك، فقد ادعت أن الانتقال الناجح للسلطة من جيل إلى جيل يتطلب نوعاً من تبادل وتعديل الأدوار التي يقوم بها أفراد العائلة. وعلى ذلك، فقد ينتقل القائد الحالي للشركة بين عدة أدوار على النحو التالي:

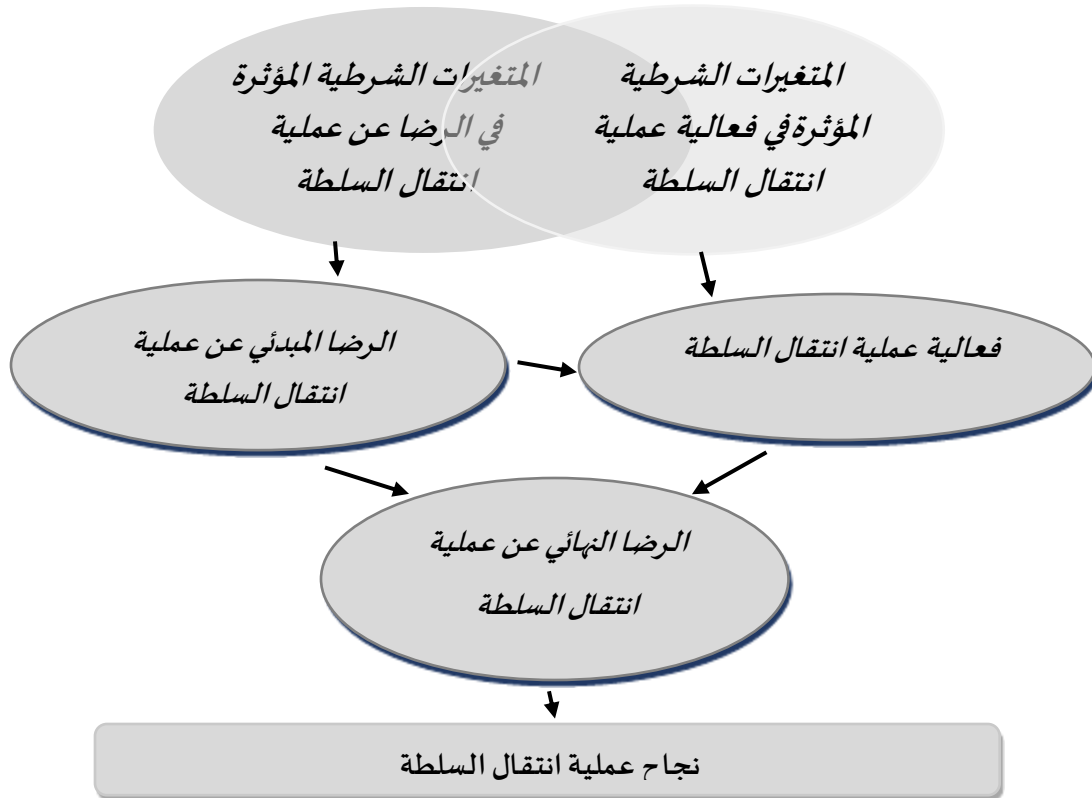
الشكل (2-4): أدوار قائد الشركة

مالك وحيد ← ملك متوج على عرش الشركة ← مشرف/مراقب للأحداث ← استشاري للشركة

وفي الوقت نفسه، ينتقل الفرد المنتهي للجيل التالي (الصاعد) في العائلة بين عدة أدوار على النحو التالي:

فرد ليس له دور ← مساعد ← مدير ← قائد/صانع قرار

كما أن الأدوار التي سيقوم بها الفرد المنتهي للجيل التالي الصاعد في العائلة تميل إلى أن تتشكل وتتأثر بالأدوار التي يقوم بها القائد السابق للشركة. أي حدوث ارتباط بين الدور الذي يقوم به القائد الحالي للشركة "كملك متوج على عرش الشركة"، وبين الدور الذي يقوم به الفرد المنتهي للجيل التالي (الصاعد) "كمساعد" في أعمال الشركة. لذلك، فعند تقييم عملية انتقال السلطة من جيل إلى جيل في الشركات العائلية، يجب أن نفرق أيضا بين "جودة" الخبرات المتوافرة لإتمام هذه العملية، وبين "فعالية عملية انتقال السلطة" Effectiveness of Succession. وتشير الجودة هنا إلى التعبير عن مدى المعاناة الشخصية التي يشعر بها أفراد العائلة المشاركون في عملية انتقال السلطة. ويرتبط ذلك بعدة قضايا مثل، الصراع، وعدم الثقة، والمنافسة، والاستياء، والضغط. أما الفعالية، فترتبط بشكل أكبر برؤية الآخرين وحكمهم على نتائج عملية الانتقال. ويرتبط ذلك بقضايا من نوع آخر تتضمن مؤشرات الأداء التنظيمي ومستويات رضا مديري الجيل التالي (الصاعد) عن عملية الانتقال. بالإضافة إلى ذلك فقد يبدو من الناحية المنطقية وجود ارتباط بين الجودة والفعالية، على الرغم من عدم وضوح هذه العلاقة أو هذا الارتباط. ويوضح الشكل رقم 1 هذا العلاقة



الشكل رقم (2-5): نموذج الانتقال الناجح للسلطة في الشركات العائلية

المصدر: Sharma, et al, 2001

فعلى سبيل المثال، هناك بعض الشواهد الطريفة التي تفترض ان وجود درجة معينة من الصراع والمنافسة قد

يؤدي الى حدوث انتقال أكثر فعالية للسلطة من جيل الى جيل والى الحصول على نتائج أفضل لعملية الانتقال.²⁵

الأبعاد الثلاثة لاختيار الخليفة في الشركة العائلية:

يعتبر اختيار الخليفة Successor أو القائد القادم للشركة من أهم وأخطر القرارات التي تتخذ في حياة الشركة العائلية، كما يعتبر أحد الأركان الرئيسة لعملية انتقال السلطة في هذه الشركات. لذلك تعددت الدراسات التي حاولت تحديد خصائص ومواصفات الخليفة "المثالي". وفي هذا الصدد اتفق بعض الباحثين على أن أكبر الأبناء سناً يبرز عادة باعتباره الاختيار المعتاد والتقليدي أمام معظم مؤسسي وقادة الشركات العائلية. ففي الواقع أن عملية انتقال السلطة في الشركات العائلية في العديد من بلدان العالم تتبع النمط الياباني عند اختيار الخليفة، وهو النمط الذي يطلق عليه مدخل "أولوية الابن البكر" Japanese " Primogeniture " Approach

. فهذا المدخل يضع أكبر الأبناء سناً على قمة العائلة، وكذلك في منصب قائد الشركة الذي لم يناضل من أجله بمجرد وفاة والده. بالإضافة إلى ذلك، فقد تميل بعض البيئات أو الثقافات إلى اتباع مدخل مختلف يجبر العائلة على تقسيم أصولها بالتساوي بين أبنائها الذكور، الأمر الذي يتيح لكل ابن إدارة نصيبه بكفاءة. في حين أن بعض الثقافات أو البيئات الأخرى تتبع مدخل الإجماع "Consensus type" Approach، وهو المدخل الذي يتيح لمجلس العائلة اتخاذ جميع القرارات التي تصب في مصلحة الشركة والعائلة، بعد وفاة الأب المؤسس.

إن تعدد مداخيل اختيار الخليفة أو القائد القادم للشركة العائلية على النحو السابق، يتطلب ضرورة وجود معايير موضوعية لاختيار هذا الخليفة. لذلك اقترح كل من (1994) brahim and Ellis أن الاختيار الناجح للخليفة يتوقف على مدى توافر الأبعاد الثلاثة التالية:

القدرة على إدارة الشركة العائلية:

يتضمن هذا البعد تقييم المهارات الرئيسة المطلوبة لإدارة الشركة بفعالية، بما في ذلك القدرة على قيادة المنظمة ككل، والقدرة على العمل الستة والقدرة على إدارة وحل الصراعات.

²⁵ Morris, Williams, and Nel, "Factors influencing family business succession", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 2 Iss 3, 1996, p 142

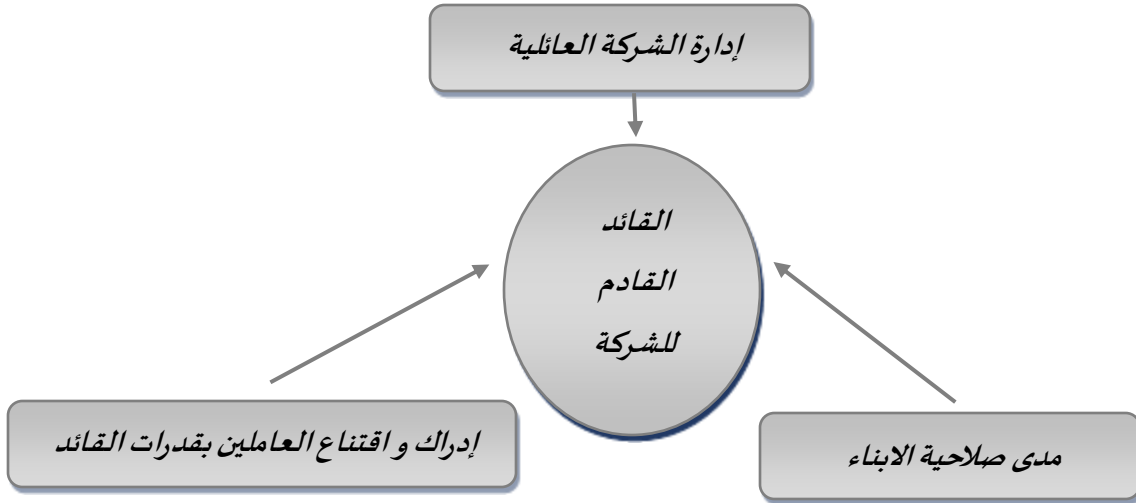
مدى صلاحية الأبناء للقيادة:

يتضمن هذا البعد تقييم الأبناء من حيث:

- الخبرات والمهارات المتوافرة لهم.
- مستوى التدريب الذي تلقوه.
- الأقدمية التي يتمتعون بها في شركة العائلة.
- خطط المستقبل الوظيفي.
- الرغبة في قبول القيام بدور قيادي في شركة العائلة.

إدراك و اقتناع العاملين بقدرات الخليفة القادم:

يتضمن هذا البعد كيفية إدراك العاملين في الشركة - سواء أكانوا منتمين أم غير منتمين للعائلة - لقدرات ومهارات وإمكانات القائد القادم للشركة واقتناعهم بهذه القدرات من حيث قدرته على قيادة وتوجيه شركة العائلة. ويتضمن هذا البعد أيضا تقييم أسلوب القائد القادم في إدارة الشركة، ومدى حرصه على تحقيق العدالة بالإضافة إلى تقييم صلاحيته بصفة عامة. هذا ويبين الشكل رقم 2 هذه الأبعاد الثلاثة وتأثيرها على اختيار القائد القادم للشركة.



الشكل رقم (2-6): الأبعاد الثلاثة لاختيار الخليفة القادم في الشركة العائلية

المصدر: Ibrahim and Ellis, 1994

بالاعتماد على كل هذا الكم من الأدبيات الخاصة بموضوع الشركات العائلية من جهة، وكذا أدبيات الروابط المهنية (المقصود بها السلوك التنظيمي من جهة وكذا التسيير الإداري من جهة أخرى) (بينيت ، 1998 ؛ ديماجيو وباول ، 1983 ؛ هارفي ، 2004 ؛ هارفي ، ماسون وورد ، 1995)، الضغط (أندرسن وإلياسين ، 1991 ؛ بينيت ، 1988) ، والتعليم والتعلم (راجع واتسون ، 1930 ؛ سكينز 1953) يمكن أيضا أن نشير إلى الدور الذي يلعبه التسيير الإداري من جهة وكذا السلوك التنظيمي كروابط مهنية في دور الجسر بين مجال الشركات العائلية والبيئة الكلية لتحقيق الرؤية وخلق الوعي بين أصحاب المصلحة الأقوياء أي الحوكمة الفعالة للشركة العائلية.

لن نكون مبالغين في القول بأن الشركات العائلية توجد في كل مكان لكنها في نفس الوقت كيانات معقدة جدا في الواقع تعتبر الشركات العائلية قديمة قدم الانسانية نفسها. على الأقل بالمعنى الأنثروبولوجي. لقد عمل أفراد العائلة معا وتقاتلوا مع بعضهم البعض منذ آلاف السنين.

حقيقة توجد الشركات العائلية في كل قطاع وفي كل الاقتصاديات حول العالم. بل هي أكثر أشكال كيانات الأعمال شيوعا في العالم. مع ذلك بالنظر الى طبيعة تكوينها ادارتها وملكيته العائلية سيخلق هذا الامر تعقيدا يتطلب منا معرفة ومهارات خاصة من أجل فهمها وتقديم المشورة للعائلة بشكل فعال.

المبحث الثاني: التخطيط والالتزام والمساهمة في الشركات العائلية

يعتبر الإبقاء على حيوية المؤسسة ذات الطابع العائلي من أصعب المهمات الإدارية على وجه الأرض، والمؤسسات العائلية تواجه منافسة في مناخات مضطربة بسبب التكنولوجيا الجديدة، والقيم الاجتماعية المتعددة، والمنافسة المتزايدة، والعولمة الاقتصادية، والسياسات والقوانين المتغيرة.

حتى عشر سنوات خلت لم تكن المؤسسات العائلية مضطرة إلى أخذ أمور كثيرة بعين الاعتبار مثل الإنترنت، والاتصالات الرقمية، والموازنة ما بين المطالب العائلية والمهنية، وتزايد عدد النساء في الرتب الإدارية، وتأثيرات الاقتصاديات الآسيوية، والاتحاد الأوروبي أو رفع القيود القانونية التي تخص البيع بالجملة في الأسواق. وقد انصب اهتمام المؤسسات العائلية منذ الثمانينات من القرن الماضي على معدلات الفائدة، وحماية الأوضاع في الأسواق المحلية وخفض الضرائب على العقارات.

التحديات التي تواجه المؤسسات ذات الطابع العائلي:

تتعدد أسباب التغيرات في وضع المؤسسات ومنها: وصول المهر مرحلة النضج، والتغير في التكنولوجيا والأسواق، وانعدام الحاجة لمن وخدمات متعددة، وتغيير الموردين والزبائن لقوانين اللعبة، أو ربما يقوم المنافسون بتقليد سريع للاستراتيجيات الناجحة. يمكن لأي واحدة من التغيرات أن تأخذ المؤسسة على حين غرة مما يقلل من مبيعاتها وأرباحها. تشكل قوة الاندماجات الاقتصادية أحيانا إغراء بالنسبة للمشتري الاستراتيجي فيصبح على استعداد لأن يدفع ثمننا أكبر للمجموعة المندمجة من مجم أثمان كل وحدة منها على حدة، ولا يستطيع الجيل الأكبر الذي يكون على وشك التقاعد أو مواجهة أحداث الحياة أن يقاوم هذا الإغراء المادي فيقوم بالبيع.

يتضح في كثير من الأحيان أن العائلة هي حجر العثرة بالنسبة للمؤسسة العائلية، وذلك لأسباب عدة: كالصراعات العائلية الدائرة، وانعدام الثقة والعلاقات الصعبة ما بين أفراد العائلة ومتطلبات العائلة الملقاة على كاهل

المؤسسة²⁶

²⁶ راندل كارلوك وجون وارد، التخطيط الفعال للمؤسسات التجارية العائلية، دار العربية للعلوم، ص



الشكل (2-7): معضلة المؤسسة العائلية

تعتبر الاستمرارية على المدى الطويل مشكلة تواجه جميع المؤسسات ومن ضمنها المؤسسات ذات الطابع العائلي، ويتضح ذلك عند تتبع التطور الذي طرأ على لائحة فورتشون 500 (Fortune 500) منذ العام 1955، حيث حافظت 77 مؤسسة على استقلاليتها. أما بالنسبة لأكثر من 80% من المؤسسات فقد تم بيعها أو شهدت تراجعاً كبيراً في مبيعاتها على مدى السنوات الخمس والأربعين الماضية.

تعتبر الصراعات جزءاً لا يتجزأ من العلاقات البشرية، إلا أنها وللأسف تصبح نمطاً في حياة بعض العائلات، حيث يؤدي العمل المشترك إلى المزيد من الاحتكاكات العائلية، مما يفاقم المشاكل العائلية مثل المنافسة بين الأقارب أو الأجيال المختلفة، وإذا تركت العائلة المجال لتكرار الصراعات أو بقاءها بلا حل فإن ذلك يؤدي إلى اضمحلال في الاتصال والثقة، مما يؤدي إلى صعوبات في تبادل الآراء أو بحث المواضيع أو اتخاذ القرارات بفعالية²⁷.

²⁷ مرجع سبق ذكره، ص 13

المطلب الأول: التخطيط العائلي في الشركة العائلية:

تحد آخر كبير يواجه الحفاظ على ملكية مؤسسة العائلة، ألا وهو القدرة على القيام بالتخطيط الموضوعي للمستقبل المشترك للعائلة والمؤسسة معا.

يقاوم الكثير من أفراد العائلة العاملين في المؤسسة العائلية التخطيط للمؤسسة العائلية ويعجزون عن تطوير إطار للتفكير باستراتيجية مستقبل العائلة والمؤسسة. أظهرت أبحاث حديثة أن أكثر من ثلثي من خضعوا لاستطلاع مجلة American Family Business Survey (69.4 %) ليست لديهم خطط استراتيجية مكتوبة. كما ذكر الاستطلاع أن 40% منهم ليست لديهم اتفاقات تتعلق بالبيع والشراء بالإضافة إلى أن حوالي ثلثي المدراء العاملين التنفيذيين والذين تتراوح أعمارهم بين 56 و60 عاما ويخططون للتقاعد خلال 6 إلى 10 سنوات لم يحددوا من سيخلفهم من الممتع أن الاستطلاع أوضح أن من لديهم خطة استراتيجية مكتوبة هم الأكثر احتمالا لأن يكونوا قد طوروا اتفاقات تتعلق ببيع وشراء واسترداد الأسهم، وعقدوا عددا أكبر من اجتماعات مجلس الإدارة ووضعوا أطر رسمية التوظيف أفراد العائلة وخططا لمن سوف يخلفونهم. إن التخطيط يدعم النجاح بالنسبة للخلافة على المستوى الإداري، وانتقال الملكية، والإدارة الفعالة واستراتيجيات العمل المربحة.

عملية التخطيط التي توجه وتنسق خطوات المؤسسة والعائلة أمرا حاسمة. فهي:

أولا: تشجع العائلة على النظر في قيمها واحتياجاتها وأهدافها بصفة دورية، وكثيرا ما تفشل العائلات في تقدير الدور الذي يلعبه التزامها في نجاح المؤسسة العائلية والكيفية التي يمكن أن يتغير فيها هذا الالتزام. ويمكن أن تضع أيضا عملية موازنة القاعدة لتسوية الخلافات ما بين حاجات العائلة والمؤسسة. ويحتاج مدراء المؤسسة العائلية إلى مراجعة استراتيجيات أعمالهم باستمرار ليلبوا الازدياد الديناميكي للأسواق²⁸.

ثانيا: تساعد العائلة في تركيز جهودها على العمل وإحداث استران جديدة لإحياء المؤسسة وتعزيز النمو في المستقبل للأجيال الجديدة حيث تحتا. العائلة إلى الخطة لتقدير ومواجهة أهداف واحتياجات العمل. يوضح المثل الن الحالة شركة فاربولت لتجارة الأصواف " ما يمكن أن ينجم عن الفشل في التخطيط للمستقبل.

²⁸ مرجع سبق ذكره، ص 17

مثال تجارب عائلية

التخطيط لمتطلبات العائلة والعمل

عند نهاية السنة المالية للعام 1992 أكملت شركة مطحنة فاريبولت للأصواف عامها الى 127 وكانت تربح منذ تأسيسها في العام 1865. تقع هذه المطحنة جنوب مدينتي منيابولس وسانت بول في ولاية منسوتا الأمريكية وتمتلكها عائلتان هما آل كيلمر وآل جونسون. تقلص الإقبال على أصوافها في التسعينات من القرن الماضي حين ازداد استخدام الريش والإكريليك للمخدات واللحف. كانت الثقة مطلقة بالإدارة حتى خمس سنوات خلت حين توقفت الشركة عن الربح. عند ذلك عصرت الشركة نفقاتها وخفضت من عدد موظفيها. في عام 1998 أصبح السيد شامبلن المخضرم في الشركة أول رئيس لها لا ينتمي لإحدى العائلتين المالكتين وعادت الشركة للربح في نهاية السنة المالية 1998 بفضل خفض النفقات وسياسة الريح القليل. في نيسان/أبريل من ذلك العام قامت العائلتان ببيع % 80 من ملكيتها إلى مجموعة تطوير الأعمال في منيابولس بإدارة بيتر لايتل، الذي أصبح رئيسا لمجلس الإدارة والذي عمل إلى تحويلها إلى شركة مساهمة مما وفر سيولة أتاحت الفرصة لها للنمو. يقول لايتل: "غالبا ما تصل إلى مرحلة حيث لا تستطيع أن تجمع المال الذي تحتاج إليه لتبلغ هدفك فتضطر إلى جلب شركاء خارجيين".

فوائد التخطيط للمؤسسة العائلية:

أين قصة أصواف فاريبولت تظهر بوضوح التحديات التي توا المؤسسات العائلية والتي يتصدى لها التخطيط الفعال. فقد كانت منتوجاتها عالية الجودة ولكنها تفتقر إلى إدارة ذات رؤيا تواجه تغيرات السوق العائلية والارتباطات لإعادة الاستثمار. وقد اهتم التخطيط الفعال بتحسين " العمل، والاهتمام بالتوقعات العائلية ودوام الثقة"²⁹.

تحسين أداء العمل:

التخطيط هو تحديد للأهداف والخطوات التي تحققها. وتحتاج المؤسسة إلى مواكبة التغير وتطوير استراتيجيات جديدة لتحقيق البقاء والربحية، فالديناميكية التي تسببها تزايد المنافسة في الأسواق تجعل من المحال على المؤسسة أن تبقى على حالها. وهنا يأتي دور التخطيط في تحديد الفرص الجديدة أمام الإدارة والتي تتماشى مع قدرات المؤسسة.

²⁹ مرجع سبق ذكره، ص 18

إن عملية التخطيط تفتح المجال للتفكير والتعمق وتحديد سياسات ونظم تواكب القيم المتغيرة وتحدث رؤيا جديدة للمستقبل. وبذلك يصبح بالإمكان بناء مفهوم يجمع ما بين أهداف العائلة والمؤسسة لدى الشركاء الرئيسيين في المجالين، ويؤدي إلى الدعم المتبادل بين هؤلاء الشركاء لتحقيق أهدافهم المشتركة كما يساعد التفكير الاستراتيجي للتخطيط كلا من العائلة والإدارة على التعامل مع مواضيع نظرية كبرى، وتتيح الرؤيا الجديدة الاهتمام بالفرص التي توفرها التكنولوجيا الجديدة والنمو في أسواق جديدة لم تصل إليها المؤسسة بعد.

استمرارية الثقة:

تبنى الثقة على التجارب الفردية في إطار العائلة أو المؤسسة وتقوم العائلة ببناء هذه الثقة حين تعمل معا للتخطيط أو لحل المسائل الصعبة وكذلك عندما تضع قواعد عادلة وتطبقها على الجميع، بحيث يتمكن كل فرد من أن يتوقع ما قد يحدث من أمور على مستوى العائلة والعمل.

أصول	ديون
مواجهة الصراعات	تجاهل الصراعات
رؤيا مشتركة	أهداف فردية
اتخاذ القرارات بعملية عادلة	قرارات أحادية الجانب
التخطيط	ردات الفعل
هيكلية للتحكم	سياسات عائلية
اتفاقات عائلية	صفقات منفردة
ثقة مؤسسية	الافتقار إلى الثقة

الشكل (2-8): بناء الثقة كرأس مال المؤسسة العائلية

إن الثقة رأس مال من نوع خاص وأهميته حاسمة في العلاقات المؤسسية، حيث إن المجازفة والثقة بالآخرين من الأمور الصعبة، ولذا إبناء الثقة والمحافظة عليها ميزة فريدة بالنسبة للمؤسسة العائلية. الشكل 2-8 موازنة الثقة

للمؤسسة العائلية والتي تصنف التحركات التي تبني الثقة كأصول (موجودات) وتلك التي تهدمها كديون، وسنقوم في هذا الكتاب بمناقشة التحركات الأولى³⁰.

الجدول رقم (1-2): اهداف عملية التخطيط المتوازي

خطة استثمارية المؤسسة العائلية	
تثبيت الارتباط العائلي:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مساعدة العائلة على معرفة مدى ارتباطها بالعمل. ▪ تحديد القيم الأساسية لدى العائلة. ▪ الاتفاق على فلسفة تخص المؤسسة. ▪ تطوير رؤيا عائلية. 	<ul style="list-style-type: none"> تشجيع المساهمة العائلية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تقدير طبيعة وأسباب الصراعات والاهتمام بنموذج لتحسين العدالة العائلية. ▪ تقدير أهمية اللقاءات العائلية وتطوير الاتفاقات العائلية. 	<ul style="list-style-type: none"> تحضير الأجيال القادمة للمناصب الإدارية والقيادية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ملاحظة تأثيرات دورة الحياة على المراكز في المؤسسة والإدارة. ▪ تقدير التحديات التي يمكن مواجهتها لدى تحضير أفراد العائلة الاحتلال مراكز إدارية في المؤسسة والعائلة. ▪ تطوير أنظمة تدعم التجارب المهنية العائلية. 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير فعالية المالكين
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ملاحظة تأثير دورة الحياة على تبدل الملكية. ▪ النظر في الخيارات الممكنة لهيكلية الملكية في المستقبل. تطوير أنظمة تدعم تطوير المالكين القادرين. ▪ تحضير خطط تتعلق بكل ما يمس العقار من مستلزمات مادية وضرائب مع أخذ مستقبل الملكية بعين الاعتبار. ▪ تطوير نظام فعال يتحكم بالعائلة والعمل. 	
خطة العمل الاستراتيجية	
تقييم إمكانات المؤسسة الاستراتيجية	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تقييم إمكانات المؤسسة الداخلية في المجالات المادية والتسويق والتنظيم ▪ تقييم القوى الخارجية وتأثيرها على الفرص في المستقبل والتهديدات التي يمكن ان تفرضها. ▪ تحليل صناعات المؤسسة وأسواقها. 	

³⁰ مرجع سبق ذكره، ص 20

- تحديد إمكانات المؤسسة الاستراتيجية.
- دراسة أولية لاستراتيجيات العمل المحتملة
- استكشاف ما يجب عمله من تطوير أو تجديد أو إعادة تشكيل المؤسسة.
- تقييم استراتيجيات العمل المحتملة.
- تحديد العوامل التي تؤثر في اختيار استراتيجية العمل.
- الاستفادة من نقاط القوة في المؤسسة من أجل تطوير استراتيجية للعمل.
- التوصل إلى القرارات الاستراتيجية وقرارات إعادة الاستثمار
- تطبيق مصفوفة إعادة الاستثمار في المؤسسة لتحديد الخطط المتطابقة.
- الموازنة ما بين متطلبات العمل والعائلة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار.
- تقدير تأثيرات الارتباط بالعائلة على قرارات الاستثمار.

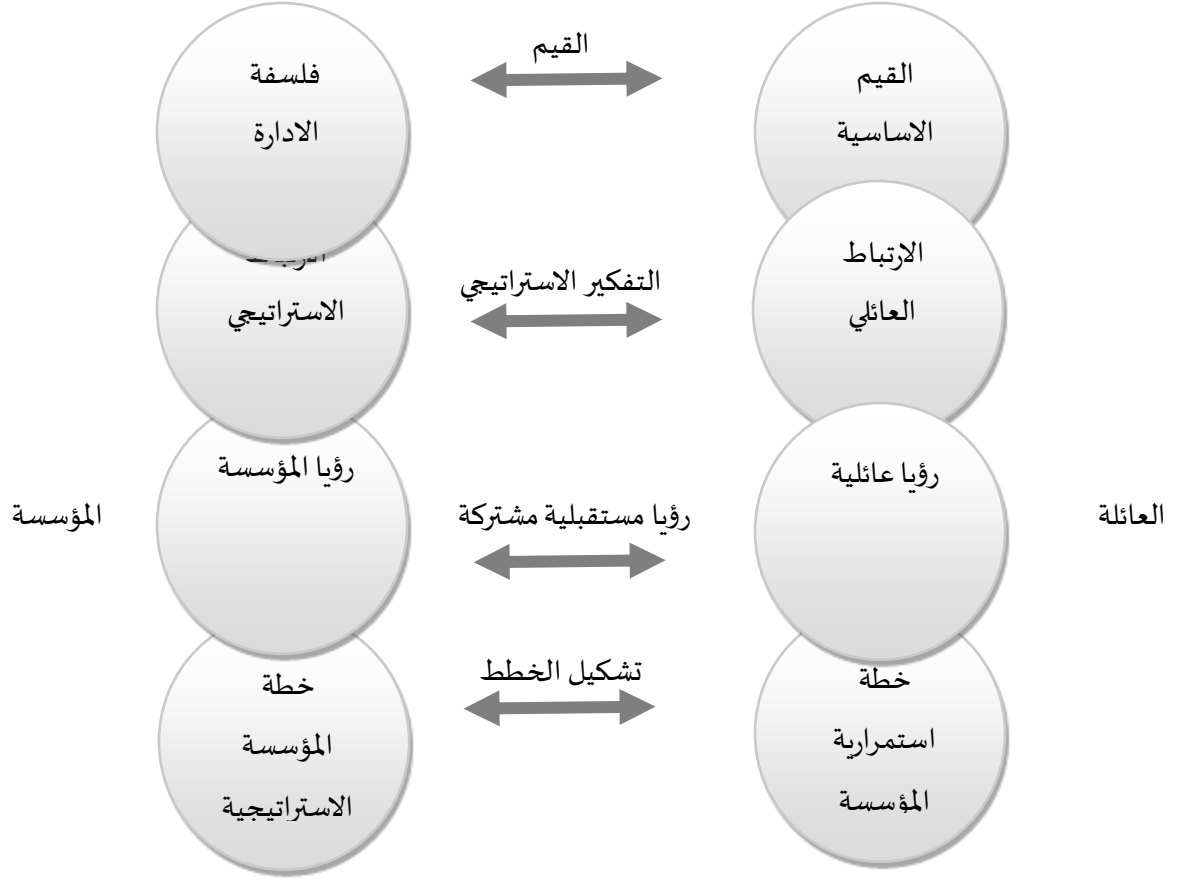
الجدول رقم (2-2): موازنة الثقة لمؤسسة عائلية

إن شركة ليفي شتراوس، وهي مؤسسة تديرها العائلة، تعتبر الثقة وإحداث المناخ الذي يؤدي إليها أساساً لأنظمة التخطيط والإدارة.

تسهل الثقة اتخاذ القرارات بالنسبة للشركاء إذ لا يكون همهم الأول عندها الدفاع عن مصالحهم أو مراكزهم، كما أنها تقلل من مخاطر الاستثمار وتحديث علاقات قوية بين الإدارة والمالكين. تؤدي الهيكليات والأنظمة المبنية على التخطيط إلى بناء مستويات عالية من الثقة وتقوي العلاقات بين الشركاء.

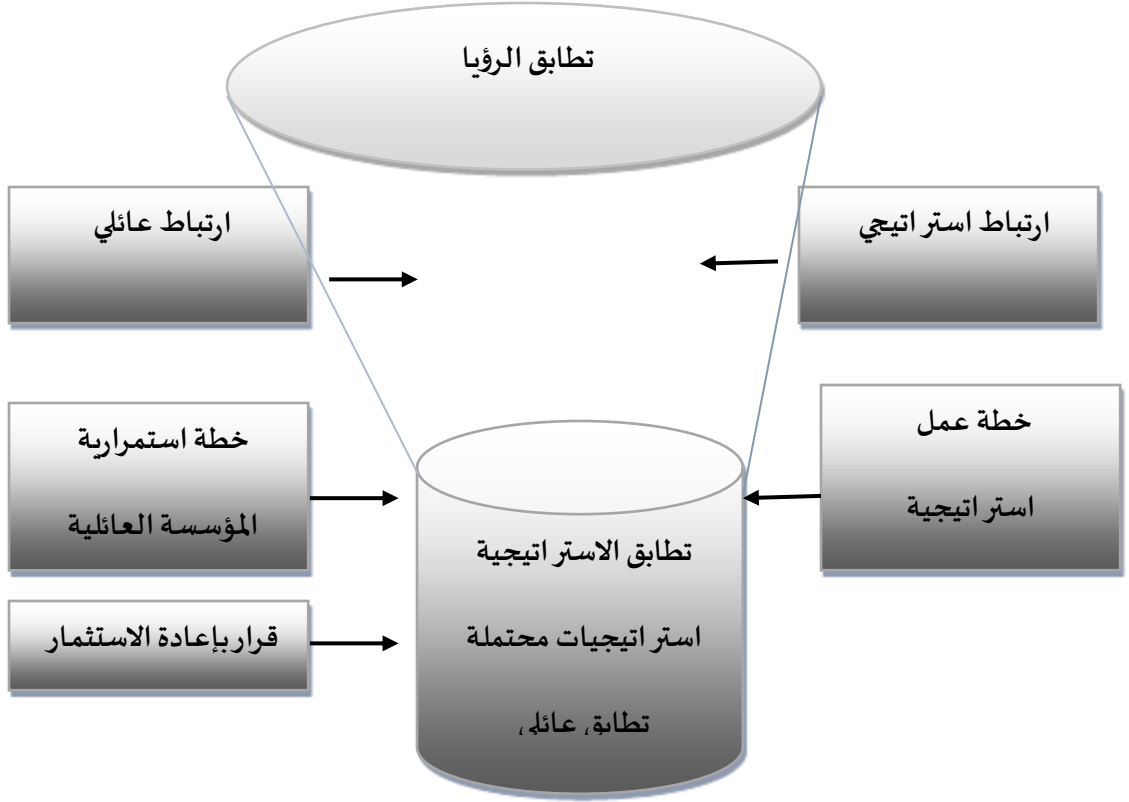
لتعزيز عملية تخطيط ناجحة فإن على العائلات أن تستخدم أطراً منظمة للمساعدة على توجيه وإدارة مصير العائلة والمؤسسة. ويعني التخطيط المتوازي أن العائلة والإدارة على السواء تعملان على دراسة الأمور الحرجة وبذات الوقت.

الشكل (2-9): عملية التخطيط المتوازي



الاهتمام بالتوقعات العائلية:

حينما تنمو العائلة يصبح التخطيط أمرا حاسمة لاستيعاب التغيرات في العلاقات العائلية وجدول الأعمال، وعادة ما تكون مناقشة التحولات العائلية أصعب من إدارة التغيرات في العمل ولذا يجب تكوين هيكلية رسمية تهتم بالتغيرات وتؤدي إلى الوصول لمعلومات ورؤى جديدة وأفكار جديدة حول أثر المتغيرات العائلية على العمل، وعندما تهمل العائلة هذه الأسئلة الصعبة لن تتمكن من إيجاد بدائل أو طرق للوصول لهذه البدائل.



الشكل (2-10): الخيار النهائي لاستراتيجية المؤسسة

المطلب الثاني: تأمين الالتزام بين أفراد العائلة

إن الالتزام العائلي هو ما يجعل من المؤسسة العائلية اسماً على مسمى، فبدونه لا يمكن أن تقوم عملية التخطيط المتوازي. حينما تعجز العائلة عن تطوير التزام للاستثمار والمشاركة في المؤسسة يكون قد آن الأوان لبيع أو تصفية المؤسسة.

إن الخطوة الأولى التي يجب القيام بها هي دراسة أولية لتحديد العلاقة المستقبلية التي تريد العائلة بناءها مع المؤسسة، لأن تقييم ارتباط العائلة بالمؤسسة واستعدادها للعمل المشترك ضروري لتحقيق الانسجام العائلي والاكتفاء الفردي. وإن قيام العائلة بمراجعة التزامها بالمؤسسة مؤشر على أن قيم وأهداف العائلة هي التي تحدد ما إذا كانت استثمارية الملكية هي الخطوة الصحيحة³¹.

تتطلب عملية الدراسة الأولية للالتزام العائلة الإجابة على سؤالين:

³¹ مرجع سبق ذكره، ص 57

• أولاً: هل هناك اهتمام لدى العائلة بالحفاظ على الملكية وذلك بناء على الاستفادة المادية والاجتماعية المتوقعة؟

• ثانياً: هل العائلة راغبة وقادرة على تحمل المسؤوليات الناتجة عن الملكية؟

للسؤال الثاني أهمية خاصة حيث أنه يجب تزويد أجيال المستقبل بصورة واقعية عن التحديات التي تواجهها ملكية مؤسسة عائلية، إذ غالباً ما يعجز الجيل القادم أو الأصبهار عن تقدير زيادة المتطلبات التي يحدثها التوسع بالمؤسسة العائلية وأن المشاركة الفعالة هي عمل جاد يشمل تطوير أنظمة العائلة، ومراقبة أداء العمل، والمشاركة في مجلس الإدارة أو مجلس العائلة والذي يتعارض أحياناً مع المهنة أو المتطلبات الزوجية أو العائلية. إذا كان أفراد الجيل القادم لا يرغبون في تحمل المسؤولية فإنه من الأفضل النظر في البدائل الممكنة للمؤسسة.

إن مناقشة الالتزام العائلي قد تؤدي إلى عدة نتائج كالموافقة على الاحتفاظ بالمؤسسة أو بيعها. وقد يقوم بعض الأقارب يرغبون بالمحافظة على هدوء العائلة أو لا يهتمون سوى بالاستثمار السلبي بالبيع للمالكين جدد، وقد تكتشف العائلة بأن المؤسسة التي امتدت على مر أجيال تخوض معركة خاسرة وقد آن الأوان للتخلي عنها.

قد تؤدي هذه الاجتماعات إلى اكتشاف الإمكانيات قيادية من ضمن أفراد العائلة مما يعطي حياة جديدة للمؤسسة، إذ ربما يتمكن هؤلاء القادة الجدد من جعل أفراد العائلة يلتفتون حولهم أو لربما يخرجون بمخطط لشراء أسهم الأفراد الذين ينقصهم الاهتمام بالمؤسسة.

بغض النظر عن القرار، فإنه يجب احترام رغبات كل الأفراد الذين لهم علاقة بالالتزام لأن الضغط على الأفراد للدخول في علاقات لا يرغبون بها سوف يؤدي في المستقبل إلى تزايد الصراعات. وقد لا يكون بالإمكان في الوقت الحاضر استرجاع أسهم تعود لأفراد العائلة بسبب متطلبات مالية أو مؤسسية إلا أنه يجب العمل على تطوير خطة على المدى الطويل لأجل استرجاع أسهم من يرغب منهم بالبيع عندما يكون ذلك مناسباً.

نبحث هنا في عملية القيام بدراسة أولية للالتزام العائلي بحذافيرها. إن الهدف العائلي بعد الانتهاء من مناقشة القيم الأساسية، وفلسفة المؤسسة والرؤيا المستقبلية هو كتابة بيان الالتزام الأولى والذي يشكل أساسية لاستمرارية عملية التخطيط. بعد أن يتم مشاركة مع الإدارة بمناقشة الالتزام الأولى واتفق العائلة والمؤسسة حول رؤيا مستقبلية مشتركة يمكن المضي بعملية التخطيط العائلي³².

³² مرجع سبق ذكره، ص 58

تفهم الالتزام العائلي:

يعتبر الالتزام متغيرا هاما يمكن من خلاله فهد تصرفات الأفراد والمؤسسات. يبني الالتزام نحو المؤسسة على

ثلاثة عناصر على الاقل:

1. إيمان ودعم شخصي لأهداف ورؤى المؤسسة.

2. رغبة بالإسهام بالجهود من أجل المؤسسة.

3. رغبة بإقامة علاقة مع المؤسسة.

إن المؤلفين لدراسة مستفيضة للالتزام يصفونه بما يلي:

لا يمكن القول بأن الالتزام هو بمثابة إخلاص للمؤسسة فقط وإنما علاقة فعالة يقدم خلالها الفرد جزءا من

ذاته لأجل المساهمة في ازدهار المؤسسة.

يتضح من هذا التعريف بأن عنصرا حاسما من عناصر الالتزام هو القيام بما يدعم المؤسسة وليس فقط

الشعور بالإخلاص والولاء. يعمل الالتزام على تركيز العائلة على الأمور الإيجابية التي تتوافق مع متطلبات الفرد والعائلة

مثل:

- الإخلاص والفخر.
- القيم والأهداف المشتركة.
- التجارب الشخصية الإيجابية.
- الارتباط الشخصي برؤيا المؤسسة المستقبلية.

كيف تعمل المؤسسة على بناء التزام عائلي
إن بوب وستيف يريدون هما الوحيدين من بين الأشقاء اللذان يعملان لدى المؤسسة العائلية، وليس على وفاق مع باقي أفراد العائلة الذين يعترضون على سلطتهم المحدودة على الشركة. يرغب بوب وستيف بالالتزام بجميع الاستثمار في المؤسسة لكي يتمكنوا من الاستمرار في تنميتها، بينما يشعر أفراد العائلة من غير العاملين بالمؤسسة بالقلق حيال ما يحصلون عليه من مردود لا يوازي مقدار استثماراتهم.
كيف تستطيع عائلة ريردون أن تستكشف هذه الآراء المتضاربة؟ إليكم بعضاً من الأسئلة التي تدور في الأذهان:
<ul style="list-style-type: none"> • يرى بوب أن مؤسسة ريردون للتكنولوجيا ليست مؤسسة عائلية. فهل هي مؤسسة عائلية؟ • ما هي قيم العائلة الأساسية؟ • هل تعمل الأهداف العائلية على دعم النمو على المدى الطويل وملكية المؤسسة؟ • ما هو عدد جداول الأعمال الشخصية؟ هل يمكن أن تقوم العائلة بتحديدتها ومناقشتها؟

الجدول رقم (2-3): التحديات التي واجهت عائلة ريردون

قد يساعد الاستبيان الذي سبق على معرفة المشاعر الفردية والعائلية حول الالتزام بالمؤسسة العائلية. يمكن دراسة الردود التي نحصل عليها خلال النقاشات حول القيم العائلية، وفلسفة المؤسسة العائلية والرؤيا العائلية الشكل 2-11 يهدف الاستبيان إلى توضيح القيم والتصرفات المرتبطة بالالتزام نحو المؤسسة العائلية. إن العائلات التي تهتم بالتوازن ما بين الكيان والارتباط العائلي تناقش هذا الموضوع في الجلسات العائلية وتشمله ضمن النظم التعليمية العائلية.

الالتزام العائلي ليس بالموضوع الذي يصعب فهمه أو مناقشته، ولكن القرار المتعلق بالالتزام هو الذي يحدث شكوكاً وضغوطاً فردية، حيث يشعر أفراد العائلة بملكية سيكولوجية حيال المؤسسة. وقد يحدث نمو الأفراد في ظل مؤسسة عائلية روابط يصعب فصمها. وتنتاب أفراد العائلة الذين اختاروا علم المضي بالالتزام العائلي أحاسيس بفقدان صلة الوصل بالعائلة. وقد يتردد بعض الأفراد في إنهاء هذه العلاقة مع أن استمراريتها ليست في صالحهم. لذلك يجب على أفراد العائلة ممن يعملون داخل المؤسسة طمأنة من هم خارجها أنهم جزء لا يتجزأ من العائلة³³.

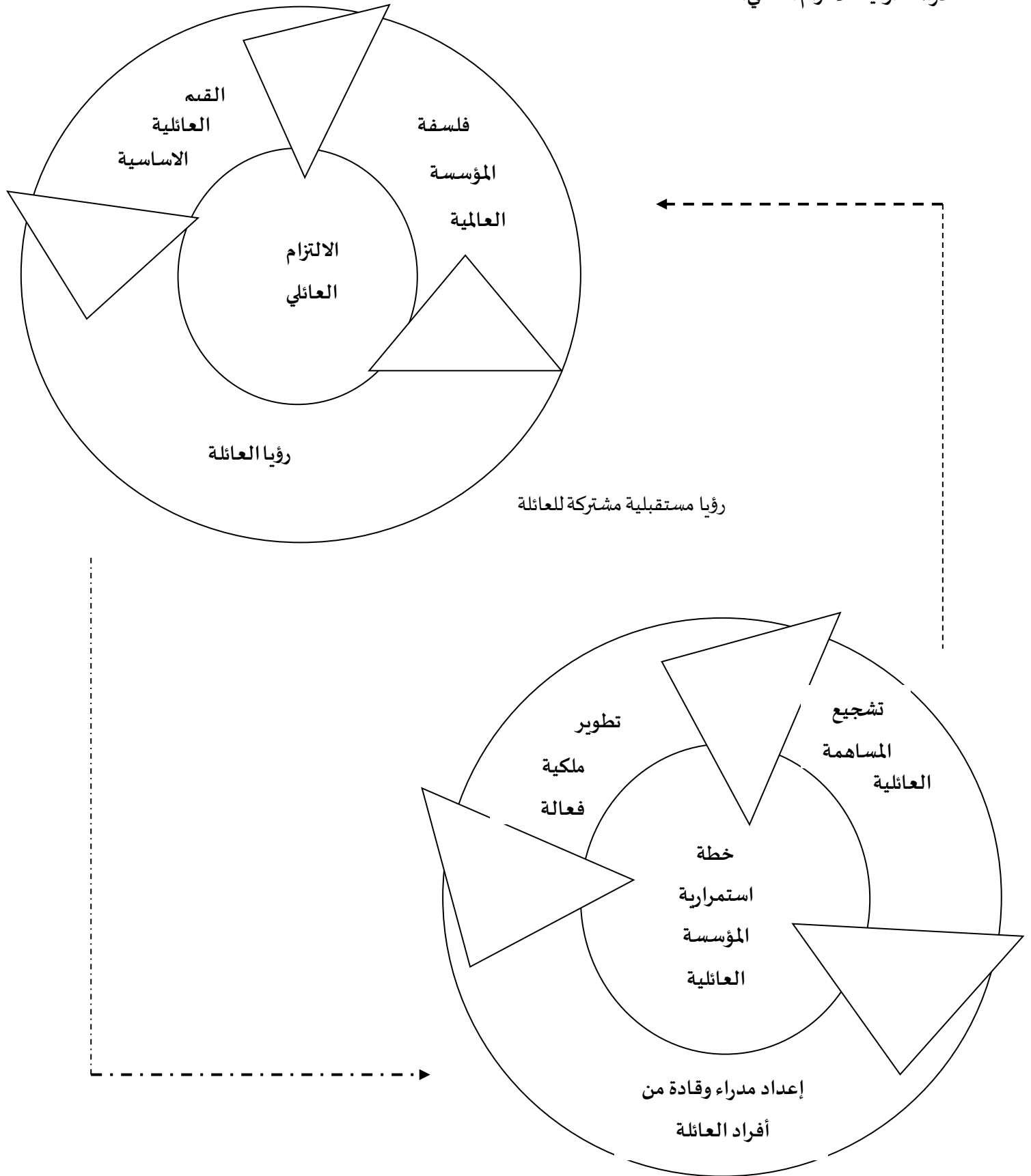
³³ مرجع سبق ذكره، ص 61

الجدول رقم (2-4): استبيان القيم والتصرفات المرتبطة بالالتزام نحو المؤسسة العائلية

أدوات التخطيط
<p>استبيان التزام المؤسسة العائلية</p> <p>تحمل الجميل التالية المعاني التي يشعر بها الأفراد حيال المؤسسة العائلية. بناء على هذه المعنى نطلب منك أن تختار ما يناسبك من الإجابات الخمسة. تشكل الإجابات المادة ا تدور حولها نقاشات عائلية تتعلق بالتزامات الأفراد المختلفة.</p> <p>اختيارات للإجابات:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. يرفض بشدة 2. يرفض باعتدال 3. غير موافق وغير معترض (محايد) 4. يوافق باعتدال. 5. يوافق بشدة
<p>عليك اختيار رقم الإجابة المناسب للجمل التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1---- أنني على استعداد للمشاركة بمجهود فوق العادة للعمل على نجاح المؤسسة. 2---- أعمل على دعم المؤسسة خلال النقاشات التي تدور بين الأصدقاء والموظفين وأفراد العائلة الآخرين. 3---- أشعر بالولاء للمؤسسة العائلية. 4---- تتطابق قيمي مع قيم المؤسسة. 5---- أشعر بالفخر حين أخبر الآخرين بأنني جزء من المؤسسة العائلية. 6---- يمكن تحقيق الكثير بالمشاركة بالمؤسسة العائلية على المدى الطويل. 7---- اتفق مع أهداف وسياسات ومخططات المؤسسة العائلية. 8---- أهتم حقاً لما سوف تؤول إليه المؤسسة العائلية. 9---- كان لخبري بالانخراط بالمؤسسة العائلية أثره الإيجابي على حياتي. 10---- أتفهم وأؤيد قرارات العائلة المتعلقة بمستقبل المؤسسة العائلية <p>مجموع النقاط</p> <p>التقييم: يقسم مجموع العلامات على عشرة لاحتساب معدل التقييم</p>

المصدر: راندل كارلوك وجون وارد، التخطيط الفعال للمؤسسات التجارية العائلية، دار العربية للعلوم، ص 60.

دراسة أولية للالتزام العائلي:



الشكل (2-11): علاقة الالتزام العائلي بخطة استثمارية المؤسسة العائلية

إن للالتزام العائلي الأولوية في النقاشات العائلية لأنه يدعم التطورات المتعلقة بالرؤيا المستقبلية المشتركة و خطة استمرارية المؤسسة العائلية. بكل بساطة تعمل العائلة التي تخطط مجتمعة للمستقبل على بناء علاقات عائلية قوية وفرص جديدة للمشاركة وبلوغ الأهداف. سنستعرض ضمن النقاط التالية التزام العائلة نحو المؤسسة والكيفية التي تساهم بها المواهب والموارد العائلية في استدامة الملكية العائلية.

- ملخص لقيم، أهداف وأولويات العائلة.
- لائحة بنقاط القوة التي تساهم بها العائلة نحو المؤسسة.
- موجز لما تحتاج إليه المؤسسة من العائلة.

نورد فيما يلي بعض الأسئلة التقليدية:

- ما هي المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالمؤسسة؟
- كيف تتم المشاركة في المكاسب المادية؟
- كيف يجب أن يتم توزيع حصص الملكية؟
- ما هي العوائد الناجمة عن الملكية؟
- من الذي لديه القدرة على تحمل مسؤوليات القيادة وماهي تلك المسؤوليات؟
- كيف تتم الموازنة بين قرارات العائلة والمؤسسة؟
- ما هو دور العائلة والمؤسسة في المجتمع؟
- ما هي الأدوار القيادية غير المهنية التي يجب على العائلة القيام بها؟

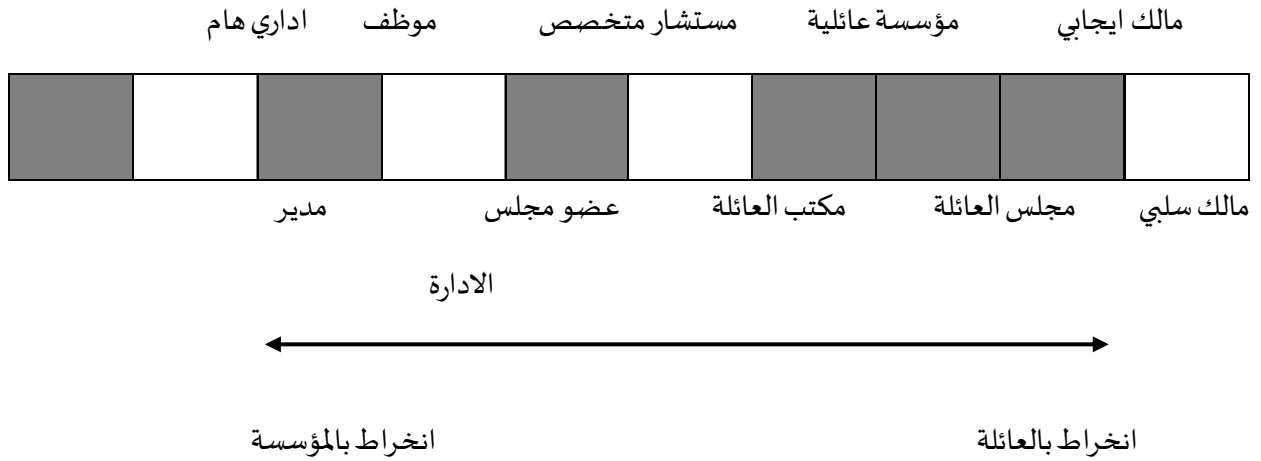
عادة ما يحتاج مناقشة موضوع الالتزام العائلي إلى عقد سلسلة من اللقاءات لمناقشة المواضيع الحاسمة التي سوف تواجهها العائلة كالقيم الأساسية، وفلسفة المؤسسة العائلية ورؤيا العائلة. وفي كثير من الأحيان يتجه النقاش نحو مواضيع محددة كالاستثمار، والقيادة، والملكية، والمهن، والأهداف الاقتصادية. من المفيد في هذه المرحلة القيام بمحاولة التركيز على المواضيع الأكبر كقيم العائلة وفلسفة المؤسسة العائلية.

المطلب الثالث: تفعيل المساهمة العائلية في الشركة العائلية

تشجيع المساهمة العائلية:

تعمل العائلة التي تمتلك مؤسسة على إمدادها بالموظفين، والمدراء والرؤساء، كما يساهم أفرادها في تحقيق نجاح المؤسسة وأهداف عملية التخطيط المتوازي، بينما يقود المدراء منهم التخطيط للمؤسسة لتحديد فرص النمو. تترك مشاركة العائلة أثرا مستمرة وعميقا على عمليات التخطيط كما يتضح من خلال مناقشتها في هذا الكتاب. تعتبر مشاركة العائلة تعبيرا عن التزامها نحو المؤسسة وأداة للمحافظة على هذا الالتزام الذي يتحقق بالاهتمام الإيجابي بالمؤسسة.

تتطلب استمرارية الملكية ونجاح المؤسسة التزام عائلية طويل المدى. يوضح الشكل 24 الفرص المحتملة للعمل بالمؤسسة، لأنه غالبا ما يمتنع أفراد العائلة عن العمل في المؤسسة بسبب أجوائها العدائية أو غير الداعمة.



الشكل (2-12): احتمالات المشاركة في مؤسسة عائلية

تنحصر أهمية نوعية المؤسسة فيما تقدمه من رضى نفسي لأفراد العائلة، وما تمتلكه من تأثير إيجابي ودافع معنوي. إن المؤسسات التي تشجع على المشاركة تخرج بقرارات أفضل وتحصل بالتالي على دعم أكبر. ويجب على القادة أن يدركوا أن التغيرات الاجتماعية والسياسية أعطت الأفراد رغبة بالتأثير في القرارات وأن العكس أصبح من الماضي. تنطبق هذه التغيرات على العائلات ومؤسساتها. فبالنسبة للمؤسسة يؤثر تشجيع المشاركة في مساهمة أجيال المستقبل بشدهم نحو المؤسسة وبالتالي تضمن استمرارية المؤسسة³⁴.

³⁴ مرجع سبق ذكره، ص 78

يحدد كل هذا المساهمة العائلية في نقطتين: المساهمة في نظام العائلة أو المؤسسة، والمشاركة في اتخاذ القرار. تتمثل النقطة الأولى في استقطاب أكبر عدد من أفراد العائلة للمساهمة في مستقبل المؤسسة، كما يوضح شكل 4، حيث يؤدي الاستقطاب إلى الإحساس بالملكية وتفهم أعمق للمؤسسة والعائلة. بينما تتمثل النقطة الثانية من المشاركة في توسيع دور العائلة في عملية اتخاذ القرار، كالمشاركة في السلطة والمسؤولية نحو القرارات المتعلقة بالملكية، والتحكم والعمل. مثالنا على مشاركة المسؤولية هو في مراجعة الاتفاقات العائلية. تعطي المساهمة في اتخاذ القرار الطاقة الإيجابية للعائلة، ويعمل تطوير النظم الدعم العائلة في عملية المساهمة على تحسين نوعية القرارات وتقبل العائلة للقرارات الجماعية.

على غرار أمور عدة منها الاجتماعات والاتفاقات وسوف يتم بحث الاجتماعات العائلية بالتفصيل لأنها تسهل اتخاذ القرارات المشتركة.

العمل على إحداث أجواء تدعم المشاركة:

إن للعلاقات والصراعات العائلية تأثير كبير على المشاركة العائلية وكثيرا ما تفشل العائلة في معرفة سبب الصراعات في المؤسسة العائلية وهو عدم المشاركة ومحدودية الفرص لتحديد الخلافات الفردية المتعلقة بالقيم والأهداف والرؤيا.

كلما كبرت العائلة تزداد صعوبة الحث على المشاركة العائلية ففي الماضي كان الطريق ممهدة أمام الجيل الأكبر للمشاركة لأنهم كانوا أكثر التصاق بالمؤسس، بينما دافع الأجيال الأصغر نحو المشاركة شخصي بحت، ولذا يجب تشجيع معرفة كل ما يتعلق بالمؤسسة للحيلولة دون تباعد الأجيال وإحداث أجواء تشجع على المشاركة. إن المناقشة التالية للصراع العائلي وتطبيق العدل تعطي أفكارا هامة حول كيفية إحداث الأجواء التي تسهل المشاركة³⁵.

اللقاءات العائلية أداة لتفعيل المشاركة العائلية:

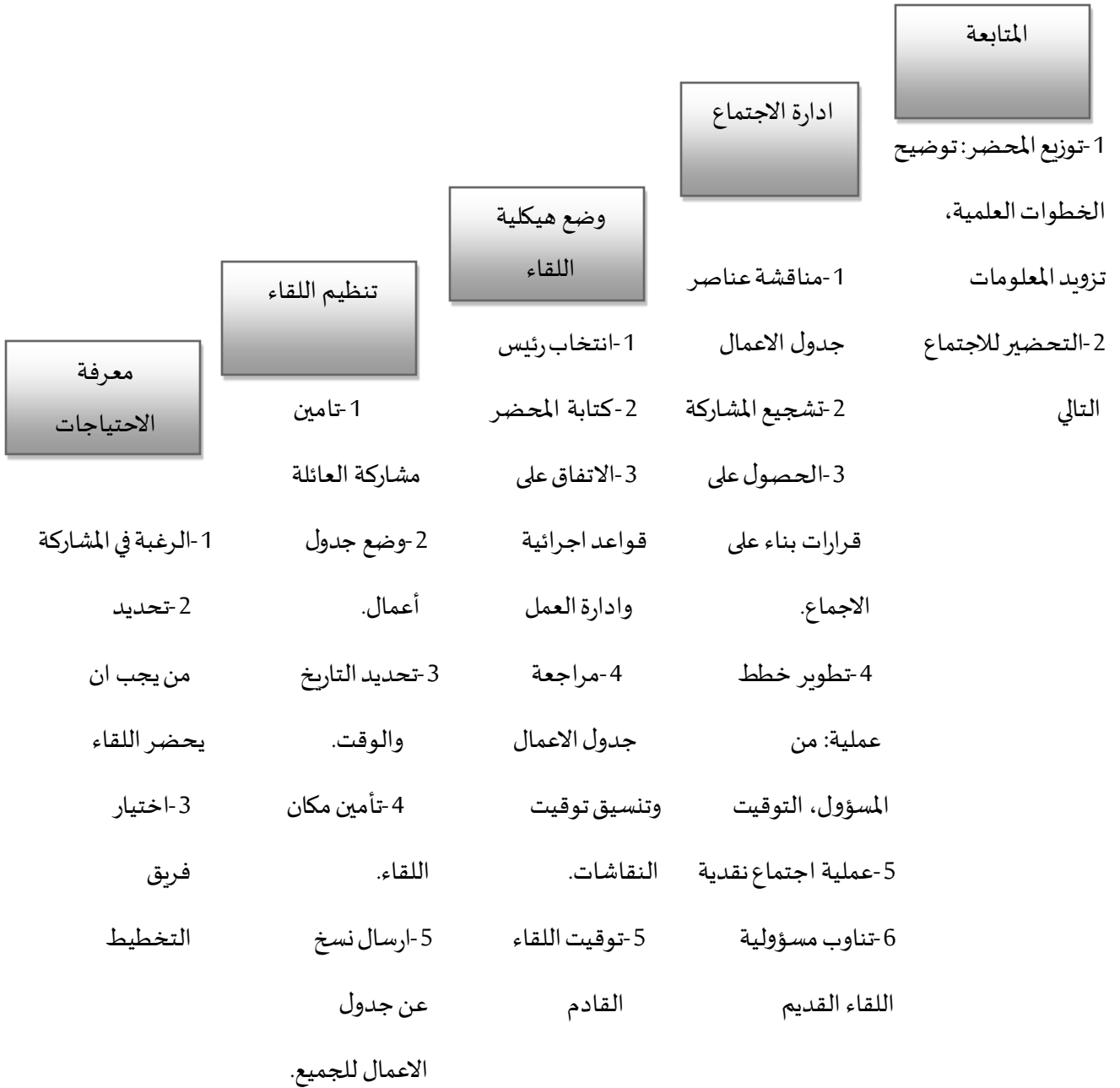
تنقد كل العائلات من اللقاء العائلي مهما تنوعت أهدافه كالتخطيط أو وضع ميزانية. فاللقاء هو آلية تشجع المشاركة العائلية، والتخطيط لقرارات المشتركة وحل النزاعات العائلية. وتفقد العائلة التي لا تلتقى خارج نطاق العمل تركيزها على الأمور العائلية والتشجيع على المشاركة.

³⁵ مرجع سبق ذكره، ص 79

أهداف اللقاءات العائلية:

يهدف تطوير نظام اللقاء العائلي المستمر إلى بناء هيكلية تشجع المشاركة العائلية في المؤسسة بالتخطيط وحل المشاكل واتخاذ القرارات، والتي تعتبر اذ التحديات التي تواجه المؤسسة العائلية، إضافة إلى حل الخلافات وتوضيح التوقعات. وينطبق هذا الأمر على مرحلة الانتقال من الجيل الثاني أو إلى النقابة العائلية المتعددة الأجيال فيما بعد.

الشكل (2-13): التحضير للقاءات عائلية فعالة



تعتبر اللقاءات العائلية أو المجلس العائلي بالنسبة للعائلة الكبيرة وسيلة فعالة لاتخاذ القرارات وبخاصة الوصول لأي إجماع عند القرارات الصعبة كما تسهل التواصل حول جميع المواضيع حتى تلك التي يصعب الحديث حولها كما انها تقدم الدعم لأفراد العائلة. تشكل هذه اللقاءات جزءا من نظام العائلة يجب أن تعكس اهتمام العائلة بالجميع. يعطى التوازن بين الواجبات والتفاعل الاجتماعي معنى لهذه اللقاءات.

قبل القيام بوضع الاتفاقات يجب العمل على تثقيف العائلة عبر محاضرات حول المهارات القيادية في المستقبل وأدوار العائلة، وتؤدي المناقشات غير الرسمية حول هذه المواضيع وغيرها إلى تشكيل أساس للقيام بالأمر بطريقة رسمية

المطلب الرابع: اتفاقات المشاركة العائلية

يتم تحديد المواضيع والأمر المرتبطة بالمؤسسة والعائلة والتي تتطلب تفهما أو معالجة بصورة رسمية في اللقاءات العائلية. حالما تتخذ العائلة قرارا ايجابية حول الالتزام بالمؤسسة فإن هدف اللقاء يتغير من ماذا علينا أن نفعل " إلى كيف نفعل".

للاتفاقات العائلية الرسمية فوائد متعددة: أولا تشجع على اتباع قواعد عامة تؤدي إلى الثبات والاستقرار، ثانيا تدعم التناغم العائلي، ثالثا تزيد فعالية العائلة في إنجاز رؤيا المشاركة المستقبلية حيث تحدث الاتفاقات العائلية سياسات تهدف إلى إتمام المهام العائلية. إضافة إلى ما سبق فإن الاتفاقات هذه تدعم التحول العائلي من الاعتماد على الثقة الفردية إلى الثقة المؤسسية. للوصول إلى اتفاقات عائلية فعالة نحتاج إلى القيام بمراجعة وتعديل الاتفاقيات الحالية لضمان التكيف مع الظروف العائلية والمؤسسية المتغيرة.

يمكن أن تصاغ الاتفاقات العائلية بأشكال متعددة تتراوح من رسالة عائلية غير رسمية إلى قانون عائلي مفصل وموثق. وإذا أردنا التوصل إلى المثالية فإنه يجب القيام بوضع دستور عائلي منذ الأيام الأولى لإنشاء المؤسسة حتى لا تنحصر النقاشات والقرارات في أحد أفراد العائلة.

عادة ما يتم وضع الاتفاقات العائلية بهدف توضيح الإجراءات العائلية التي يمكن اتخاذها حين تساؤلات ومواضيع تتعلق بالمؤسسة³⁶.

قد تتمكن الاتفاقات العائلية أن تقلص الصراعات إذا:

- تم الاتفاق عليها خلال إجماع عائلي.

³⁶ مرجع سبق ذكره، ص 89

- تم توصيل مضمون الاتفاقيات لجميع أفراد العائلة.
- تم تطبيقها بثبات وانتظام.
- تمتلك العائلة آلية لتعديل الاتفاقيات حالما تتغير الظروف.

يقوم الجزء الجديد من الفصل بمراجعة المواضيع الهامة التي يجب الاهتمام بها ضمن جميع الاتفاقيات العائلية وهي: تصرفات أفراد العائلة، وحل النزاعات، وتعليم أفراد العائلة، ووحدة العائلة وأداؤها.

تصرفات أفراد العائلة:

إن تصرفات أفراد العائلة تجاه المؤسسة، والموظفين، والعملاء والموردين مع أفراد العائلة الآخرين غالبا ما تكون مصدرا للنزاعات. ويعود ذلك إلى أهمية التصرف الذي يقوم به أفراد العائلة نظرا لما يترتب عليه من آثار قانونية أو أثر على العلاقات العامة المؤسسة. وإلى تهديد العلاقات العائلية وإعطاء إشارات سلبية للموظفين ولكل من يتعامل المؤسسة.

حل النزاعات:

عادة ما تواجه العائلة صدمات حادة بسبب العلاقات الشخصية أو إجراءات العمل أو خطط مستقبلية تبدو غير قابلة للحل، مما يبرز أهمية وجود برنامج يتيح التعامل الفوري مع هذه الصدمات والنزاعات، والتي بدونها تستمر وتؤدي إلى إحداث جو عائلي من عدم الثقة والضغطات التي قد تصل إلى مرحلة الانفجار. أن مواجهة النزاعات العائلية امر صعب يخشاه الجميع دون شك، ولذلك تعتبر المواجهة البناءة مهارة يجب تعلمها وممارستها، وعلى كل عائلة أن تفكر في قيمها وثقافتها عند تطوير برامج لمواجهة النزاعات. تشجع بعض الثقافات علانية النزاعات فيعبر أفراد العائلة صراحة عما يدور في أذهانهم بدون تردد، بينما تكون ثقافات أخرى وللأسف أقل انفتاحا أمام النقد المباشر للأفراد. ويعتمد نجاح المؤسسة العائلية على القيام بحل النزاعات بطريقة بناءة.

يبدأ أي حل للنزاعات في مناقشة الأمر وجها لوجه مع التركيز على المشكلة أو القرار. ويمكن تطبيق التقنيات البسيطة لحل أي نزاع في المؤسسة العائلية، حيث يتم تحديد المشكلة والطلب من الفرقاء تحديد جذور هذه المشكلة مما يؤدي إلى تفهم مشترك ويفتح المجال أمام إمكانية الوصول إلى اتفاق. ولكن العمل على فتح جروح قديمة هو ما يحدث عادة بين أفراد العائلات مما يزيد من صعوبة التوصل لأي حل³⁷.

³⁷ مرجع سبق ذكره، ص 91

قد لا تتمكن العائلة أحيانا من التوصل إلى حل وهنا يجب استشارة مجلس العائلة أو أحد أفراد العائلة من كبار السن، وإدراج هذه المشكلة على جدول أعمال اللقاء العائلي بحيث يصبح اللقاء جلسة لحل هذه المشكلة. وإذا كانت المشكلة مرتبطة بالمؤسسة يمكن الاستعانة بمجلس الإدارة للوصول إلى الحل الذي يناسب جميع الأطراف ويتفق مع قيم ورؤيا العائلة. وقد تقوم بعض العائلات بالاستعانة باختصاصي للوصول إلى الحل.

يجب العمل على مناقشة السبل التي تمكن العائلة من حل النزاعات المحتملة في المستقبل. وحينما تصل العائلة إلى خبرات في تطبيق المهارات والتقنيات اللازمة لذلك يجب أن تعمل على إتاحة هذه المعرفة أمام الجميع من أفرادها تسهيلا لحل النزاعات في المستقبل.

تتضمن الخطة الجيدة لحل النزاعات توقعات للأمور الحساسة، وآليات متفق عليها لحل النزاعات. يروج اعتقاد عائلي خاطئ بأن عدم مناقشة الأمور المتعلقة بالنزاعات يحافظ على تماسك العائلة، ولكن الحقيقة هي أن العائلة التي لديها آلية لمناقشة وحل النزاعات تتمتع بعلاقات عالية الثقة³⁸.

التحديات التي واجهت عائلة ريردون

التشجيع على المشاركة العائلية

يتضح من دراسة قامت بها عائلة ريردون أن أمامها العديد من الفرص للمشاركة العائلية والتي تمكن العائلة بالاستمرار في امتلاك المؤسسة في المستقبل، ويعمل في الوقت الحاضر اثنان من أفرادها في المؤسسة كما أن لدى ابنة أحد الإخوة طموحا للانضمام أيضا، وقد عبرت الأخت نانسي وإخوتها الآخرون عن رغبة مستقبلية بامتلاك تأثير أكبر على المؤسسة وانضمام أبنائهم إليها، مما يعني مزيدا من المشاركة العائلية. طرحت الدراسة الأسئلة التالية:

- هل تشعر العائلة بعلاقة نحو المؤسسة؟
- هل تشعر العائلة بترحيب بأرائها؟
- كيف تشارك العائلة في القرارات والمعلومات المرتبطة بالمؤسسة؟
- ما الذي تقوم به العائلة لدمج الموظفين من خارج العائلة بالمؤسسة العائلية؟
- كيف تحدد العائلة جدول أعمال اللقاءات العائلية؟

³⁸ مرجع سبق ذكره، ص 91

تعليم أفراد العائلة:

يعتبر الاهتمام بحصول أفراد العائلة على قدر من التعليم وتنمية قدراتهم الشخصية عاملاً هاماً في نجاح العائلات التي تمتلك مؤسسات كما تؤمن العديد من العائلات الناجحة بمساهمة التعليم بفعالية العائلة وقدرة أفرادها على العمل معاً. وتعمل بعض العائلات على جعل الأنشطة التعليمية جزءاً لا يتجزأ من اللقاء العائلي، بينما تهتم عائلات أخرى بمتابعة محاضرات تعليمية كالمحاضرات السنوية التي تتعلق بالمؤسسات العائلية والتي تقام – في ثمانين جامعة وكلية في الولايات المتحدة وتناقش مواضيع مثل التواصل والتخطيط والخلافة. وتقام ورش العمل أيضاً من قبل الاتحادات التجارية، والمحاسبين والمحامين.

تقوم بعض العائلات بعقد حلقات دراسية خاصة بها وتدعو إليها عائلات أخرى مالكة لمؤسسات تطرح بها أفكار وحلول للمناقشة وتكمن مزية هذه في تبادل الدعم والتعليم بين العائلات التي تواجه تحديات متشابهة. توفر الكثير من العائلات فرص التعليم الأبناء قبل أن يصلوا إلى مرحلة اتخاذ القرار، وفي حالات عديدة يكون التعليم امتداداً طبيعياً للتخطيط للعائلة والمؤسسة. يبحث الفصل السادس مواضيع متعددة مناسبة للحلقات الدراسية³⁹.

وحدة العائلة:

تسهل الأنشطة الاجتماعية والترفيهية التواصل وبناء الصداقات، ويفضل في هذه اللقاءات تلافي الأمور المتعلقة بالعمل بهدف الفصل بين العائلة والمؤسسة لتقوية العلاقات العائلية، بحيث يشعر أفراد العائلة ممن لا يعملون بالمؤسسة أنهم على قدم المساواة مع من يعملون بها.

يقوم العديد من العائلات بتنظيم عطلات دورية أو بشراء مزرعة أو منزل صيفي في منتجع للاستعمال العائلي، وتعمل بعض العائلات على وضع فقرة في الاتفاق العائلي تختص بجعل العطل العائلية والاحتفالات الدينية مقتصرة على العائلة وتستثني كل ما يتعلق بالمؤسسة من مناقشات أو مسائل.

أداء العائلة:

يستغرق تنفيذ خطة استمرارية المؤسسة العائلية وتطوير الأنظمة التي تدعمها عدة سنوات بناء على حجم ودرجة تعقيد العائلة والمؤسسة. وقد تعمل العائلة على تحديد أنشطة معينة ذات أولوية ليتم تنفيذها كجزء من

³⁹ مرجع سبق ذكره، ص 93

المخطط للعام الحالي. إن المهمة الأخيرة في عملية التخطيط التي تنتظر العائلة هي تحديد الأولويات والتي تتم بعد المراجعة النهائية لخطة استمرارية المؤسسة العائلية. تتضمن هذه الأولويات مسؤولية التنفيذ وتدبير الأموال اللازمة. مثلا ربما تختار العائلة تكوين جدول رسمي للقاءات العائلية أو لجنة التطوير نظام تعليمي إلى ما هناك من احتمالات طبقا لظروف كل عائلة. وتقوم العائلة كل عام بمتابعة الأنشطة ومراقبة التطورات التي تطرأ خلال مراحل التنفيذ ومراجعتها في اللقاءات العائلية المتتالية⁴⁰.

خلاصة المبحث

تسعى أغلبية العائلات المالكة للمؤسسات جاهدة للتغلب على المشاكل الملازمة لمشاركة العائلة في المؤسسة. وتوضح التجارب بأنه بغض النظر عن طبيعة العائلة فإن خططها وانظمتها تهدف إلى تعزيز الالتزام، والرؤيا والمشاركة العائلية، والتي بدورها توفر حولا للتحديات وتحدد كيفية تفاعل العائلة والمؤسسة، وتشكل الأدوار التي يلعبها أفراد العائلة في مستقبل المؤسسة.

لا توجد صيغة واحدة يمكن أن تطبق على جميع العائلات، ولكن تظهر أنماط معينة على المؤسسات العائلية

الناجحة والتي تتمسك بأربعة مبادئ:

- التزام مشترك نحو مستقبل العائلة والمؤسسة.
- القيام بلقاءات لمواجهة النزاعات وللإستمرار في التواصل.
- امتلاك لاتفاقات عائلية تدعم العملية العادلة في التعاملات العائلية.
- تخطيط مستمر يعتمد على ضمير حي.

تعتبر اللقاءات العائلية وسيلة مناسبة لإقامة وممارسة وتطوير هذه المبادئ عبر التقنيات والأنشطة التي تتراوح ما بين جداول أعمال رسمية للقاءات تؤدي إلى وضع مسودة الالتزام العائلي واتفاقات عائلية بخصوص حلقات تعليمية ممتعة.

⁴⁰ راندل كارلوك وجون وارد، التخطيط الفعال للمؤسسات التجارية العائلية، دار العربية للعلوم، ص 93

المبحث الثالث: إشكالية الشركات العائلية في الجزائر

تلعب الشركة العائلية دور فعال في بناء ودعم اقتصاديات الدول، لاسيما في الدول المتقدمة صناعيا، ويتضح أهمية هذا الدور بإلقاء الضوء على حجم الاستثمارات الهائلة للشركات العائلية التي تعمل داخل الاقتصاد الوطني. وعلى الرغم من كل ذلك، تواجه الشركات العائلية تحديات كبيرة، ألا وهو إمكانية عدم استمرارية هذه الشركات نتيجة عدم الأخذ بوسائل الإدارة الحديثة، وعدم الاستفادة بأهل الخبرة من خارج نطاق العائلة، أو عدم الأحد بالوسائل التكنولوجية الحديثة في تطوير منتجات الشركة، مما يعرض الشركة إلى عدم قدرتها على المنافسة السوقية. وفي هذا الإطار، قامت الدراسات المتخصصة بضرورة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات مما يسمح بالاستمرارية وتعزيز التنافسية وتحقيق التنمية الاقتصادية، ذلك بالنظر إلى تجارب الدول في هذا المجال.

المطلب الأول: واقع الشركات العائلية الجزائرية

كما يظهر في الجدول (2-5) فإن البعد المهيمن في المؤسسة العائلية هو البعد العاطفي وهذا لأنه تسود العلاقات العائلية وكذا صلة القرابة على العكس فإن المؤسسة غير العائلية يهيمن عليها البعد العقلاني، أما من ناحية صنع القرار فالمؤسسة غير العائلية يكون على شكل دوائر هرمية أي أنه لا يوجد مركزية كما هو الحال بالنسبة للمؤسس في المؤسسة العائلية.

الجدول (2-5): طبيعة المؤسسة العائلية مقارنة بالمؤسسة غير العائلية

المؤسسة العائلية	المؤسسة غير العائلية
البعد العاطفي	البعد العقلاني
مركزية من جانب المؤسس	دوائر هرمية circuit hiérarchique
القناعة الخاصة للمؤسس، الحدس	الحجة المنطقية، التعديل
التعسفي	القراري يستند على

Abdelatif KERZABI, Wassila Tabet LACHACHUI, l'entreprise familiale en Algérie l'indépendance au conservatisme « la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11 es journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois Rivères, Canada, p04

www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A11C35_FINAL.pdf

تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

في السنوات الاخيرة نلاحظ ارتفاع محسوس في انشاء المؤسسات الخاصة، خاصة تلك الممولة من طرف اجهزة الدولة المكلفة بهذا العمل ك ANJEM ANSEJ وكذا المدعمة من طرف الدولة وهذا في ظل اهتمام هذه الاخيرة بتوجيه الشباب الى خلق عملهم الخاص فهي من جانب تزيد من نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن جانب آخر فالشباب يستفيد من انشاء عمله الخاص ويتخلص الطرفان من هاجس البطالة.

والجدول التالي يلخص لنا الزيادة الواضحة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفترة من 2003 الى 2010.

الجدول (2-6): تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في الفترة 2003-2010.

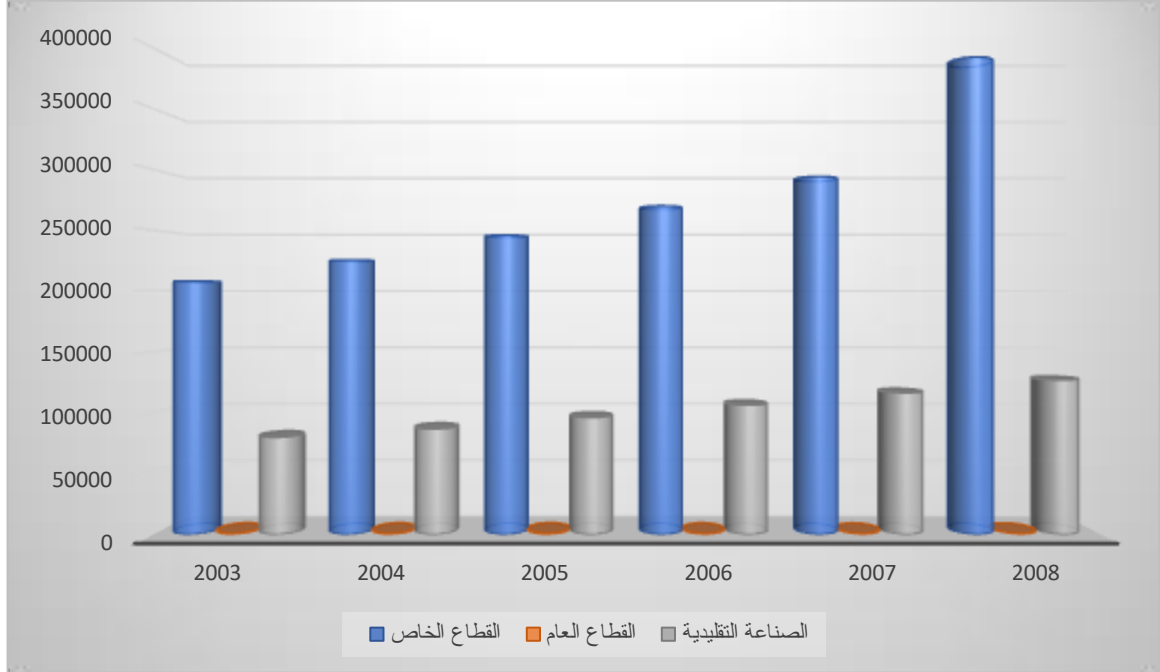
2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
606737	408155	392013	293946	269806	245842	225449	207949	القطاع الخاص
560	598	626	666	739	874	778	788	القطاع العام
-	162085	126887	116347	106222	96072	86732	79850	الصناعة التقليدية
607297	570838	519526	410959	376767	342788	312959	288587	المجموع

SAMIR Gharbi, LES PME/PMI EN ALGERIE : ETAT DES LIEUX laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation UNIVERSITE DU LITTORAL COTE D'OPALE. MARS 2011 ?P07.

Riif.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2011/03/doc-238.pdf.

الرسم البياني ادناه يترجم لنا الأرقام الموضحة في الجدول (2-6) اعلاه، ويمكننا من ملاحظة تطور الزيادة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويظهر لنا أيضا زيادة في نمو الصناعة التقليدية وهذا بصفة متوازنة معها حتى 2009.

الشكل (2-14): تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في الفترة 2003-2010.



المصدر: معطيات الجدول رقم 2-6.

المطلب الثاني: أرقام حول الشركات العائلية في الجزائر

الهيئات والوكالات التي أنشأتها الحكومة لدعم خلق المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

لقد قامت الجزائر بإنشاء عدة هيئات والتي تم تدعيمها تطبيقا لبرامج الإنعاش الاقتصادي ليليه البرنامج التكميلي الدعم النمو وهذا بعد سلسلة الارتفاعات التي عرفتها أسعار البترول وتحسد ذلك من خلال زيادة الدولة في نفقاتها بهدف خلق النمو الاقتصادي، ويوضح الجدول أهم الهيئات التي وظيفتها الحكومة بهدف إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا خلال الفترة الممتدة من 2011 إلى غاية 2016.

ANDI: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.

ANGEM: الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة.

CNAC: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

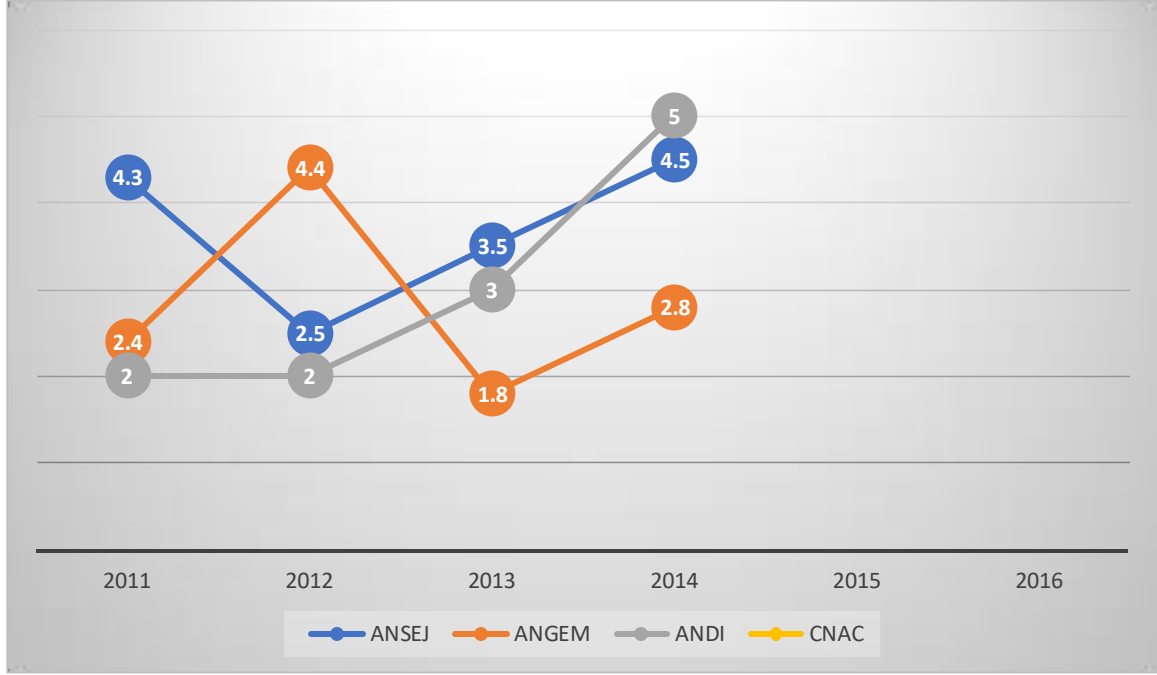
ANSEJ: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

الجدول رقم (2-7): المبالغ المستثمرة في كل برنامج من برامج دعم الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة الممتدة من 2011-2016. الوحدة: مليون دج.

متوسط سعر النفط	ANSEJ	CNAC	ANGEM	AND	السنوات
107,46	136 638 605	187 120 223	10 337 506	1 378 176,00	2011
	804,00	698,00	181,28		
109,45	603 130 566	45 199 261	915 102	815 545,00	2012
	488,00	414 794,00	069,20		
105,87	767 714 372	234 071 025	234 071 025	1 716 135,00	2013
	238,00	219,00	219,25		
96,29	1 007 058 251	346 879 220	37 349 323	2 192 529,00	2014
	898,00	108,00	788,32		
49,49	1 061 935 728	380 584 907	37 349 323	752 086,00	2015
	361,00	828,00	788,32		
45	1 139 598 027	434 832 770	47 199 659	930 426,00	2016
	486,00	000,00	988,80		

Source : les Bulletins d'information statistique de la PME du 2011 au 2016 de la direction générale de la veille stratégique des études et des systèmes d'information, Ministère de l'industrie et des mines

الشكل رقم (2-15): المبالغ المستثمرة في كل برنامج من برامج دعم الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة الممتدة من 2011-2016.



المصدر: معطيات الجدول رقم 2-7.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (2-7) والتي تتجسد في الشكل رقم (2-15) كيف أن كل من الوكالات و الصندوق عرفت إقبالاً على تمويل المشاريع و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تعتبر الأكثر إقبالاً عكس كل من الصندوق الوطني للتأمين على البطالة و الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة لتأتي الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في آخر الترتيب و هذا راجع إلى أن المبلغ المقدم من طرف ANSEJ هو كبير بالمقارنة مع المبالغ المقدمة للوكالات الأخرى إلا أن و بعد تراجع أسعار النفط خلال سنة 2014 عرفت هذه القروض المدعمة من طرف الدولة تراجعاً و لوحظ ذلك خاصة على مشاريع الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة و الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، لنلاحظ استمرار ارتفاع الطلب على كل من قروض ANSEJ, CNAC و هذا لتفشي البطالة بين فئات الشباب مما أجبرهم على اللجوء إلى إنشاء مؤسساتهم الخاصة. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى مساهمتها في التوظيف: يجب ألا ننكر الدور الذي قامت به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية والخاصة في خلق مناصب شغل، والجدول التالي يوضح عدد المؤسسات الخاصة والعمومية الصغيرة والمتوسطة وعدد مناصب الشغل التي قامت بتوفيرها خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2016.

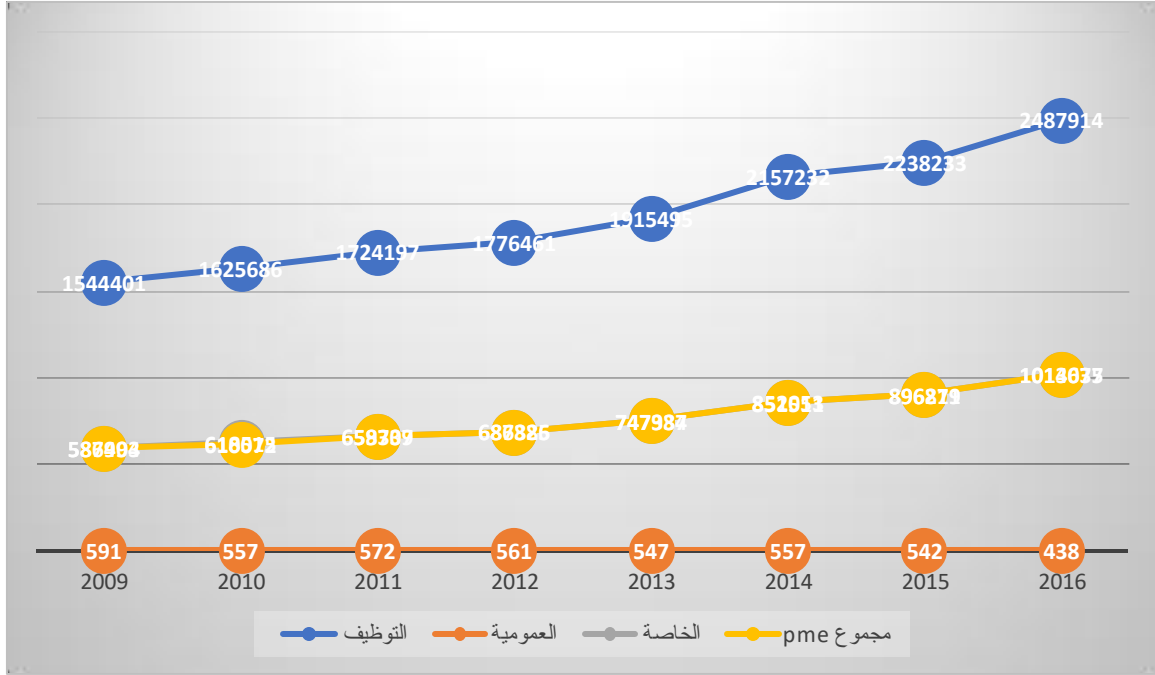
الجدول رقم (2-8): عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية والخاصة ودرجة مساهمتها في التوظيف خلال الفترة

الممتدة 2009-2016

التوظيف	العمومية	الخاصة	مجموع pme	السنوات
1544401	591	586903	587494	2009
1625686	557	618515	610072	2010
1724197	572	658737	659309	2011
1776461	561	686825	687386	2012
1915495	547	747387	747934	2013
2157232	557	851511	852053	2014
2238233	542	896279	896811	2015
2487914	438	1013637	1014075	2016

Source : les Bulletins d'information statistique de la PME du 2011 au 2016 de la direction générale de la veille stratégique des études et des systèmes d'information Ministère de l'industrie et des mines.

الشكل رقم (2-16): عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية والخاصة ودرجة مساهمتها في التوظيف خلال الفترة الممتدة 2009-2016.



المصدر: معطيات الجدول رقم 12.

من خلال معطيات الجدول رقم (2-8) و التي تتجسد في الشكل رقم (2-16) و الذي يوضح عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية و الخاصة بحيث نلاحظ العدد الكبير للمؤسسات الخاصة و الذي كان في حدود 586903 مؤسسة خاصة مقابل 591 مؤسسة عمومية سنة 2009، لينتقل إلى 1013637 مؤسسة خاصة مقابل 438 مؤسسة عمومية، فتزايدت المؤسسات الخاصة راجع إلى الوكالات التي أنشأت لدعم الاستثمار للأفراد و ما تمنحه من تسهيلات من جهة و إلى الإقبال الكبير من طرف الأفراد إلى إنشاء مؤسساتهم المصغرة من جهة أخرى، في حين يرجع تراجع المؤسسات العمومية إلى ارتباط الإنفاق الحكومي مداخيلها من الجباية النفطية و بتراجع هذه الأخيرة نلاحظ تراجع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية.

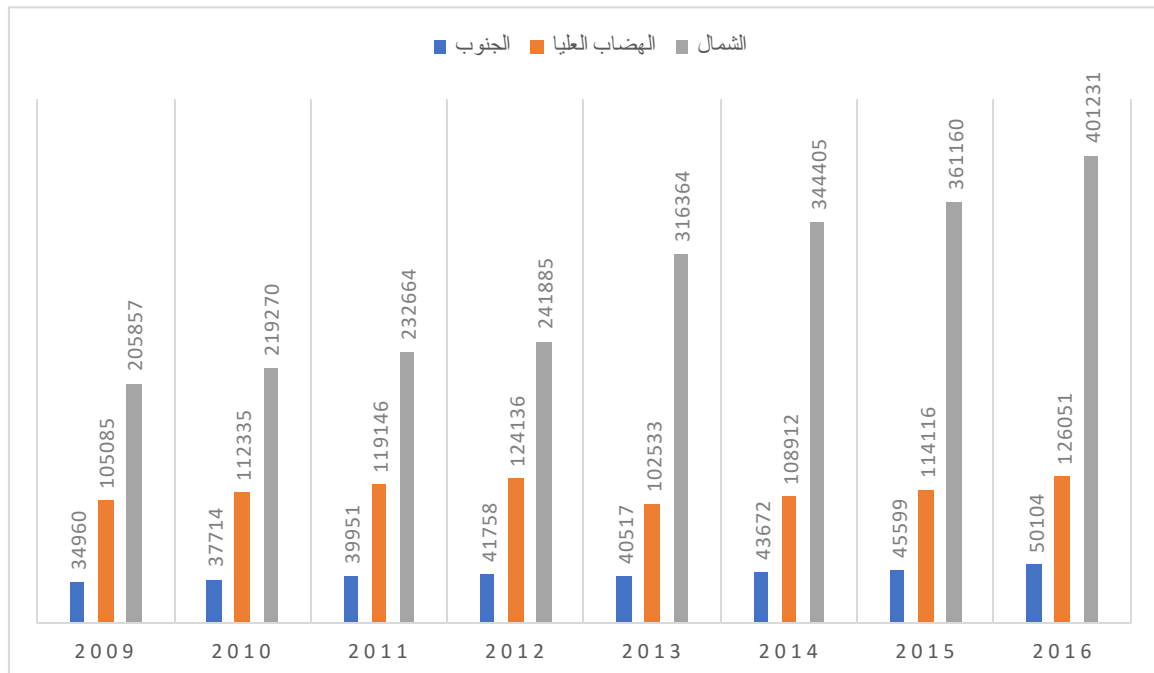
التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: إن التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعرف ارتفاعا بالمناطق الشمالية بالمقارنة مع المناطق الجنوبية والهضاب العليا كما توضحه معطيات الجدول رقم (2-9).

الجدول رقم (2-9): التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2009-2016

السنوات	الجنوب	الهضاب العليا	الشمال
2009	34960	105085	205857
2010	37714	112335	219270
2011	39951	119146	232664
2012	41758	124136	241885
2013	40517	102533	316364
2014	43672	108912	344405
2015	45599	114116	361160
2016	50104	126051	401231

Source : les Bulletins d'information statistique de la PME du 2011 au 2016 de la direction générale de la veille stratégique des études et des systèmes d'information, Ministère de l'industrie et des mines.

الشكل رقم (2-17): التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2009-2016.



المصدر: معطيات الجدول رقم 2-9.

من خلال الجدول رقم (2-9) والذي يتجسد في الشكل رقم (2-17) يتضح مركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شمال الجزائر والذي كان في حدود 205857 مؤسسة سنة 2009 لينتقل 401231 مؤسسة سنة 2016 وهذا راجع إلى التمرکز السكاني في الشمال.

المطلب الثالث: نظرة القانون التجاري الجزائري لمجلس الإدارة

المشروع الجزائري خص مجلس الإدارة بمجموعة من المواد وادرجها في القسم الفرعي الاول من القسم الثالث المتعلق بإدارة شركة المساهمة وتسييرها للفصل الثالث والذي يتناول شركات المساهمة.

وبعد القراءة المتأنية للمواد المذكورة في الكتاب الخامس في الشركات التجارية، نلاحظ ان شركات المساهمة يمكنها ان تولي ادارتها الى مجلس الادارة وهذا حسب المادة 610 من القانون التجاري الجزائري.

او تطبق المادة 642 المتعلقة بتسليم الادارة لمجلس المديرين وهذا تحت رقابة مجلس المراقبة المادة (643).

أما شركات التوصية بالأسهم تجد فيها مجلس المراقبة وهذا ما ينص عليه المشروع في المادة 715 ثالثا 2 ويعمل

هذا المجلس على الرقابة الدائمة لتسيير الشركة (حسب المادة 715 ثالثا 7).

تشكيل مجلس الإدارة:

1. عدد الأعضاء: جدد المشروع الجزائري في المادة 610 من القانون التجاري، عدد أعضاء مجلس الإدارة وهو:

• 3 أعضاء على الأقل.

• و 12 عضوا على الأقل.

• في حالة الدمج: يجوز رفع عدد الأعضاء القائمين بالإدارة إلى 24 عضوا.

2. الشخص المعنوي: لا تقتصر العضوية في مجلس الإدارة على الشخص الطبيعي، بل يجوز تعيين شخص معنوي

قائما بالإدارة، ويجب عند تعيينه اختيار ممثل دائم يخضع لنفس الشروط والواجبات، ويتحمل نفس المسؤوليات المدنية

والجزائية كما لو كان قائما بالإدارة باسمه الخاص).⁴¹

3. الشخص الطبيعي: أكد المشروع في المادة 612 ق ت ج، أنه لا يمكن شخصا طبيعيا الانتماء في نفس الوقت إلى أكثر من

خمسة مجالس إدارة الشركات مساهمة يوجد مقرها بالجزائر.

⁴¹ الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري، دار المعرفة، الجزائر، 2009، ص 259. عمارة عمورة،

4. الأجير المساهم: لا يجوز أن يعين في الشركة قائمة بالإدارة إذا كان عقد عمله سابقة بسنة واحدة على الأقل لتعيينه ومطابقاً لمنصب العمل الفعلي.⁴²

تعيين أعضاء مجلس الإدارة: حسب المادة 611 من ق ت ج، يتم انتخاب أعضاء المجلس من طرف:

• الجمعية العامة التأسيسية.

• أو الجمعية العامة العادية

تحدد مدة العضوية في القانون الأساسي دون أن تتجاوز ست (06) سنوات، ويجوز عزلهم في أي وقت، حسب ما نصت عليه المادة 613 من ق.ت.ج.

مجلس المديرين. **Directoire** :

• حسب المادة 642 من ق.ت.ج يهدف هذا التسيير إلى الفصل بين إدارة الشركة والمراقبة، وهي وظائف يقوم بكلاهما مجلس الإدارة.⁴³

• حسب المادة 643 من ق.ت.ج فإنه في حالة ما تولى مجلس المديرين إدارة الشركة فإن مجلس المراقبة هو الذي يقوم بالمراقبة.

مجلس المراقبة. **Conseil de Surveillance** :

عيب نظام مجلس المراقبة يمكن أن يأتي من القضاء (la suppression) على المراقبة المتبادلة بين المسيرين في المجلس، حسب Fama و Jensen المجلس يجب أن يستخدم المعلومة المأخوذة من نظام المراقبة المتبادلة. (Control mutuel système de¹⁹

⁴² عمارة عمورة، مرجع سابق، ص 259.

⁴³ عمارة عمورة، مرجع سابق، ص 257

⁴⁴ Laurence GODARD ,op, cit,p05.

المطلب الرابع: القوانين والتشريعات في حوكمة الشركات الجزائرية

خصص هذا الجزء واقع حوكمة الشركات الجزائرية، وذلك من خلال عرض أهم بنود قانون الشركات التجارية ومدى ملائمتها لمفهوم الحوكمة، ثم التطرق لبعض التشريعات المرتبطة بالحوكمة، خاصة المحاسبية منها، بالإضافة إلى تقديم أهم الإصلاحات التي تمت على مستوى الشركات.

تنظيم الشركات وفق القانون التجاري الجزائري:

بذلت الجزائر جهودا معتبرة في تعزيز أداء الشركات، وذلك من خلال قيامها بإصلاحات جذرية لإيجاد مناخ مناسب يتوافق ومتطلبات الحوكمة، وقد كللت هذه الجهود بقيام المشرع الجزائري بتنظيم إدارة الشركات التجارية بكافة أنواعها بناء على بعض التشريعات من نصوص القانون التجاري الجزائري⁴⁵، دون أن يكون الهدف منها تطبيق أو ممارسة حوكمة الشركات.

لقد نصت المادة 544 من القانون التجاري الجزائري على أنه: يحدد الطابع التجاري للشركة إما بشكلها أو موضوعها، وتعد شركات التضامن وشركات التوصية وشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات المساهمة تجارية بحكم شكلها ومهما كان موضوعها⁴⁶، وقد يعود السبب الذي جعل المشرع وتعتبر هذه الشركات شركات تجارية بحسب شكلها بغض النظر عن موضوعها إلى أهميتها والدور الاقتصادي لها.

- تأسيس الشركات التجارية، تنشأ الشركات التجارية يعقد رسمي يحزر لدى الموثق وهو عقد التأسيس وإلا كانت باطلة، ويشترط الموثق قبل أن يحور العقد التأسيسي التأكد من أهلية الشركاء والاكنتاب حسب الشكل القانوني، ولكي يتم القيد في السجل التجاري يجب أن يودع القانون الأساسي للشركة ومداولات

⁴⁵ القانون التجاري الصادر وفقا للأمر 75/59 المؤرخ في 1975/09/26 المعدل بالقانون 88/04 المتضمن القواعد الخاصة الطبقة على

الشركات العمومية الاقتصادية، الموسوم 93 / 08 المتضمن الدفاتر التجارية ومسالك المحاسبة واللواء من 09 إلى 18 التي تتم بالدفاتر التجارية ومسكها، الأمر 96/27 المؤرخ في 1996/12/09 الذي يخص الدمية المالية للشركة ويلزم الأشخاص المعنويين تكليف شخص آخر بسعي مراجع الحسابات للتحقيق والصادقية على الحسابات.

⁴⁶ القانون التجاري الجزائري الصادر بالجريدة الرسمية رقم 27/1993 مؤرخة في 1993 / 25، عللت بالمرسوم التشريعي رقم 09/08، المادة

344 معدل يجده الطابع التجاري لشركة إما بشكلها او موضوعها، ص: 137

الجمعية العامة التأسيسية ومحضر انتخاب أجهزة الإدارة والتسيير لدى المركز الوطني للسجل التجاري، وتندرج حسب الأوضاع الخاصة بكل شكل من أشكال الشركات.⁴⁷

- تصنيف الشركات التجارية، تعد شركة تجارية كل شركة تتخذ شكلا من الأشكال التي نص عليها المشرع وهي شركة التضامن وشركة التوصية والشركة ذات المسؤولية المحدودة وشركة المساهمة وهذا مهما كان موضوعها. وتصنف الشركات التجارية إلى صنفين:
- ✓ شركات الأشخاص، تتضمن شركات الأشخاص كل من شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة.
- ✓ شركة التضامن (المواد من 1 إلى 3 من القانون التجاري الجزائري)،⁴⁸ تقوم على الاعتبار الشخصي، وتصلح فقط للمشروعات الصغيرة الحجم التي تقوم على جهود أفراد تربطهم علاقات⁵¹ شخصية كأفراد الأسرة الواحدة أو الأصدقاء.
- ✓ شركة التوصية البسيطة (المواد من 3 إلى 563 مكرر 10)،⁴⁹ وتضم نوعين من الشركاء، شركاء متضامنون ويتمتعون بنفس المركز القانوني للشريك في شركة التضامن وشركاء موصون وتكون مسؤوليتهم محددة بمقدار ما قدمه كل منهم حصة في رأس مال الشركة ويمنع عليهم التدخل في إدارة الشركة.
- ✓ شركة المحاصة (المواد من 795 مكررة إلى 795 مكرر 5)،⁵⁰ أهم خاصية تتميز بها أنها موقنة أي تتميز بقصر المدة لأنها تنشأ للقيام بعمل واحد أو عدة أعمال بحيث تستغل فرص الربح، ويجوز تأسيس شركة محاصة بين شخصين أو أكثر. ويعد هذا الشكل من شركات الأشخاص لأن شخصية الشريك فيها محل اعتبار، ولا تكون شركة المحاصة إلا في العلاقات الموجودة بين الشركاء ولا تكشف للغير فهي لا تتمتع بالشخصية المعنوية، ولا يمكن تمثيل حقوق الشركاء بسندات قابلة للتداول.

⁴⁷ نفس المرجع المواد 545-546-547-548-549-550، ص 137-138.

⁴⁸ نفس المرجع، المواد من 551 إلى 563، ص: 138-140.

⁵¹ نفس المرجع المواد من 563 إلى 563 مكرر 5، ص 234.

⁴⁹ نفس المرجع المواد من 795 مكرر إلى 795 مكرر 5، ص 234.

⁵⁰ القانون التجاري الجزائري، مرجع سبق ذكره، المواد من 564 إلى 591، ص: 142-150.

- ✓ شركات الأموال، وتضم الشركات ذات المسؤولية المحدودة، شركات المساهمة والشركات ذات الطبيعة المختلطة والمتمثلة في شركة ذات التوصية بالأسهم.
- ✓ الشركة ذات المسؤولية المحدودة والمؤسسة ذات الشخص الوحيد (المواد من 564 إلى 591)⁵² وتتكون هذه الشركات في الغالب بين أشخاص تربطهم قرابة قوية أو صداقة، ويجب ألا يتجاوز عدد الشركاء 20 شريكا، حتى تحافظ الشركة على طابعها الشخصي. وتؤسس الشركة ذات المسؤولية من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، وإذا كانت الشركة لا تضم إلا شخصا واحدا تسمى المؤسسة ذات الشخص الوحيد.
- ✓ شركة التوصية بالأسهم (المواد من 715 مكرر 1 إلى 715 مكرر 10)، وتؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأس مالها مقسما بين شريك متضامن أو أكثر، له صفة التاجر ومسؤول دائما وبصفة متضامنة عن ديون الشركة، وشركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسائر إلا بما يعادل حصصهم، لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين أقل من ثلاثة ولا يظهر اسمهم في تسمية الشركة، وتطبق القواعد الخاصة بشركة التوصية البسيطة وشركات المساهمة بإنشاء المواد 610 حتى 673 على شركات التوصية بالأسهم، ويعين المسير بموافقة الجمعية العامة العادية وتعين هذه الأخيرة مجلس للمراقبة يتكون من ثلاثة مساهمين على الأقل، كما أنه لا يجوز أن يكون الشريك المتضامن من بينهم كما تعين الجمعية العامة مراجع للحسابات.
- ✓ شركة المساهمة (المواد من 592 إلى 715 مكرر 132)⁵³، تعتبر شركة المساهمة النموذج الأمثل لشركات الأموال، فهي تكون أساسا لجميع الأموال والقيام بمشروعات معينة بصرف النظر عن الاعتبار الشخصي للمساهمين، ومجرد طرح أسهم هذه الشركة للاكتتاب يستطيع أي شخص المساهمة فيها بمجرد دفع قيمة مساهمته. يجب أن يكون رأس مال الشركة 5 ملايين على الأقل إذا ما لجأت للدخار العلني ومليون في حالة العكس، ويحرر القانون الأساسي ويجب أن يتم الاكتتاب في كامل رأس مالها، وتكون الأسهم المالية مدفوعة في حدود 4/1 على الأقل من القيمة الاسمية، أما الأسهم العينية فيجب أن تكون محررة بالكامل حين طرحها وإصدارها، حيث يتم إيداع الأموال النقدية والعينية عند الموثق ويحرر هو بدوره قائمة للمكتتبين الذين يعتبرون هم المؤسسون.

⁵² نفس المرجع، المواد من 715 مكرر 1 إلى 715 مكرر 10، م - م: 214-217

⁵³ القانون التجاري الجزائري، مرجع سبق ذكره، المواد من 592 إلى 715 مكرر 132، م - م: 150-214

يتم استدعاء المكتتبين إلى الجمعية العامة التأسيسية، حيث تثبت رأس المال المكتتب ومبلغ الأسهم الذي تم تحريره، كما تصادق على القانون الأساسي وتعين القائمين بالإدارة ومجلس المراقبة وتعين مراجع الحسابات، ويتضمن محضر الجمعية قبول المعينين لوظائفهم وللمكتتبين عدد من الأصوات يعادل عدد الحصص التي اكتتبوا فيها على ألا يتجاوز 5% من العدد الإجمالي للأسهم.

تتكون شركات المساهمة في القانون التجاري الجزائري من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بمقدار مساهمتهم، كما أن عددهم يجب ألا يقل عن سبعة (7) مساهمين، ويتولى إدارة الشركة مجلس يتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل واثنان عشر (12) عضوا على الأكثر، وفي حالة الدمج قد يصل إلى أربعة وعشرون (24) عضوا دون تجاوز هذا العدد.⁵⁴

تنتخب الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية القائمين بالإدارة وتحدد عضويتهم في القانون الأساسي لمدة ست سنوات على الأكثر، ويجوز إعادة انتخابهم، ويجوز للجمعية العامة العادية عزلهم في أي وقت، ويشترط المشرع الجزائري على مجلس الإدارة (بكل أعضائه أن يكون مالكا لعدد من الأسهم يمثل على الأقل 20% من رأس مال الشركة،⁵⁵ حيث يحدد القانون الأساسي العدد الأدنى من الأسهم التي يحوزها كل قائم بالإدارة، وذلك لضمان جميع أعمال التعبير، مع عدم إمكانية التصرف فيها، وما أن هؤلاء الأعضاء يمثلون مساهمات شخص معنوي هو الدولة عادة حسب المادة 612 من المرسوم التشريعي السالف الذكر، فهذا يعكس استمرار مبدأ ارتباط الملكية بالإدارة في إدارة شركات المساهمة في كافة الأنظمة والقوانين.

يخول مجلس الإدارة في شركات المساهمة كل السلطات في كل الظروف للتصرف باسم الشركة وتمارس سلطته في نطاق موضوع الشركة، ولا تصح مداوات مجلس الإدارة إلا إذا حضر نصف عدد أعضائه على الأقل وتؤخذ القرارات بأغلبية أصوات الحاضرين وتمنح لهم مبلغ ثابت عن بدل الحضور، كما ينتخب مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيسا له شريطة أن يكون شخصا طبيعيا،⁵⁶ حيث يحدد المجلس أجرته، كما أنه يعين لمدة لا تتجاوز مدة نيابته كقائم بالإدارة، مع

⁵⁴ المادة 610 من القانون 88-04 / لوح في 12 / 01 / 1988، المتضمن القواعد الخاصة الطيبة على الشركات العمومية الاقتصادية.

⁵⁵ المادة 619 من المرسوم التشريعي رقم 08-93 المؤرخ في 25 / 04 / 1993، المتضمن القانون التجاري الجزائري وفق التعديلات الجديدة،

2005، ص: 276

⁵⁶ المرسوم التشريعي رقم 08-93، مرجع سبق ذكره المادة 635

إمكانية إعادة انتخابه، ويجوز للمجلس أن يعزله طبقا للمادة 636 من نفس المرسوم، ويتولى رئيس المجلس تحت مسؤوليته الإدارة العامة للمؤسسة .

دور رئيس المدير العام (PDG) في مجالس الإدارة، كانت الشركات المساهمة في الشكل القانوني الأكثر انتشارا في الجزائر بعد حصول المؤسسات على الاستقلالية، حيث كانت تحوكم من طرف مجلس إدارة يرأسه المدير العام للشركة والذي يعين بطريقة الانتخاب، أي أن رئيس المجلس هو نفسه المدير العام، ونتيجة لقيامه بمهمة مزدوجة، مهمة الإدارة ومهمة وظائف رئيس مجلس الإدارة، وجب عليه استثمار كل قدراته وسلطاته التقديرية من أجل استكمال وظائفه بشكل فعال، وهذا يدل على أن دور مجلس الإدارة في مراقبة رئيس المجلس ليس لها أي معنى، مما يؤدي إلى تقليص الدور الرقابي الذي من المفترض أن يقوم به مجلس الإدارة اتجاه رئيسه.

تنظيم جمعية المساهمين في القانون التجاري الجزائري: تختص الجمعية العامة غير العادية وحدها بتعديل القانون الأساسي في جميع أحكامه، وتجتمع هذه الجمعية مرة على الأقل في السنة - خلال ستة أشهر التي تسبق إقفال السنة ويقدم مجلس الإدارة أو مجلس المديرين إلى الجمعية العامة بعد إتمام تقريره وجدول النتائج والوثائق التلخيصية والحصيلة، كما يشير مراجع الحسابات في تقريره إلى إمام المهمة التي أسندت إليه ويجب إعلام الجمعية العامة من مختلف المجالس قبل 30 يوما من انعقاد الجمعية العامة.

خلاصة المبحث:

حاولنا في هذا المبحث الوقوف على أهم النقاط التي تواجهها الشركات العائلية بصفة خاصة، وما يعكسه ذلك في البيئة المؤسسية في الجزائر، هذا ما يستدعي سرعة تفوق وضعنا الراهن والتخطيط لمواكبة المستجدات بما يتوافق مع قيمنا.

فالشركات العائلية خاصة في الجزائر تكمن خصوصيتها في الكيفية التي تدار بها وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الحور الضامن لكفاءة القطاع الخاص في استغلاله الموارد ودراستها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق الأهداف المرجوة في هذا القطاع بصفة كاملة.

في مضمون هذا الفصل الذي قدم وأطر وفصل لقواعد ومفاهيم الشركة العائلية، سعيينا جاهدين أن نحلل تكوين الشركات العائلية بما يسمح لنا بفهم خصائصها التي تميزها عن غيرها من شركات القطاع الخاص. هذا ما سهل تشريح معضلاتها التي تشكل تحديات على الصعيدين الاقتصادي والأكاديمي بما يدفع لضرورة التعامل معها. فالتخطيط والالتزام وتفعيل المساهمة العائلية من بين أبعاد التعامل مع تحديات الشركات العائلية التي تهدف دوما إلى وضع اتفاقات للمشاركة العائلية التي لا تتعارض مع مسارها الاستثماري ولديمومتها المنشودة. كما أن واقع الشركات العائلية في الجزائر حسب ما عرضناه من أرقام وتجميعات إحصائية وتحليلية لا تزال في بادئ الطريق نحو خلق نموذج يسمح بولوج نادي الشركات العائلية العالمي. وهنا نقصد الشروط والمستويات التنظيمية والحوكومية التي تضمن تطورا ونمذجة سليمة لشركتنا العائلية التي تحتاج لمزيد من الإتمام القانوني والتشريعي خاصة في مجال حوكمة الشركات العائلية الجزائرية.

الفصل الثالث

حوكمة الشركات العائلية

تتمتع الشركات العائلية بسمات عديدة تضيف مزيداً من الصعوبة ماسية لها، وتجعل منه تحدياً خاصاً أمام الشركات العائلية، لماذا؟ الشركات العائلية - غالباً ما تتكون من هياكل معقدة ذات المصلحة في هذه الشركات كأفراد عائلات الأعمال، والإدارة العليا ومجالس إدارات هذه الشركات. كذلك، فإن حصص الملكية في الشركات العائلية غالباً ما تنتقل من جيل إلى جيل في العائلة. بالإضافة إلى ذلك، فإن أفراد العائلة المالكة للشركة عادة ما يلعبون أدواراً متعددة في إدارة وتوجيه الشركة والرقابة على عملياتها. ولا شك أن هذا الوضع يؤدي إلى عدم وضوح وضبابية علاقات الحوكمة في الشركات العائلية. كذلك، فإن المديرين المنتمين للعائلة في الشركة غالباً ما يحتكرون غالبية القرارات المهمة في الشركة. أخيراً، فإن الروابط العاطفية المترتبة على نمط ملكية الشركة العائلية قد تؤدي إلى الحد من تركيز الشركة على تحقيق الأهداف الاقتصادية المعتادة. بناءً على ما تقدم، نستطيع أن نخلص إلى نتيجة مهمة مؤداها أن طبيعة الشركة العائلية، وما تتمتع به من خصائص وصفات ذاتية تفرض علينا ضرورة إعادة النظر في غالبية - إن لم يكن كل - الافتراضات التي تقوم عليها النظريات التقليدية للحوكمة.

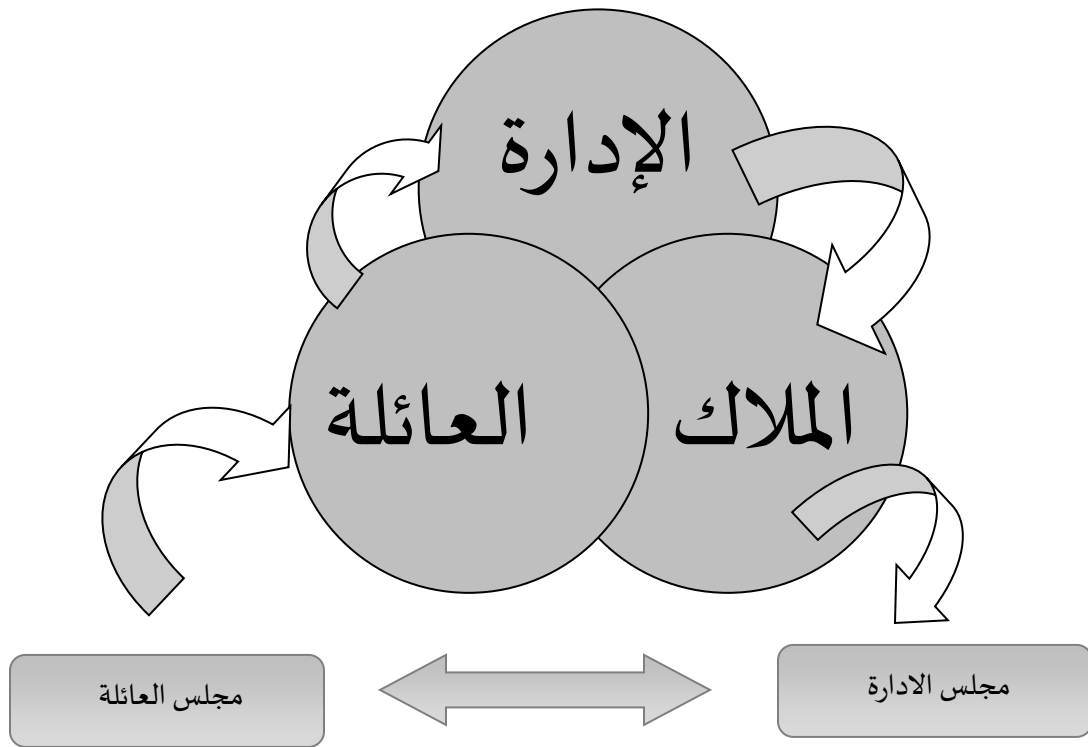
وإذا أخذنا في الاعتبار الطبيعة الثنائية للأهداف الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تسعى الشركة العائلية إلى تحقيقها، وكذلك مدى التعقد الذي يميز هياكل أصحاب المصالح¹، نجد أن الشركات العائلية تحتاج إلى هيكل حوكمة يحقق الترابط بين هذه الهياكل المعقدة. وبالإضافة إلى الإشراف والرقابة الإدارية، فإن الشركات العائلية تحتاج إلى تصميم هياكل حوكمة تتيح توافر الترابط والرؤية المشتركة داخل في الوقت نفسه - من الصراعات المدمرة. وقد يتحقق الهدف الأول من خلال استخدام أساليب رقابية رسمية تعمل على تدنية الانتهازية Opportunism واستغلال الفرص، ومتابعة الحقوق والواجبات المترتبة على تطبيق نظرية الوكالة Agency Theory. أما الهدف الثاني فيتطلب تطبيق الرقابة الاجتماعية Social | Control التي تعمل على الترويج للعلاقات الاجتماعية وصياغة الرؤية المشتركة بين العديد من الأطراف أصحاب المصالح في الشركة العائلية.²

¹ د. عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 154-155.

² Mustakallis, Autio, and Zahra, 2002

المبحث الأول: مدخل للحوكمة في الشركة العائلية

نظم الحوكمة الفعالة تعتبر أحد المسؤوليات الرئيسية التي يجب أن يضطلع بها ملاك وأصحاب الشركات العائلية. وتتطلب الحوكمة في الشركات العائلية تفكيراً متوازياً في كل من الشركة والعائلة يدعم نظم التخطيط وصناعة القرارات، واساليب حل المشكلات في كل من نظام الشركة ونظام العائلة، كما يتضح لدينا من خلال الشكل رقم (1-3):



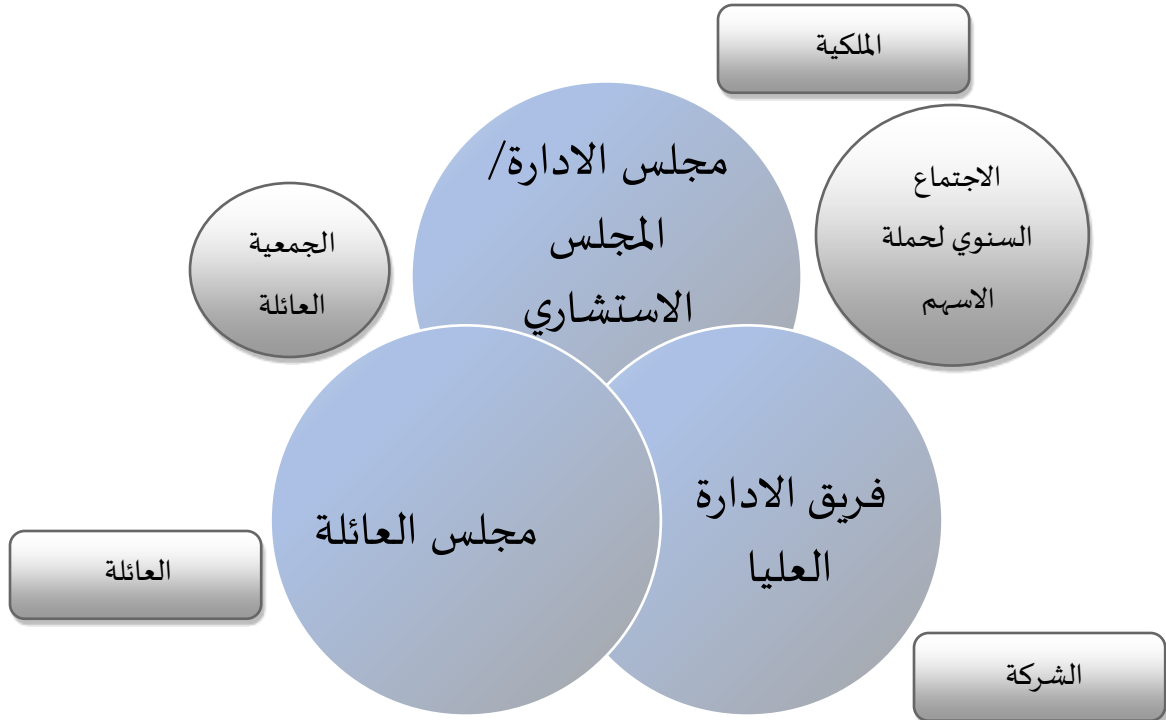
الشكل رقم (1-3): هياكل الحوكمة في كل من الشركة والعائلة

المصدر: Carlock and Ward, 2001

فغالبية الشركات تستعين بمجالس إدارات (أو مجالس استشارية) تشرف على | القرارات والتصرفات الإدارية، وعلى تخصيص الموارد المالية، وتشارك في صياغة استراتيجية الشركة. وهنا نقرر أن مجالس العائلة Family Councils تقوم بدور "مجلس إدارة العائلة Family Board فهذه المجالس تساعد على وجود هيكل حوكمة يدعم القرارات الجماعية، وتنسق بين السلوكيات والتصرفات العائلية وترصد وتعد القيادات المناسبة من بين أفراد العائلة.³

³ د. عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سابق، ص 156-159.

فهناك حاجة ملحة لتقاسم المعلومات وتنسيق القرارات والتصرفات بين مجلس العائلة ومجلس الإدارة نظرا للتداخل الدائم بين نظام الشركة ونظام العائلة، وقد يطلب منهما المشاركة في صناعة القرارات - عندما تواجه الشركة العائلية بموقف يتطلب اتخاذ قرارات صعبة أو شائكة. هاته القرارات والخطط المشتركة الناتجة عن الاتفاقيات العائلية Family Agreements، وانتقال الملكية Ownership Transfers من جيل إلى جيل في العائلة، وانتقال السلطة - أيضا - من جيل إلى جيل، وصياغة استراتيجية أعمال الشركة Business Strateau، تؤكد على التكامل المفترض بين سياسات وخطط كل من الشركة والعائلة. ولا شك أن مجلس العائلة ومجلس الإدارة يعتبران من التنظيمات الداعمة للمشاركة.⁴ من هنا، ينبغي أن يتوافر لعائلة الأعمال "هيكل حوكمة إدارية" Corporate Governance Structure، من العائلة نفسها "وتنظيماتها" Family Institutions، وبين الشكل رقم (2-3) هيكل الحوكمة الإدارية في الشركات العائلية.



الشكل رقم (2-3): هيكل الحوكمة الإدارية في الشركات العائلية

المصدر: Poza, 2004

⁴ Carlock and Ward, 2001, pp 140-141

بناء على ما تقدم، فسنقوم في هذا المبحث الأول من الفصل الثالث بمناقشة مدى الحاجة إلى توافر عائلات أعمال قوية قادرة على إدارة شركاتها والحفاظ على بقائها واستمراريتها، بتوضيح مفهوم التنظيمات العائلية. ونظرا لتعدد أشكال ومسميات التنظيمات العائلية، فسنتصر في هذه الفصل على تناول واحد فقط من أشكال التنظيمات | العائلية هو: مجلس العائلة بشيء من التفصيل. بالإضافة إلى ذلك، سيتم توضيح دور مجلس الإدارة باعتباره أحد العناصر الرئيسية لنظام الحوكمة الإدارية في الشركة العائلية، وتوضيح العلاقة بين دور مجلس الإدارة وبين غيره من التنظيمات العائلية. وكذلك سيتم إلقاء الضوء على الأدوار المنوطة بمجلس الإدارة في السر العائلية. بالإشارة إلى مفهوم وأشكال المواثيق العائلية باعتبارها الوسائل والأدوات التي تتضمن توثيق الأدوار المنوطة بكل تنظيم من التنظيمات العائلية.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات العائلية

تلعب دورا مهما في تحقيق مستوى مرتفع من النمو الاقتصادي وتوفير فرص كبيرة للتوظيف بالإضافة إلى ذلك فهي تساهم في الناتج المحلي الإجمالي في اقتصاديات كبيرة مختلفة. فعلى سبيل المثال وصل عدد الشركات العائلية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى نحو 20 مليون منشأة تمثل نحو 49% من الناتج القومي، ويعمل فيها أكثر من 90% من العمالة، وتساعد على توفير ما نسبته 75% فرصة عمل جديدة وفي دول الاتحاد الأوروبي تمثل هذه النوعية من الشركات نحو 70% إلى 95% من إجمالي الشركات الموجودة وتصل نسبة مساهمتها في الناتج القومي الإجمالي إلى نحو 70% وهي نسبة ليست ضئيلة بالمقارنة باقتصاديات أخرى. وفي المنطقة العربية تمثل هذه الشركات نحو 95% من إجمالي الشركات العاملة وتساهم بنحو 70% في الاقتصاديات العربية .

مما يعطي أهمية كبرى لهذا النوع من الشركات أنها شهدت قدرا كبيرا من التوسع والازدهار في مناطق مختلفة من العالم في ضوء ما تحققه من مميزات متعددة حددها الخبراء والمتخصصون لعل من أهمها الجمع بين حافز الربح مع المحافظة على الأبعاد الاجتماعية المختلفة، ووجود استقرار إداري وآلية في اتخاذ القرار مما يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية والأرباح، وزيادة درجة الثقة بين المتعاملين في الأسواق والقائمين على الشركة خاصة إذا كانت العائلة المالكة للشركة تتمتع بسمعة طيبة، وتكريس مبدأ التخصص وتوارث الخبرات مما يؤدي إلى زيادة قدرات ومهارات العاملين فيها، واتحاد مصالح أفراد مالكي الشركة.

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

ويساعد نظام الشركة الناجح على بناء الثقة داخل العائلة، في حين تصبح الحيوية العائلية بدورها مصدر قوة للمؤسسة لأنها تسمح لكل قسم منفصل من أقسام الحوكمة بالعمل بصورة أفضل واطافة قيمة أكبر مع البقاء متناغمة مع المكونات الأخرى لنظام الحوكمة، ويمكن لقواعد الحوكمة هذه أن تعود بفوائد اقتصادية أكبر.

• أولاً: أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للشركات العائلية:

تنبع الحاجة إلى ممارسة حوكمة الشركات للفصل بين الملكية والإدارة ففي المنشآت العائلية نجد انه لا يوجد فصل بين الإدارة والملكية بمعنى أن أصحاب الشركة هم مجلس الإدارة , وكذلك الإدارة مما يتسبب في خلق النزاعات ومدى تأثيرها على مسيرة الشركة ومن ناحية أخرى مدى تأثير المشاكل العائلية على اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة وهذا واضح جدا في الشركات العائلية التي تحتل نسبة كبيرة من نسبة الشركات الصغيرة فنجد أن معظمها تملكها عائلات ومن هنا نجد أن حوكمة الشركات كأنها نظمت لكي تكون أساسية في تلك الشركات , ولكن نجد أن معظم الشركات العائلية لا تميل بالاعتراف إلى أهمية تطبيق الشركات وذلك لعدة أسباب ومنها :

أ- كشف بياناتها وموضعها وخططها بالنسبة للشركات المنافسة.

ب- معرفة المساهم الصغير الذي يمتلك عدة أسهم قليلة على حقيقة الوضع في الشركة.

ت- في بعض الشركات نجد أن الأعراف والتمسك بها أهم بكثير من تطبيق حوكمة الشركات.

ث- عدم تعيين أفراد من خارج العائلة في مراكز حساسة مما يؤثر على مركزهم الاجتماعي.

ومن هنا كان لا بد من أن تواجه حوكمة الشركات صعوبات ومقاومة في التطبيق , ومن ناحية أخرى نجد أن حوكمة الشركات أصبحت صناعة تنمو في ازدياد وذلك نتيجة أن الحوكمة هي الباب الأساسي لدخول الشركات على الأسواق العالمية وأيضا إلى أسواق الأوراق المالية لذلك تتطلع الحوكمة إلى عمل المؤتمرات ودعوة الشركات العائلية لحضورها وذلك لمعرفة ما هي الحوكمة وما مدى تأثيرها على الشركات عند تطبيقها , لأنه من خلال هذه المؤتمرات تقوم الحوكمة بتعريف نفسها أو تقديم نفسها وذلك عن طريق عرض مبادئها ومدى الاستفادة من هذه المبادئ في كيفية

الفصل بين الملكية والإدارة ومجلس الإدارة وبين وظائف كل واحد على حده وبالتالي تقلل من النزاعات التي توجد داخل الشركات العائلية لأن في الشركات العائلية تختلط الأمور العائلية مع الأمور التي تخص الشركة.

• ثانيا: أثر التنوع الإقليمي على ممارسات حوكمة الشركات بالشركات العائلية:

حوكمة الشركات تكشف عن نفسها بأشكال عديدة من مكان إلى آخر , وبسبب التنوع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي فانه من غير الممكن تحديد مسار موحد ومعايير معينة لتطبيق الحوكمة وتعميمها على الشركات الخاصة وبالذات الشركات العائلية وهكذا يتعين على كل منطقة جغرافية أن تأخذ زمام المبادرة وتقوم بتحديد المعايير والمسارات التي توافق وضعها الاقتصادي وتجعل تطبيق مفهوم الحوكمة ملائما لها وفاعلا في سياق إصلاح وتطوير القطاع الخاص ويتوجب على كل من القطاعين العام والخاص في كل دولة دراسة القوانين والأنظمة التي تحدد عمل مؤسسات القطاع الخاص وخاصة الشركات العائلية وبحث أوضاعها الراهنة ومن ثم الدعوة إلى حوار حول رسم نظم وقوانين تحدد عمل القطاع الخاص والشركات العائلية والنظم التي يجب أن ترتكز عليها والتي من شأنها أن تسهم في تعزيز النمو الاقتصادي وذلك عبر تعزيز قدرات الشركات للمنافسة في الأسواق العالمية والناظر فيها من خلال معرفة متغيراتها وادراك إدارة القطاع الخاص والعائلي لأهمية الشفافية والمصدقية والمسؤولية التي تتوجب عليهم كصانعي قرار في الشركات

• ثالثا: طبيعة الملكية العائلية:

لا تركز مجموعات الملكية العائلية السيطرة بيد أفراد العائلة وحسب , بل تتصف أيضا أحيانا كثيرة بتعلق قوي بشركاتها , ويمكن أن يكون لدى العائلة احساس بالواجب الأخلاقي ازاء أصحاب المصلحة الآخرين في الشركة , بل قد تنظر أيضا إلى أعمالها التجارية كوسيلة لتقديم مساهمة ايجابية إلى المجتمع , وعلاوة على ذلك , كثيرا ما ينظر أصحاب الشركات العائلية الى شركاتهم كإرث اجتماعي أسسته وطورته الأجيال السابقة ويجب أن تستمر مع الأجيال اللاحقة والافتقار إلى السيولة المتوفرة هو أيضا اختلاف هام بين الشركات ذات الملكية العامة وذات الملكية العائلية , ويصعب في الكثير من الأحيان التخلي عن ملكية الشركات العائلية , وتضع بعض العائلات قيودا قانونية على بيع الأسهم كما أن العديد من الشركات العائلية يمتلكها أفراد , ويمكن أيضا أن تدخل السياسة الضريبية في اللعبة , جاعلة بيع الأسهم في الشركات العائلية مكلفة أكثر من الملكية المستمرة ويميل امتلاك الأسهم في شركة عائلية الى حشد ثروة الأفراد في أصول واحدة , ففي مجموعات الملكية العائلية , تكون نسبة مئوية غير متناسبة من الثروة الصافية للعديد من الأفراد موظفة في الشركة العائلية. وهذا يعني أن أصحاب الشركة العائلية كمجموعة من المستثمرين تكون لديهم نسبة أقل من التنوع

ومخاطر أعلى مما كانوا سيواجهونه لو كانوا مستثمرين في سوق الأسهم الأوسع، ويدفع مثل هذه المخاطر الشديدة أصحاب الشركات العائلية إلى إعطاء استثماراتهم اهتماما أكبر كما يميل إلى جعلهم أكثر نشاطا وانخراطا في أعمال الشركة. وهذا بدوره، يجعل العائلات ملتزمة أكثر بإصلاح العيوب في شركاتها بدلا من الهروب منها اقتصاديا، وفي بعض الأحيان، يمكن أن يبدو هاجس المحافظة على سمعة العائلة بالأهمية التي تعطى للمحافظة على الاستثمارات العائلية الجماعية في الشركة⁵.

• رابعا: الأدوات الرئيسية لحوكمة الشركة العائلية:

هناك عنصران رئيسيان يشكلان معا منظومة حوكمة الشركة العائلية هما دستور العائلة الذي ينص بوضوح على رؤية الشركة العائلية ومهمتها، وقيمها، والسياسات التي تنظم علاقة أفراد العائلة بالشركة. المؤسسات العائلية، التي من الممكن أن تكون ذات طبيعة وأهداف متباينة مثال جمعية العائلة، ومجلس العائلة، مكتب العائلة، وجمعية المساهمين وغيرها من اللجان العائلية.

لما كانت الشركات العائلية في أغلب الأحيان تملك رؤية أبعد مدى من الشركات غير العائلية فإن منظومة الحوكمة يجب بالتالي أن تكون قوية وسليمة البنية. ويجب أن ترتقي تلك النظم لتحقيق توقعات العائلة والمجتمع وتضمن في الوقت نفسه أداء الأعمال بكفاءة بحيث تكون مدرة للربح. ولما كانت الشركات العائلية مثل أحد الأعمدة الداعمة للاقتصاديات العربية، فإن تنمية أحدث نظم الحوكمة يعد أمرا ضروريا لضمان الاستدامة والاستمرارية - سواء في الكيانات الاندماجية الكبرى، أو على مستوى الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تدار بواسطة عائلات.

المطلب الثاني: التنظيمات العائلية والعائلات القوية

تختلف وتنوع هذه التنظيمات العائلية وتتعدد مسمياتها من عائلة إلى أخرى. فقد تتصف هذه التنظيمات بقدر كبير من الرسمية، وقد توجد في العديد من الأشكال والصيغ غير الرسمية، كما قد تختلف من حيث توقيت انعقادها، وطبقا لمراحل نمو وتطور العائلة، ومراحل تطور نمط ملكية الشركة، وكذلك مراحل النمو والتطور التنظيمي للشركة.

وعلى الرغم من تعدد واختلاف أشكال ومسميات التنظيمات العائلية كما سبق أن أشرنا، فإنه قد أمكن لنا

حصر الأشكال التالية لها:

⁵ غنزيان حسام الدين، دور حوكمة الشركات في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية، 2010-2011، ص 147-149.

✓ الاجتماعات العائلية الخارجية Family Retreats

✓ الاجتماعات العائلية الدورية Family Meetings

✓ مجلس العائلة (مجلس المشورة) Family Council

✓ الجمعية العائلية Family Assembly

✓ اللجان العائلية Family Committees

✓ المكاتب العائلية⁶ Family Offices

إن العامل المشترك بين هذه التنظيمات العائلية هو إتاحة الفرد العائلة لتبادل الآراء وتبادل الاتصالات، والقدرة على التفاوض، وبناء جسور الثقة وتحقيق الترابط العائلي. ويفوق كل ذلك في الأهمية أن هذه التنظيمات العادية توفر الآليات والعمليات اللازمة للتوصل إلى اتفاق بين أفراد العائل المالكة على القواعد الأحبة"، أو بمعنى آخر، الاتفاق على السياسات الداخلية للعائلة، وللتوصل إلى: أن تعمل في ظل الشركة العائلية، وللتوصل إلى أسلوب إدارة العلاقة بين العائلة ومجلس الإدارة والإدارة العليا للشركة. بعبارة أخرى، ينبغي أن تعمل التنظيمات العائلية على توضيح الهدف الذي تسعى العائلة إلى تحتي وطموحات وتوقعات العائلة، وقيمها الأساسية. ويفضل أن يحدث ذلك من خلال الموثائق عائلية " Family Statements مكتوبة ومعتمدة من الجمعية العائلية أو من مجلس العائلة أو في الاجتماعات العائلية. وينبغي أيضا أن يكون هناك وضوح تام والتفرقة بين الأدوار المنوطة بكل تنظيم من هذه التنظيمات العائلية من ناحية، وبين هذه التنظيمات العائلية مجتمعة وبين مجلس الإدارة والإدارة العليا للشركة من ناحية أخرى.

وسنقدم في المطلب الثالث أحد النماذج المهمة والرئيسة للتنظيمات العائلية، وهو "مجلس العائلة"، باعتباره

المجلس الموازي لمجلس إدارة الشركة العائلية..

يعتقد كثير من الباحثين Neubauer and Lank, 1998; Gersick, et al, 1997; Dyer, Jr., 2003; أن عائلات

الأعمال التي يرغب أفرادها في الاستمرار كمديرين و/أو مالكين لشركاتها، ترتفع احتمالات قدرتها على أداء هذا الدور إذا

كانت هذه العائلات تتمتع بالقوة، والترابط، والتماسك المطلوبين. وقد عبر كل من (Aronoff and Ward 1992) عن ذلك

بقولهما:

⁶ Aronoff, et al. 1996; Bork, 1993; Friedman, 1998; Gersick, et al. 1997; Gilding, 2000; Hilburt-Davis and Dyer, 2003; Neubauer and Lank, 1998; Poza, 2004

تعتبر القيم، والأفكار المثالية التي يربي وينشأ عليها أفراد العائلة المالكة، وكذلك القدرة على الإحساس بالأهداف التي تسعى العائلة إلى تحقيقها، المصدر الرئيس للقوة والطاقة التي تتمتع بها شركة العائلة. ففي الواقع أن العائلة المالكة الناجحة والتي تتمتع بقيم قوية، قد تكون أكبر المصادر التي تستمد منها الشركة قوتها".

من ناحية أخرى، فقد عبر Whiteside at al. (1993) عن هذه الأفكار العاطفية بقولهما:

"إن العائلة القوية المتماسكة تحشد قدرا كبيرا من القدرات والإمكانات للشركة التي تملكها".

وفي روايته الكلاسيكية "أناكارينينا Anna Karenina"، قرر الكاتب العالي تولستوي Tolstoy أن "العائلات

السعيدة تتمتع بالصفات نفسها، أما العائلات التعيسة فيصل كل منها إلى التعاسة بطريقته الخاصة".

"Happy families are all alike; every unhappy family is unhappy in its own way"

وقد أثارت هذه الحقائق اهتمام المتخصصين في دراسة العائلات وكذلك المتخصصين في دراسة النظم العائلية.

واستطاع Stinnett and Defrain (1985) من خلال دراستهما لـ 3000 عائلة، أن يتوصلا إلى الصفات التالية للعائلات

الناجحة:

❖ الالتزام المتبادل بين أفراد العائلة.

❖ الاحترام المتبادل بين أفراد العائلة.

❖ الاتصالات المفتوحة والمتبادلة بين أفراد العائلة.

❖ الحرص على التلاقي والاجتماع معا بصفة مستمرة.

❖ الروح المعنوية المرتفعة.

❖ القدرة على التعامل مع تحديات الحياة.

كما قررا أن "الالتزام" يمكن أن يعتبر هو الأساس الذي يترتب على وجوده وبقيّة الخصائص والصفات المشار

إليها.

المطلب الثالث: مجلس الإدارة والمواثيق العائلية

دورة حياة معظم الشركات العائلية في المرحلة التالية لمرحلة مؤسسها قصيرة جدا، و90% من الشركات العائلية لا تستمر بعد الجيل الثالث من المالكين. السبب الرئيسي في ذلك هو التعقيد وتجاوز الرسميات نتيجة لغياب الممارسات والإجراءات الواضحة وقلّة الانضباط. يمكن تقسيم تطور الشركة العائلية إلى ثلاث مراحل: مرحلة المؤسس ومرحلة إشراك الإخوة ومرحلة اتحاد الأقرباء. ويلخص الجدول التالي مشكلات الحوكمة الرئيسية التي تواجه الشركات العائلية خلال دورة تطورها.⁷

الجدول (1-3): مشكلات الحوكمة الرئيسية التي تواجه الشركات العائلية خلال دورة تطورها

المرحلة	المشكلات
مرحلة المؤسس	انتقال القيادة تعاقب الملكية تخطيط الممتلكات
مرحلة شراكة الإخوة	الإبقاء على روح فريق العمل والوئام المحافظة على ملكية العائلة. تعاقب الملكية
مرحلة اتحاد الأقرباء	تخصيص رأس مال الشركة؛ حصص الأرباح والدين سيولة حاملي الأسهم حل نزاعات العائلة مشاركة العائلة ودورها رؤية العائلة ومهمتها صلة العائلة بالشركة

المصدر: خالد محمد كانو، كيف نتعرف على نقاط القوة والضعف في الشركات العائلية، جريدة اخبار الخليج، افريل

2016، متوفر على الموقع: www.Alhlabar - alkhalaj . Com

⁷ خالد محمد كانو، كيف نتعرف على نقاط القوة والضعف في الشركات العائلية، جريدة اخبار الخليج، افريل 2016، متوفر على الموقع،

فيما يلي ست خطوات من الممكن أن تساعد في الإبقاء على استمرارية الشركة:

(1) الخطوة الأولى: وضع النظام الأساسي للعائلة

النظام الأساسي للعائلة هو بيان بالمبادئ التي تلخص التزامها بالقيم الجوهرية ورؤية الشركة ومهمتها. وهو بمثابة وثيقة حية تتطور بنمو العائلة والشركة معا. يشتمل النظام الأساسي النموذجي للعائلة على العناصر التالية:

- قيم العائلة وبيان مهمتها ورؤيتها
- الهيئات العائلية مثل جمعية العائلة والمجلس العائلي ولجنة التعليم ومكتب العائلة
- السلطة والمسؤولية والعلاقة بين أفراد العائلة ومجلس الإدارة والإدارة العليا ... إلخ.

(2) الخطوة الثانية: تشكيل هيئات حوكمة عائلية

تساعد هيئات الحوكمة العائلية في تعزيز الوثام والعلاقة بين العائلة والشركة. ويعتمد تحديد نوع الهيئة المطلوب تأسيسها على حجم الشركة ومرحلة التطور التي تمر بها العائلة وعدد أفراد العائلة الموجودين ودرجة اتصال أفراد العائلة بالشركة.

- جمعية العائلة: هي منتدى رسمي يلتقي أفرادها مرة أو مرتين سنوية لمناقشة مشكلات الشركة والعائلة. جمعية العائلة مفتوحة لكل أفراد العائلة مع بعض القيود الحد الأدنى للسن ومشاركة الأصهار وحقوق التصويت. ويتمثل دور هذه الجمعية في اعتماد رؤية العائلة والقيم والسياسات المتعلقة بالعائلة وانتخاب أعضاء اللجنة.
- مجلس العائلة: هو هيئة الحوكمة الخاصة بالجمعية. ويتألف من خمسة إلى تسعة أعضاء تنتخبهم جمعية العائلة ويعقد هذا المجلس مرتين إلى ست مرات سنوية ويتمثل دوره في العمل حلقة وصل بين أفراد العائلة ومجلس الإدارة والإدارة العليا واقتراح اسم المرشح للمجلس وصياغة سياسات العائلة... إلخ.
- مكتب العائلة: هو مركز الاستثمار والإدارة الذي ينظمه مجلس العائلة ويشرف عليه. ويتولى المكتب متابعة الاستثمارات الشخصية للأفراد العائلة والضرائب والتغطية التأمينية وتخطيط الممتلكات والاستشارات المهنية ومجالات أخرى تهتم كل أفراد العائلة بشكل خاص ويقوم على إدارة ذلك متخصصون..
- هيئات عائلية أخرى وفقا لحجم الشركة، يمكن تشكيل لجان للتعليم واسترداد الأسهم والتخطيط المهني ولم شمل العائلة والترفيه.

3) الخطوة الثالثة: تشكيل مجلس استشاري ومجلس إدارة

عندما ترتفع درجة صعوبة أعمال العائلة، يصبح من الضروري تأسيس مجلس استشاري ومجلس إدارة. ويسمح ذلك للشركة العائلية بمزيد من التنظيم والتركيز.

- المجلس الاستشاري: يتألف المجلس الاستشاري من مجموعة أعضاء موقرين ذوي خبرة من غير أفراد العائلة. وعادة ما يكون الأعضاء خبراء في صناعة الشركات العائلية والسوق الخاص بها أو في مجالات أخرى كالشؤون المالية والتسويق والأسواق العالمية. على مدار فترة زمنية وبمجرد أن ترى العائلة القيمة التي يضيفها المجلس الاستشاري، يتم دعوة بعض أعضائه للانضمام إلى مجلس إدارة الشركة.

- مجلس الإدارة: في الشركات العائلية يتألف مجلس الإدارة من أفراد العائلة وكبار المديرين وينظر المجلس في الشؤون الإستراتيجية وخطة تعاقب الملكية والشؤون المالية والضوابط الداخلية وإدارة المخاطر وتقديم التقارير للمالكين والجهات المعنية الأخرى. حضور المديرين المستقلين في الاجتماعات التي يعقدها المجلس يمكنه أن يلعب دوراً حيوية. فيمكن للمديرين المستقلين تقديم منظور خارجي فيما يخص الإستراتيجية والرقابة.

4) الخطوة الرابعة: تطوير سياسة توظيف أفراد العائلة

ينتهي الحال بكثير من الشركات العائلية التي لا تضع سياسات توظيف واضحة إلى عدد أكبر مما تحتاج إليه من الموظفين من أفراد العائلة. وبوصول الشركة إلى مرحلة إشراك الإخوة، يصبح وضع سياسات توظيف أفراد العائلة أمراً ضرورياً. ويتطلب ذلك وضع قواعد واضحة لشروط دخول الشركة والبقاء فيها والخروج منها. ينبغي أن تشمل السياسة أيضاً على أسلوب التعامل مع الموظفين من أفراد العائلة مقارنة بالموظفين من غير أفراد العائلة.

5) الخطوة الخامسة: تخطيط تعاقب الملكية

تؤجل الكثير من الشركات العائلية تخطيط تعاقب أو انتقال الملكية الخاص بكبار المديرين إلى اللحظة الأخيرة، مما يؤدي إلى حدوث أزمة. وقد يكون ذلك حقا أحد أسباب اختفاء معظم الشركات العائلية قبل وصولها إلى الجيل الثالث. ينبغي أن تسمح خطة انتقال الملكية الناجحة باختيار أكثر الأشخاص جدارة، سواء كان من أفراد العائلة أو غير ذلك. إضافة إلى ذلك، من الضروري إشراك كل أفراد العائلة والمجلس وكبار المديرين وحاملي الأسهم الخارجيين الآخرين ذوي الأهمية في عملية الاختيار والتأكد من موافقتهم على الاختيار التالي.

(6) الخطوة السادسة: إستراتيجية خروج أفراد العائلة

يجب أن تكون الآليات التي تسمح لأفراد العائلة ببيع أسهمهم إذا فضلوا الخروج من الشركة العائلية واضحة. يساعد إعداد إستراتيجية خروج مسبقة في تجنب الكثير من النزاعات ويزيد من فرص استمرارية الشركة. بعض الشركات العائلية تؤسس "صندوق تمويل استرداد الأسهم من أجل إعادة شراء أي أسهم يرغب أفراد العائلة في تصفيتها. ويمول الصندوق عادة عن طريق المساهمة بنسبة قليلة من الأرباح سنوية.

الجدول رقم (2-3): خصائص التجمعات العائلية ومجلس العائلة حسب مراحل نضج الشركة

المرحلة	اجتماع العائلة	التجمع العائلي	مجلس العائلة
المؤسس (المؤسسون)	شراكة الإخوة/ اتحاد أبناء العمومة	شراكة الإخوة/ اتحاد أبناء العمومة	شراكة الإخوة/ اتحاد أبناء العمومة
غير رسمي عادة	رسمي	رسمي	رسمي
متاحة عادة لكل أفراد العائلة وقد يضع المؤسس (المؤسسون) معايير إضافية للمضوية.	متاحة عادة لكل أفراد العائلة وقد تضع العائلة معايير إضافية للمضوية.	متاحة عادة لكل أفراد العائلة وقد تضع العائلة معايير إضافية للمضوية.	يُنخب التجمع العائلي الأعضاء من أفراد العائلة وتحدد العائلة معايير الاختيار.
صغير حيث مازالت العائلة عند مرحلة المؤسس (المؤسسين) وعادة ما يكون هذا العدد ما بين 6 و12 عضواً.	يتوقف على حجم العائلة ومعايير المضوية.	يتوقف على المعايير المحددة للمضوية – والعدد النموذجي يتراوح ما بين 5 و9 أعضاء.	عدد الأعضاء
يتوقف على مرحلة تطور الشركة، وإذا كانت الشركة تنمو بسرعة يمكن أن تعقد الاجتماعات أسبوعياً.	ما بين مرة ومرتين سنوياً.	ما بين مرتين وست مرات سنوياً.	عدد الاجتماعات
– توصيل قيم ورؤية العائلة. – مناقشة وابتكار أفكار جديدة لتنشيط الشركة. – إعداد الجيل التالي لقيادة الشركة.	– مناقشة وتوصيل الأفكار، واختلافات وجهات النظر والرؤية. – الموافقة على السياسات والإجراءات الرئيسية المتعلقة بالعائلة. – توعية أفراد العائلة بالتضاي المتعلقة بتنشيط شركتهم. – انتخاب أعضاء مجلس العائلة و اللجان الأخرى	– فض المنازعات. – وضع السياسات والإجراءات الرئيسية المتعلقة بالعائلة. – التخطيط. – التوعية. – تنسيق العمل مع الإدارة ومجلس الإدارة، وتحقيق التوازن بين الشركة والعائلة.	الأنشطة الرئيسية

المصدر: دليل حوكمة الشركات العائلية، مؤسسة التمويل الدولي، IFC، مجموعة البنك الدولي، 2009.

وعليه حوكمة الشركات تعني ببساطة وبصفة محددة أن يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين بمسالة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة، وهذا هو السبب الأساسي في رجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال للمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب، والوكلاء لا يمكنهم مراقبة أنفسهم بشكل جيد، كما أن المديرين الذين يعتدون على حقوق الآخرين غالبية ما لا يقومون بفصل أنفسهم، ومجلس الإدارة الذي لا يمكنه أن يفصل المدير التنفيذي الرئيسي أو عضو مجلس الإدارة المنتدب ليس بمجلس إدارة.

وبالتالي، فإن الحوكمة الجيدة للشركة تؤدي عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة إلى أداء اقتصادي أفضل، إذ إن المحاسبية عن المسؤولية تؤدي ببساطة إلى تحسين قدرة الشركة على إنتاج الثروة، كما أن المعرفة المؤكدة بالخضوع للتدقيق والمراجعة تعمل على تحسين تحمل المسؤولية والأداء وعلى كافة المستويات في المنشأة، وقد ثبت بالدراسات الارتباط بين الحوكمة الجيدة والأداء الناجح للشركة عند دراستنا للشركات التي تنبع ممارسات الحوكمة.

أيضا نجد أن الحوكمة الجيدة للشركات عن طريق إشراف مجلس الإدارة توفر تخفيض تكلفة رأس المال إلى جانب الثقة في دخول الأسواق والبقاء فيها.

مجلس الإدارة واستراتيجية الشركة:

بينما يوجد عديد من الطرق التي يمكن لمجالس الإدارة استخدامها، والتي تستخدمها فعلا في التأثير على الاتجاه طويل الأجل للشركة، فإن الأمرين الأكثر أهمية هما: تأثيرها على إستراتيجية الشركة وتأثيرها على اختيار ووضع كبار التنفيذيين في الشركة، وبرد فيما يلي بحث لهذين الأمرين تباعا:

ويتمثل الهدف من الإستراتيجية الكبرى للشركة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فهي تشتمل على تعريف الشركة وأعمالها، كما تتضمن اختيار وسائل تحويل الهدف الاستراتيجي إلى ميزة تنافسية، وليست إستراتيجية الشركة هي الإستراتيجية الوحيدة التي يجب على الشركة وضعها، إذ إن علمها أيضا القيام بصياغة الإستراتيجيات الوظيفية وإستراتيجيات العمل وتخضع هذه الإستراتيجيات بشكل قوي الإستراتيجية الشركة. وعلى مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق تميز الشركة عن منافسيها من خلال خلق مصدر فريد من القيمة التي تقدم إلى السوق، وهذا المصدر هو الذي يحدد للقيمة الفترة المميزة للشركة وهي لا تتمثل فيها، وتستطيع الشركة أن تقدمه ولا

تستطيع أن تضطلع به بجودة عالية بل تستطيع أن تقوم به بشكل أفضل من منافسها ويمكن للفترة المميزة أن تنشأ عن حلقة أو أكثر من حلقات سلسلة القيمة.

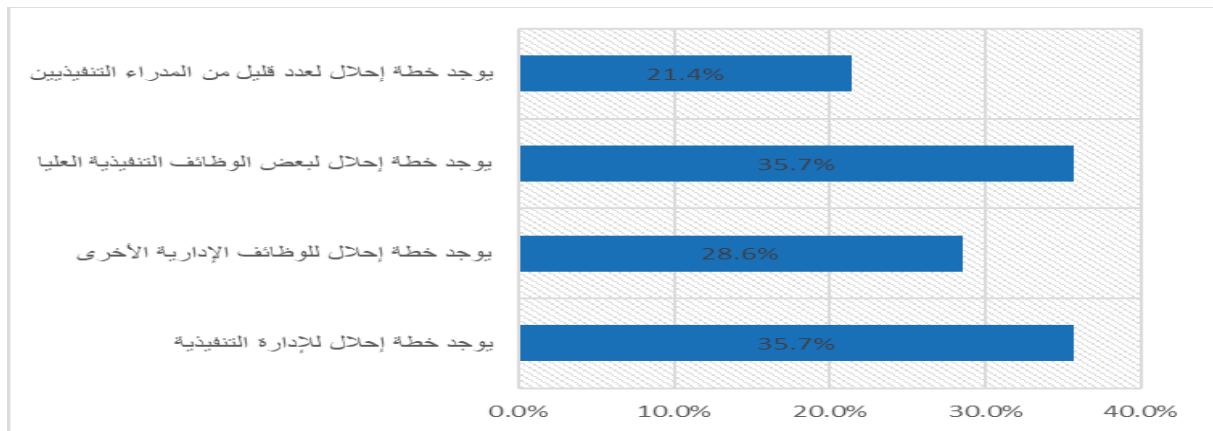
وتعتبر صياغة الإستراتيجية مهمة صعبة تتطلب براعة فائقة ويتمثل نطاقها في اختيار الهدف والوسائل المناسبة الخاصة بالشركة وصولاً إلى تلك الصياغة، وفي معناها الأشمل يجب أن تعمل الإستراتيجية الناجحة بصورة متفردة على توفير بيئة ملائمة حتى تتناسب فرص السوق مع قدرات وقيم والتزامات الشركة.

وتتيح طبيعة ومدى تلك الاعتبارات مجالاً كبيراً لتدخل مجالس إدارات الشركات وعلى أي حال فهناك ملاحظتان عامتان بهذا الشأن.

الأولى أن بعض الاعتبارات التي تشكل الأساس لتيارات الإستراتيجية، لبحث فرص السوق على سبيل المثال، تتطلب وجود المعرفة والخبرة اللازمتين لدى الإدارة، وتتطلب بعض الاعتبارات الأخرى كتحقيق مواطن القوة والضعف للشركة كلا من الخبرة الإدارية والتقييم المستقل وقد تتحقق من خلال الاستفادة من إسهامات المديرين وأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين على السواء.

أما الملاحظة الثانية، فمؤداها أنه أحياناً ما يكون تدخل مجلس الإدارة في الخيارات الإستراتيجية أمراً تقتضيه طبيعة تلك الخيارات لا الحاجة إلى تأمين القدرات الإدارية أو ضمان الإخلاص الإداري، إذ إنه قد يحدث في حالة اتخاذ البعض من تلك القرارات أن تختلف مصالح المساهمين عن مصالح مديريها، الأمر الذي قد يدفع المديرين إلى اتخاذ قرارات تبدو حسنة النية ولكنها تمتص موارد الشركة دون إعطاء المالك فرصة لاستفادة.

الشكل رقم (3-3): مدى وجود خطة إحلال لدى الشركات العائلية فيما يخص الوظائف التنفيذية العليا (كنسبة من إجمالي الشركات المضمنة في العينة)



المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019)

وبالنظر إلى كل ما سبق نذكر فيما يلي بعض العوامل التي تحدد دور مجلس الإدارة في صيغة وتقييم استراتيجية

الشركة.

أ. الإستراتيجية ومجلس الإدارة:

قبل المضي قدما في شرح ونقهم أدوار مجالس الإدارة الأميركية والمجالس الإشرافية الألمانية في التأثير على الاتجاه الإستراتيجي الخاص بالشركة في الأجل الطويل، يلزم أولا النظر إلى العلاقة فيما بين الملك وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين، فإن ثمة قوة ثقافية وتاريخية واقتصادية وقانونية تشكل نظام حوكمة الشركات في كل دولة وتحدد بقوة الدور الذي تلعبه مجالس إدارة الشركات فيها، إذ تقوم تلك القوى بتحديد كيفية فهم مصالح الشركة وما يتوقع أن يساهم به مجلس إدارتها في تلك القوى.

ففي ألمانيا تكون المسؤولية الأساسية للمجالس الإشرافية هي تعزيز الازدهار الشركة في الأجل الطويل وبذلك تكون مجالس الإدارة ملزمة قانونا بالاعتراف بحقوق جميع أصحاب المصالح في الشركة والتوفيق بينها، وبصفة خاصة مصالح المساهمين والعاملين، كما يقصل القانون الألماني فيما بين الوظائف الإدارية والإشرافية ويمنع المجالس الإشرافية على نحو واضح من ممارسة أية أنشطة إدارية ويحصر مسؤوليتها في الإشراف على الجهاز الإداري فقط. وبالطبع يمكن تفسير نطاق الوظيفة الشراعية على نحو موسع، ولا يزال لدى المجلس الإشرافي على الأقل واجب غاية في الخطورة وذو أهمية استراتيجية وهو إبرام العقود أو إنهاؤها مع أعضاء الجهاز الإداري.

ب. اشتراك مجلس الإدارة في وضع الإستراتيجية

تعتبر كل من صياغة إستراتيجية الشركة أو تقييمها الصحيح أمور مستهلكة للوقت، كما تتصفان بالصعوبة وتتطلبان معلومات شاملة وخبرة كبيرة، ويعتمد دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في كل مهمة على مقدار الوقت المتوقع منهم أو الذين يتمكنون من تخصيصه النواحي نشاط حوكمة الشركات، كما يعتمد دورهم على الخبرة التي يضيفونها إلى مجلس الإدارة، كذلك يعتمد دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين على حجم مجلس الإدارة، فكلما ازداد حجم المجلس ازداد الوقت الذي تستغرقه المناقشات وقال احتمال التوصل إلى إجماع هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في صياغة وتقييم إستراتيجية الشركة يختلف في ألمانيا عنه في الولايات المتحدة.

ويلزم القانون الألماني الشركات كبيرة الحجم بتكوين مجالس إشرافية غالبية ما تضم عشرين عضواً، ويملك بعض أول الأعضاء خبرات كبيرة في مجالس الإدارة والأعمال، حيث إنهم غالباً ما يكونون مسؤولين تنفيذيين بشركات أخرى كثيرة وفي البنوك، ومع ذلك ونظراً لعدم رغبة المديرين في مناقشة القضايا الإستراتيجية المفصلة مع ممثلي العاملين، ونظراً لأن المسؤوليات الرسمية للمجلس الإشرافي تعد محدودة، فإن معظم المناقشات الهامة في ما بين أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والمديرين تتم من خلال قنوات غير رسمية، وعادة ما تتخذ اجتماعات المجالس الإشرافية المحددة بالقانون طابعا رسمياً.

وفي السنوات الماضية كان عدد كبير من مجالس الإدارة ينتخب معظم أعضائه من بين كبار مسيري الشركة، إلا أن معظم مجالس الإدارة قد انتهى إلى وجود أغلبية من الأعضاء غير التنفيذيين، و عادة ما يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة من أجل الخبرة التي يمكنهم إضافتها إلى قاعة مجلس الإدارة لا من أجل صلاتهم بمجموعة معينة من المساهمين، ويكون معظمهم من بين المسؤولين التنفيذيين السابقين أو الحاليين بشركات أخرى، وغالباً ما تجتمع مجالس الإدارة الأميركية بمعدلات أكثر من المجالس الإشرافية الألمانية وتتراوح بين خمس إلى ست مرات سنوياً.

كما تقوم مجالس الإدارة الأميركية بخلاف نظيراتها الألمانية وبخاصة كبيرة الحجم منها بكثير من نواحي نشاطها من خلال اللجان، ويتم اختيار تلك اللجان لتتولى مجموعة محددة من المسائل ولرفع تقارير بشأنها لمجلس الإدارة بأكملها، وإذا ما اشتملت التقارير على توصيات محالة وجب التصديق عليها من قبل مجلس الإدارة بالكامل ويكون مجلس الإدارة في مجموعه مسؤولاً عنها.

وبينما يختلف عناد لجان مجلس الإدارة من شركة إلى أخرى، فإن سوق الأوراق المالية بالولايات المتحدة تلزم جميع مجالس الإدارة بوجود لجنة التدقيق الحسابات تتكون بأكملها من أعضاء مجلس إدارة خارجيين، كما توجد في معظم مجالس الإدارة لجنة تعويضات تقوم بالتوصية بمكافأة الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة والتصديق عليها، وتوجد أيضاً لجنة ترشيحات لبحث الأمور التي تتعلق باختيار أعضاء مجلس الإدارة.

ت. العوامل المحددة أدوار أعضاء مجلس الإدارة:

ويوجد اختلاف سائد في الأراء حول نقطتي يده وانتهاء دور مجلس الإدارة في الأمور الإستراتيجية، فالخط الفاصل بين عضو مجلس إدارة يقدم أفكاراً خاصة بإستراتيجية الشركة وآخر يحاول إدارة الشركة، هو خط رفيع جداً هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإن عادة ما يتم التعبير عن اختلافات الرأي بشأن وضع الخط بأحكام تشويهاً

العاطفة، سواء كانت من قبل، تفضل تتدخل مجلس الإدارة على نحو أكبر، أو أن من الخطأ البالغ تتخل مجلس الإدارة على نحو أكبر؟ لقد تجاوز أعضاء مجلس الإدارة الخط، أو تحاول الإدارة حماية مكانها، وتقيع تلك الأحكام العاطفية من غياب المعايير الرئيسية اتخاذ القرار بشأن موضوع رسم الخط، إذ عند ذلك يبدو أن المعارضين يبحثون عن وضع الخطط من الناحية الأخلاقية، فنادرًا ما تكون هناك أية محاولات موضوعية لتقييم وضع الشركة وطرح أية أسئلة محددة مثل، كيف يجب أن يتفاعل كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشركتنا؟ ما هو مقدار المعلومات التي يملكها أعضاء مجلس إدارة شركتنا وما هو الوقت الذي يمكنهم تخصيصه للشركة؟ إذا كان كل من الحذر والواقعية هما المعيارين.

ث. اختيار كبار التنفيذيين وتنمية قدراتهم:

تضمن القانون إيضاح لدور المجلس الإشرافي الألماني في هذا الشأن فهو يمنع، أي المجلس الإشرافي، سلطة إنهاء عقود المديرين، وإذا ما وجد أعضاء المجلس الإشرافي أن أداء الإدارة التنفيذية غير مرض فإنهم يلجؤون إلى إنهاء عقود المديرين وإحلال آخرين بدلا منهم وكما حدث في شركة Metallgesellschaft على سبيل المثال، ولكن بينما لا يتم إنهاء العقود (وهو أمر نادر الحدوث) إلا إذا وجد سبب ذلك، فإن مسؤولية مجلس الإدارة تخول رئيسه سلطة التدخل غير الرسمي في شؤون الإدارة التنفيذية عندما يرى الرئيس أو الأعضاء أن ثمة ما يدعو إلى القلق بشأن إدارة الشركة. وفي هذا الصدد، يؤكد أعضاء مجالس الإدارة الخارجين بالولايات المتحدة أن اختيار الإدارة العليا المسؤول التنفيذي الرئيسي وتقييمها وتقرير مكافأتها تأتي في مقدمة مهامهم. ونود التأكيد هنا على التأثير الذي يمكن لعملية اختيار الإدارة العليا أن تحدثه بالنفسية الأداء الشركة من خلال اختبار إدارة الشركة، وتعد تغييرات المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين في كثير من الشركات الكبرى بالولايات المتحدة بمثابة دلالة جيدة على هذا الأثر.

عمليات مجالس الإدارة وأنماط سلوكها:

يتشابه تنظيم مقشات الأعمال في دول وسط وشرق أوروبا مع مثيلاتها في أي مكان آخر، ليس فقط من حيث التنوع ولكن من حيث جوانب أخرى هامة، وهذا يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية. النوع الأول: هي الشركة التي يمكن أن يطلق عليها اسم أسلوب حياة والتي لا يطمع مديرها ومالكها في تحقيق تقدم كبير، وإنما ينظر إلى شركته والتي قد تكون عبارة عن نموذج إداري فردي كمصدر للدخل، ويوجد الآن من هذه المشروعات لدى معظم الاقتصاديات، لكن حوكمة الشركات لا تمثل مفهوما له أهمية في هذا الشأن.

النوع الثاني: من مقشات الأعمال في صورة شركة تضامن بين شخصين أو مجموعة صغيرة ويتولى أصحاب الشركة عملية الإدارة والإشراف على العمليات المختلفة ثم يحدث الاندماج فيتحول الشركاء إلى أعضاء مجلس إدارة ذوي مسؤولية محددة، ثم يتحقق استمرار الشركة الذي يصاحبه تكون شخصية قانونية مستقلة للشركة ويكون لدى هذه الشركات تطلعات وطموح نحو النمو. ويعتمد اقتصاد هذه الشركات على نجاحها في تحقيق طموحها، ولا تقوم بعض دول غرب أوروبا مثل إنكلترا بفرض إلتزامات أو لوائح على هذه الشركات وذلك بسبب حجمها وقد يمكن فرض لوائح وقواعد مصداقية إذا سعت هذه الشركات نحو زيادة رأس المال ويطلب من الشركات في دول أخرى مثل ألمانيا إعداد هيكل مختلف إذا ما وصلت الشركة إلى حجم معين يتم قياسه طبقاً لعدد الموظفين.

النوع الثالث: من أنواع الشركات هو المشروعات الكبيرة حيث تنفصل الملكية عن الإدارة والإشراف، وقد يتم إنشاؤها من البداية بواسطة الدولة أو تكون الدولة قد استولت عليها لكن هذا لا يجعل هذا النوع من الشركات مختلفاً عن مثيلاتها الغربية من حيث الجوانب الهيكلية.

المطلب الرابع: رؤية المشرع الجزائري لمجلس الإدارة

النظام الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

يصور الهيكل العام للنظام الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال العناصر الآتية:

أ- أنظمة فرعية: يحتوي النظام الإداري في المؤسسات الوطنية على عدة أنظمة فرعية من الناحية النظرية، تعمل بشكل تكاملي من أجل توليد معلومات لكافة المصالح. من هذه الأنظمة الفرعية: الإعلام، التوضيح، التقرير، الرقابة. بيد أن هذه الأنظمة لا توجد فعلياً على أرض الواقع، وحتى إن وجدت فهي لا تعمل وفق مناهج ومعايير الممارسة المهنية، وهذا ما يفسر الوضعية التي آلت إليها مؤسساتنا الاقتصادية. لذلك يمكن إيجاز الأنظمة الفرعية وعملها الميداني على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في:

- النظام المحاسبي: يقتصر عمل هذا النظام على التسجيلات المحاسبية للأحداث الاقتصادية التي قامت بها المؤسسة، بغية الوصول إلى قوائم مالية يفترض أن تعبر عناصرها عن كل من الوضع والمركز الماليين الحقيقيين لها.

■ النظام المالي: يتميز بتشغيله في بعض المعاملات المالية مثل إصدار الشيكات، متابعة معاملات الخزينة...، وإهمال مجموعة من الأنشطة الأساسية كالمشاركة في مد مختلف المصالح ببعض المؤشرات المالية، استخراج النسب والمخططات المتعلقة بالتدفقات المالية للمؤسسة.

■ نظام الموارد البشرية: يعمل هذا النظام على التسيير الإداري الكلاسيكي للموارد البشرية في المؤسسة من خلال معالجة الأجور، متابعة الحضور...، من دون أن يراعي مثلا سياسات التحفيز المختلفة، فالأجر في المؤسسات الجزائرية يمثل راتب شهري يتساوى فيه العامل الكفاء بغيره.

■ نظام الإنتاج: يقتصر على بعض المتابعات الإدارية كالبحث عن الوحدات المنتجة، وذلك بمعزل عن تطبيق الطرق والأنماط الحديثة في الإنتاج.

■ النظام التسويقي: في ظل انتشار سياسة الاحتكار وأحادية الإنتاج خاصة فيما تعلق بالأنشطة الأساسية، نجد أن النظام التسويقي مغيب بشكل كبير في المؤسسات الوطنية سواء ماديا أو بشريا، هذا | ما يفوت على هذه المؤسسات فرص التطور والنمو.

ب. المعالجة: تعمل الأنظمة المعلوماتية المختلفة في المؤسسات الاقتصادية الوطنية وفق مسار التجهيز لا يتكيف مع ما يمليه الإطار الجديد للتسيير الحديث، ولا مع ما يتطلبه اقتصاد السوق من سرعة في المعالجة. إلا أن الأنظمة المعلوماتية المتوفرة في المؤسسات العمومية تقوم بدور محدد يقتصر على:

✓ إعلام الإدارة الجبائية بالأوعية الضريبية المختلفة.

✓ إعلام الجهة الوصية بالوضعية العامة للمؤسسة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية ضرورة تكييف أساليب المعالجة وفق ما يتطلبه الوضع الراهن والمحتمل، وتبا لسياسة التسيير بالأهداف.

ج- التقرير: تخضع التقارير المتخذة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مهما كان نوعها للتقدير الشخصي من قبل أصحابها بالإضافة إلى بعض الظروف المحيطة بالقرار، بدلا من اعتمادها على دراسة علمية دقيقة لنتائج القرار

وانعكاساته على المؤسسة، اعتمادا على مختلف المعلومات المستقاة من الانظمة الفرعية الاخرى المكونة للنظام الاداري، والمعلومات الخارجية التي تخص المحيط من منافسين زبائن، موردين، مجتمع مدني...⁸

الإصلاحات الأساسية فيما تعلق بحوكمة المؤسسات:

إن الإصلاحات التي اختصت بتنظيم نشاط المؤسسات من الجانب القانوني (مثلا تحويل المؤسسات إلى شركات مساهمة)، وإصدار اللوائح المنظمة لهيكلها الداخلية (مثلا إصدار دليل الحوكمة)....، تعتبر مساهمة في سبيل تشجيع تبني وتفعيل حوكمة المؤسسات، وهو ما نهدف إليه من خلال هذه العنصر الذي يعمل على إبراز أهم الإصلاحات التي يمكن تصنيفها في خانة "تفعيل حوكمة المؤسسات الجزائرية"، ولعل من أبرزها نذكر:

أ- توثيق العلاقة بين المؤسسة وشركائها: في هذا الصدد نجد مجموعة من الإجراءات التي وضعت بغرض تنظيم العلاقات بين المؤسسة ومساهميها، زبائنها، موظفيها...، من بينها:

➤ تحديد حقوق وواجبات شركاء المؤسسة من خلال مجموعة من القوانين كالقانون التجاري، القانون الجنائي، قانون التأمينات...

➤ حماية وضممان الاستثمار: وهي محددة من خلال المرسوم رقم 03-01 المؤرخ في 20 أوت 2001، بالإضافة إلى الترتيبات متعددة الأطراف المنصوص عليها في إطار إنشاء الوكالة الدولية التطوير وضممان الاستثمارات.

➤ مصالح المساهمين محمية من طرف القانون التجاري الذي يحدد إطار ممارسة هؤلاء الأطراف لحقوقهم في إطار الجمعية العمومية العادية والاستثنائية، فالقانون مثلا يعطي للمساهمين الحق في الاطلاع على الوثائق التي تسمح لها بمعرفة الأسلوب الذي يتم به تسيير المؤسسة، تعيين وإنهاء مهام أعضاء مجلس الإدارة، طلب خبرة مراجعين خارجيين مستقلين للتأكد من حسابات وقوائم المؤسسة المالية...، كما تجدر الإشارة إلى أنه هذه الحقوق صالحة مهما كان نوع وطبيعة المؤسسة القانونية SPA، SARL.

➤ مصالح الأطراف الأخرى (إداريين، موردين، مجتمع...) محفوظة ومحددة بموجب المادة 04 من المرسوم رقم 04-01 المتعلق بتسيير وتنظيم خصوصية المؤسسات العمومية، فمن أهم المواد التي ينص عليها المرسوم هي التأكيد على أن الرأس مال الاجتماعي هو تعهد دائم بين الدائنين وغير قابل للاختزال، بالإضافة إلى تحديد كيفية تنظيم العقود بين الطرف الأجنبي والمحلي في إطار توقيع اتفاقية الخصوصية.

⁸ مسعود صديقي، دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، عدد 2002، 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 62.

ب- تحديد مسؤولية المؤسسة، المديرين، الإطارات: من أهم الإجراءات التي تنظم نشاط ومسؤولية هؤلاء الأطراف نجد:

✓ نشاط المؤسسات المالية والمصرفية، المؤسسات الصناعية، مؤسسات التأمين سواء كانت هذه المؤسسات عمومية أو خاصة فهي منظمة من طرف القانون التجاري، لوائح مجلس النقد والقرض، قانون التأمينات، قانون الضرائب.

✓ المادة 75 من القانون الجبائي تنص على أنه لا يسمح لأي هيئة خاضعة لسلطة إدارية محلية (ولاية، بلدية) أن يعارض أو ينتهك السرية المهنية التي يتحلّى بها أعوان الإدارة الجبائية.

✓ نظام المعلومات الاقتصادي الوطني يتميز بعدم الفعالية نتيجة أسباب عديدة منها: عدم كفاءة العمل الإحصائي، عدم القدرة على الوصول إلى المعلومات الخارجية....

✓ الشروع في العمل بالمعايير المحاسبية الدولية كبديل للنظام المحاسبي الوطني المعتمد منذ سنة 1975.

✓ زيادة المراقبة على أعمال مجلس الإدارة من خلال شركة التسيير والمساهمة (SGP) التي دخلت الخدمة سنة 2005، والتي تعتبر كممثل لمساهمة الدولة.⁹

مجلس الادارة في القانون التجاري الجزائري:

المشروع الجزائري خص مجلس الإدارة مجموعة من المواد وأدرجها في القسم الفرعي الأول من القسم الثالث

المتعلق بإدارة شركة المساهمة وتسييرها، حيث حسب المادة 610 من القانون التجاري الجزائري يمكن لشركات المساهمة أن تولي إدارتها إلى مجلس الإدارة، وحسب المادة 715 من القانون التجاري الجزائري نجد في شركات التوصية بالأسهم مجلس مراقبة ويعمل هذا المجلس على الرقابة الدائمة لتسيير الشركة.¹⁰

تشكيل مجلس الإدارة:¹¹

عدد الأعضاء حدد المشروع الجزائري في المادة 610 من القانون التجاري، عدد أعضاء مجلس الإدارة هو:

■ 3 أعضاء على الأقل؛

⁹ Boutaleb. K, « la problématique de la gouvernance des entreprises en Algérie », seg.univ-tlemcen .dz /la revue07/BOUTALEB%20Kouider.pdf, vu le 11-08-2012

¹⁰ رئاسة الجمهورية، الامانة العامة للحوكمة القانون التجاري، 2007، المادة 623، ص 156-187.

¹¹ قصاص فتيحية، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصصه: حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، ص 158-160.

▪ 12 عضوا على الأكثر.

▪ وفي حالة الدمج يجوز رفع عدد الأعضاء القائمين بالإدارة إلى 24 عضوا.

الشخص المعنوي: لا تقتصر العضوية في مجلس الإدارة على الشخص الطبيعي، بل يجوز تعيين شخص معنوي قائما بالإدارة ويجب عند تعيينه اختيار ممثل دائم يخضع لنفس الشروط والواجبات ويتحمل نفس المسؤوليات المدنية والجزائية كما لو كان قائما بالإدارة باسمه الخاص.

الشخص الطبيعي: أكد المشرع في المادة 612 من القانون التجاري الجزائري أنه لا يمكن لشخص طبيعي الانتماء في نفس الوقت إلى أكثر من خمسة مجالس إدارة المؤسسات مساهمة يوجد مقرها بالجزائر.

الأجير المساهم: لا يجوز أن يعين في المؤسسة قائما بالإدارة إذا كان عقد عمله سابقة بسنة واحدة على الأقل لتعيينه ومطابقا لمنصب العمل الفعلي.

تعيين أعضاء مجلس الإدارة:

حسب المادة 611 من القانون التجاري الجزائري، يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من طرف:¹²

- الجمعية العامة التأسيسية؛

- أو الجمعية العامة العادية.

تحدد مدة العضوية في القانون الأساسي دون أن تتجاوز 06 سنوات ويجوز عزلهم في أي وقت، حسب ما نصت عليه المادة 613 من القانون التجاري الجزائري.

عمل مجلس الإدارة:

يعود لمجلس الإدارة حق التصرف سواء كانت الأعمال التي يقوم بها مادية أو قانونية لاستغلال واستثمار مشروع المؤسسة وجني الربح من ورائه، فعليه اتخاذ القرارات في جميع الأحوال وفي كل الظروف قصد تحقيق غرض المؤسسة. إن الواقع العملي يفرض على مجلس الإدارة توزيع العمل بين أعضائه حتى يتمكن كل عضو من أداء دور ايجابي في تسيير المؤسسة وعادة يتم التنسيق بين أعضائه حتى لا تتشابك وتتعدد الأمور في التسيير إذ لو كان هناك خلط في القيام

¹² رئاسة الجمهورية، مرجع سبق ذكره، المادة 611، ص: 156.

بالأعمال لأدى ذلك إلى فشل المشروع، إذن فعمل المجلس يوزع بين أعضائه فيجعل هناك مسؤول تقني ومسؤول عن التجهيز ومكلف بنشاطات معينة.....¹³ الخ

مجلس الإدارة في المؤسسات العائلية:

يتشكل مجلس الإدارة في المؤسسات العائلية الجزائرية في الغالب من أعضاء تنفيذيين هم أصحاب المؤسسة من المؤسسين وأبناءهم وأحفادهم الذين يتولون مراكز إدارية مختلفة في المؤسسة في نفس الوقت.

مجلس العائلة:

ويكون عادة في الجيل الثاني من العائلة ليضم الأبناء والعم، وقد يصبح وجود كيان حاكم يمثل مصالح العائلة مناسباً للمساعدة في صنع القرار. وينتخب أفراد العائلة في المجلس ويجتمعون في الغالب من مرتين إلى ست مرات في العام. ويتناول المجلس أية مشكلات قد تنشأ ويقوم بتعريف بقية العائلة بهذه المشكلات وأنشطة المشروع.¹⁴ وفي العادة ينتخب رئيس مجلس الإدارة أو تعيينه جمعية العائلة ليقدم كمسئول الاتصال الرئيسي الذي يوجه عمليات وأنشطة المجلس. كما أنه من النافع أن ينتخب أمين سر ليقوم بتسجيل نتائج الاجتماعات وتوزيع المعلومات على أفراد العائلة ذوي الصلة.

عمل مجلس الإدارة في المؤسسة العائلية:

ينحصر عمل مجلس الإدارة في مجموعة من المهام وهي كالتالي:¹⁵

عدد الجلسات: ويكون محدد حسب درجة تعقيد المؤسسة واحتياجات العائلة وتكون مدة الجلسة أقل من 4 ساعات أو 5 ساعات ويزيد عدد الجلسات في مراحل أزمة أو مسألة الخلافة أو انتقال السلطة؛

الوثائق: يجب أن تبعث المعلومات الأعضاء مسبقاً، ويجب أن يتضمن:

▪ ترتيب اليوم.

▪ البيانات المالية.

¹³ عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية - دراسة نظرية تطبيقية -، اطروحة دكتوراه، تخصص: مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2012، 03-2013، ص 211.

¹⁴ مولاتي لخضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، أبحاث الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق

التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص:13

¹⁵ قصاص فتيحة، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص: حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص:155-156

- معلومة عامة متعلقة بالأسئلة التي سيتم مناقشتها.
- وأي وثيقة أخرى تساعد في فعالية وعمل الأعضاء..

ترتيب اليوم: يجب أن تكون ساعات الجلسات في أوقات لا يكون فيها الأعضاء ملتزمين بأشياء أخرى وأقل تبعاً. تقييم النجاعة: أفضل المجالس تقيم دورياً كل عضو من أعضائها على حدي، وبالمقابل تقيم المجلس ككل. ويمكن ابراز دور والمكانة التي يكون عليها مجلس الإدارة العائلية من خلال الجدول الموالي:

أولاً: مجلس الإدارة العائلية

الجدول رقم (3-3): دور ومكانة مكانة مجلس الإدارة العائلية.

مجلس العائلة	
في أية مرحلة؟	العائلة الممتدة (الجيل الثاني والثالث).
ما هي الحالة؟	رسمية
من هم المشاركون؟	ينتخب أفراد العائلة من قبل جمعية العائلة وتقرر العائلة معايير الاختيار
ما هو الحجم؟	صغير يعتمد على المعايير الموضوعية. في الغالب من 5-9 أعضاء
ما عدد مرات الاجتماع؟	من مرتين إلى 6 مرات في السنة.
ما هي الأنشطة الرئيسية؟	- تسوية النزاعات - تطوير السياسات والإجراءات الرئيسية المتعلقة بالعائلة؛ - التخطيط؛ - التعليم - تنسيق العمل مع الإدارة والمجلس وتحقيق التوازن بين المشروع والعائلة.

المصدر: مؤسسة التمويل الدولية، دليل حوكمة المشروعات العائلية، 2008.

ثانيا: مجلس المديرين¹⁶

حسب المادة 642 من القانون التجاري الجزائري يهدف هذا التسيير إلى الفصل بين إدارة المؤسسة والمراقبة وهي وظائف يقوم كلاهما بمجلس الإدارة. وحسب المادة 643 من القانون التجاري الجزائري فإنه في حالة ما تولى مجلس إدارة المؤسسة فإن مجلس المراقبة هو الذي يقوم الرقابة.

ثالثا: مجلس المراقبة

عيب نظام مجلس المراقبة يمكن أن يأتي من القضاء على المراقبة المتبادلة بين المسيرين في المجلس، حسب "Fama" و "Jensen"، المجلس يجب أن يستخدم المعلومة المأخوذة من نظام المراقبة المتبادلة. بغية تحقيق التكامل الاقتصادي وتنوع الاقتصاد الوطني، قامت الحكومة الجزائرية باعتماد برامج خاصة من أجل تفعيل البيئة المؤسسية لحوكمة الشركات بما فيها:

تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته: تأسست هذه الهيئة سنة 2006، التي تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير الوقاية من الفساد، وإعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه و التقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات الإدارية ذات الصلة، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008، لتضاف بذلك 42 وزارة وهيئة أخرى في المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها.¹⁷

انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي 2007، حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلافي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة علمية تتخذ.¹⁸

إنشاء مجموعة عمل الحوكمة المؤسسات: قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية مبادرة لاكتشاف الطرق التي في تشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولقيادة هذه العملية قام

¹⁶ رئاسة الجمهورية، مرجع سبق ذكره، المادة 642 و643 من القانون التجاري الجزائري 166.

¹⁷ حسين برقي، عبي علي عبد الصمد واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها.

¹⁸ علي العيادي، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21، 2011

أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGF ومؤسسة التمويل الدولية IFC الوضع دليل حوكمة المؤسسات في الجزائر. إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري: تم إصدار هذا الدليل سنة 2017 من قبل كل من جمعية CARE واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر.¹⁹

إطلاق مركز حوكمة الجزائر: بناء على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكون بمثابة منبر المساعدة للشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية.

خلاصة المبحث:

عمدنا في هذا المبحث إلى تسليط الضوء على واقع حوكمة المؤسسات العائلية من منظور الملكية العائلية في الشركات، حيث نستشعر الفروقات المحورية بين حوكمة الشركات غير العائلية من جهة بالشركات العائلية. كما تطرقنا إلى آليات التنظيمات العائلية التي تسمح بشكل مباشر بخلق صفة القوة والصلابة في العائلة المالكة. ذلك ما يجعلها تحكم السيطرة على تسيير شركتها. من خلال تركيبة مجلس الإدارة العائلي وبالاعتماد على موثيق العائلة المتعارف عليها. وفي الأخير خصصنا آخر مطلب للتعقيب على منظور المشرع الجزائري القانوني لهيكل مجلس الإدارة في الشركات، ما سمح لنا بتصور واقع مجلس الإدارة العائلي من منظور قانوني جزائري.

المبحث الثاني: تنظير حوكمة الشركات العائلية

معظم الشركات العائلية لا تميل بالاعتراف إلى أهمية تطبيق الشركات وذلك لعدة أسباب ومنها:²⁰

كشفت بياناتها وموضعها وخطتها بالنسبة للشركات المنافسة.

1. معرفة المساهم الصغير الذي يمتلك عدة أسهم قليلة على حقيقة الوضع في الشركة.
2. في بعض الشركات نجد أن الأعراف والتمسك بها أهم بكثير من تطبيق حوكمة الشركات.

¹⁹ Bachir mazouz, la gouvernance en Algérie, la parole aux experts, première partie : mieux comprendre la gouvernance, le cas de l'Algérie.

²⁰ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 250-249

3. عدم تعيين أفراد من خارج العائلة في مراكز حساسة مما يؤثر على مركزهم الاجتماعي.

ومن هنا كان لا بد من أن تواجه حوكمة الشركات صعوبات ومقاومة في التطبيق، ومن ناحية أخرى نجد أن حوكمة الشركات أصبحت ثقافة تنمو في ازدياد وذلك نتيجة أن الحوكمة هي الباب الأساسي لدخول الشركات إلى الأسواق العالمية وأيضاً إلى أسواق الأوراق المالية لذلك تتطلع الحوكمة إلى عمل المؤتمرات ودعوة الشركات العائلية لحضورها وذلك لمعرفة ما هي الحوكمة وما مدى تأثيرها على الشركات عند تطبيقها، لأنه من خلال هذه المؤتمرات تقوم الحوكمة بتعريف نفسها أو تقديم نفسها وذلك عن طريق عرض مبادئها ومدى الاستفادة من هذه المبادئ في كيفية الفصل بين الملكية والإدارة ومجلس الإدارة وبين وظائف كل واحد على حده وبالتالي تقلل من النزاعات التي توجد داخل الشركات العائلية لأن في الشركات العائلية تختلط الأمور العائلية مع الأمور التي تخص الشركة، وبالتالي سوف يكون لهذا تأثير على نشاط وازدهار الشركة.

المطلب الأول: أساسيات حوكمة الشركات العائلية

أولاً: أهمية حوكمة الشركات العائلية:

تنبع الحاجة إلى ممارسة حوكمة الشركات للفصل بين الملكية والإدارة ففي المنشآت العائلية نجد انه لا يوجد فصل بين الإدارة و الملكية بمعنى أن أصحاب الشركة هم مجلس الإدارة، وكذلك الإدارة مما يتسبب في خلق النزاعات و مدى تأثيرها على مسيرة الشركة ومن ناحية أخرى مدى تأثير المشاكل العائلية على اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة وهذا واضح جداً في الشركات العائلية التي تحتل نسبة كبيرة من نسبة الشركات الصغيرة، فنجد أن معظمها تملكها عائلات ومن هنا نجد أن حوكمة الشركات كأنها نظمت لكي تكون أساسية في تلك الشركات، و لكن نجد أن معظم الشركات العائلية لا تميل بالاعتراف إلى أهمية تطبيق حوكمة الشركات وذلك لعدة أسباب نذكر منها:²¹

1. كشف بياناتها وموضعها وخططها بالنسبة للشركات المنافسة..
2. معرفة المساهم الصغير الذي يمتلك عدة أسهم قليلة على حقيقة الوضع في الشركة.
3. في بعض الشركات نجد أن الأعراف والتمسك بها أهم بكثير من تطبيق حوكمة الشركات.
4. عدم تعيين أفراد من خارج العائلة في مراكز حساسة مما يؤثر على مركزهم الاجتماعي.

²¹ مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 249-250.

ثانياً: هيئات الحوكمة في الشركات العائلية:

تتولى عملية الحوكمة في الشركات العائلية العديد من الهيئات يمكن ذكرها في النقاط التالية:²²

1. دستور العائلة: هو مجموعة من الأسس والضوابط للعائلة المشاركة في المنشأة تحظى بالقبول والالتزام من أفرادها من أجل تحقيق رسالة المنشأة وأهدافها والحفاظ على اسم ومصالح العائلة ويعمل على:
 - تنظيم أسس توارث الملكية والسلطة في الشركة بشكل ملزم لجميع أبناء العائلة.
 - توفير قاسم مشترك من المبادئ بين أفراد العائلة تضبط علاقاتكم وتصرفاتهم.
 - بناء إطار مرجعي يلتزم فيه أبناء العائلة بتفضيل المنفعة العامة على الشخصية.
 - تحديد المسارات الإستراتيجية للشركة وتوفير أسس الالتزام بها من قبل أبناء العائلة.
 - توفر أساس متين يحقق الترابط بين أهداف وطموحات العائلة ورسالة وأهداف الشركة.

الجدول رقم: (3-4) الخطوات المتوالية لحوكمة الشركات الخاص بالشركات العائلية غير المقيدة في البورصة

السمات	المستوى (1) تفهم	المستوى (2)	المستوى (3) تنفيذ	المستوى (4) القيادة
	الاحتياج إلى تحول الشركة إلى الروح المهنية	الخطوات الملموسة الأولى نحو أفضل الممارسات	أفضل الممارسات	
(أ) الالتزام بحوكمة الشركات	- التأكد من ممارسة الأطر الشكلية من حوكمة الشركات: مجلس إدارة عقد اجتماع سنوي للمساهمين؛ تحديد حملة الأسهم ومالكي الأسهم العائلة؛ وتسجيلهم.	- وضع سياسات مكتوبة تتناول العناصر الأساسية في حوكمة الشركة المملوكة التخطيط للتعاقب الموارد البشرية وتعيين أفراد العائلة: ملكية الأسهم لغير أفراد العائلة.	- تغطي سياسة حوكمة الشركات ما يلي: دور المجلس فيما يتعلق بالإدارة: التخطيط طويل المدى لحوكمة الشركة يتناسب مع خطة عمل الشركة	تساوي حوكمة الشركات المطبقة في المراجعة المحاسبية والضوابط الداخلية وممارسات معلومات المساهمين مع تلك القائمة في أفضل الممارسات بالشركات العامة (أي أن المطلوب من أجل التأهل للاكتتاب

²² حادة سامي صالح، دليل تطبيق قواعد الحكم الصالح في الشركات العائلية، المعهد المالي الدولي، بيروت، لبنان، 2010، ص 35-37.

<p>الإدارة أو أحد الموظفين التنفيذيين الكبار التحمل مسؤولية تحسين ممارسات حوكمة الشركات.</p>	<p>الإدارة مواعيد سنوية بالأحداث التي تتم بالشركة</p>	<p>العام جهد هين). -تلتزم الشركة تماما بكافة الأحكام السارية المتعلقة بميثاق أفضل الممارسات للدولة (قد تسري بعض عناصره على شركات القطاع العام فقط).</p>
<p>(ب) هيكل مجلس الإدارة وعمله</p> <p>-تشكيل مجلس إدارة واجتماعه بصفة دورية.</p> <p>جدول زمني منتظم ويتم تحضير جدول الأعمال ومحاضر الجلسات وإقرارهما.</p> <p>-تعيين أعضاء بمجلس الإدارة من خارج العائلة ربما موظفين تنفيذيين داخل الشركة أو موظفين تنفيذيين سابقين بها) ومراجعة كفاءة المجلس (مزيج المهارات)، أو تأسيس مجلس استشاري من مهنيين مستقلين واستشارتهم على أساس دوري.</p>	<p>-تتعدد اجتماعات المجلس بموجب جدول زمني منتظم ويتم تحضير جدول الأعمال ومحاضر الجلسات وإقرارهما.</p> <p>-تعيين أعضاء بمجلس الإدارة من خارج العائلة ربما موظفين تنفيذيين داخل الشركة أو موظفين تنفيذيين سابقين بها) ومراجعة كفاءة المجلس (مزيج المهارات)، أو تأسيس مجلس استشاري من مهنيين مستقلين واستشارتهم على أساس دوري.</p>	<p>-تكوين المجلس (اختصاصاته ومزيج المهارات به يناسب واجباته الرقابية.</p> <p>- إجراء تقييم سنوي.</p> <p>-تأسيس لجنة مراجعة حسابية تتكون من غير موظفي الشركة التنفيذيين.</p> <p>- أعضاء المجلس مستقلون عن الإدارة والملاك الذين يتم تعيينهم بالمجلس.</p>

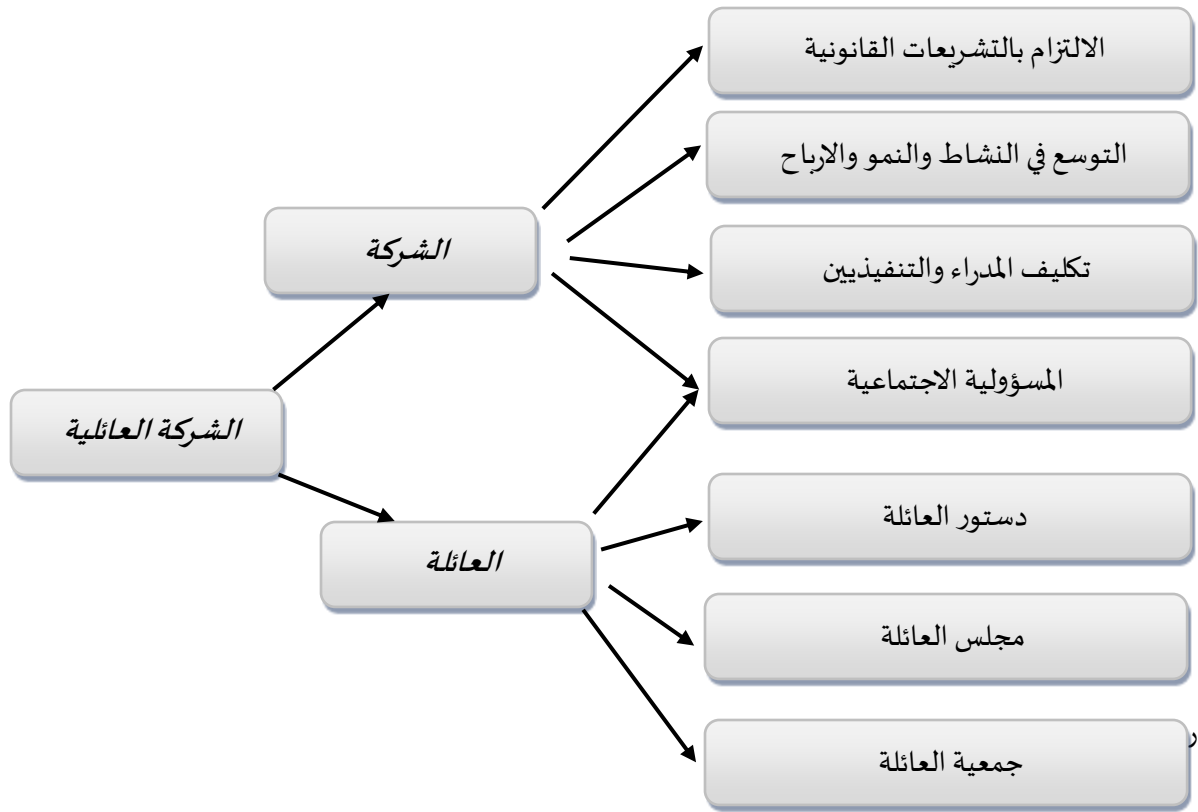
<p>-نظم المحاسبة والمراجعة والضبط الداخلي تلتزم بالمعايير الدولية.</p>	<p>- أداء المراجعة الحسابية بموجب أعلى المعايير القومية وأداء المراجعة على يد شركة محاسبة دولية.</p>	<p>-وضع نظم حسابية ونظم للمراجعة مناسبة تشمل: نظام مناسب للمحاسبة الداخلية يراجع بصورة دورية مراجعي حسابات خارجيين ومستقلين مع إعداد تقارير ربع سنوية من المحاسبين الداخليين يقرها مجلس الإدارة. إعداد قوائم مالية سنوية من مراجعي حسابات خارجيين مستقلين يقرها اجتماع المساهمين.</p>	<p>(ج) الشفافية والإفصاح</p>
<p>- الشركة مسؤولة عن تنفيذ كافة الجوانب القائمة في ميثاق أفضل الممارسات فيما يتعلق بالمساهمين عندما تطرح أسهم للاكتتاب العام.</p>	<p>- يتأسس مجلس للعائلة (إذا كان عدد أفراد العائلة كبير أو في حالة عدم عمل عدد كبير منهم في نشاط الشركة التجاري).</p>	<p>توفير كافة المعلومات الهامة للمساهمين بالإضافة إلى جدول أعمال تفصيلي قبل انعقاد اجتماعات المساهمين.</p>	<p>(د) المساهمون</p> <p>كافة المساهمين. يتم إخطارهم بسياسة الشركة واستراتيجيتها ونتائج عملياتها -توفير كافة المعلومات عقد اجتماعات سنوية المساهمين.</p>

المطلب الثاني: تأثير أطر الحوكمة في الشركة العائلية

هيئات الحوكمة في الشركات العائلية:

تتولي عملية الحوكمة في الشركات العائلية العديد من الهيئات يمكن ذكرها في النقاط التالية:²³

الشكل (3-4): هيئات الحوكمة في الشركات العائلية



المصدر: جاده سامي صالح "دليل تطبيق قواعد الحكم الصالح في الشركات العائلية المعهد المالي الدولي، بيروت لبنان

2010، ص 35-37.

1. دستور العائلة: هو مجموعة من الأسس والضوابط للعائلة المشاركة في المنشأة تحضي بالقبول والالتزام من

أفرادها من أجل تحقيق رسالة المنشأة وأهدافها والحفاظ على اسم ومصالح العائلة ويعمل على:

- تنظيم أسس توارث الملكية والسلطة في الشركة بشكل ملزم لجميع أبناء العائلة.
- توفير قاسم مشترك من المبادئ بين أفراد العائلة تضبط علاقاتهم وتصرفاتهم.
- بناء إطار مرجعي يلتزم فيه أبناء العائلة بتفضيل المنفعة العامة على الشخصية.

²³ حادة سامي صالح، دليل تطبيق قواعد الحكم الصالح في الشركات العائلية، بالمعهد الدولي، بيروت، لبنان، 2010، ص 35-37.

- تحديد المسارات الإستراتيجية للشركة وتوفير أسس الالتزام بها من قبل أبناء العائلة.
 - توفر أساس متين يحقق الترابط بين أهداف وطموحات العائلة ورسالة وأهداف الشركة.
 - وجود مصدر يستمد منه سبل حسم أي نزاع قد ينشأ بين أفراد العائلة.
2. **جمعية العائلة:** حتى يتمكن المساهمون من العائلة التمتع بحقوقهم فعلياً، يقع على عاتق الجمعية العامة واجب اعتماد مبادئ التنظيم والتسيير التي تسمح للمساهمين من ممارسة صلاحياتهم كاملة، ينبغي أن تسمح الأحكام والإجراءات المتخذة في هذا الشأن، لجميع المساهمين، المشاركة الفعلية في نقاشات ومداولات الجمعية العامة. وتحقيقاً لهذه الغاية، يجب على كل مساهم:
- ✓ تلقي كل المعلومات المتعلقة بانعقاد الجمعية العامة وفي الوقت المناسب.
 - ✓ أن يكون بإمكانهم أن يدلوا بأرائهم فيما يخص نقاط جدول الأعمال والتعبير عن صوتهم في المسائل المتعلقة بالانتخاب، وعند الحاجة تقدم ترشيحهم للانتخاب.
 - ✓ إتاحة الفرصة لهم، في حدود الإمكان، لطرح أسئلة على مجلس الإدارة، بما في ذلك المسائل الخاصة بالمراجعة السنوية للحسابات المعدة من طرف المدققين الخارجيين (مراقبي الحسابات) وكذا اقتراح تسجيل نقاط في جدول أعمال الجمعية العامة واقتراح القرارات المنبثقة على ذلك.
 - ✓ يجب أن يحافظ النظام الداخلي والإجراءات المتعلقة بالجمعية العامة، على إدماج مبادئ الحكم الرشيد للمؤسسة قصد ضمان معاملة متساوية بين جميع المساهمين.
3. **مجلس العائلة:** لمتابعة تطبيق ميثاق العائلة لابد من توفر مجلس يشكل من وجوه العائلة ذوي التأثير ويرأسه المؤسس أو يختار لخلافته، ويتكون هذا المجلس من خمسة إلى ثمانية أشخاص. انتخاب أعضاء مجلس العائلة من طرف مجلس موسع لها ويجب أن يجتمع مجلس العائلة الموسع دورياً وفي الحالات الاستثنائية. وفي جميع الحالات لا يمكن لهذا المجلس أن يقوم مقام الجمعية العامة للمساهمين. ويتمثل دور مجلس العائلة في:
- تطبيق ميثاق العائلة بما يحقق أهدافه واستقرار الشركة والتآلف بين أبنائها..
 - اعتماد السياسات العامة للشركة وخططها الإستراتيجية.
 - متابعة سلوك أفراد العائلة وعلاقتهم، وتصحيح توجهاتهم بما يتفق مع الميثاق.
 - فك النزاعات التي قد تحدث بين أفراد العائلة، وتدعيم الائتلاف بينهم.

- . متابعة وتهيئة وتأهيل الأجيال من أبناء العائلة لتولي المسؤولية في الشركة.
- التعاون مع المجالس الأخرى التي تنشأ في الشركة مثل مجلس الإدارة المكون من القيادات المسئولة).
- ضبط حدود سلطات المدير العام ضمن ترتيب داخلي لمجلس الإدارة أو مجلس العائلة.

والشكل الموالي يلخص لنا هيئات حوكمة الشركات العائلية بصفة عامة:

الأركان الرئيسية للحوكمة في الشركات العائلية:

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:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

والجدول الموالي يوضح أكثر في الأركان الأساسية الفاعلة من أجل حوكمة الشركات العائلية:

الجدول رقم (3-5) يوضح: الأركان الرئيسية الفعالة للحوكمة في الشركات العائلية.

اجتماع العائلة	جمعية العائلة	مجلس العائلة
في أية مرحلة؟	المؤسس (الجيل الأول)	الجيل التالي (الجيل الثاني والثالث)
ما هي الحالة؟	غير رسمية	رسمية
من هم المشاركون؟	أي من أفراد العائلة يكون له حق مكتسب في الشركة	يُنخب أفراد العائلة من قبل جمعية العائلة. وتقرر العائلة معايير الاختبار.
ما هو الحجم؟	صغير - الأفراد المباشرون لعائلة المؤسس مثالا 6-10	متوسط - يعتمد على حجم العائلة ومعايير المشاركة
ما عدد مرات الاجتماع؟	يعتمد على مرحلة التطور. ويمكن ان يكون متكررا حتى بنسبة مرة في الاسبوع في المراحل المبكرة.	من مرة الى مرتين في السنة.
ماهي الأنشطة الرئيسية؟	التعريف بقيم العائلة ورؤيتها.	نقاش الافكار والخلافات والرؤية والتعريف.
	نقاش وتوليد افكار جديدة للعمل.	الموافقة على السياسات والاجراءات الرئيسية المتعلقة بالعائلة.
	الاعداد لقادة المشروع التاليين.	المتعلقة بالعائلة. التخطيط.
	تعليم افراد العائلة.	تعليم افراد العائلة.
	قضايا العمل.	تعليم افراد العائلة.
	انتخاب مجلس العائلة واعضاء المجالس الاخرى.	تنسيق العمل مع الادارة والمجلس وتحقيق التوازن بين المشروع والعائلة.

المصدر: مولاي خضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، يومي: 25-26 نوفمبر 2013، ص 183.

مخاطر حوكمة الشركات العائلية:

تتعرض عملية حوكمة الشركات العائلية مثلها مثل باقي الشركات إلى مخاطر متعددة لكن هذه المخاطر التي يتم

سردها الآن تميز الشركات العائلية أو تتعرض لها الشركات العائلية أكثر.²⁴

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

احتياجاتها مقارنة بحجم الشركة قد يقوض النمو والاستثمار في مشروعات تعتبر أساسية في نجاح الشركة على المستوى

الطويل

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

فترات حرجة حيث تخلق أوضاعاً قد تفضي إلى نزاعات داخلية وانخفاض في نوعية الإدارة.

3. فصل مصالح الشركة عن مصالح العائلة: مناقشة شؤون العائلة في الشركة أو العكس والافتقار إلى معايير

للفصل بين أصول العائلة وأصول الشركة قد يضر بالشركة

4. 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 فضلاً عن أن ممارسة السلطة وممارسات السوق بين لأقارب

قد تكون أصعب.

5. المحاباة: ترقية أحد الأفراد بناء على العلاقات الأسرية قد يقوض الجدارة في بيئة العمل فينجم عنه هروب

الأفراد وزيادة الصراعات الشخصية بين أعضاء المستوى الأعلى من الإدارة.

6. الصراع بين الأجيال والأقران: تعايش مختلف الأجيال في شركة واحدة قد يوجد نزاعات من أجل تأكيد الذات

والسلطة هذا فضلاً عن أن محاولة مختلف الشركاء ترقية المنتمين إلى الفرع الأقرب لهم في العائلة قد تكون له آثار

سلبية على الشركة بمرور الوقت.

²⁴ ألكسندر شكولينكوف، اندرو ولسون، من شركات مستدامة إلى اقتصاديات مستدامة، حوكمة الشركات كأداة تنمية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص 17-18.

المطلب الثالث: الاجتماعات ومجالس الأعمال في الشركات العائلية

تطور مفهوم وأشكال الاجتماعات العائلية:

هناك ضرورة تحقيق توازن بين احتياجات ومتطلبات قيام الشركة العائلية، وبين حاجات ورغبات أفراد العائلة المالكة لها، والتي غالباً ما تكون على طرفي النقيض. ويتطلب تحقيق هذا التوازن ضرورة توافر أساليب وأدوات مناسبة تعمل على تحسين كفاءة وفعالية الأداء في الشركة، كما تؤدي إلى تحقيق الترابط والأمن والسلام العائلي في آن واحد. وهنا يثور لدينا سؤال مهم هو: كيف يمكن للشركة العائلية أن تستفيد من وجود العائلة باعتبارها المحرك والمحفز الرئيسي للشركة؟ وكيف يمكن للعائلة أن تحقق أكبر استفادة ممكنة من شركة العائلة باعتبارها فرصة لنمو العائلة وتحسين قدراتها وإمكانياتها، وكذلك لإعلان قيم وأحلام العائلة في المجتمع الذي تعيش فيه؟²⁵

وتعتبر الاجتماعات العائلية Family Meetings أبسط وأشهر الأساليب التي تستخدمها عائلات الأعمال لتحقيق التكامل بين الشركة والعائلة. وغالباً ما تلجأ عائلات الأعمال لهذا الأسلوب في المراحل الأولى لتأسيس الشركة العائلية، وهي المراحل التي تتميز بسيطرة مؤسس الشركة على أعمالها، أو ما يطلق عليه مرحلة الريادة Entrepreneurial Stage وتميل هذه الاجتماعات في بدايتها - إلى أن تكون اجتماعات غير رسمية، وقد تقتصر بصفة مبدئية على مالك الشركة وزوجته فقط، وغالباً ما يخصصون من الاجتماعات لمناقشة قضايا العائلة و/أو الشركة.

وقد تتخذ هذه الاجتماعات شكلاً دورياً، لدرجة أنها قد تصبح اجتماعات يومية. ويمكن اعتبار أحاديث الوسادة "Pillow Talk" أحد أشكال هذه الاجتماعات. وما أن يشب أطفال مالك الشركة، إلا وتتعاظم فرص مشاركتهم في المناقشات التي تدور في هذه الاجتماعات. وفي المراحل الأولى من عمر الأطفال، تركز الاجتماعات العائلية على القضايا العائلية بشكل خاص، مثل القيام بتوزيع الأعمال اليومية الروتينية على أفراد العائلة وتحديد المخصصات الأسبوعية لأفراد العائلة.

يبين الجدول رقم (1) دليلاً للتساؤلات التي يجب أن تدور في ذهن كل فرد من أفراد العائلة عند استعداده لحضور أول اجتماع عائلي.

وعندما تنتقل السلطة إلى الجيل الثاني للعائلة Sibling Generation، نستطيع أن نميز بين ثلاثة أنواع من الاجتماعات العائلية هي:

²⁵ د. عمرو علاء الدين زيدان، اجتماعات ومجالس الأعمال في الشركات العائلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 21-27.

جدول رقم (3-6): كيف يستعد أفراد العائلة لحضور أول اجتماع عائلي

إليك بعض القضايا الشخصية المقترحة:

- ❖ ما الذي أسعى إلى تحقيقه في حياتي، وفي عملي، وفي مستقبلي الوظيفي؟
- ❖ ما الهدف الذي أسعى إلى تحقيقه؟: ما طبيعة البيئة التي أحب العمل في ظلها؟ ذ
- ❖ ما القيم التي أؤمن بها؟
- ❖ ما القيم التي أؤمن بها عائلتي؟
- ❖ ما الذي تمثله الشركة لي ولعائلتي؟
- ❖ ما الموضوعات التي أحب أن أناقشها مع أفراد العائلة؟
- ❖ ما الموارد المتاحة أمام عائلتي؟ وكيف نستطيع استثمارها؟
- ❖ كيف تتوزع السلطات والمسئوليات بين العائلة وبين إدارة شركة العائلة؟
- ❖ ما الأسس والقواعد التي ينبغي أن تحكم العلاقة بين أفراد العائلة؟
- ❖ ما القواعد الحاكمة لتناول المشكلات والنزاعات العائلية؟

المصدر: Aronoff and Ward, 1992 .

أ. اجتماعات الإخوة الشركاء: Sibling Team Meetings

وهي الاجتماعات التي تجمع بين الإخوة الذين يشتركون في إدارة شركة العائلة. ويقومون بالاجتماع بشكل منتظم مرة كل أسبوع إذا أمكن - بهدف مراجعة الأداء التنظيمي، والخطط، والسياسات، وكذلك من أجل تبادل المعلومات فيما بينهم. وإذا كان جميع حملة الأسهم يشاركون في إدارة الشركة، فقد لا يصبح هناك فرق بين اجتماعات الملاك وبين اجتماعات الإخوة الشركاء.

ب. الاجتماعات العائلية: Family Meetings

وتضم هذه الاجتماعات جميع الأبناء، والأزواج، وربما الأطفال، والآباء والأمهات. وتنعقد هذه الاجتماعات مرة واحدة على الأقل في السنة، وتهدف إلى إتاحة الفرصة لجميع أفراد العائلة للحديث عن الموضوعات المتعلقة بمستقبل العائلة، والأعمال الخيرية التي قد تقوم بها العائلة، والتخطيط لممتلكات العائلة، والإجازات العائلية، وغيرها من الأمور المماثلة. ويعتبر هذا النوع من الاجتماعات وسيلة للتأكد من وجود تدفق مناسب للمعلومات بين أفراد العائلة.

ت. اجتماعات مجلس الإدارة Board Meetings :

على العكس من تنظيمات الحكم الإداري الواردة في الشكل رقم (2)، يعتبر مجلس إدارة الشركة العائلية تنظيماً قانونياً، ينص عليه في بنود تأسيس الشركة. ويعطي هذا الوضع المميز لمجلس الإدارة حقوقاً ومسئوليات خاصة، مثل مراقبة أداء المدير التنفيذي للشركة، وتقرير استمرارية أو إنهاء خدمته في الشركة، على الرغم من أن مثل هذه الأمور تعتبر أموراً غير معتادة في عالم الشركات العائلية. وتؤدي هذه الحقوق والمسئوليات إلى تحمل المديرين قدراً أكبر من الالتزامات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفض بعض المديرين التنفيذيين الانضمام لمجلس إدارة الشركات العائلية. لهذا السبب، ولغيره من الأسباب، يفضل العديد من الشركات العائلية تقييد عضوية مجالس إدارتها وقصرها على أفراد العائلة، واستخدام مجالس استشارية Boards Advisory كتنظيمات مكملة لمجلس الإدارة. وفيما يلي المسئوليات الرئيسية للمجلس إدارة الشركة العائلية:

- ✓ مراقبة الأداء المالي للشركة.
- ✓ مناقشة ودراسة وتقرير استراتيجيات الشركة.
- ✓ دراسة وجهات نظر حملة الأسهم والاهتمام بها.
- ✓ التأكد من توافر الجوانب الأخلاقية في إدارة الشركة.
- ✓ مساءلة المدير التنفيذي للشركة وفريق الإدارة العليا بالشركة عن تصرفاتهم وقراراتهم.
- ✓ تقديم النصح والاستشارة للمدير التنفيذي للشركة في مختلف الأمور المتعلقة بأدائه التنظيمي.
- ✓ التسلح بآراء ووجهات نظر متقدمة ومتطورة عن القضايا التي تهم الشركة.
- ✓ المساعدة في تخطيط وصياغة أهداف الشركة، وإدارة عملية نقل السلطة، واستمرارية الشركة عبر الأجيال المختلفة للعائلة.

وبعد أن تدخل العائلة مرحلة النضج، وخصوصاً مع انتقال السلطة إلى الأبناء والعائلات النووية Nuclear Family قد تستمر في عقد هذه الاجتماعات غير الرسمية. السماح بحضور أفراد الأجيال المتعاقبة للعائلة. ومع ذلك، فإن الضغوط تبدأ في التزايد من أجل عقد ملتقى Forum يسمح بتبادل النقاش بين فروع العائلة المالكة. وفي لحظة معينة، قد تصبح هذه الاجتماعات أكثر رسمية ويتحول اسمها إلى "الجمعية العائلية" Family Assembly أو "الملتقى العائلي" Family Forum.

الجدول رقم (3-7): الاجتماعات العائلية في مراحل تطور الشركة العائلية

مراحل التطور	المشاركون	القضايا المثارة
مرحلة التأسيس (الريادة)	العائلة النووية	- مشاركة العائلة في أعمال الشركة. - عملية انتقال السلطة إلى الجيل التالي. - عملية انتقال قيادة الشركة إلى الجيل التالي - تنمية مهارات أفراد العائلة.
مرحلة ملكية الإخوة	أفراد العائلة الذين ينتمون للجيل الثاني. للعائلة وزوجاتهم	- بناء فرق العمل. - صياغة الأهداف المشتركة للعائلة. - التركيز على الاهتمامات المشتركة للأفراد العائلة. - الاهتمام بتحقيق الانسجام والتوافق بين أفراد العائلة. - الاهتمام بتعليم وتدريب أفراد العائلة.
مرحلة تحالف أبناء العم	أفراد العائلة المنتمون للجيل الثالث والأجيال التالية له بما فيهم أبناء العم/الخال، والمحارم، وغيرهم من الأقارب، سواء كانوا مشاركين. أو غير مشاركين في أعمال الشركة.	- القضايا المتعلقة بحملة الأسهم مثل: السيولة وتخصيص رأس المال. - التأكيد على التزام العائلة تجاه شركتها. - الاهتمام بإبراز تاريخ وتقاليد العائلة والحفاظ عليه. - مناقشة المشروعات العائلية المختلفة.

- المصدر Aronoff and Ward, 1992 .

إن العائلات النشيطة والتي تتمتع بدرجة عالية من الترابط، قد تعمل على ابتكار العديد من الأساليب التي تؤدي نفس الهدف الذي تسعى التنظيمات التي أشرنا إليها فيما سبق، ولكن بأدوار وعلاقات متنوعة ومتعددة. ومعظم هذه عائلات سيكون لديها لجنة تضم حملة الأسهم، والتي يكون لها الكلمة الأخيرة في كل الأمور التي من الناحية القانونية - لا يمكن اعتمادها إلا من خلال حملة الأسهم. وقد يتم تعيين لجنة عائلية تقوم باقتراح أسماء المرشحين لعضوية مجلس إدارة ولتصوب المدير التنفيذي لها. وإذا كانت العائلة مهتمة بإيجاد فرص تعليمي (مثل: تعلم كيفية قراءة وتفسير القوائم المالية)، فقد تقوم العائلة بتكوين لجنة عائلية للتعليم وإذا كانت العائلة تلقي بالا إلى الأمور الترفيهية والاجتماعية، فقد تقوم بتكوين لجنة عائلية للأمور الترفيهية.

وتقوم بعض العائلات الكبيرة والتي تمتلك شركات عائلية متعددة الأجيال بإنشاء مكاتب عائلية Family Office تعمل على تقديم وتنظيم العديد من الخدمات الاستشارية للأفراد العائلة ولحملة الأسهم في موضوعات متعددة مثل تخطيط استثمارات أفراد العائلة، وتنظيم انتقال الميراث الشرعي من جيل إلى جيل، والتغطية التأمينية لأفراد العائلة والاستشارات المتعلقة بالزواج ومستقبل أفراد العائلة، وغير ذلك من الموضوعات التي تهتم العائلة. وقد تقوم هذه المكاتب العائلية بإصدار نشرة الأخبار العائلة وشركتها.

ويتشابه دور المكاتب العائلية مع دور المجالس العائلية في سعيها إلى تحسين قدرة العائلة على تنظيم العلاقة بين العائلة وبين الشركة، وإتاحة المزيد من الاحتراف في إدارة الشركة، والتعامل مع القضايا التي تهتم حملة الأسهم وأفراد العائلة بقدر أكبر من المساواة والعدالة. ويمكن أن يقوم مكتب العائلة بوظيفته باعتباره وحدة تنظيمية دائمة تتبع مجلس العائلة، وتساعد المجلس على تنفيذ السياسات والإجراءات التي يقوم بوضعها.

2. أهمية الاجتماعات العائلية:

تعتبر الاجتماعات العائلية أحد الأساليب المهمة لتحديد مصادر قوة العائلة، وكذلك لتحقيق أكبر استفادة ممكنة من شركة العائلة باعتبارها فرصة لنمو وتطوير إمكانيات وقدرات العائلة في نفس الوقت.

هذه الاجتماعات تساعد العائلة على التخطيط لمستقبل الشركة بطريقة منتظمة وبناءة، ويمكنها كذلك التغلب على الصعوبات المصاحبة لمراحل التحول في حياة الشركة مثل تعيين قائد جديد للشركة أو بث روح الاحتراف في إدارة الشركة. وتهدف هذه الاجتماعات أيضا إلى تجنب الصراعات الأليمة والمكلفة من خلال مساعدة العائلة على الاكتشاف المبكر للمشكلات المتعلقة بملكية الشركة العائلية ومعالجتها بطريقة متحضرة.

وتعتبر الاجتماعات العائلية إحدى خطوتين شديدي الأهمية يمكن لمالك الشركة أن يتخذها للتأكيد على استمرارية الشركة العائلية. (إلى جانب الخطوة الثانية المتمثلة في تكوين مجلس إدارة فعال من خارج العائلة). وبمجرد أن تبدأ الاجتماعات العائلية، فإنها غالباً ما تتمتع بقوة دفع ذاتية من العائلة، وتبدأ في صياغة الرسائل التنظيمية للعائلة وتحديد مشروعات تعليم أفراد العائلة، والإجازات المشتركة، والأعمال الخيرية، وصياغة تاريخ العائلة، وتمويل المنح الدراسية أو الدخول في المضاربات، وغير ذلك من الجهود والأعمال الخلاقية.

3. الاجتماعات العائلية - مخاوف غير مبررة:

إذا كانت الاجتماعات العائلية تتمتع بكل هذه الأهمية، فلماذا تقل نسبة العائلات التي تستخدم هذا الأسلوب عن 10% من عائلات الأعمال إن هذه النسبة تجد ما يؤكدتها في الواقع العربي أيضاً. ففي استطلاع للرأي قام به الكاتب مؤخراً بين 50 من أصحاب ومؤسسي الشركات العائلية العربية عن الوسائل المستخدمة في التنسيق بين وجهتي نظر العائلة المالكة والشركة العائلية، اتضح اعتماد معظم المستقضي منهم إما على تدخل كبير العائلة بفرض رأيه لفض النزاعات، وإما على الاجتماعات العائلية الطارئة (حسب الحاجة) على أقصى تقدير. في حين لم يشر أي منهم إلى ما يفيد الاعتماد على الاجتماعات العائلية المخططة أو إلى وجود مجلس للعائلة.

وعلى الرغم من ذلك، فلا يزال هناك بعض العائلات التي تؤمن بوجود أسباب قوية البدء عقد الاجتماعات العائلية، حتى في المراحل المبكرة لتكوين الشركة العائلية.

4. جدول أعمال الاجتماعات العائلية:

يعتبر إعداد جدول أعمال Agenda محدد لاجتماع العائلة من الأمور المهمة التي تساعد على حصر المناقشات في الإطار المحدد لها، وكذلك لنقل الإحساس بأهمية هذا الحدث لأفراد العائلة. لذلك ينبغي أن يتم إعداد جداول أعمال الاجتماعات العائلية بحيث تجعل منها حدثاً ذا هيكل محدد ويسعى إلى تحقيق أهداف واضحة ومحددة. لهذا يجب طباعة هذه الجداول وتوزيعها قبل انعقاد الاجتماعات العائلية.

كما يجب أن يعد جدول أعمال الاجتماع من الموضوعات التي تتمتع بالاهتمام المشترك لأفراد العائلة، ويمكن لمنسق الاجتماعات العائلية مقابلة أفراد العائلة، والتعرف على آرائهم واهتماماتهم. ويبين الجدول رقم (3-8) بعض الأمثلة للأسئلة التي وجهها منسق الاجتماعات العائلية لأفراد إحدى العائلات عند إعداد جدول الأعمال الخاص بأول اجتماع للعائلة. ويوضح الجدول رقم (3-9) قائمة بالقضايا التي استطاع منسق الاجتماعات العائلية أن يتعرف عليها نتيجة للمقابلات التي أجراها مع أفراد الجيل الثالث لإحدى عائلات الأعمال. وبمجرد اكتمال هذه القائمة، تم توزيعها على أفراد العائلة للتعرف على ردود أفعالهم بهدف المساعدة في إعداد جداول أعمال للاجتماعات العائلية. وكذا تحديد القضايا الرئيسية التي تشغل أفراد العائلة، يجب أن يحرص منسق الاجتماعات العائلية على أن يكون جدول الأعمال النهائي واضحا ودقيقا ومحددا. ويعبر الجدول رقم (3-9) عن نموذج لجدول أعمال يتضمن كلا من القضايا العائلية والإدارية. وهناك عشرة من الأهداف والفوائد والمزايا الرئيسية التي يمكن تحقيقها من خلال عقد الاجتماعات العائلية الجدول رقم (3-10) يلخص هذه الفوائد.

الجدول رقم (3-8): نموذج الاستبيان الاجتماعات العائلية

- في اعتقادك ما الأسباب الرئيسية التي ساعدت على استمرار ونمو شركة العائلة حتى الآن؟
- ما انطباعك عن الأداء الحالي لشركة العائلة، وعن التوجهات الاستراتيجية المتوقعة لها مستقبلا؟
- ما الذي تحب أن تعرفه عن شركة العائلة وأهدافها واستراتيجياتها وأدائها؟
- هل تتخيل إمكانية التحاق المزيد من أفراد الجيل الثالث للعائلة بشركة العائلة؟ وما "قواعد الالتحاق" التي ترى ضرورة تطبيقها عليهم؟
- هل تتخيل إمكانية التحاق أفراد من الجيل الرابع للعائلة بشركة العائلة؟ وهل يعتبر هذا الأمر ضروريا من وجهة نظرك؟ ولماذا؟ وما قواعد الالتحاق التي ترى ضرورة تطبيقها عليهم؟
- ما الصعوبات التي من المتوقع أن تواجهها العائلة عند انتقال قيادة الشركة من الجيل الحالي إلى الجيل التالي في غضون السنوات القليلة القادمة؟ وهل هناك استعداد لدى الجيل الحالي لترك موقعه في الشركة؟ أما القضايا التي ترى أنها تتطلب المزيد من الاهتمام فيما يتعلق ببيع أسهم المشاركين، أو تقييم أسهم الشركة، أو سياسة توزيع الأرباح التي تنتهجها الشركة؟
- ما القضايا التي ترى أنها تتطلب المزيد من الاهتمام فيما يتعلق ببيع أسهم المشاركين أو تقييم أسهم الشركة أو سياسة توزيع الأرباح التي تنتهجها الشركة؟
- ما المعتقدات، أو القيم، أو العادات، أو النماذج العائلية التي تتمتع بالتأثير الملحوظ على تفكيرنا وعلى مستقبلنا كعائلة أعمال؟
- ما الذي تحب أن تحققه العائلة سواء من خلال شركتها أو خارج نطاق شركتها على مدار السنوات الخمس أو الخمس عشرة القادمة؟

المصدر: Aronoff and Ward, 1992

الجدول رقم (3-9): قائمة بالقضايا الرئيسية التي تشغل أفراد العائلة (بناء على المقابلات التي أجريت مع أفراد العائلة

- ما الأسلوب المناسب للتخطيط للانتقال السلطة وقيادة الشركة إلى الجيل التالي؟ وهل يمكن أن يشترك ثلاثة أو أكثر من أفراد العائلة الطموحين في إدارة الشركة في يسر وسهولة؟
 - ما المسار الوظيفي المناسب لأفراد العائلة الموهوبين، في ظل تقاليد العائلة التي تقضي بضرورة صعود السلم من بدايته، وبعدم الاستعانة بأفراد لا ينتمون للعائلة؟
 - كيف نستطيع أن نضمن حدوث الانسجام والتعاون بين الحارم؟ وكيف يمكننا تكوين فرق عمل من الأبناء وأبناء العم / الخال للملكية الشركة؟
 - ما الوسيلة المناسبة لإمداد أفراد العائلة الذين لا يشاركون في إدارة شركتها بالمعلومات والأحداث التي تتعلق بمجالات عمل الشركة؟
 - ما الوسيلة المناسبة لإقامة المزيد من العلاقات القوية بين أفراد العائلة؟
 - ما حجم التقارب والترابط الذي نسعى إلى وجوده بين أفراد العائلة؟ هل نرغب في أن نكون مجموعة من حملة الأسهم المتنافسين، أم نرغب في أن نكون عائلة شديدة الترابط؟ وكيف نستطيع تحقيق ذلك؟
 - ما الأسلوب المناسب لتقاعد مؤسس الشركة وزوجته؟ ما الأسلوب المناسب الالتحاق أفراد العائلة بشركتها؟
 - ما الأسلوب المناسب لتحديد مرتبات ومكافآت أفراد العائلة العاملين بشركتها؟ ما التشكيل المتوقع لمجلس إدارة الشركة مستقبلاً؟ وما الأدوار التي يتوقع أن يلعبها كل من الإدارة العليا للشركة، والمديرين، وحملة الأسهم؟
- جدول رقم 6 نموذج لجدول أعمال إحدى الاجتماعات العائلية في 28 أغسطس 2003
1. يقوم العم / محمود العربي بتقديم ملخص واف التاريخ العائلة في مجال الأعمال حيث سيتم عرض مساهمات العائلة وأعمالها الخيرية التي قدمتها للمجتمع على مدار تاريخها.
 2. مراجعة نتائج أعمال الشركة، وكذلك اعتماد أهدافها وخططها الخاصة بالعام القادم.
 3. مراجعة واعتماد الأنشطة التي قامت بها العائلة خلال العام المنصرم..
 4. محاضرة لتنمية قدرات ومهارات أفراد العائلة بعنوان: "تنمية مهارات الإنصات والتحدث بطلاقة" يقوم بتقديمها الدكتورة/ سلى زيدان.
 5. مناقشة حول القيم التي تؤمن بها العائلة: يقوم كل فرد من أفراد العائلة بذكر قيمتين أو ثلاث من القيم التي يعتقد بضرورة تركيز العائلة عليها. ويفضل ذكر مواقف تؤيد مثل هذه الآراء.
 6. عرض يقوم بتقديمه رئيس لجنة تحديد مكافئات مجلس إدارة الشركة، بخصوص قواعد تحديد مكافآت ورواتب أفراد العائلة المشاركين في مجلس الإدارة..
 7. احتفال خاص بتخرج الحفيد العزيز هيثم زهران في كلية الهندسة في يونيو 2003.
 8. غداء عائلي: على الباخرة فرعون النيل.
- الفوائد العشر للاجتماعات العائلية الفعالة:

المصدر: Aronoff and Ward, 1992

الجدول رقم (3-10): مزايا الاجتماعات العائلية

المزايا:
1. تعزيز مكانة العائلة 2.
2. تعزيز مكانة شركة العائلة.
3. التخطيط لمستقبل ملكية شركة العائلة.
4. التخطيط لمشاركة العائلة في إدارة شركة العائلة.
5. مساعدة الأبناء على إدارة الثروة التي انتقلت إليهم بالميراث.
6. مناقشة عملية انتقال السلطة من جيل إلى آخر في العامة.
7. الحفاظ على قيم، وتقاليد، وتاريخ العائلة.
8. بث روح الاحتراف في إدارة شركة العائلة وتنسيق العلاقات السائدة بين العائلة وبين مجلس إدارة الشركة.
9. اكتشاف الصراعات والمنازعات والمشاحنات العائلية والعمل على حلها.

المصدر: Aronoff and Ward, 1992

المطلب الرابع: تجارب دولية في حوكمة الشركات العائلية

• تطبيقات الحوكمة في الدول العربية:

تبنت الدول العربية مفهوم الحوكمة وكانت جمهورية مصر العربية أول دولة قامت بذلك عام 2001، كما تعد الأردن، السعودية، لبنان من الدول الرائدة في ذلك حيث بدأت تلك الدول بعقد المؤتمرات والندوات لبلورة اتجاهات تطوير قواعد ومبادئ حوكمة الشركات ووضع آليات وتوصيات لتوضيح مفهوم الحوكمة بشكل أكبر.

1) تطبيق نظام الحوكمة في دولة قطر:

في دولة قطر 95% من النشاط الاقتصادي يديره القطاع الخاص وتلعب الشركات العائلية دوراً محورياً وتسيطر على معظمه وتوجد خمس شركات مدرجة في سوق الدوحة للأوراق المالية، وقد أشارت الإحصاءات إلى أن الشركات العائلية في دولة قطر تمثل حوالي 97.7% من إجمالي الشركات التي تزاوّل الأنشطة المسجلة في غرفة تجارة وصناعة قطر. وبالنسبة لحوكمة الشركات فقد نظم المشرع القطري قواعد الحوكمة في المواد (1-17-24) من قانون الشركات الصادر بالقانون رقم 11 لسنة 2015.

وتشير المادة 17 من هذا القانون والتي تعتبر بمثابة القواعد العامة لقواعد الحوكمة، حيث تعدد الجهات التنظيمية لحوكمة الشركات حيث أسند اختصاص إصدار القرارات المنظمة للحوكمة فيما يتعلق بالمؤسسات المالية إلى محافظ مصرف قطر المركزي، أما بالنسبة للشركات المساهمة فيصدر تلك القرارات وزير الاقتصاد والتجارة، و بالنسبة

لحومة الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالي فتصدرها هيئة قطر للأوراق المالية كما أن القانون القطري يلزم بعض أنواع الشركات بالالتزام بقواعد الحوكمة وهي شركات المساهمة العامة والخاصة و الشركات الخاضعة لإشراف مصرف قطر المركزي منها البنوك، شركات التأمين، لذا فإن اتخذت الشركات المالية هذه الأشكال أصبحت ملزمة بتطبيق قواعد الحوكمة أما إذا اتخذت شكلا آخر كشركات الأشخاص و الشركات المختلطة يصبح تطبيق قواعد الحوكمة طوعا و اختياريا و ليس إلزاميا.²⁶

(2) تطبيقات حوكمة الشركات العائلية في لبنان:

تمثل الشركات العائلية أساس الاقتصاد اللبناني وتساعد قواعد الحوكمة هذه الشركات على تحقيق نمو مستدام في الأسواق على المدى البعيد لذا تم وضع دليل مرجعي يهدف إلى توجيه الشركات العائلية ومساعدتها في تنفيذ إطار عمل سليم لإدارتها هذا الدليل يوفر للشركات المبادئ التوجيهية لتنفيذ قواعد الحوكمة، وسائل وسبل تطبيق الحوكمة وأفضل الممارسات وهذا الدليل يحدد كذلك:

- كيفية صياغة دستور العائلة.
- كيفية وضع مدونة قواعد الأخلاق.
- كيفية تأليف لجنة تدقيق الحسابات.
- كيفية تأليف لجنة التعيين.
- كيفية تأليف لجنة التعويضات.

(3) حوكمة الشركات العائلية في جمهورية مصر العربية:

بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام 2001 بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك. وقد تم تقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات من خلال دراسة أعدها البنك الدولي لحوكمة الشركات في مصر بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة السوق المالي وبورصة الأوراق المالية وخلص التقييم إلى وجود ممارسات

²⁶ محمد نادر أحمد مرعي، حوكمة الشركات العائلية في دولة قطر، التحديات والبدائل، ماجستير، تخصص القانون الخاص، كلية القانون، جامعة قطر، 2017، ص ص 13-17.

إيجابية وأخرى سلبية تتعلق خصوصاً ما يرتبط بالإفصاح عما يتعلق بالملكية والإدارة، مكافآت مجلس الإدارة والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية، تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة.

وفي أكتوبر 2005 صدر ميثاق حوكمة الشركات في مصر أعده مركز المشروعات الدولية والشركاء المحليون بالتشاور مع مجتمع الأعمال والمحاسبين ومدققي الحسابات، حدد هذا الميثاق حقوق ومسؤوليات مساهمي الشركات، أعضاء مجلس الإدارة، المدققين الداخليين والخارجيين، لجان التدقيق، ودعا إلى الإفصاح الكامل عن المعلومات المالية وأعضاء مجلس الإدارة كما حدد الميثاق التدابير التي تهدف إلى تجنب تضارب المصالح.²⁷

4) تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة:

تعد الشركات العائلية الإماراتية من بين الشركات السائرة على الطريق الصحيح في تطبيق معايير الحوكمة، علاوة على كونها تنتقل بين الجيلين الأول والثاني بشكل سلس وتتمتع بطول عمرها على خلاف الوضع في منطقة الخليج، إضافة إلى ذلك نلاحظ أن الشركات العائلية الإماراتية نتيجة لزيادة الوعي المؤسسي لديها تطبق معايير الحوكمة منذ فترة لا يستهان بها وذلك بغية تلافي المشكلات التي تطرأ عن الانتقال بين الأجيال لئلا أن 5% فقط من شركات المنطقة تنتقل للجيل الثالث والرابع.²⁸

وقد وقع كل من مجلس دبي الاقتصادي ومجلس الشركات العائلية الخليجية وشركة بريانسون الشرق الأوسط على مذكرة تفاهم بشأن تطوير أنظمة حوكمة الشركات العائلية في الإمارات العربية المتحدة بموجب مذكرة تفاهم سوف يبدي الأطراف تعاون في إعداد دليل استشاري لحوكمة الشركات العائلية وذلك لتطبيق معايير الحوكمة التي يتضمنها الدليل.

وقد أوضح عدد من الخبراء أن دولة الإمارات العربية المتحدة قد قامت مؤخراً بالبدء في إعداد مشروعات قوانين مرنة تضمن للشركات العائلية الديمومة والانتقال بين الأجيال، كما عقدت العديد من المؤتمرات والندوات وكان من أهم توصياتها ضرورة تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة لإضفاء الطابع المؤسسي عليها.

²⁷ دليل تطبيق قواعد الحكم الصالح في الشركات العائلية، متوفر على الموقع الإلكتروني: www.CipeArabia.org

2018/07/03 تاريخ الزيارة Governance / Guidebook _ Family _ Ow

²⁸ بلقيس عبد الرضا، الشركات العائلية عصب القطاع الخاص الاماراتي، مقال منشور في جريدة العربي الجديد بتاريخ 2017/10/12.

(5) تجربة الحوكمة في الجزائر:

في سنة 2009 تم إصدار دليل حوكمة الشركات في الجزائر أو ما يسمى ميثاق الحكم الراشد للشركة في الجزائر، ويهدف موضوع هذا الميثاق إلى وضع تحت تصرف الشركات الجزائرية وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد وكان الهدف من هذا الميثاق منح الشركات الجزائرية أدوات تساعد على تحرير تسييرها عن طريق توفير أقصى قدر من الأمن.

ويعتبر الالتزام بمبادئ هذا الميثاق تطوعي وغير ملزم وهو مرتبط بدرجة الوعي بضرورة بعث مبادئ الحوكمة على المستوى الداخلي للشركة ودعمها واستخدامها ويحتوي هذا الميثاق على جزئين هما:

- الجزء الأول: يوضح الأسباب الدافعة ليروز مفهوم الحوكمة وأهمية الشركات الجزائرية.
 - الجزء الثاني: يتطرق إلى إبراز العلاقات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة.
- فميثاق الحكم الراشد منح للشركات وسائل وأدوات إرشادية تسمح لها بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة الشركة ويقوم على المبادئ التالية:²⁹

- العدالة في تقسيم الحقوق والواجبات بين الأطراف المشاركة في الشركة.
 - الشفافية في الاتصال وعلى كل المستويات..
 - مراقبة تنفيذ السلطة والمسؤوليات لكل طرف مشارك في الشركة.
- ومن أبرز مشاكل الحوكمة في الشركات العائلية الجزائرية نجد:³⁰
- طابع تلك الشركات وأثر ذلك على أقدام على فتح رأس مال الشركات أمام المستثمرين الخارجيين.
 - العلاقة بين تلك الشركات والمصالح الجبائية مما يؤدي إلى انعدام النزاهة والشفافية بين الطرفين.
 - مشكل تركيز السلطات مما يستدعي توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي بوضع تنظيم هيكلي الضبط الصلاحيات والتقسيم الدقيق للوظائف.
 - تضارب المصالح بين أفراد العائلة مما يزيد من تحديد عدم استمرارية الشركة.

²⁹ أحمد نصير، فاتح سردوك، مدى فعالية الحكم الراشد والجوانب الدولية والاجتماعية في إطار الاصلاحات الاقتصادية للجيل الثاني في الجزائر وتونس للفترة 2000-2015، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ميلة، العدد 5، مارس 2018، ص 487.

³⁰ سفير محمد حيدوشي عاشور، دور حوكمة الشركات في تدعيم نمو واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جوان 2017، ص 278.

وبناء على ما سبق فإن القوانين أو التشريعات في الدول العربية تختلف فمنها من جعل من حوكمة الشركات العائلية إلزامي ومنها من ترك ذلك بشكل طوعي أو اختياري للشركة، فمثلا تطبيقها في كل من مصر والسعودية والأردن يعد إلزاميا وفي حالة عدم تطبيقها فإن ذلك يستوجب على أصحابها تقديم تبريرات عن أسباب عدم تطبيقها، بينما تطبيقها يكون طوعيا في دول أخرى كحالة الشركات العائلية في قطر والجزائر.

تحديات تواجه استدامة وإدارة الشركة العائلية:

وأيا يكن شكل الشركة العائلية فإن من أهم التحديات التي تقف في طريق استدامة أنشطة هذه الشركات وتنمية أرباحها هو "صناعة القرار"، وهو ما قد يتلشى نسبيا في الشركات غير العائلية التي يمنح للمساهمين فيها الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة من خلال التصويت التراكمي الذي يتيح لكل مساهم قدرة تصويتية بعدد الأسهم التي يملكها. كما أن التحدي الآخر الذي يواجه الشركات العائلية هو "الجيل الثالث" بحسب الكثير من الدراسات التي تشير إلى أن ذلك الجيل عادة لا يملك الخبرة الكافية لاتخاذ القرار بسبب احتكاره للصانع الوحيد بحسب موقعه العائلي في كل مرحلة من مراحل الشركة العائلية.

كتب راندل كارلوك في تحليله لأخبار إحدى المنشآت العائلية خمسة عوامل ذات أبعاد اجتماعية تسهم في الحد

من فعالية العائلة المالكة في إدارتها للشركة، تتلخص في:³¹

1. افتقار العائلة إلى مهارات التواصل، سواء بشكل داخلي بين أفراد العائلة أو التفاعل الخارجي.
2. فشل العائلة في إحكام سيطرتها على إدارة أعمال المجموعة، على الرغم من كونها المساهم الأكبر من حيث أسهم الملكية، لكنها عادة لا تستطع التدخل في الإدارة أو مراقبة وتقييم أداؤها.
3. تباين أهداف أفراد العائلة، حيث يفكر الجيل الشاب في توسيع انتشار مجموعة الفروع والمنتجات وتعزيز حصتها السوقية لتعزيز الأرباح ودعم القيمة المادية للشركة، بينما يظل هاجس الجيل القديم متمحورة حول حماية الشركة.

4. عدم إدراك الجيل القديم في العائلة أهمية حسم اتخاذ القرارات في إطار زمني محدد.

5. انخفاض فاعلية الهيكل التنظيمي في الوصول إلى المستوى المطلوب للتحكم في الإدارة."

³¹ حسين محمد الحسين، إثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على مسؤولي الشركات العائلية بمدينة الرياض، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2011، ص 11.

لذا فإن "حصان" حوكمة القرار يجب أن يوضع أولاً قبل "عربة" حوكمة الشركات العائلية، وهذا الترتيب الأولوي يتطلب التفريق بين الشركات العائلية وغيرها من الشركات بسبب أن أصول الحوكمة ومبادئها مهما أنتجت واقعة مؤسسية متفوقة في الشركات غير العائلية إلا أن ذلك قد لا يكون كافية في تلك العائلية ما لم يتناول المختصون حوكمة القرار بتحليل القانوني الكفيل بتعزيز هذا المفهوم وخلق حالة استجابة فاعلة لدى تلك الشركات، من خلال إضافة المواد والقواعد المنظمة لتلك الحالات، وضرورة الفصل بين الشركات غير العائلية التي قد تكون مؤسسة منذ نشأتها طبقاً لمبادئ الحوكمة من خلال نظامها الأساسي ولوائحها الداخلية، وتلك الشركات والتجمعات الاستثمارية العائلية التي تتجاوز أعمارها أحياناً مفهوم الحوكمة في المملكة من الناحية الزمنية .

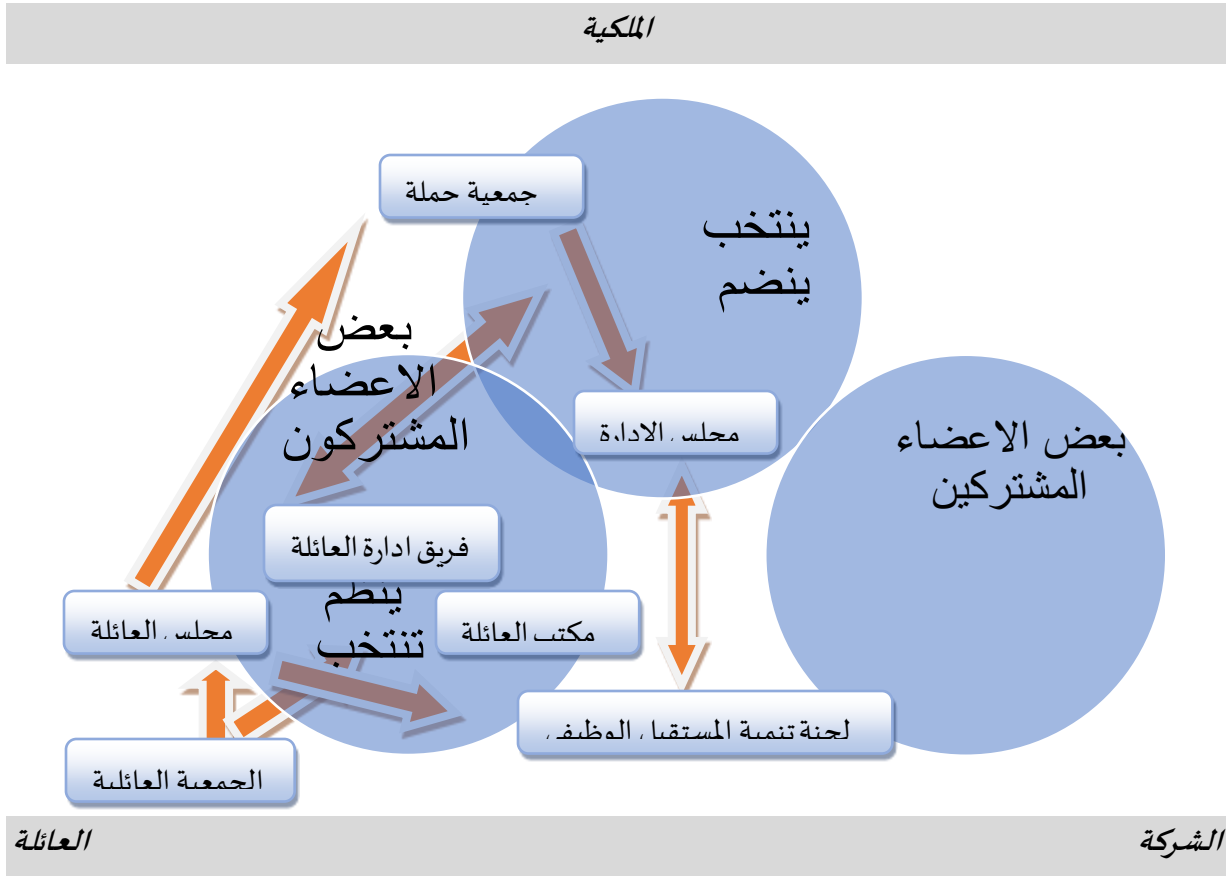
خلاصة المبحث

تناول هذا المبحث نظير حوكمة الشركات العائلية من خلال التنظيمات، والمواثيق العائلية التي يمكن أن تلعب دوراً في نظام الحكم الإداري"، سواء على مستوى عائلات الأعمال، أو على مستوى الشركات العائلية، ذلك أنه ينبغي على عائلات الأعمال أن تحدد أنواع التنظيمات العائلية التي تحتاج إليها، بناءً على منظومة القيم التي يتضمنها دستور العائلة المكتوب والموثق.

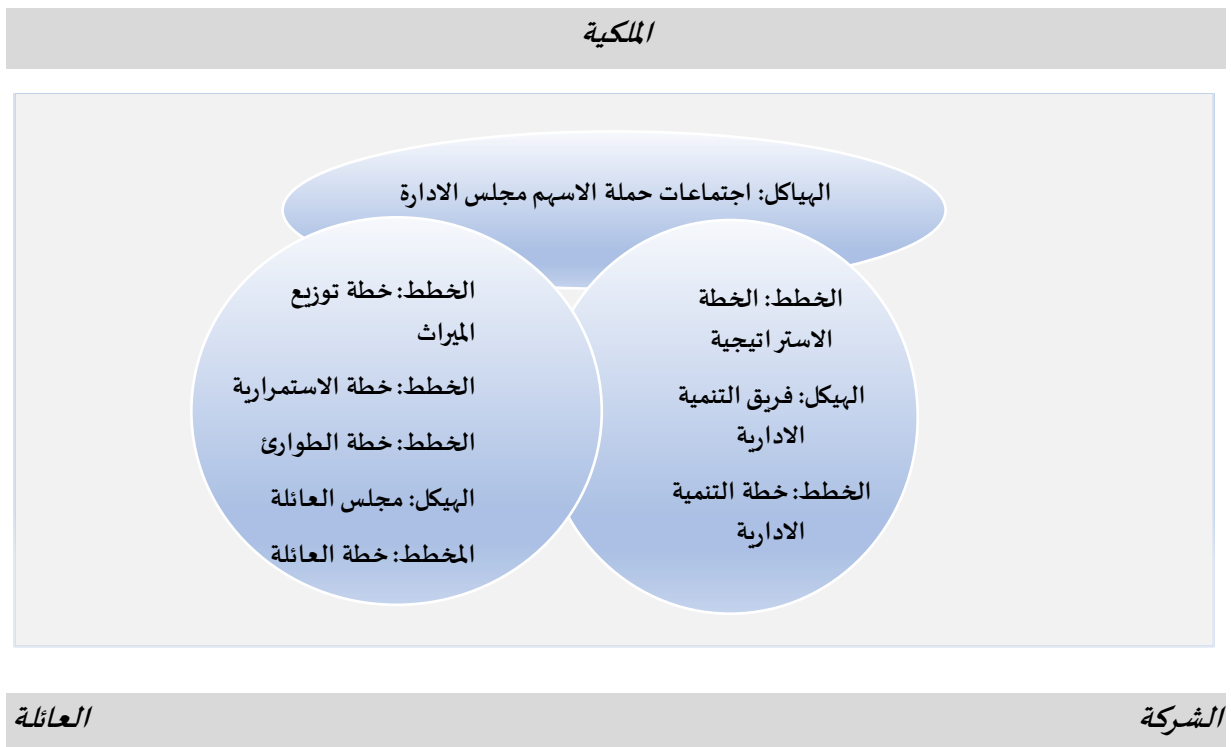
وتساهم هذه التنظيمات كذلك في إبراز القيم العائلية، والعمل على نشر هذه القيم لا بين أفراد العائلة فحسب، بل في مجالس الإدارات والإدارة العليا للشركة العائلية. ويجب ملاحظة أن هذه الملتقيات العائلية لا تعد وسائل اتصال من طرف واحد، ولكنها تتيح المجالس الإدارات ولفرق الإدارة العليا إمكانية الاتصال بالعائلات المالكة لنقل وجهات نظرها بخصوص ما يجري داخل الشركة العائلية.

كما ختمنا هذا المبحث بذكر تجارب مسجلة لعدة دول عربية في مجال الحوكمة العائلية، قبل أن نشير الشكلىن الأخرىن كتنمة لتنظىر الحوكمة العائلىة. هذا وىبىن الشكلى رقم 3-4 موضعى ودور التنظىمات العائلىة المئكئفة فى ءءقىق ءءكامل بىن النظم ءءالءة (العائلىة-الشركة-الملكىة) الذى ىءكون منها نمودج الشركة العائلىة وعلاقءها ببعضها البعض كذلك فان الشكلى رقم 3-5 ىوضء المخطط والهىاكل الذى ىمكن ان ءساعد هذه النظم ءءالءة على القىام بواجبائها وءءقىق اءءافها واعداء نفسها للمسءقبل وعاءة ما ءقع مسؤولىة هذه المخطط على عائق الافراء الذىن ىنءمون الى القءاعات المءءاخلة overapped sectors المىبىنة فى الشكلى والذىن ىقعون فى نظامىن او ءءالءة فى وءء واحد.

الشكل رقم (3-4): التكامل بين التنظيمات العائلية



الشكل رقم (3-5): المخطط والهيكل overlapped sectors



المبحث الثالث: الحوكمة الأسرية في الشركات العائلية

المطلب الأول: تقديم الأسرة والعائلة كوحدة للتحليل

ركزت دراسات الشركات العائلية بشكل أساسي على نظام الأعمال الذي ينسب نظام الأسرة تقريباً³². (العديد من العلماء من مختلف المجالات يدافعون عن الحاجة إلى إيلاء المزيد من الاهتمام لمتغير الأسرة) مثل (Aldrich and Cliff، 2003، Bertrand and Schoar، 2006، Danes، 2006، Dyer Jr.، 2014، Litz et al.، 2006، Nordqvist and، 2012) وكذلك (ميلين، 2010؛ روجوف وهيك، 2003)، حيث أن العائلات هي السمة المميزة من الأشكال الأخرى للتنظيم، وكذلك لالتقاط وفهم أفضل للفروقات بين الشركات العائلية³³. علاوة على ذلك، يُنظر إلى الأسرة على أنها محول لأشكال مختلفة من رأس المال (على سبيل المثال، اجتماعي وثقافي ومالي وإنساني) (الدنماركيين، 2014؛ سورنسون، 2014)، مما يتطلب فهمًا أعمق لكيفية ظهور ذلك.

تعتمد ديناميكيات الشركات العائلية بشكل كبير على طريقة عمل كل عائلة³⁴. مارتينيز وألدريتش (2014) في فصل كتابهما حول "النظريات الاجتماعية المطبقة على الشركات العائلية"، يشرحان التقدير الكبير الذي تتمتع به العائلات في علم الاجتماع لأسباب مختلفة. من جانب آخر، يثني تيار من العلماء على العائلات لقدرتها على خلق الحراك الاجتماعي والجغرافي وعلى التنشئة الاجتماعية ورعاية الأطفال والبالغين³⁵

في المقابل، هناك تيار آخر من العلماء (الماركسيين)، يصور العائلات على أنها علاقات إنتاج مهيمنة يتم إعادة إنتاجها بمرور الوقت (Yanagisako و Collier 2004) وبالتالي فإن الشركات العائلية تديم عدم المساواة لأن قيم ريادة الأعمال تنتقل عبر الأجيال (Miller and Swanson 1958)، كما عادة امتلاك الثروة وتوفير الموارد اللازمة لمتابعة أنشطة ريادة الأعمال (Aldrich and Kim 2007). ومن المثير للاهتمام أن الدراسات التجريبية لم تعثر على علاقات متسقة بين مستويات الثروة والميل إلى إنشاء الأعمال التجارية³⁶

³² (James et al. 2012 ،

³³(شارما وآخرون ، 2014)

³⁴(Corbetta and Salvato ، 2004 ، Nordqvist et al. (2014 ،

³⁵(بارسونز وبالس ، 1955)

³⁶(Kim Aldrich ، Keister 2003

تلعب العائلات دورًا مهمًا في تنمية الأبناء وهم يرفعونهم وينشئونهم اجتماعيًا (بارسونز وباليس، 1955) بينما ينقلون قيم الإندول المختلفة مع الأعمال وتنمية الأعمال. هذه مسألة مهمة يجب مراعاتها في دراسة العائلات في مجال الأعمال العائلية لأن الطريقة التي تعمل بها الأسرة ستحدد ديناميكيات الشركات العائلية (Corbetta and Salvato، 2004؛ نورديكفيست وآخرون، 2014)، وبالتالي السلوك المستقبلي للأطفال تجاه الأعمال العائلية. ساهمت الدراسات السابقة التي تأخذ الأسرة في المعادلة في رؤى مثيرة للاهتمام في مجال ريادة الأعمال وتوفر الغذاء للتفكير في مجال الأعمال العائلية. وجدت بعض الدراسات أن الآباء الرياديين يزيدون من احتمالية العمل لحسابهم الخاص في الجيل القادم³⁷ ماثيوز وموزر (1996؛ أروم ومولر 2004). وجود روابط قوية له تأثير إيجابي على دوافع بدء عمل تجاري (سيكيرا وآخرون، 2007). يمكن أن يؤدي التماسك داخل العائلات الريادية إلى تطوير السلوكيات والنماذج الإدراكية التي تجعلهم أكثر عرضة لريادة الأعمال (Kolvereid، 1996)، ولكن الكثير من التماسك يمكن أن يعوق القدرة على الابتكار (سيكيرا وراشد، 2006) في حين تم بذل بعض الجهود للنظر في المتغير العائلي في دراسات الأعمال العائلية، الطريقة التي تعمل بها العائلات وتأثيرها على العمل لا تزال غير مستكشفة إلى حد كبير، في هذا الصدد، الهدف هو الانضمام إلى هذه المحادثة من خلال استكشاف أحد المتغيرات العديدة التي قد تشرح كيفية عمل الأسرة وكيف يؤثر على الأعمال العائلية، أي كيف يمارس الآباء دورهم. بناءً على نموذج (Baumrind 1966)، نضع إطارًا يأخذ في الاعتبار كيفية تربية الأطفال وتواصلهم الاجتماعي (Parsons and Bales، 1955) وفقًا لأسلوب الأبوة والأمومة. سوف يشترط الطريقة التي يتصرف بها الأطفال تجاه الأعمال العائلية. تشير الدراسات السابقة إلى أن الآباء الرياديين ينقلون القيم الريادية (Swanson و Miller، 1958)، ومع ذلك، فإن المستويات العالية من الثروة لا تؤدي بالضرورة إلى الميل إلى إنشاء الأعمال التجارية.

المطلب الثاني: استمرارية الشركة العائلية من منظور الحكامة

سنقوم بتوضيح طريقة تطبيق الحوكمة وأهم الخصائص والمشاكل والتوصيات وآليات التسيير خلال كل

مرحلة من مراحل نمو المؤسسة العائلية.

³⁷ سكوت وتومي 1988؛

1. مرحلة إنشاء المؤسسة العائلية:³⁸ وتتميز المؤسسة في هذه المرحلة بما يلي:

- المؤسسة تتمركز حول مؤسسها.
- غياب التمييز بين الذمة المالية الشخصية والعائلية والأموال الاجتماعية.
- مركزية القرار.
- انعدام الشفافية في التسيير.
- الاستعانة المحدودة للاستشارة والحيرة الخارجية.
- تعتمد العلاقة مع الأطراف الشركة على أساس العلاقات الشخصية للمؤسس.
- إن دخول عوامل خارجية في رأس المال أسهل ولكنه غير حساس.

مشاكل مرحلة الإنشاء:

تواجه المؤسسة العائلية في هذه المرحلة مشاكل ضعيفة متعلقة بالتسيير وبالخصوص توقعات التنبؤ بالخلافة، ومشاكل

تسيير كبيرة لاختلاط المهام. ولهذا جاءت توصيات الميثاق للمؤسسات الجزائرية في هذا الصدد كما يلي:

- إضفاء الطابع الرسمي على استخدام الحيرة والحيرة الخارجية بطريقة إستراتيجية وفعالية؛
- إضفاء الطابع الرسمي على العلاقة مع أصحاب المصلحة المشتركة؛
- الفصل الواضح بين الذمة المالية الشخصية وذمة المؤسسة المالية.
- الاستعانة بمهارات خارج الأسرة في مجال التسيير.
- إعداد البديل أو الخلف من داخل الأسرة أو خارجها.

وهذا عن طريق آليات التسيير التالية:

- مستشارون خارجيون.
- المدراء: مجلس الإدارة.
- وثيقة إستراتيجية.
- الخطة المالية في (الأعمال):

³⁸ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، اصدار 2009، ص 68.

• تقرير الإدارة

2. مرحلة الشراكة الأخوية:³⁹ وتتميز المؤسسة في هذه المرحلة ما يلي:

- يتولى إخوة أو أبناء المؤسس مسؤوليات أكثر في المؤسسة. مؤسسة عائلية من الجيل الثاني.
- غياب التمييز بين الذمة المالية العائلية والأملاك الاجتماعية؛
- صعوبة التمييز بين خزينة المؤسسة وأرباح الأسهم ورواتب المساهمين العاملين في المؤسسة؛
- صعوبة تنظيم نقل الأصول الغير مسجلة بالميزانية الحصيلة) | • تشتت القرارات والخلط بين مفهوم المساهم والمدير التنفيذي للمؤسسة؛
- صعوبة التحكم في عدم شفافية التسيير؛
- تزايد التصارع مع الخبرة الخارجية؛
- تزايد المشاكل مع الأطراف الشريكة الخارجية؛ صعوبة دخول رأس المال الخارجي؛

مشاكل مرحلة الشراكة الأخوية:

تعرف هذه المرحلة مشاكل متعلقة بتوزيع المهام بين الورثة من جهة، وفي إنشاء وتوظيف أجهزة اجتماعية بالإضافة إلى

مشاكل في التصوير. وجاءت توصيات الميثاق للمؤسسات الجزائرية في هذا الصدد كما يلي:

- إضفاء الطابع الرسمي على هيئات الإدارة والتحكم
- إنشاء هيئات استشارة عائلية دون المساس بالمساهمين المحتملين الغير منتمين للعائلة.
- تحديد رؤية الشركة،
- توضيح الفارق بين أفراد الأسرة والمساهمين والمسيرين والموظفين.
- إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات الإدارية • تبني خطوة الاستعانة بمسيرين مستقلين عن العائلة
- اعتماد واستخدام مهارات إدارية خارجية وتوضيح مهام ودور كل فرد من أفراد الأسرة في مجال الإدارة والتسيير.
- تطهير الذمة المالية للشركة.

³⁹ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سبق ذكره ص 70-71.

- إضفاء الطابع الرسمي، على إجراءات وقواعد الرقابة الداخلية ومراجعة حسابات مستقلة • تحديد قواعد نشر المعلومات داخليا وخارجيا.

وهذا عن طريق آليات التسيير التالية:

- الجمعية العامة.
- مجلس الإدارة؛
- مجلس الأسرة (التشاور / المداولة الداخلية داخل الأسرة.
- المساهمين.
- عهد أو ميثاق الأسرة (رؤية عامة للأسرة.
- قواعد الأجور.
- دليل الإجراءات،
- مراجع الحسابات.
- تحديد المناصب الحساسة أو قد تكون هناك ضرورة للتوظيف الخارجي.
- وثيقة إستراتيجية.
- الخطة المالية (خطة الأعمال.
- تقرير الإدارة.

3. السلالة العائلية (كونفدرالية أبناء العمومة):⁴⁰ وتتميز المؤسسة في هذه المرحلة بما يلي:

- يأخذ أبناء العمومة المشعل يقصد بهم أبناء الأبناء أي مؤسسة عائلية من الجيل الثالث..
- غياب التمييز بين الذمة المالية والعائلية والأموال الاجتماعية.
- صعوبة التمييز بين خزينة المؤسسة وأرباح الأسهم ورواتب المساهمين العاملين في المؤسسة.
- صعوبة تنظيم نقل الأصول الغير مسجلة بالميزانية (الحصيلة.
- تشتت القرارات والخلط بين مفهوم المساهم والمدير التنفيذي للمؤسسة.
- صعوبة التحكم في عدم شفافية التسيير.

⁴⁰ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 70-71.

- تصبح الخبرة الخارجية وتوظيف المهارات ضرورة ملحة.
- تزايد المشاكل مع الأطراف الشريكة الخارجية.
- صعوبة دخول رأس المال الخارجي.

مشاكل مرحلة السلالة العائلية: تتمثل في مجموعة من المشاكل التالية:

- مشكلة توافق أسري حول رؤية مفهوم الشركة.
- توظيف افراد الاسرة بصورة مباشرة او غير مباشرة، والفصل بين الادوار (المساهم/ التنفيذي/ الموظف)
- حقوق المساهمين.
- سيولة الاسهم (رغبة بعض افراد الاسرة في الانسحاب).
- تسيير الخلافات.
- اختيار ودور المهارات الخارجية

وجاءت توصيات الميثاق للمؤسسات الجزائرية في هذا الصدد كما يلي:⁴¹

- تحسين الوضع القانوني للشركة وإضفاء الطابع الرسمي على هيئات الإدارة والتحكم.
- إنشاء هيئات استشارية عائلية دون المساس بالمساهمين المحتملين الغير منتمين للأسرة.
- تحديد رؤية الشركة.
- توضيح الفارق بين أفراد الأسرة، المساهمين، مسيرين، موظفين.
- إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات الإدارية.
- تبني خطوة الاستعانة بمسيرين مستقلين عن العائلة.
- اعتماد واستخدام مهارات إدارية خارجية وتوضيح مهام ودور كل فرد من أفراد الأسرة في مجال الإدارة والتسيير.
- تطهير الذمة المالية للشركة.
- إضفاء الطابع الرسمي على إجراءات وقواعد الرقابة الداخلية ومراجعة حسابات مستقلة، وهذا عن طريق متابعة انتهاج نفس آليات التسيير المنتهجة في المرحلة الثانية (مرحلة السلالة العائلية).

⁴¹ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 70-71.

ومما سبق يتضح لنا أنه وتطبيق قواعد الحوكمة فان ذلك سيسمح باستمرارية المؤسسة لأجيال بحيث سيضمن ذلك قيامها بشركات الشفافية ومصداقية معطياتها مما يضمن لها تطوير هيكلها الإنتاجي ويعزز حصتها في السوق وهذا يسمح بتطوير قدراتها التنافسية على مستوى الاقتصاد المحلي بالدرجة الأولى لتنتقل إلى السوق العالمي.

المطلب الثالث: الحوكمة عبر تشجيع العمل في الشركة العائلية

أدوات التخطيط:

دعم المهن في المؤسسة العائلية:

يجب على الأهل الراغبين في إلحاق الأبناء بالمؤسسة العائلية أخذ الأمور التالية بالاعتبار:

1. الترحيب بوضوح بانضمام الأبناء بدون تشكيل أدنى ضغط عليهم وبالاهتمام بأن تكون المشاركة نابعة من الأبناء، وبأن يتم تقبل قرارات الأبناء مع عدم تقديم أي ضمانات أو وعود في حال رغبة الأبناء بالانضمام.
 2. إن منح الأبناء حرية القبول أو الرفض للانضمام أمر هام، وذلك لكي تتكون لديهم شخصية مستقلة عن الأهل⁴² وسيؤدي حرمان الأبناء هذه الحرية إلى فقدان الدافع والحماس للنجاح في العمل.
 3. إعطاء صورة مشرقة ومشوقة عن العمل في المؤسسة، وذلك بالتحدث عن الإنجازات والنجاحات في المنزل أمام الأبناء، واصطحابهم للمؤسسة منذ الطفولة ثم تمكينهم من العمل الجزئي أو خلال العطلة الصيفية فيها.
 4. توضيح الاتفاقات العائلية المتعلقة بفرص العمل قبل جهوزية الأبناء للانضمام إلى المؤسسة العائلية لكي تتضح الصورة أمام أفراد العائلة ويتم تطبيق هذه الاتفاقات بطريقة عادلة.
- إن للاتفاقات العائلية المتعلقة بالتوظيف تأثيراً في إقامة علاقات ناجحة مع المؤسسة العائلية، وتحمل أهمية العقود المكتوبة. لذلك يجب أن تطبق شروطها باهتمام، وفي حال تغيير قواعدها يجب أن يتم إعلام الجميع بالأمر مع توضيح الأسباب، ومعاني القواعد الجديدة، وتأثيراتها فيهم كي لا يؤدي الشعور بالمفاجأة إلى عدم الثقة.
- يجب أن تغطي الاتفاقات العائلية المتعلقة بالتوظيف الأمور التالية على الأقل:
- متى وتحت أية ظروف يتم الترحيب بانضمام الأبناء للمؤسسة؟ ما هو المستوى العلمي والخبرات المطلوبة منهم وهل سيقومون بالعمل في وظائف شاغرة أم يتم ابتكار مراكز جديدة خصيصاً لهم؟
 - هل هناك سقف عمري للالتحاق بالمؤسسة، أم أن لا ضرورة لذلك الأمر؟

⁴² راندل كارلوك وجون وارد، التخطيط الفعال للمؤسسات التجارية العائلية، دار العربية للعلوم، ص 105-114.

- هل بمقدور الأبناء إعادة الالتحاق بالمؤسسة مع تحديد الأسباب التي ادت إلى ترك المؤسسة أصلا.
- هل يسمح بالعمل الجزئي؟
- هل يمكن للأصهار الانضمام إلى المؤسسة وما هي القدرات المطلوبة منهم؟

البدء بمهنة في مؤسسة عائلية:

حينما يتم طرح وقبول انضمام أحد أفراد العائلة للمؤسسة يجب أن نلتفت إلى أمرين:

1. كيف يبدأ بالدخول إلى المؤسسة؟

2. ما هي أفضل السبل المهنية لتطوير القدرات للوصول إلى الإدارة العامة والملكية؟

يجب أن يكون لدى هؤلاء الأفراد خبرات عملية وتدريب وأهداف شخصية.

يجب أن تكون المرحلة الأولى للانضمام للمؤسسة اختبارية، حيث تركز هذه الفترة لإتاحة الفرصة أمام الموظف الجديد التكوين فكرة واقعية المؤسسة وإقامة العلاقات. نورد ثلاث اقتراحات يمكن أن تشكل أساسا للقواعد الرئيسية للانضمام إلى المؤسسة العائلية:

1. يجب على الموظف من أفراد العائلة أن ينضم إلى المؤسسة وفي جعبته خبرات عملية من خارجها.

2. يجب على الفرد من العائلة أن يلتحق بوظيفة محددة على مستوى من وتحتاج إليها المؤسسة.

3. يجب أن يعمل على تدريبه للوظيفة فرد غير والده.

أهمية امتلاك خبرات خارج المؤسسة:

يجب على أفراد العائلة السعي للعمل خارجها عند الانتهاء من التعليم بهدف اختبار القدرات الذاتية والسعي

وراء الترقية والعمل مع رؤساء من خارج العائلة، لحين الوصول إلى مرحلة من المسؤولية تمكنهم من تطبيق أفكارهم

الخاصة. وقد يستغرق هذا الأمر ما بين سنتين إلى خمس سنوات.

يكتسب الفرد مهارات مفيدة للمؤسسة العائلية في أي مركز مهني سواء كان في مجال المبيعات، أو الإنتاج، أو

العمليات، أو أبحاث السوق... وليست هناك أهمية إذا كانت الوظيفة في المجال الذي تعمل به المؤسسة لأن هنالك فائدة

في الحالتين. ففي حال كان المجال متطابقة يسهل تطبيق الخبرات مباشرة، أما إذا كان المجال مختلفة فسيؤدي إلى توسع

في الأفق يساعد على إيجاد طرق جديدة للتفكير بفرص العمل ومشاكله.

وبالنسبة للفرد الذي يعمل خارج المؤسسة فسوف تعود عليه المنافع التالية:

- يتعرف إلى مكانته الحقيقية وقيمة عمله في السوق ومقياسه لذلك هو الراتب والمنافع.
- تكوين هوية تابعة من مكانته في العمل بعيدا عن المؤسسة العائلية.
- تتاح له فرص لإرتكاب الأخطاء بعيدا عن عيون زملاء المستقبل.
- يطور الخبرات والثقة بالنفس في السوق.
- يحصل على التقييم والترقية بناء على ما يستحق، والأهم من ذلك كله أن يعرف المرء أن الأمور ليست دائمة أفضل على الجانب الآخر والعكس صحيح.

إن الانتظار لحين الحصول على الشهادة الجامعية ثم الانضمام إلى المؤسسة فكرة جيدة، وقد وجد ستيفن غولدبرغ خلال بحثه حول الخلافة العائلية ان الدراسة في الجامعة توفر المعلومات نفسها التي يمكن الحصول عليها خلال العمل خارج المؤسسة العائلية (12). يتعلم المرشح للخلافة العديد من الطمة الإدارة التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة ويصبح لديه الكثير من المعارف الذين قد يصبحون في المستقبل من العملاء أو مرشحين للعمل في المؤسسة.⁴³

البدا بالوظيفة المناسبة:

حالمًا يعود الابن إلى المؤسسة فإنه سيحتاج إلى التدريب. من المفضل بدأ في أحد المراكز في مجال المبيعات، أو الخدمات أو العمليات والتي تق في المستقبل إلى مركز إشراف إداري، بينما يؤدي مركز مساعد للرئيس إلى إفادة أقل لأنه لا يحمل مسؤولية محددة. بغض النظر عن الوظيفة فإنها يجب أن تكون ضرورية للمؤسسة وألا يتم إيجادها لمجرد توفير مكان لفرد من العائلة.

يجب على أفراد العائلة من الموظفين الحصول على استقلالية في المستقبل بافتتاح محل جديد أو إدارة معمل لتطوير قدراتهم الإدارية. للمشاريع التي يتعاون فيها الأبناء أهمية لأنها المكان الوحيد لتطوير مهاراتهم القيادية وهي الخطوة التي تسبق اختيار الخليف مباشرة.

تطوير علاقات إرشادية:

لطالما ينصح بإرشاد الإداريين الذين يرغبون بالارتقاء للمناصب العليا في المؤسسات الكبيرة، وقد استنتج بحث أقيم حول الخلافة في المؤسسة العائلية أن "أفضل الأفراد المرشحين للخلافة، استفادوا من علاقات مع عدة مرشدين".

⁴³ راندل كارلوك وجون وارد، مرجع سابق، ص 112-114.

إن اختيار مرشد من خارج العائلة يتمتع بعلاقات عمل الشباب الذين هم في مقتبل العمر التعلم مهارات ادارة المؤسسة. ويجب أن يكون المرشد المثالي نظيرة لصاحب المؤسسة (كأن يكون مديرا هاما موتوه يتحمل مسؤولية أنشطة أساسية)، لكي يقوم بالنصح والإرشاد بكل إخلاص وفاعلية، وتعليم الشباب كيفية إدارة الأشخاص والوقت إضافة إلى كسب مبادئ العمل القيمة، وعادة ما يستمر هذا التعلم لعدة سنوات ومن ثم يصل المتعلم الى مرحلة جديدة من المفاهيم وتتكون لديه مجموعة من المرشدين المخلصين الذين ينصحونه من افراد العائلة والاداريين الأكبر سنا، وأعضاء مجلس الإدارة واختصاصيين من المؤسسة.

التخطيط لتطوير المستوى الشخصي:

تعمل أنظمة التطوير المهنية والشخصية الجيدة على توفير الخبرات الضرورية والاختبارات للتفهم الواقعي القدرات أفراد العائلة المحتملة في مجال الإدارة. وتساعد هذه الأنظمة الفرد المرشح للخلافة على تحمل مسؤولية تطوره الشخصي وتوفر له الفرصة ليقوم اهتماماته الشخصية والمهنية، وتحت الفرد المرشح للخلافة على تحقيق الإنجازات وتمهئة للقيادة فيصبح الطريق ممهدة لنقل السلطة (15)، كما تقدم له حافزا للتركيز على الأهداف البعيدة حين يكون منشغلا بالتحديات على المدى القصير.

يجب أن تؤدي الخطة الفعالة لتطوير مهنة الشخص المرشح بالخلافة إلى:

- تطوير المهارات والمعلومات اللازمة لقيادة المؤسسة.
- إفراح المجال للأفراد لتطوير طريقتهم الخاصة في القيادة بتزايد المسؤولية الإدارية تدريجيا.
- توسيع آفاق الرؤيا الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة بدلا من نسخ الرؤيا السابقة.

تزدونا هذه الخطة بتقييم خارجي، كما يجب أن تؤدي الخطة إلى الاهتمام بالمسؤوليات المختلفة التي سيحتاج إليها الفرد المرشح مستقبلا، وأن يتلقى الفرد تعليما يتعلق بالمهنة ويقوم بالانضمام إلى المجموعات التي تهتم ببناء المهارات. يمكن للفرد أن يقوم بهذه الأمور معتمدا على نفسه ولكن بالنسبة للمسؤوليات الأكبر فإنه يحتاج إلى مساعدة من الجيل الأسبق.

التخطيط لمهنة ذات قيمة معنوية:

يختصر خط تطور المهنة الزمني الذي يوضحه جدول 3-11 طريقا مهنيا محتملا أمام الفرد المرشح للخلافة، حيث يقضي الفرد العشر السنوات الأولى في الدراسة للحصول على خبرات من الخارج بالإضافة إلى تطوير القدرات

الشخصية والثقة بالنفس. ثم يلتحق بالعمل في المؤسسة العائلية في أواسط العشرينات من العمر لمدة حوالي خمس سنوات للحصول على خبرات العمل واتخاذ القرارات. وحينما يصبح قادرا على تحمل المسؤولية ينتقل إلى مركز آخر لاكتساب مهارات إدارية عامة إضافة إلى الاستعانة بمعلومات من الخارج.

إعطاء الفرد المرشح للخلافة الردود التي يحتاج إليها:

إن الفرد هو المسؤول في النهاية عن تطورات المهنة والشخصية، وغالبا ما يعجز عن الحصول على رد ذي معنى عند تقييم أدائه في عمله بالمؤسسة العائلية من قبل الموظفين من العائلة وخارجها، لأنهم لا يرغبون بالمصارحة يمكن الاستعانة بتقييم مهنة المرشح للخلافة (ملحق د) والذي يقدم قالب مه التقييم إمكانات الفرد الإدارية ومتطلبات تطوره الشخصي. إن تحكم المرشح بالعملية يلغي المخاوف من عمليات التقييم.

تبدأ العملية بملء المرشح النموذج تقييم شخصي ثلاثة أو أربعة رفاق أو مسؤولين موثوق بهم للإدلاء بملاحظاتهم حول أدائه وقدراته الإدارية.

بعد تسلم الاستجابات يمكن للمرشح أن يراجعها ويقارن فيما بينهما ثم يقارن ما بينها وبين تقييمه الشخصي.

إن مراجعة هذه المرشح على فهمها ثم تحديد خطوات للتطور الشخصي.

الجدول (3-11): الخط الزمني لتطور مهنة المرشح

رئيس مجلس الإدارة: يقود المجلس ويساعد المدير العام	قائد مدير عام او عضو فريق- الادارة العليا-	مرشح يرشده اداري كبير او أحد اعضاء مجلس الادارة	مدير مختص	بداية مرحلة الرشد: التعلم خارج المؤسسة	طفل ينمو في المنزل	دور المرشح للخلافة
العمر	18-0	28-18	35-25	40-30	65-35	70-55
الاهداف التطويرية	المشاعر الايجابية نحو المؤسسة، التعليم الاساسي،	التعليم العائلي، تطوير الثقة بالنفس والمهارات	خبرة عملية وتخطيط واتخاذ القرارات وحل المشاكل.	الادارة العامة وتحمل مسؤولية الربح وتعلم مستمر	التقدم الاداري: تطوّر وعي شخصي، وتعلم مستمر	خطط الحياة: استكشاف اهتمامات وفرص اخرى

تطوير	والبدء
المهارات	باستكشاف
وعادات	المهنة
العمل	
الايجابية.	

يستطيع المرشح أن يدرس هذه الأسئلة كتحضير لمناقشة المعلمات مع الآخرين:

- كيف يقارن تقييمه الشخصي مع تقييم الآخرين في المؤسسة العائلية؟
- هل لديهم المفهوم الدقيق النقاط القوة والضعف المتعلقة بإدارتي؟
- كيف أستطيع أن أؤثر وأرصد استجابتهم في المستقبل؟
- هل أملك مفهوم واقعية المهارات الإدارة المطلوبة في المستقبل من قبل مؤسستي العائلية؟
- ما هي الخطوات التطويرية التي أعتقد بأنها ستطور من أدائي وإمكاناتي على تحمل أعباء إضافية؟

إن العديد من أسئلة التقييم موضوعية وتساعد على تحديد المهارات التي يمكن تطويرها، والبعض منها ذاتي ويتعلق ارتباط المرشح الشخصي بالمؤسسة واهتمامه بالأخلاقيات ومفهومه بشكل أوسع. تشكل هذه الأسئلة مصدرا هاما لمعلومات للمرشح نفسه، فتحدد استجابات المدراء الآخرين احتمال ضعف الارتباط بالمؤسسة، ومن المهم أن يستطلع المرشح سبب هذا الرأي ويسعى إلى تحسينه، أي أن القيمة الحقيقية لهذه الأداة هي في الوصول إلى معرفة النفس مبنية على الصراحة، على ألا تستخدم لاتخاذ قرارات الترقية أو كوسيلة حجب للإدارة العليا.

يجب على كل مرشح أن يقوم شخصية بالاهتمام بعملية التقييم الشخصي التي تخصه، بحيث يستخدم نتائجها لابتكار خطة لتطوير شخصيته.

تطبق العديد من المؤسسات العائلية الناجحة عملية تقييم الاد مدراءها، ويقوم بها أعضاء الإدارة العليا والزملاء الموظفين والمرور ويقدم هذا التقييم أشمل صورة لأداء الموظف عبر عملية رسمية - المعلومات بهدف دعم أنشطة التطوير الشخصية والتدريبية.

تحديد الجيل الجديد من القياديين والإداريين:

هناك ميزات تحدد أهلية الفرد للإدارة العليا أو لأدوار قيادية إضافية إلى معيار الأداء الوظيفي المحدد. عند اختيار الفرد المؤهل للأدوار القيادية يتم تحري سبب ميزات هامة وهي امتلاك الضمير، والمصداقية، والتدريب، والمقدرة، والالتزام، والتواصل والكفاءة.

تهتم أغلب العائلات عند اختيارها للقيادي أن يتميز بأهم صفة وهي الضمير اليقظ الذي يضفي عليه المصداقية والأخلاق مما يمكنها من الوثوق به، بينما تمثل الصفات الست الأخرى مقاييس أخرى لفعالية الشخصية، ثلاث منها وهي الالتزام والكفاءة والمصداقية يعبر عنها فيما يتعلق بنتائج المؤسسة الخاصة.

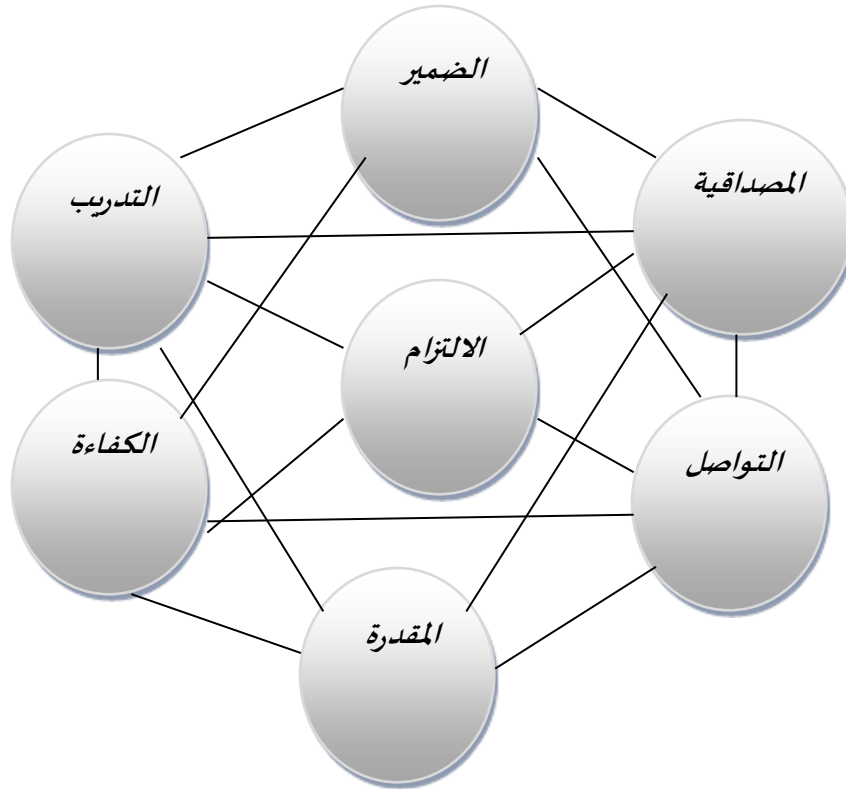
أما الثلاث الباقية وهي التدريب والمقدرة والتواصل فهي ميزات تظهر في مجالات العمل وخارجه، ويستطيع أفراد العائلة والمرشحون والجيل الأكبر دراسة هذه الميزات لدى مناقشتهم برامج التطوير الشخصي والإرشاد والقرارات المتعلقة بالجيل الجديد من القياديين. يمثل جدول 3-12 تعريف للأنشطة التي تهتم بهذه الميزات.

ومن غير المحتمل أن يمتلك مرشح واحد جميع هذه الميزات، لذا يجب على العائلة والإدارة أن تضع أولوياتها بناء على قيم العائلة الأساسية وحالة المؤسسة.

فقد تختار العائلة التي تولي اهتمامها الأكبر للثقة مرشحة أقل كفاءة ولكنه موثوق به. يؤدي تحديد المعيار العائلي للاختيار وجعله جزءاً من الاتفاقات العائلية إلى تقبل ودعم فريق الإدارة والمرشحين لنتيجة عملية الاختيار.

عادة ما تختار العائلات الكبيرة التي تفرق ما بين الأدوار في العائلة والمؤسسة فردين أو أكثر من العائلة لمراكز قيادية. مثلاً يمكن للفرد الذي أظهر مهارات في العمل (كفاءة) ولديه سجل للأداء (مصداقية) أن يحتل مركز المدير العام، بينما يستطيع فرد آخر من العائلة المتصف بسمعته الأخلاقية العالية أن يتراأس مجلس الإدارة، ويمكن لفرد ثالث يتميز ببناء العلاقات أن يتراأس مجلس العائلة. وتفضل بعض العائلات أن يتناوب أفرادها على أدوار التحكم وقيادة العائلة لكي يتاح للقياديين تركيز جهودهم وخبراتهم وإحداث فرص للمشاركة.

الشكل (3-6): تعريف مميزات المرشح



الجدول (3-12): تعريف مميزات المرشح

الضمير	• التصرفات الاخلاقية عند التعامل مع العائلة والمؤسسة
المصداقية	• احترام المؤسسة والعائلة بناء على الانجازات والاداء العمل
التدريب	• القدرة على تعليم وتطوير مهارات الآخرين
المقدرة	• المواهب الفكرية والعاطفية التي تتيح النمو والوصول لمركز اداري وقيادي
الالتزام	• قرار شخصي بدعم مصالح العائلة والمؤسسة
الكفاءة	• القدرات التقنية والمهارات المطلوبة لإدارة المؤسسة
التواصل	• القدرة على تكوين علاقات بناء على معلومات مشتركة

المطلب الرابع: الحوكمة عبر تطوير الملكية العائلية الفعالة

تطوير ملكية فعالة

إن تطوير ملكية فعالة لا يعتبر جزءاً من خطة المؤسسة الاستراتيجية وإنما هو عنصر حاسم في عملية التخطيط المتوازي، والتي تقوم على دمج العائلة والمؤسسة؛ ولذلك فإن من أهداف العائلة العمل على دعم استراتيجية المؤسسة، وأن فشل العائلة في القيام بدورها ومسؤوليتها يؤدي إلى إلغاء سيطرة العائلة الحقيقية على المؤسسة. ما الصعوبة في هذا الأمر؟ أولاً، وعكس ما هو حاصل بالنسبة للإدارة فإن العائلة ليست لديها وظيفة محددة لتؤديها، كما أن الحصول على المؤسسة يتم عبر الشراء أو بالوراثة فيصبح أفراد العائلة مالكيين بغض النظر عما يمتلكونه من مؤهلات أو خبرات. ثانياً، إن المالكيين يمتلكونها غالباً مدى الحياة. ثالثاً، لدى المالكيين حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وبالتالي يمتلكون تأثيراً في الإدارة واتجاه المؤسسة واستمراريتها. رابعاً، وهو العنصر الأهم بالنسبة للمستقبل المؤسسة، ويتمثل بقيام المالكيين بإعطاء أو بيع الأسهم للأبناء من الجيل الجديد الذين سيشكلون مجموعة مالكيها في المستقبل.

كل هذه الأسباب مجتمعة تضع على كاهل العائلة مسؤولية التخطيط لتفعيل المجموعة المالكة.

ندرس هنا الملكية كآخر عنصر من عناصر خطة استمرارية المؤسسة العائلية. نقطة البداية في مناقشة الملكية هي فهم تشكيلات ملكية المؤسسة العائلية وتأثير دورة الحياة وقرارات الملكية في تطورها، وهذا مهم بالنسبة إلى ما تتطلبه التشكيلات المختلفة من أنشطة لدعم الملكية الفعالة. بمرور المؤسسة العائلية بدورة الحياة تتغير خصائص ومتطلبات مالكيها أيضاً كعدد المالكيين وخبراتهم العملية ونسبة الموظفين منهم في المس والحاجة إلى خطط للملكية تؤكد ارتباط وقدرات المجموعة المالكة

يجب على العائلات المهتمة باستمرارية الملكية تخطيط وتطوير برامج لدعم هذا الهدف وهي

1. برامج تعليمية للتزود بالمعلومات المتعلقة بالمؤسسة وتفهم ثقافتها وإعطاء نظرة شاملة عن دور المالكيين ومسؤوليتهم.
2. برامج توضيح اتفاقات الملكية ومفهوم العائلة فيما يتعلق بمواضيع مثل بيع الأسهم والإدلاء بالأصوات والأرباح.
3. برامج تهتم بالاستقرار المالي وتوزيع الأصول والضرائب.
4. هيكلية تحكم تابعة للعائلة والمؤسسة تدعم اتخاذ القرارات وحل النزاعات.

تشكيلات ملكية المؤسسة العائلية:

هناك ست تشكيلات محتملة للملكية وهي:

- وضع خطط للمؤسسة.
- إدارة المالك.
- شراكة عائلية.
- شراكة أخوية.
- تعاون أبناء العمومة: نقابة عائلية (أنظر شكل).

تلقت الانتباه إلى أن هذه التشكيلات لا تسير في خط متواز وأن جميع العائلات لا تستمر في تشكيلة واحدة دوماً حيث يعود ذلك إلى قرارات الملكية العائلية. وقد تعمل بعض العائلات جاهدة للإبقاء على اتصال الجيد بالمؤسسة وتراثها فتبقي على اهتمام المالكين بالمؤسسة حتى في مر النقابة العائلية.

العوامل المؤثرة في تكوين تشكيلات الملكية:

أن تفاعل قوي دورة الحياة وقرارات الملكية العائلية هي التي تحدد تشكيلة ملكة المؤسسة العائلية، وتمتاز

التشكيلات المختلفة بمجموعات خاصة من المالكين والصفات.

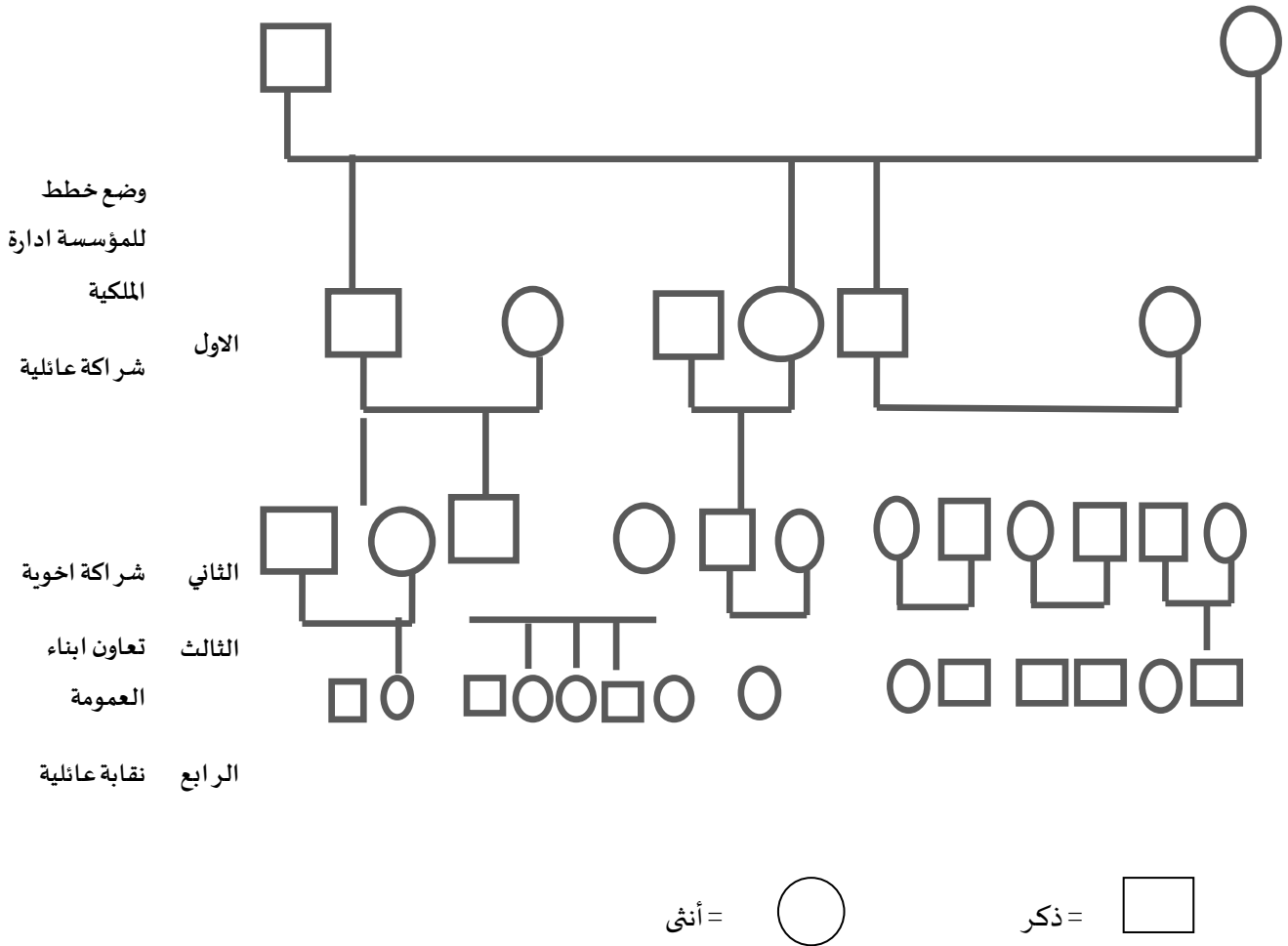
دورة الحياة وتشكيلات الملكية:

ان مرور العائلة عبر دورات حياة الأفراد والعائلة له تأثير مباشر في تشكيلات الملكية العائلية، لأن أحداث الحياة كالولادة والزواج والموت تسبب احتمالات لحدوث التغيرات في مجموعة المالكين. وتقوم دراسة دورة الحياة بتحديد هذه الاحتمالات. تحتاج العائلة إلى التخطيط الدورة الحياة والمتغيرات التي تصاحبها في الملكية. وعادة ما يتزامن تقاعد المؤسس مع انتقال الأسهم الجيل الجديد من العائلة.

قرارات الملكية العائلية وتشكيلات الملكية:

يعتبر الاهتمام بتأثير القرارات العائلية على نقل الملكية ضرورية لماله من أثر على مستقبل المؤسسة، ويتضح هذا الأمر عند تحليل التشكيلات التي قد تتبلور لدى الجيل الرابع. يمثل شكل 3-7 شجرة عائلة ذات ست تشكيلات الملكية. يظهر المثال المطروح أربعة أجيال لعائلة وتشكيلات الملكية الممكنة.

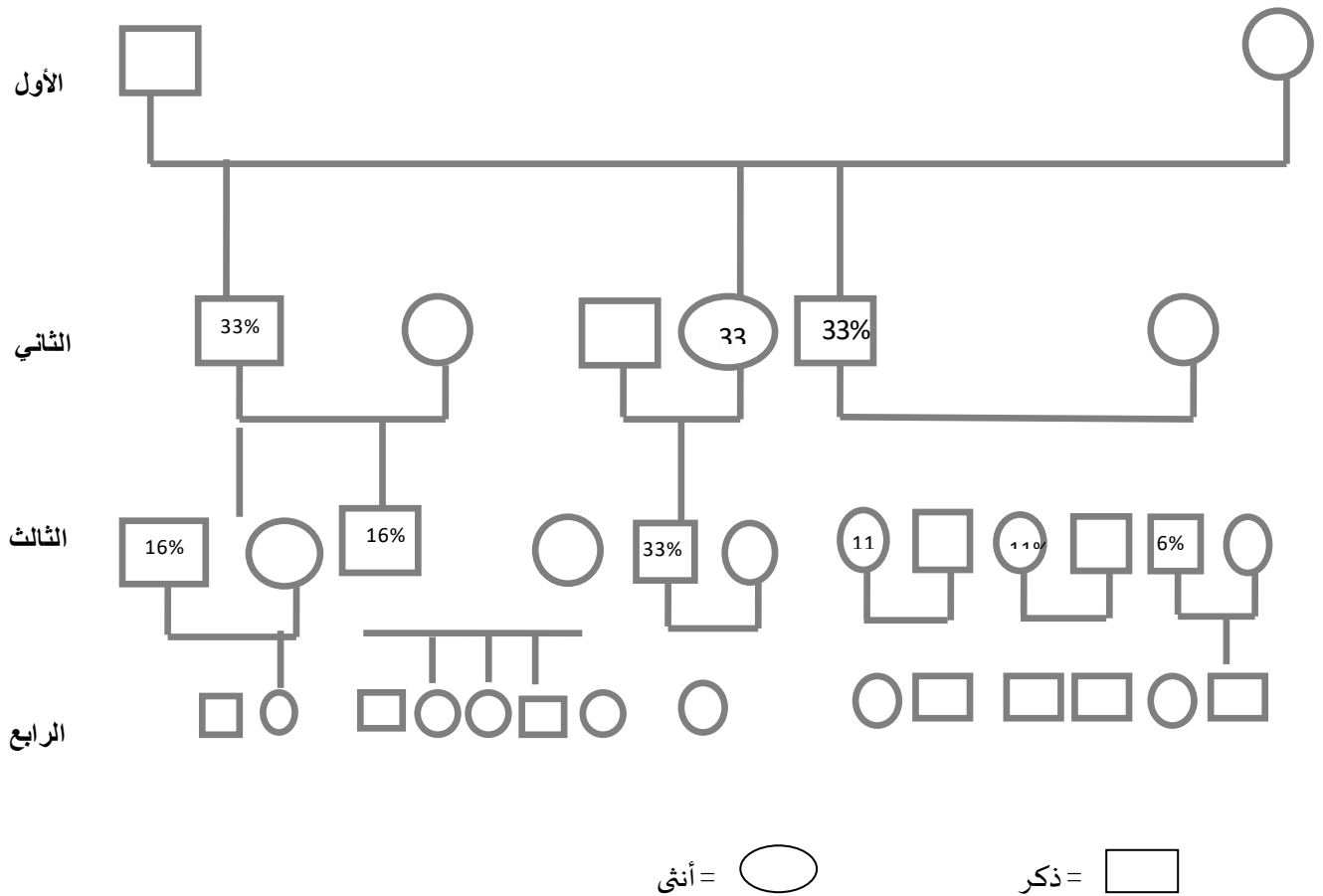
تقدم ثلاثة سيناريوهات الهيكلية للملكية والتي توضح القرار العائلي في انتقال الملكية للجيل الجديد وأثره على المؤسسة. السيناريو الأول هو حينما يتوزع الإرث بالتساوي على الورثة، الثاني حين يتوزع الذكور فقط، بينما الثالث حين يتوزع على افراد العائلة ممن يعملون بالمؤسسة.



الشكل (3-7): شجرة عائلة ذات اربعة اجيال واحتمالات تشكيلات الملكية

السيناريو الأول: توزيع الملكية على جميع أفراد العائلة:

يبني هذا المثل على توزيع الملكية بالتساوي على أفراد الجيلالي شكل 3-8 حيث قام الزوجان المؤسسان بتوزيع الأسهم بالتساوي على أبنائهم الثلاثة واستمر الأمر كذلك بالنسبة إلى الأجيال التالية. وبالتالي فإنه بالنسبة للجيل الرابع امتلك الوريث الوحيد 33% من أسهم الشركة بينما توزعت بقية الأسهم على 13 فردا من الجيل الرابع.



ملاحظة 2: التظليل = الملكية.

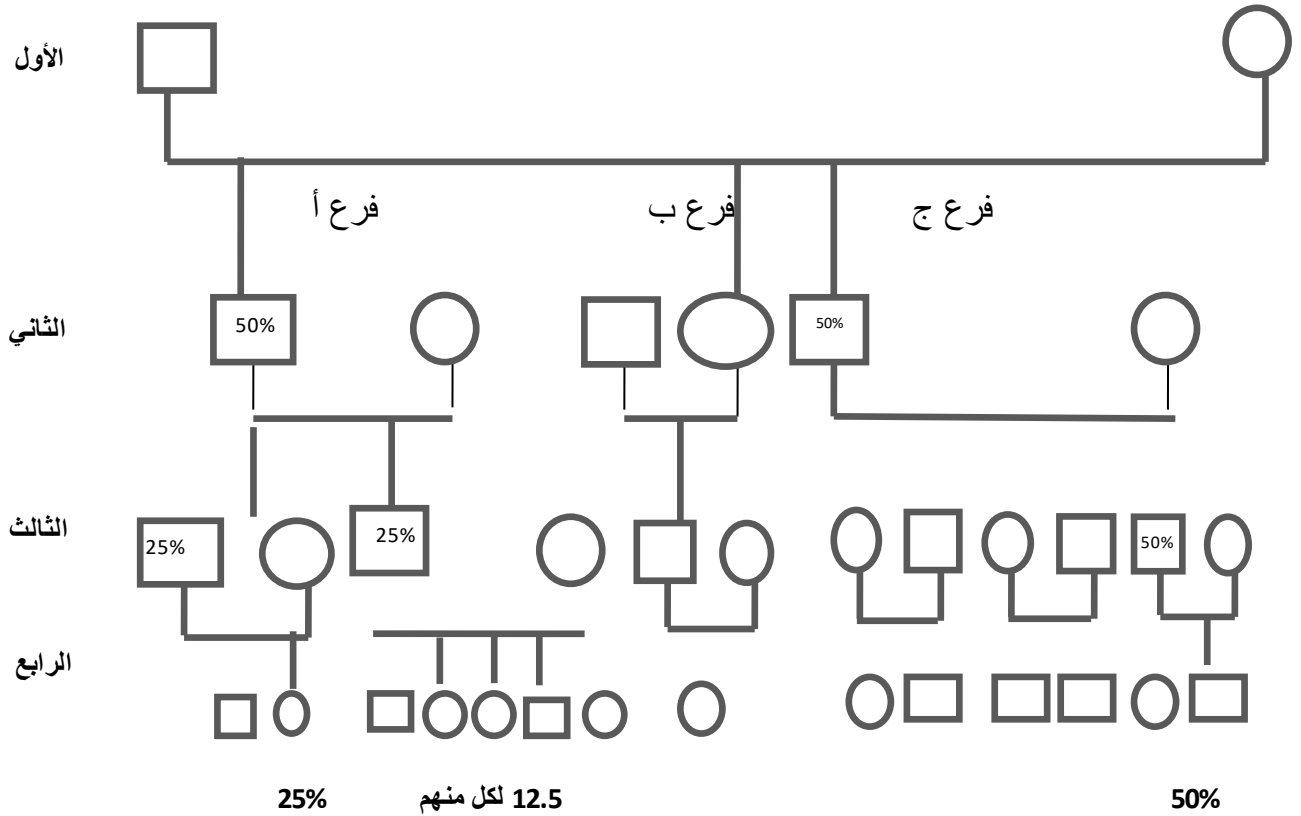
ملاحظة 1: نسبة الملكية تقريبية وليست 100%

الشكل (3-8): سيناريو رقم 1: ملكية تتوزع بالتساوي على جميع أفراد العائلة

السيناريو الثاني: ملكية مبنية على التقاليد العائلية بحصرها على الأفراد الذكور من العائلة

إن القرار العائلي بحصر ملكية الأسهم في الورثة الذكور هو الذي أدى إلى هذه التشكيلة شكل 3-9 مما أدى إلى

تحكم الابن في فرع (ج) من العائلة بنسبة 50% من الأسهم بعد أربعة أجيال، بينما امتلك أبناء عمه في فرع (أ) الباقي.



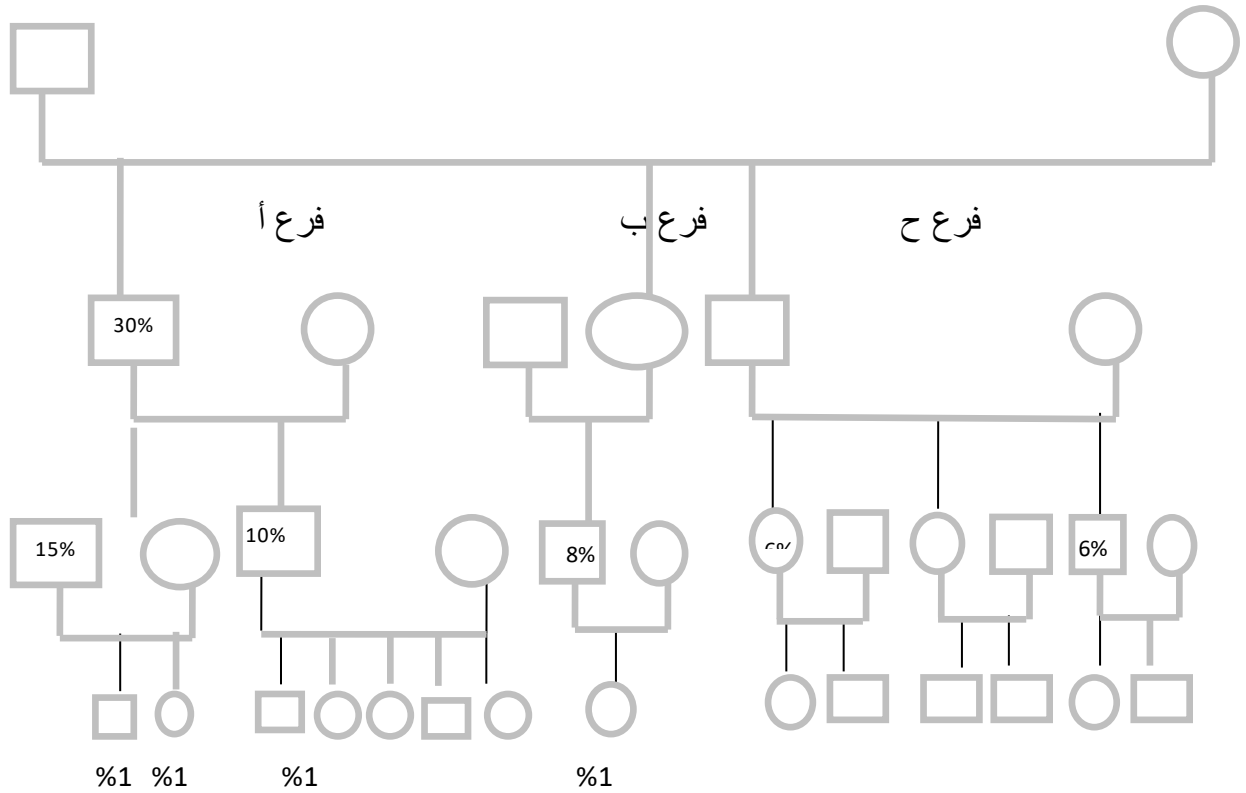
ملاحظة 2: التظليل = الملكية.

انثى =  ذكر = 

الشكل (3-9): سيناريو رقم 2: توزيع الملكية على أفراد العائلة لذكور فقط.

السيناريو رقم 3: التوزيع بناء على التوظيف في المؤسسة

تتشكل هيكلية الملكية بناء على أساس الحفاظ على السيطرة ضمن أفراد العائلة العاملين في المؤسسة (3)، وذلك تبعاً لاتفاقيات الملكية العائلية المبنية على أمرين: أولاً، تتعلق الملكية بالتوظيف بالمؤسسة بحيث تستعيد المؤسسة أسهم الموظف عندما يتقاعد أو يتوفى. ثانياً، تخصص لكل موظف من العائلة أسهم سنوياً. تبعاً لهذه الخطة يمتلك الموظفون الكبار من العائلة الجزء الأكبر من الأسهم. ويتم إعادة توزيع الأسهم على أفراد الجيل الجديد الموظفين منعا لتركيز الملكية في فرع واحد، كما تسمح بالتوظيف والامتلاك بغض النظر عن موقف الأهل. ويتضح هذا الأمر في فرع (ج) حيث يمتلك اثنان من الجيل الثالث أسهما في حين لم يمتلك أهلهم أسهما في المؤسسة.



ملاحظة 1: نسبة الملكية تقريبية ولا تساوي 100%

أنثى = ○

ذكر = □

ملاحظة 2: التظليل يمل موظفين ومالكين من أفراد العائلة. لم توزع أي أسهم على أفراد العائلة الصغار السن.

الشكل (3-10): سيناريو رقم 3: ملكية مبنية على التوظيف

تختلف السيناريوهات الثلاثة تبعا للقرار العائلي، ولا نستطيع أن نعتبر أن أحدها يعطي نتيجة صحيحة أو خاطئة وإنما درجات مختلفة من الالتزام.

تتغير صفات مجموعة المالكين من أفراد العائلة بطرق متعددة:

- بتغير مستوى تبادل المعلومات.
- بتغير نسبة أفراد العائلة العاملين بالمؤسسة.
- بتغير مستوى خبرة العائلة فيما يتعلق بالمؤسسة.
- بتغير الصلات بين أفراد العائلة.

قوي الملكية العائلية:

حينما تصل العائلة إلى أقصى مراحل النمو فإن مجموعة المالكين تتغير وهناك ثلاث قوى تؤثر في مجموعة

المالكين تشكل تحديات للمؤسسة العائلية وهي:

- مشاركة أجيال متعددة من العائلة.
- احتمال تزايد عدد من المالكين.
- الفصل بين أدوار الإدارة والملكية.

الأجيال المتعددة من أفراد العائلة:

تعتبر مشاركة الأجيال المتعددة أساسية في كل المؤسسات العائلية. ومن المحتمل أن يؤدي الاحتكاك بينها إلى صراعات بين الأجيال. وتؤدي المشاركة في السلطة إلى اضطراب الجيل الأكبر لتقبل تغير أدوارهم في العائلة والى وتكمن صعوبة هذا الأمر بسبب التراتبية في العائلة والمؤسسة. ويجب ملاح المرونة في نقل ومشاركة السلطة لأنها ستصبح نمطا للأجيال القادمة.

ثانيا: قد يسبب اختلاف الأولويات بين الأجيال إلى نشوب النزاعات. والجيل الأكبر أكثر تحفظا وميلا للبعد عن المغامرة ولديه أهداف شخصية ومالية مختلفة وميل إلى الاستقرار المالي، بينما يتطلع أفراد الجيل الجديد إلى تنمية المؤسسة وزيادة الثروة مستقبلا، مما يسبب نشوب النزاعات حول الخيارات الاستراتيجية وفرص الاستثمار.

مجموعة المالكين الموسعة:

بمرور الزمن يتزايد عدد افراد العائلة وبالتالي المالكين، مما يعني توزعا أكبر للملكية مع امتلاك مراكز أصغر. الفصل بين أدوار الإدارة والملكية يؤدي تزايد عدد المالكين إلى احتمال بأن عددا كبيرا منهم لن يعمل في المؤسسة، ويؤدي الفصل بين أدوار الإدارة والملكية إلى تغيير جذري في اتخاذ القرارات في المؤسسة، مما يحتم بالضرورة إيجاد صورة رسمية للنقاشات الإدارية واتخاذ القرارات، لأن ما يراه الإداري والمالك الأربيعيني من نتيجة إيجابية للاستثمار على مهنته وملكيته لن يسر لها ابن عمه الذي لا يعمل بالمؤسسة والذي ستقتطع أرباحه لمدة سنتين لأجل تنمية المؤسسة. يتزامن مرور العائلة في مراحل دورة الحياة مع تزايد عدد أفرادها والفصل بين أدوار الملكية والإدارة. تشكل هذه القوى الأمور المتعلقة بالملكية والتحديات التي تواجه المؤسسة وبالتالي البرامج التي تحتاج المؤسسة إلى تطويرها.

خلاصة المبحث

حاولنا من خلال هذا المبحث الوقوف على أهم نقاط القوة والضعف التي تواجهها الشركات العائلية بصفة خاصة، وانعكاساتها على البيئة المؤسسية في الجزائر سواء بالإيجاب أو السلب، هذا ما يستدعي سرعة تقويم وضعنا الراهن والتخطيط لمواكبة المستجدات بما يتوافق مع قيمنا، مبادئنا وإمكانياتنا من أجل الوصول إلى تسيير كفاء للمؤسسات الجزائرية

فحوكمة المؤسسات عبارة عن الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

مما ينصرف اهتمامنا إلى ضرورة ترسيخ الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى تفعيل دور أطراف حوكمة المؤسسات والمتمثلة أساسا في: المراجعة الخارجية، بمجلس الإدارة، لجنة المراجعة ووظيفة المراجعة الداخلية بالإضافة إلى الإدارة العليا، ومن هنا ندرج الاقتراحات الآتية، والتي من شأنها المساهمة في إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر وكذا تفعيل أطرافها من بينها:

- توفير الإطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لذلك.
- العمل على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ضمن مناهج التعليم العالي للجامعات الجزائرية والاعتراف بالتطورات الحديثة في بيئة الأعمال والمتمثلة أساسا في حوكمة المؤسسات وكذا التطورات التي حدثت بالنسبة لأطرافها، وهذا يتطورها.
- ضرورة إنشاء منظمات مهنية تعمل على تنظيم آليات مزاوله مهنة المراجعة في الجزائر مع إصدار معايير المراجعة الداخلية والخارجية بما يتوافق مع المعايير الدولية، بالإضافة إلى وضع ميثاق أخلاقيات المهنة أخذ بعين الاعتبار بيئة الأعمال الجزائرية.

خلاصة الفصل

بعد إتمام ما تم حصره وتنقيحه وترتيبه وعرضه حول حوكمة الشركات العائلية من مفاهيم، تنظيمات عائلية تخلق عائلات قوية، مجالس للإدارة العائلية وموائيقها تمكنا من الإلمام بكيفية تداخل آليات الحوكمة والرشادة وسبل تطبيقها في الشركات العائلية الملكية وكذا طرق تنظيم وتشكيل لجان ومصالح تسييرها بما لا يتعارض مع الملكية العائلية ولا يؤثر على الإنتاجية الفعالة لها على حد سواء. كل هذا إضافة لنظرة المشرع الجزائري لهذا الصدد.

إضافة لحصر بعض من التجارب الدولية الرائدة في قطاع تحسين وتأمين نشاط هذه الشركات، قدمنا العائلة كوحدة تحليل وتنظيم، وربطناها باستمرارية الشركة العائلية وكذا ربط الأفراد بالمصير أو بالأحرى بالخيار المهني العائلي. كل هذا على أساس الحوكمة عبر تطوير الملكية العائلية الفعالة.

الفصل الرابع

منهجية البحث وتفسير

نتائج عينة الدراسة

تسعى دراستنا في مجملها لتقصي أثر التسيير العائلي للشركة في تفعيل حوكمة الشركات العائلية، من خلال بناء واختبار نموذج شامل الأبعاد لفعالية حوكمة الشركات العائلية اعتمادا على دور كل من المتغيرات الأربعة التالية: (التسيير العائلي للشركة، التسيير الإداري، السلوك التنظيمي وكذا ديناميكية الأسرة الجزائرية) وتأثيرهم في حوكمة شركات الجزائر العائلية. وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل عرض لتوصيف البيانات المعتمدة في الدراسة الميدانية، باستخدام أدوات التحليل الإحصائي التي تناسب الغرض من البيانات.

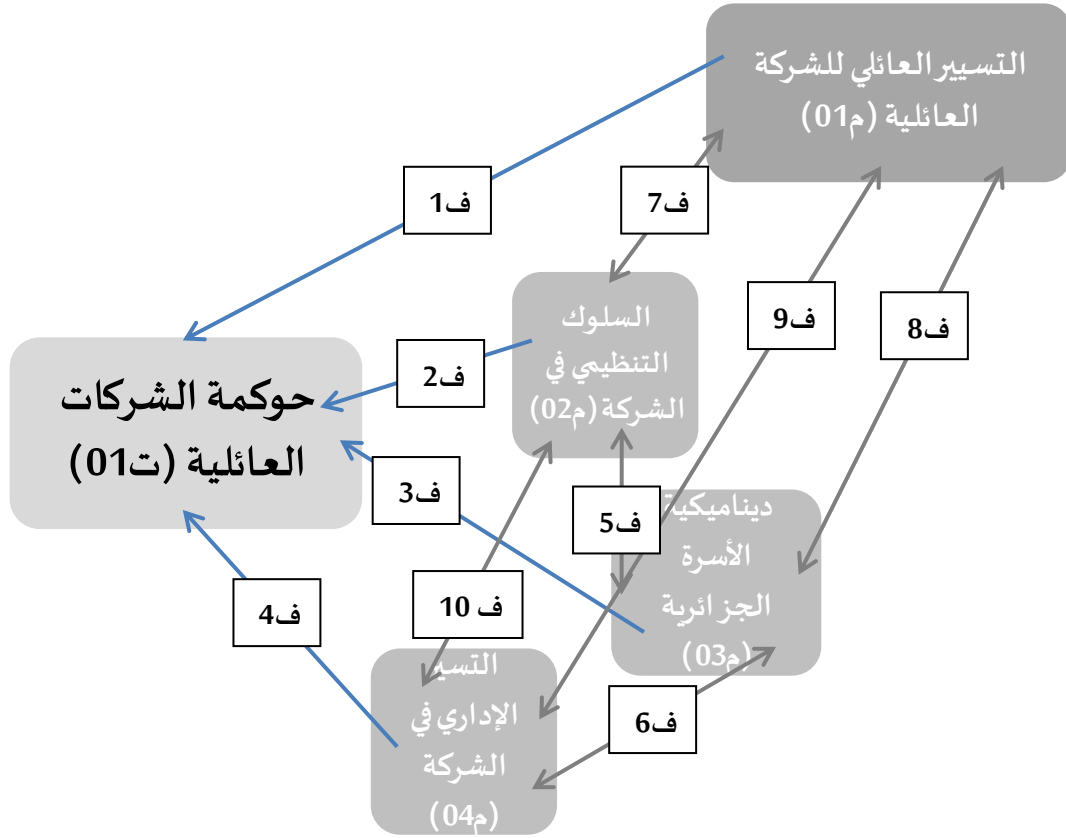
إذن سوف نقوم بتوصيف البيانات، ونختبر صدق وثبات أدوات القياس المستخدمة ثم نعرض نتائج التحليل الوصفي بالإعتماد على برنامج (SPSS 26.0) لتنفيذ مختلف الإختبارات والعمليات. أين نقوم بعدها باستخدام طريقة لوقاريم التشابه الأعظمي (Likelyhood) للمتغيرات قيد الدراسة، وتحليل المسار بين هاته المتغيرات لتقديم نموذج الدراسة النهائي والتفصيلي بالإعتماد على برنامج (STATA 16.0).

كل هذا بالاعتماد على مجموعة من المراحل للوصول إلى المنهجية المناسبة للدراسة:

- 1) المرحلة الأولى: مخصصة لمنهجية البحث المتبعة.
- 2) المرحلة الثانية: مخصصة لمجتمع الدراسة وأدوات القياس.
- 3) المرحلة الثالثة: الأساليب الإحصائية والقياسية المستخدمة في الدراسة.
- 4) المرحلة الرابعة: مجال نمذجة المعادلات البنائية التي استخلصنا منها نموذج الدراسة النهائي.

بعد التأصيل النظري الذي اعتمدنا فيه على توضيح وتجليه كل مفاهيم وأسس وآليات موضوع حوكمة الشركات العائلية، وهذا من خلال حصر التجميعية النظرية القائمة على تحليل ورصد كل التعريفات والتجارب وكذا المقاربات الأكاديمية السابقة حول الموضوع. نعمل في هذا القسم التطبيقي من الأطروحة على دراسة عينة الدراسة من شركات عائلية جزائرية، وهذا قصد إسقاط النموذج التجريبي الذي تم اعداده على أرض الواقع.

يوضح الشكل (1-4) النموذج التفصيلي للدراسة، والذي يبين متغيرات الدراسة المدمجة والمشكلة للنموذج التجريبي ((أربعة متغيرات مستقلة + متغير تابع واحد))، وكذا كل العلاقات التأثيرية والإرتباطية بين متغيرات الدراسة.



الشكل (1-4): النموذج التفصيلي للدراسة

المصدر: نموذج منى بالاعتماد على الدراسات السابقة

متغيرات الدراسة:

تشمل هاته الدراسة متغير تابع، وأربعة متغيرات مستقلة.

المتغيرات المستقلة:

1. التسيير العائلي للشركة: تم تحليل ودراسة هذا المتغير اعتمادا على أبعاده المتمثلة في:
أ. الفصل بين الملاك والمسيرين ب. إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ت. تطبيق قواعد تقسيم الملكية ث. تعاقب أجيال العائلة في الملكية
2. ديناميكية الأسرة الجزائرية: تم تحليل ودراسة هذا المتغير اعتمادا على أبعاده المتمثلة في:
أ. صاحب الشركة والقرارات الاستراتيجية ب. المواثيق العائلية وأطر العمل العامة ت. صاحب الشركة والرقابة الدورية وتفعيل الحوكمة. ث. أصحاب الشركة وأهدافها المشتركة
3. التسيير الإداري للشركة: تم تحليل ودراسة هذا المتغير اعتمادا على أبعاده المتمثلة في:
أ. تحديد أهداف الشركة من خلال التسيير الإداري ب. التسيير الإداري وديمومة الشركة ت. استخدام ادوات التسيير الإداري في مجلس الإدارة ث. ربط العاملين والموظفين من خلال التسيير الإداري
4. السلوك التنظيمي للشركة: تم تحليل ودراسة هذا المتغير اعتمادا على أبعاده المتمثلة في:
أ. العلاقة التنظيمية بين الملاك والمسيرين ب. انضباط العاملين والموظفين بلوائح التنظيم الداخلي ت. روح الانتماء للعاملين وسلوكهم ث. اختلاف أهداف الملاك عن أهداف المسيرين

المتغيرات التابعة:

1. حوكمة الشركات العائلية: تم تحليل ودراسة هذا المتغير اعتمادا على أبعاده المتمثلة في:

- أ. العلاقة بين إدارة الشركة من جهة والمستثمرين وأصحاب المصالح
- ب. الميثاق العائلي و الدستور العائلي
- ت. فصل الملكية عن الإدارة
- ث. وبناء ثقافة من التعاملات، الأخلاقيات والمسؤولية المهنية والقانونية
- ج. الهيكل التنظيمي للشركة

سيتم تناول الجانب التطبيقي من هاته الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

-	معرفة أثر التسيير العائلي في تفعيل حوكمة الشركة العائلية.
-	معرفة تأثير التسيير الإداري على حركية حوكمة الشركة العائلية.
-	معرفة دور السلوك التنظيمي في حوكمة الشركة العائلية.
-	معرفة أهمية وديناميكية الأسرة الجزائرية في حوكمة الشركات الجزائرية.

التعريف الأجرائي لمتغيرات المستقلة والتابعة:

الجدول (4-1): يبين لنا التعريف الإجرائي والمقاييس المستخدمة في المتغيرات المستقلة والتابعة:

المتغيرات	التعريف الإجرائي	المقياس
حوكمة الشركات العائلية	1. العلاقة بين إدارة الشركة من جهة والمستثمرين وأصحاب المصالح 2. الميثاق العائلي و الدستور العائلي 3. فصل الملكية عن الإدارة 4. بناء ثقافة التعاملات، الأخلاقيات والمسؤولية 5. الهيكل التنظيمي للشركة	تم تنمية المقياس بالاعتماد على: (نماذج حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات المساهمة في الجزائر فلاق نورالدين 2018)
التسيير العائلي للشركة	1. الفصل بين الملاك والمسيرين 2. إشراك العاملين في اتخاذ القرارات 3. تطبيق قواعد تقسيم الملكية	تم تنمية المقياس بالاعتماد على: (تحديات الاستمرارية في الشركات العائلية في رواندا،

بيير سيندامبيوي (2020)	4. تعاقب أجيال العائلة في الملكية	
تم تنمية المقياس بالإعتماد على: (تحديد محددات نظام حوكمة الشركات العائلية في الجزائر، فتحة قصاص (2019)	1. صاحب الشركة والقرارات الاستراتيجية 2. المواثيق العائلية وأطر العمل العامة 3. صاحب الشركة والرقابة الدورية وتفعيل الحوكمة. 4. أصحاب الشركة وأهدافها المشتركة	ديناميكية الأسرة الجزائرية
تم تنمية المقياس بالإعتماد على: (Bambang Dwi Suseno, Christantius Dwiatmadja, Ahyar 2017 Yuniawan)	1. أهداف الشركة والتسيير الإداري 2. التسيير الإداري وديمومة الشركة 3. أدوات التسيير الإداري في مجلس الإدارة 4. ربط العاملين من خلال التسيير الإداري	التسيير الإداري للشركة
تم تنمية المقياس بالإعتماد على: (Bambang Dwi Suseno, Christantius Dwiatmadja, Ahyar 2017 Yuniawan)	1. العلاقة التنظيمية بين الملاك والمسيرين 2. انضباط العاملين بلوائح التنظيم الداخلي 3. روح الانتماء للعاملين وسلوكهم 4. اختلاف أهداف الملاك عن أهداف المسيرين	السلوك التنظيمي للشركة

المصدر: تم تنميته بالإعتماد على الدراسات السابقة والدراسة الميدانية للشركات محل الدراسة.

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات

تم جمع البيانات الأولية لهاته الدراسة من خلال "ترتيب مقابلات" و "اجتماعات مع ممثلي الشركات" محل الدراسة ناهيك عن "توزيع الإستبانة المصممة" لهذا الغرض (الملاحق الوصفية 01،02،03) على (المستقصى منهم)، خلال "فترة تجاوزت 90 يوم" باستخدام عدة "منصات رسمية"، ومواعيد عن بعد بتقنيات التواصل المرئي في فترة الجائحة العالمية COVID19 إضافة إلى التنقل إلى كل من "الغرفة الوطنية للحرفيين" و"الغرفة الوطنية للتجارة" و"المركز الوطني للسجل التجاري".

كي يتم رصد وتحصيل مجموع 63 مؤسسة وشركة عائلية جزائرية في الأخير قامت بالإجابة على استبانة الدراسة باستخدام منصة Google Forms والتي أتاحت لنا القدرة على تنظيم ودعم وتوزيع الإستبانة بالنسخ الثلاث (العربية، الفرنسية، والإنجليزية).

كان من اللازم والضروري وجوبا استبعاد 26 مؤسسة من مجتمع الدراسة، وهذا بعد عملية التحليل وإدخال البيانات احصائيا وقياسيا نظرا لعدم توفرها على الشروط المعنوية اللازمة وكذا نقصان بعض المعلومات والبيانات منها.

وفي الأخير استقرت الدراسة الميدانية على (37 شركة عائلية جزائرية) من مختلف مناطق الوطن (عين تموشنت، باتنة. الواد. سطيف، تندوف، العاصمة، سيدي بلعباس، غيليزان وغيرها من ولايات الوطن) تمثل المجتمع والعينة محل الدراسة.

المبحث الثاني: مجتمع الدراسة وأدوات القياس

المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية

1. مجموع (63 مؤسسة وشركة عائلية جزائرية) قبل التنقيح الإحصائي.

الجدول (4-2): قائمة الشركات الأولية قبل التنقيح الإحصائي

الشركة Company Name & Brand	الصيغة القانونية Legal Form
AMIRTechnology	ETS
ALSE	SARL
RAHAL Trading	EURL
CM Inter Construction	SARL
Hadjer Company	SPA
SOUIH FARES for Ferrous & Nonferrous Metals Recovery	ETS
ETS KOUADRI AICHOUCHE	ETS
Chinam Wood for Import and Export	SARL
Benchergui marbre et expo	EURL
Screed Marber	SARL
ESPAL CERAM IMP/EXP	SARL
La SARL LOTFI ELECTRONICS	SARL
Seradj El Houda for Import and Export	SARL
HABIB TEX	SARL
Al Fadi	SARL
Tall Gamme	SARL
Hydra dialysate	SARL
EIRE MAZRAA ALGERIA	SPA
ART OF ADVERTISING	SARL
GEL PROTECT	SARL

Logmairi Corporation for food product packaging	SPA
Top Glove Latex Industry	SARL
Mills Ain Larbaa	SARL
Belaradj & His Brothers	SPA
SAXIM TRADING	SARL
Small health	SARL
Sidiki Transportations	SARL
White chickens	SARL
UNIFEC	SARL
Chaima for Constructions	SARL
Health Leaders EL Ouad	SARL
Birouk Mohamed Saleh Sociaty	SNC
Al Anis Tv Channel	SARL
Sarl TAHRAOUI	SARL
Active taxi company	SARL
Salon Bip Ain Temouchent	SARL
SAADI Company	SARL
R-Tech Algeria	SARL
IN-Tuition	SARL
BIROUK Abderrezek et Frères	SNC
PIPE Algerian Material	EURL
ITihad groupe	SPA
MERINAL	SARL
Sarl Sebt Benghezal	SARL
SARL S.N.S	SARL
DIMA FROID	EURL
Frères Djouallahtélécom	SARL
ZEROUAL ABDELALI	EURL
COLAZER	EURL
ELKAHINA	EURL
DOUAK YASSINE	ETB
DOUAK LYAMIN	ETUBH
MOHAMED EL AMINE	SARL
IBRIR YOUCEF	SARL

THAZIRI	SARL
DOUAK ZENNEDINE	ETUBH
BERTELLA DJEMAI	ETB
MENACER SELIMAN	ETUBH
BOUHRİK YASSINE	ETUBH
DOUAK FERHAT	ETUBH
DOUAK DJAMEL	ETUBH
REKİK	SARL

المصدر: مخرجات الإستبيان برنامج Excel 2019

2. (37 شركة عائلية جزائرية) معيارية تمثل المجتمع والعينة محل الدراسة.
- ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع الملاك والمسیرین ورؤساء المصالح والمدراء التنفيذيين للشركات محل الدراسة في الشركات المذكورة. حيث يتم تمثيل كل شركة باستبانة واحدة لا غير.

الجدول (3-4): قائمة الشركات محل الدراسة الميدانية

الشركة Company Name & Brand	الصيغة القانونية Legal Form
AMIR Technology	ETS
ALSE	SARL
RAHAL Trading	EURL
CM Inter Construction	SARL
Hadjer Company	SPA
SOUIH FARES for Nonferrous & Metals Recovery	ETS
ETS KOUADRI AICHOUCHE	ETS
Chinam Wood for Import and Export	SARL
Bencherghi marbre et expo	EURL
Screed Marber	SARL
ESPAL CERAM IMP/EXP	SARL
La SARL LOTFI ELECTRONICS	SARL
Seradj El Houda for Import and Export	SARL
HABIB TEX	SARL
Al Fadl	SARL
Tall Gamme	SARL

Hydra dialysate	SARL
EIRE MAZRAA ALGERIA	SPA
ART OF ADVERTISING	SARL
GEL PROTECT	SARL
Logmairi Corporation for food product packaging	SPA
Top Glove Latex Industry	SARL
Mills Ain Larbaa	SARL
Belaradj & His Brothers	SPA
SAXIM TRADING	SARL
Small health	SARL
Sidiki Transportations	SARL
White chickens	SARL
UNIFEC	SARL
Chaima for Constructions	SARL
Al Anis Tv Channel	SARL
Sarl TAHRAOUI	SARL
Active taxi company	SARL
Salon Bip Ain Temouchent	SARL
SAADI Company	SARL
R-Tech Algeria	SARL
IN-Tuition	SARL

المصدر: مخرجات الإستبيان برنامج Excel 2019

المطلب الثاني: صدق الأداة

فيما يخص قوة أداة القياس المستعملة والمتمثلة في استبانة الدراسة، فقد تم اعدادها بطريقة علمية محكمة وفق أسس منهجية البحث العلمي المعتمد عليها وذلك بناء على الدراسة السابقة وكذا التعبيرات الإجرائية المذكورة في الجدول (1-4).

كذلك تم تقدير صدق وقوة عبارات الإستبانة ومدى ارتباطها مع أبعادها وكذا ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية للإستبانة وذلك من خلال:

1. صدق المحكمين لتقدير صدق المحتوى:

تم تحكيم وتقييم وتنقيح وتعديل الإستبانة من قبل طاقم من خيرة أساتذة وباحثي المجال مثلما يوضح الجدول

التالي:

الجدول (4-4): قائمة الأساتذة محكمي الإستبانة

التاريخ	نسبة التحكيم	الجامعة أو مركز البحث	اسم ولقب الأستاذ المحكم
2020/06/12 10:25	75%	Loughborough University School of Business and Economics, Harvard Business School	Professor Mathew (Mat) Hughes
2020/06/12 10:28	10%	TBS – Campus Barcelona, Université de Bordeaux	Professor Wafa Khif
2020/06/16 10:28	70%	جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -	البروفيسور قويدر بوطالب
2020/06/14 14:12	70%	جامعة الأغواط	الدكتور ثابت بن علال
2020/06/14 17:00	95%	جامعة أم البواقي	الدكتور شريف بن زواي محمد
2020/06/16 10:30	10%	جامعة الأغواط	الدكتور فرحات أحميدة

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معلومات المحكمين

2. صدق الإتساق الداخلي:

أ. المحور الأول: تطبيق الحوكمة في الشركة العائلية

الجدول (4-5): الإحصائيات الوصفية لإرتباط عبارات المحور الأول

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المحور الأول [وضع أطر لتحديد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة والمستثمرين وأصحاب]	37	3	5	4,43	,603
المحور الأول [هناك ميثاق عمل موحد يتفق عليه أصحاب الشركة العائلية يتم إشتقاق كل الأهداف والسياسات المنظمة للعمل داخل الشركة من خلاله (ميثاق عائلي أو دستور عائلي)]	37	2	5	4,08	,759
المحور الأول [فصل الملكية عن الإدارة، بحيث تستقل إدارة الشركة في اتخاذ قراراتها عن مالكيها خطوة حكيمة]	37	1	5	4,11	1,100
المحور الأول [تعيين أعضاء مجلس إدارة مستقلين وتطبيق لجان مختلفة بغرض فصل الملكية عن الإدارة عملية ضرورية]	37	2	5	4,16	,958
المحور الأول [زيادة القدرة على ضبط الشركة إدارياً ومالياً وبناء ثقافة من التعاملات، والأخلاقيات، والمسؤولية المهنية والقانونية بين العاملين وأصحاب الشركة خطوة حكيمة]	37	2	5	4,30	,702
المحور الأول [يتم وضع أسس محددة من قبل الشركة والأفراد العاملين لتقييم كل شخص مادياً ومعنوياً طبقاً لما تم إنجازه من هذه الأهداف والمهام]	37	1	5	4,16	,986
المحور الأول [التركيز على إقامة تفاعل مثمر وحر داخل الهيكل التنظيمي للشركة أمر مهم، وعليه يجب تطبيق آليات تراعي هذا الجانب]	37	1	5	4,19	,908

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

ب. المحور الثاني: دور مؤسس ومالك الشركة العائلية وسلوك الأفراد المالكين (ديناميكية الأسرة الجزئية)

الجدول (4-6): الإحصائيات الوصفية لإرتباط عبارات المحور الثاني

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المحور الثاني [يتدخل المؤسس أو صاحب الشركة أو صاحب أكبر نسبة في رأس المال في كل القرارات الإستراتيجية للشركة]	37	2	5	3,95	,970
المحور الثاني [يتفق أفراد العائلة المالكة للشركة العائلية على بنود واضحة وموثيق موضوعية من قبل المؤسسين تنظم الأطر العامة للعمل داخل الشركة]	37	1	5	4,00	,972
المحور الثاني [يقوم المؤسس أو المالك الأكبر للشركة العائلية بالمتابعة الدورية لكل آليات وطرق التسيير داخل الشركة]	37	1	5	4,03	,897
المحور الثاني [يقوم مالك أو مؤسس الشركة العائلية بتحديث وتغيير آليات الإدارة خاصة وتعليمات العمال عامة داخل الشركة]	37	1	5	3,68	1,056
المحور الثاني [يجتمع الأفراد أصحاب الشركة العائلية (المالكين) في أهداف مشتركة ومتفق عليها تجاه الشركة وتوجيهها المستقبلي]	37	1	5	4,11	,843
المحور الثاني [يقوم أصحاب الشركة بمناقشة الأهداف وتعديلها بشكل دوري ومنتظم وفق رزنامة إجتماعات عائلية إدارية لمجلس الإدارة]	37	1	5	4,05	1,026
المحور الثاني [يقوم المؤسس أو المالك الأكبر للشركة العائلية بمتابعة فريق عمل الحوكمة في الشركة والذي تم اسناد مهام الحوكمة والرشادة والتقييم إليه]	37	1	5	3,62	1,139

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

ح. المحور الثالث: السلوك التنظيمي المتبع في الشركة العائلية

الجدول (4-7): الإحصائيات الوصفية لإرتباط عبارات المحور الثالث

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المحور الثالث [تلاعب شخصية الأبناء والأجيال الأحدث تأثيرا واضحا على الشركة وقراراتها وسياساتها الداخلية والتنظيمية]	37	1	5	3,86	,976
المحور الثالث [تختلف أهداف وتطلعات ملاك الشركة العائلية عن منظور المدراء المسيرين والعمال النشطين على مستوى الشركة]	37	2	5	3,68	,944
المحور الثالث [تعامل العائلة المالكة كل العاملين باعتبارهم شركاء مثلهم مثل أحد أفراد العائلة المالكة للشركة]	37	1	5	3,68	1,082
المحور الثالث [يبذل العاملون قصارى جهدهم للحفاظ على وضع الشركة التنافسي في أوقات الأزمات]	37	1	5	3,97	1,093
المحور الثالث [يحترم العاملون بالشركة القواعد المحددة لسير العمل من قبل الإدارة لإقتناعهم بعدتها وأهميتها لمصلحة المنظمة وسائر العاملين]	37	1	5	3,86	1,182
المحور الثالث [يسعى العاملون داخل الشركة لبذل كل الجهد والعطاء للشركة من أجل استمرارها حتى لو كان ذلك على حساب تخفيض رواتبهم في أوقات الأزمات لغاية مرورها]	37	1	5	3,65	1,274
المحور الثالث [تحرص الشركة علي نشر روح الولاء بين العاملين وبين شركائهم وذلك من خلال نظام الحوافز والمكافآت فور مرور أوقات الأزمات]	37	1	5	4,11	,994

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

خ. المحور الرابع: التسير الإداري وديمومة الشركة العائلية

الجدول (4-8): الإحصائيات الوصفية لإرتباط عبارات المحور الرابع

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المحور الرابع [وجود رؤية ورسالة محددة وواضحة ومكتوبة يؤثر بشكل فعلي في آليات التسير الإداري داخل الشركة العائلية]	37	1	5	4,11	,809
المحور الرابع [تؤدي موثيق العمل المحددة والمتفق عليها من قبل أعضاء العائلة ومجلس الإدارة إلى تسير إداري محكم]	37	1	5	4,11	,843
المحور الرابع [تقوم الشركة والأفراد العاملين بتحديد الأهداف والمهام من خلال أدوات التسير الإداري لجميع الأفراد داخل الشركة سواء كانوا عمالا أو شركاء في الشركة]	37	1	5	3,86	,976
المحور الرابع [تعقد الشركة اللقاءات والاجتماعات الدورية مع العاملين لمناقشة الأوضاع الراهنة للشركة والخطط والعقبات]	37	1	5	4,11	,843
المحور الرابع [يؤدي التسير الإداري الفعال والمتابعة المستمرة إلى تأثير إيجابي على ديمومة الشركة العائلية]	37	3	5	4,38	,594
المحور الرابع [تبني الإدارة الحديثة للنظريات العلمية والأساليب الحديثة في مجال الإدارة يحسن من التفاعل الداخلي في الشركة العائلية]	37	3	5	4,27	,652
المحور الرابع [نمط التسير الإداري في الشركة العائلية ومدى التفتح على متطلبات كل الجماعات ذات الصلة من أهم المؤثرات على نجاحها]	37	1	5	4,30	,909

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

د. المحور الخامس: التسيير العائلي للشركة العائلية

الجدول (4-9): الإحصائيات الوصفية لإرتباط عبارات المحور الخامس

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المحور الخامس [يزداد التوجه نحو نجاحة أحسن للعمل داخل الشركات العائلية، كلما كان تسيير الشركة بالكامل للعائلة بدون فصل بين الملاك والمسيرين]	37	1	5	3,54	1,304
المحور الخامس [يتم إشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية وقصيرة الأجل جنباً إلى جنب مع الملاك ومديري ومسيرو الشركة]	37	1	5	3,59	1,142
المحور الخامس [تعمل الإدارة العائلية بشكل مستمر على تشجيع العمال على المساهمة الجادة والفعالة في القرارات الإدارية داخل الشركة]	37	1	5	3,76	1,065
المحور الخامس [يؤثر غياب قواعد تقسيم ملكية الشركة بين أعضاء العائلة بالسلب على التسيير الفعال لها]	37	1	5	3,78	1,084
المحور الخامس [إن انقسام الملكية بين العائلة الواحدة بتعاقب الأجيال، يعني التأثير السلبي المباشر وفشل التسيير العائلي فيها]	37	1	5	3,78	1,084
المحور الخامس [إنقسام الملكية يعني وجود اختلاف وتفاوت في الغايات والاهتمامات بين أعضاء العائلة مما يعني ضعف التسيير العائلي للشركة العائلية]	37	1	5	3,73	1,071
المحور الخامس [عند الاندماج أو الاستحواذ أو المشاركة في منشآت أخرى أي تنوع شكل الملكية المتجدد في الشركة العائلية، يكون هناك تأثير سلبي على التسيير العائلي للشركة العائلية]	37	1	5	3,65	1,006

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

نتائج قيم الارتباط بين المتغيرات:

الجدول (4-10): الإحصائيات الوصفية لإرتباط محاور أداة القياس

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تطبيق الحوكمة في الشركة العائلية	37	2,00	5,00	4,2432	,64141
دور مؤسس ومالك الشركة العائلية وسلوك الأفراد المالكين (ديناميكية الأسرة الجزائرية)	37	1,00	5,00	4,0000	,84984
السلوك التنظيمي المتبع في الشركة العائلية	37	1,00	5,00	4,0000	,94281
التسيير الإداري وديمومة الشركة العائلية	37	3,00	5,00	4,2432	,49472
التسيير العائلي للشركة العائلية	37	2,00	5,00	3,8649	,82199

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

من خلال كل الجداول السابقة (4-5)، (4-6)، (4-7)، (4-8)، (4-9)، (4-10) نلاحظ أن كل القيم المعيارية ذات

دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01).

المطلب الثالث: ثبات الأداة

قام الباحث بهذا الصدد بقياس قيم (ألفا كرونباخ) لكل من المتغيرات على حدى، ثم النموذج بأكمله:

1. ثبات تطبيق حوكمة الشركات العائلية:

الجدول (4-11): ثبات تطبيق حوكمة الشركات العائلية	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,832	7

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

2. ثبات دور مؤسس ومالك الشركة العائلية وسلوك الأفراد المالكين (ديناميكية الأسرة الجزائرية)

الجدول (4-12): ثبات ديناميكية الأسرة الجزائرية	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	7

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

3. ثبات السلوك التنظيمي المتبع في الشركة العائلية

الجدول (4-13): ثبات السلوك التنظيمي المتبع في الشركة العائلية	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,679	7

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

4. ثبات التسيير الإداري وديمومة الشركة العائلية

الجدول (4-14): ثبات التسيير الإداري وديمومة الشركة العائلية	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,719	7

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

5. ثبات التسيير العائلي للشركة العائلية

الجدول (4-15): ثبات التسيير العائلي للشركة العائلية	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,727	7

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

• ثبات النموذج الكلي للدراسة

الجدول (4-16): ثبات النموذج الكلي للدراسة	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	35

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

من خلال القراءة المتتالية لقيم معامل ألفا كرونباخ، سواء لمتغيرات الدراسة الخمسة والتي انحصرت بين (0.679 كأدنى قيمة ثبات لأعلى قيمة ثبات 0.832). وللنموذج الكلي للدراسة عند قيمة ثبات (0.886) نلاحظ أن قيم المعامل تعبر عن ثبات مرتفع أكبر من (0.50) في جميع المحاور، وحتى النموذج الكلي ما يدعم توفر إتساق وصدق داخلي لأداة القياس.

المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية والقياسية المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: توصيف عينة الدراسة (التحليل الجزئي)

أساليب التحليل الإحصائي للبيانات (طرق التحليل الجزئي والكلي):

يتم تحليل البيانات التي تم جمعها بالطرق الآتية:

- معامل ألفا كرونباخ
- الإحصاء الوصفي:

(مقياس النزعة المركزية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، التكرارات، النسب المئوية والجداول

التقاطعية)

- الإحصاء الاستدلالي:

(معامل الارتباط واختبار المعنوية)

- الإحصاء المتقدم:

(تحليل المسار وطرق تقدير التشابه الأعظمي)

تقوم الدراسة الحالية باختبار الفروض المختلفة على مجموعة مكونة من 37 شركة عائلية جزائرية نشطة في

القطاع الخاص بمختلف المجالات، مثلما يوضح الجدول (3-4).

المطلب الثاني: توصيف عينة الدراسة (نسب التفاعل، الإرتباطات اللامعلمية)

• وصف المتغيرات الديمغرافية:

الجدول (4-17): نسب الشركات محل الدراسة حسب الشكل القانوني لها

الشكل القانوني للشركة	Observations			
	Valide		Manquant	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage
ETS	3	100,0%	0	0,0%
EURL	2	100,0%	0	0,0%
SARL	27	100,0%	0	0,0%
SNC	1	100,0%	0	0,0%
SPA	4	100,0%	0	0,0%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

كانت نسبة الشركات ذات صيغة SARL الأعلى بقيمة 27 شركة، في حين وجدت شركة واحدة بصيغة SNC وأربع شركات بصيغة SPA وثلاث شركات ETS وشركتي EURL وهذا نظرا لمواثمة صيغة ال SARL القانونية لكثير من خصوصيات الشركات العائلية والتي تعتبر أشهر صيغة قانونية في القطاع الخاص الجزائري.

الجدول (4-18): تكرارات الشركات محل الدراسة حسب عمر كل شركة

عمر الشركة			Total
أكثر من عشر سنوات	بين خمس سنوات وعشر سنوات	بين سنة وخمس سنوات	
0	1	0	1
0	1	0	1
13	6	4	23
3	5	4	12
16	13	8	37

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

احتوت عينتنا الدراسية على 16 شركة بعمر مهني يفوق العشر سنوات، 13 شركة تتراوح أعمارها المهنية بين ال 5 و10 سنوات. في حين وجدت 8 شركات عائلية فتية بنسبة عمرية أقل من 5 سنوات.

الجدول (19-4): نسب تفاعل عينة الدراسة مع المحور الأول

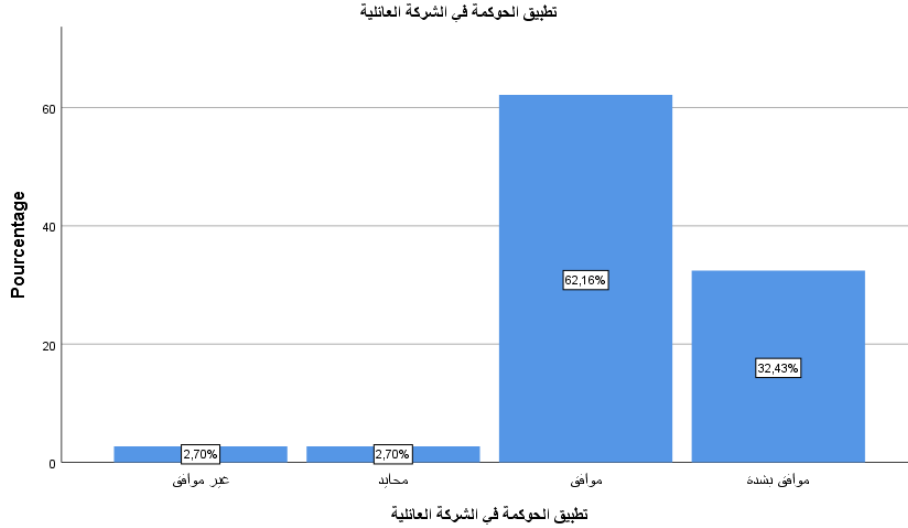
		تطبيق الحوكمة في الشركة العائلية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,7	2,7	2,7
	محايد	1	2,7	2,7	5,4
	موافق	23	62,2	62,2	67,6
	موافق بشدة	12	32,4	32,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

يمكننا رؤية نسبة التفاعل الإيجابي مع فعالية تطبيق الحوكمة في الشركة العائلية من طرف عينة الدراسة في

الجدول (19-4) بنسبة 62.2% موافقة و 32.4% موافقة بشدة. وهذا ما يظهر بشكل أوضح في الشكل رقم (2-4).

الشكل (2-4): نسب تفاعل عينة الدراسة مع المحور الأول



المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

الجدول (20-4): نسب تفاعل عينة الدراسة مع المحور الثاني

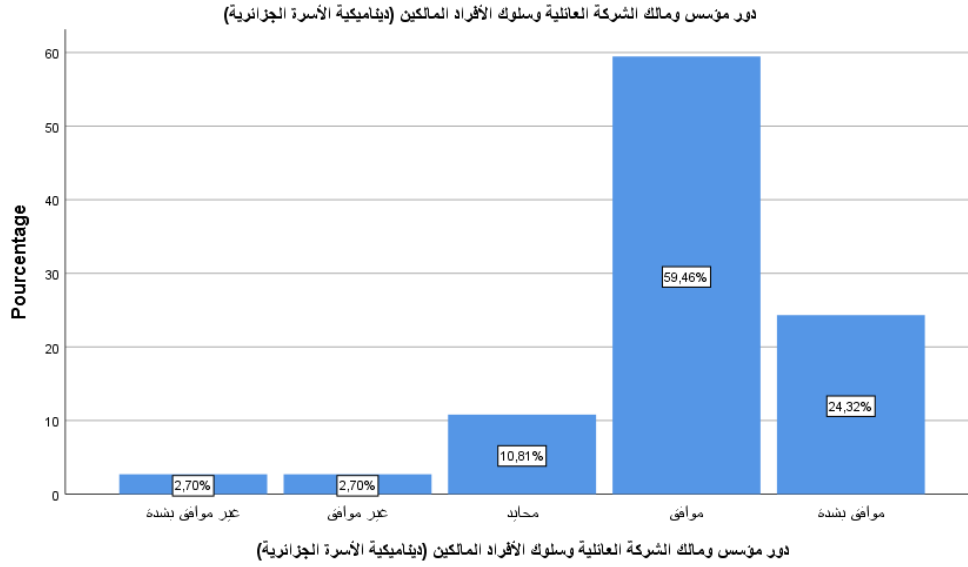
ديناميكية الأسرة الجزائرية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	1	2,7	2,7	5,4
	محايد	4	10,8	10,8	16,2
	موافق	22	59,5	59,5	75,7
	موافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

يمكننا رؤية نسبة التفاعل الإيجابي مع أثر ديناميكية الأسرة الجزائرية من طرف عينة الدراسة في

الجدول (20-4) بنسبة 59.5% موافقة و 24.3% موافقة بشدة. وهذا ما يظهر بشكل أوضح في الشكل رقم (3-4).

الشكل (3-4): نسب تفاعل عينة الدراسة مع المحور الثاني



المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

الجدول (4-21): نسب تفاعل عينة الدراسة مع المحور الثالث

السلوك التنظيمي المتبع في الشركة العائلية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	1	2,7	2,7	5,4
	محايد	7	18,9	18,9	24,3
	موافق	16	43,2	43,2	67,6
	موافق بشدة	12	32,4	32,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

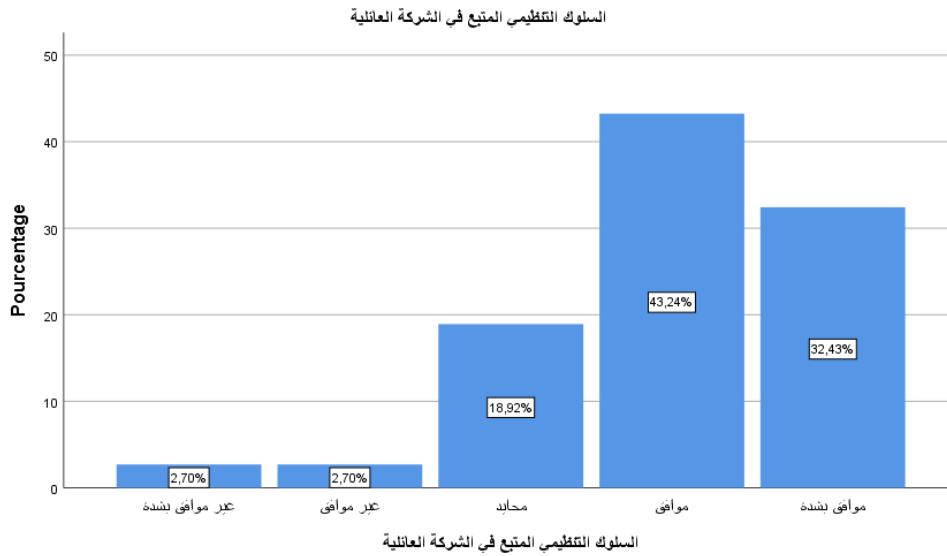
المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

يمكننا رؤية نسبة التفاعل الإيجابي مع أهمية السلوك التنظيمي المتبع في الشركة العائلية من طرف

عينة الدراسة في الجدول (4-21) بنسبة 43.2% موافقة و 32.4% موافقة بشدة. وهذا ما يظهر بشكل أوضح في الشكر

رقم (4-4).

الشكل (4-4): نسب تفاعل عينة الدراسة مع المحور الثالث



المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

الجدول (4-22): نسب تفاعل عينة الدراسة مع المحور الرابع

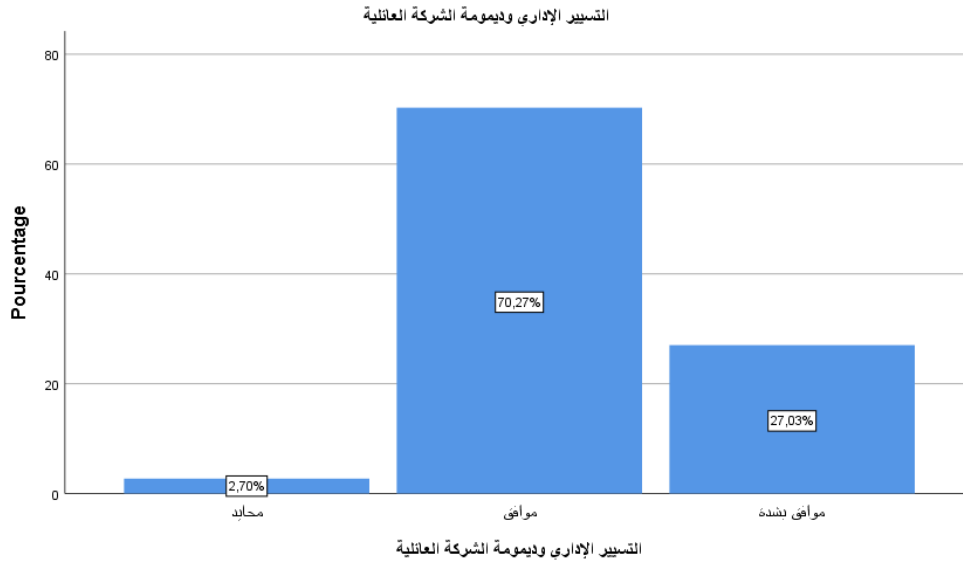
التسيير الإداري وديمومة الشركة العائلية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2,7	2,7	2,7
	موافق	26	70,3	70,3	73,0
	موافق بشدة	10	27,0	27,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

يمكننا رؤية نسبة التفاعل الإيجابي مع أثر الديناميكية العائلية الجزائرية في الشركة من طرف عينة الدراسة في

الجدول (4-22) بنسبة 70.3% موافقة و 27.0% موافقة بشدة. وهذا ما يظهر بشكل أوضح في الشكر رقم (4-5).

الشكل (4-5): نسب تفاعل عينة الدراسة مع المحور الرابع



المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

الجدول (4-23): نسب تفاعل عينة الدراسة مع المحور الخامس

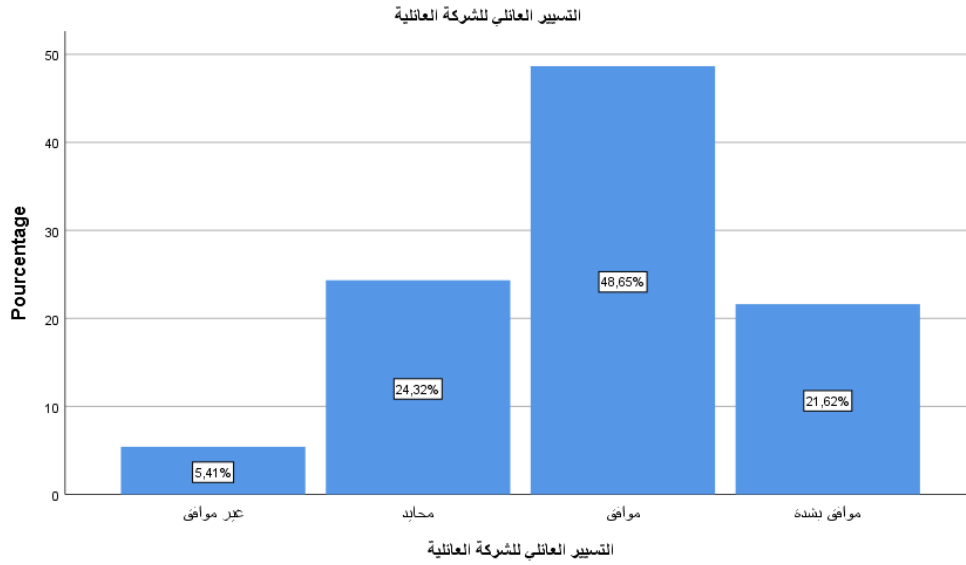
التسيير العائلي للشركة العائلية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,4	5,4	5,4
	محايد	9	24,3	24,3	29,7
	موافق	18	48,6	48,6	78,4
	موافق بشدة	8	21,6	21,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

يمكننا رؤية نسبة التفاعل الإيجابي مع أثر التسيير العائلي في الشركة العائلية من طرف عينة الدراسة في

الجدول (4-23) بنسبة 48.6% موافقة و 21.6% موافقة بشدة. وهذا ما يظهر بشكل أوضح في الشكل رقم (4-6).

الشكل (4-6): نسب تفاعل عينة الدراسة مع المحور الخامس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

الجدول (4-24): الإرتباطات اللامعلمية لمتغيرات الدراسة

الارتباطات اللامعلمية			تطبيق الحوكمة في الشركة العائلية
Rho de Spearman	تطبيق الحوكمة في الشركة العائلية	معامل الإرتباط	1,000
		الدلالة الإحصائية الثنائية	/
		العينة	37
دور مؤسس ومالك الشركة العائلية وسلوك الأفراد المالكين (ديناميكية الأسرة الجزائرية)	تطبيق الحوكمة في الشركة العائلية	معامل الإرتباط	,179
		الدلالة الإحصائية الثنائية	,289
		العينة	37
السلوك التنظيمي المتبع في الشركة العائلية	تطبيق الحوكمة في الشركة العائلية	معامل الإرتباط	,158
		الدلالة الإحصائية الثنائية	,351
		العينة	37
التسيير الإداري وديمومة الشركة العائلية	تطبيق الحوكمة في الشركة العائلية	معامل الإرتباط	,288
		الدلالة الإحصائية الثنائية	,084
		العينة	37
التسيير العائلي للشركة العائلية	تطبيق الحوكمة في الشركة العائلية	معامل الإرتباط	,540
		الدلالة الإحصائية الثنائية	,001
		العينة	37

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26.0

- الإرتباطات اللامعلمية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01
- الإرتباطات اللامعلمية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05

المبحث الرابع: مجال نمذجة المعادلات البنائية (التحليل الكلي)

المطلب الأول: علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تم الإعتماد على طريقة لوقاريتم التشابه الأعظمي لبناء النموذج المعبر عليه بالمتغير التابع (GovFam) والمتغيرات المستقلة الأربعة (GesFam, DynFalq, GesAdm, CompOrg).

الجدول (4-25): المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Endogenous variables: المتغير التابع
GovFamm_1F (Family firms governance)
Exogenous variables: المتغيرات المستقلة
GesFammF (familial management), التسيير العائلي للشركة
DynFalq_1F (Algerian family dynamics), ديناميكية العائلة الجزائرية
GesAdm_1F (Administrative management), التسيير الإداري
CompOrgF (Organizational behavior), السلوك التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج STATA 16.0

الجدول (4-26): معامل الارتباط بين المتغيرات

var(e.Gov~1F)	.5384389	.1202763	.3475324	.8342143
var(GesFammF)	1	.	.	.
var(DynFa~1F)	1	.	.	.
var(GesAd~1F)	1	.	.	.
var(CompOrgF)	1	.	.	.

المصدر: مخرجات برنامج STATA 16.0

من خلال نتائج الجدول (4-26) نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط قوي بين كل من المتغير التابع المتمثل في حوكمة الشركات العائلية مع المتغيرات المستقلة الأربعة والمتمثلة في التسيير العائلي للشركة و ديناميكية العائلة الجزائرية، التسيير الإداري وأخيرا السلوك التنظيمي

الجدول رقم (4-27): تفاصيل معاملات الارتباط بين المتغيرات

cov(GesFa~F, 						
DynFalg_1F)	.3608614	.1429908	2.52	0.012	.0806046	.6411182
cov(GesFa~F, 						
GesAdm_1F)	.1458279	.1609029	0.91	0.365	-.169536	.4611919
cov(GesFa~F, 						
CompOrgF)	-.0240535	.1643039	-0.15	0.884	-.3460832	.2979762
cov(DynF~1F, 						
GesAdm_1F)	.22555	.1560355	1.45	0.148	-.080274	.5313741
cov(DynF~1F, 						
CompOrgF)	.3572281	.1434197	2.49	0.013	.0761306	.6383256
cov(GesA~1F, 						
CompOrgF)	.1505602	.1606723	0.94	0.349	-.1643518	.4654722

المصدر: مخرجات برنامج STATA 16.0

ملاحظات:

(1) معامل الارتباط بين المتغيرات (الإحصاء الاستقرائي)

(2) مجال الثقة هو 95%

نلاحظ من خلال مخرجات الجدول (4-27) أن:

- (1) توجد علاقة ارتباط بنسبة 36% بين التسيير العائلي للشركة وديناميكية الأسرة الجزائرية بمستوى دلالة احصائي 0.012 عند 0.05.
- (2) توجد علاقة ارتباط بنسبة 14% التسيير العائلي للشركة والتسيير الإداري للشركة بمستوى دلالة 0.91 غير احصائي عند 0.05.
- (3) لا توجد علاقة ارتباط بنسبة سلبية -02% بين التسيير العائلي للشركة والسلوك التنظيمي داخل المؤسسة بمستوى دلالة غير احصائي 1.45 عن 0.05.
- (4) توجد علاقة ارتباط بنسبة 22% بين ديناميكية الأسرة الجزائرية والتسيير الإداري للشركة بمستوى دلالة غير احصائي 1.45 عند 0.05.

(5) توجد علاقة ارتباط بنسبة 35% بين ديناميكية الأسرة الجزائرية والسلوك التنظيمي داخل الشركة بمستوى دلالة احصائي 0.013 عند 0.05

(6) توجد علاقة ارتباط بنسبة 15% التسيير الإداري للشركة وبين السلوك التنظيمي لها بمستوى دلالة غير احصائي 0.349 عند 0.05

المطلب الثاني: الإرتباط التآثري بين متغيرات الدراسة

الجدول (4-28): الإرتباط التآثري بين متغيرات النموذج

الإرتباط التآثري بين متغيرات النموذج						
بناء النموذج						
مجال الثقة	$P > z $	z	الخطأ المعياري	نسبة الإرتباط		
تطبيق حوكمة الشركات العائلية						
,5855579	0.010	2.59	,1286868	,3333365	التسيير العائلي للشركة	
,4754537	0.157	1.41	,1408769	,1993401	ديناميكية الأسرة الجزائرية	
,5625817	0.007	2.67	,121409	,3246244	التسيير الإداري للشركة	
,4747768	0.095	1.67	,1308275	,2183597	السلوك التنظيمي في الشركة	

المصدر: مخرجات برنامج STATA 16.0

ملاحظات متعلقة بمخرجات الجدول رقم (4-28)

- القيم المعبر عنها في الجدول قيم معيارية.
- Std. Err هو قيمة الخطأ المعياري.
- V. Probabilité قيمة Z وقانون Normal الطبيعي ($Z \leq 1.96$)
- مستوى المعنوية يكون عند ($P \leq 0.05$) معنوياً.

اعتمادا على مخرجات الجدول (4-28) نلاحظ:

(1) توجد علاقة ارتباط تأثيرية قوية مقدرة بنسبة 33% للتسيير العائلي للشركات على مدى تطبيق حوكمة الشركات العائلية بدلالة احصائية وهذا استنادا إلى قانون Normal الطبيعي بقيمة Z مقدرة بـ 2.59 معناه: أن الفصل بين الملاك والمسيرين وكذا اشراك العاملين في اتخاذ القرارات بتطبيق قواعد تقسيم الملكية وتسهيل تعاقب الأجيال على الملكية. من شأنه أن ينظم العلاقة بين إدارة الشركة وبقية أصحاب المصالح وهذا طبعا بفصل الملكية عن الإدارة باستخدام المواثيق العائلية وبناء ثقافة التعاملات والأخلاقيات والمسؤولية المهنية والقانونية في إطار الهيكل التنظيمي للشركة.

(2) توجد علاقة ارتباط تأثيرية نسبية مقدرة بنسبة 19% لديناميكية الأسرة الجزائرية على تطبيق حوكمة الشركات العائلية ذات دلالة غير احصائية وهذا استنادا إلى قانون Normal الطبيعي بقيمة Z مقدرة بـ 1.41 ومعنى ذلك: لا يؤثر بالضرورة كل من أطر العمل العامة، الرقابة الدورية وتفعيل الحوكمة والعلاقة بين صاحب الشركة والقرارات الإستراتيجية على تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وبقية أصحاب المصالح بفصل الملكية عن الإدارة واستخدام المواثيق العائلية وبناء ثقافة التعاملات والأخلاقيات والمسؤولية المهنية والقانونية في إطار الهيكل التنظيمي للشركة.

(3) توجد علاقة ارتباط تأثيري قوية مقدرة بنسبة 32% للتسيير الإداري للشركات العائلية على تطبيق حوكمة الشركات العائلية بدلالة احصائية وهذا استنادا إلى قانون Normal الطبيعي بقيمة Z مقدرة بـ 2.67 ومعنى ذلك:

تحديد أهداف الشركة من خلال التسيير الإداري، والعمل على ديمومة الشركة واستخدام معظم أدوات التسيير الإداري في مجلس الإدارة، ناهيك عن ربط العاملين والموظفين من خلال التسيير الإداري. من شأن كل هذا التأثير على تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وبقية أصحاب المصالح وهذا طبعا بفصل الملكية عن الإدارة باستخدام المواثيق العائلية وبناء ثقافة التعاملات والأخلاقيات والمسؤولية المهنية والقانونية في إطار الهيكل التنظيمي للشركة.

4) توجد علاقة ارتباط تأثيري نسبية مقدرة بنسبة 21% للسلوك التنظيمي في الشركة على تطبيق حوكمة الشركات العائلية بدلالة غير احصائية وهذا استنادا إلى قانون Normal الطبيعي بقيمة Z مقدرة بـ 1.67 أي أن: لا دخل لكل من العلاقة التنظيمية بين الملاك والمسيرين، انضباط العاملين بلوائح التنظيم الداخلي، روج الإنتماء و اختلاف اهداف الملاك عن أهداف المسيرين. لا دخل لكل هذا على تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وبقية أصحاب المصالح بفصل الملكية عن الإدارة واستخدام المواثيق العائلية وبناء ثقافة التعاملات والأخلاقيات والمسؤولية المهنية والقانونية في إطار الهيكل التنظيمي للشركة.

المطلب الثالث: اختبار جودة النموذج

مؤشرات قياس النموذج

الجدول (4-29): مؤشر جودة النموذج (Goodness Fit)

LR test of model vs. saturated: $\chi^2(0) = 0.00$, Prob > $\chi^2 =$

estat gof, stats(chi2 rmsea ic indices)

المصدر: مخرجات برنامج STATA 16.0

7) بالنظر لحجم العينة الصغير، النموذج النهائي متحصل عليه معنوي عند قيمة K^2 بالإعتماد على مؤشر جودة النموذج وكذا نسبة مربع كاي أي درجة الحرية..

الجدول (4-30): مقارنة النموذج بالوضع الأمثل والوضع الأسوء

Fit statistic	Value	Description
Likelihood ratio		
chi2_ms(0)	0.000	model vs. saturated
p > chi2		
chi2_bs(4)	22.906	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	

المصدر: مخرجات برنامج STATA 16.0

من خلال الجدول (4-30) نستخلص أن النموذج المتحصل عليه معنوي وقوي مقارنة بالنموذج المتشعب لقربه

منه بنسبة قريبة من الصفر، وبعده بنسبة معينة ذات دلالة احصائية 22.906 عن النموذج الخاطيء

الجدول (4-31): مؤشر جذر مربع الأخطاء التقريبي

Population error		
RMSEA		0.000 Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound		0.000
upper bound		0.000
pclose		1.000 Probability RMSEA <= 0.05

المصدر: مخرجات برنامج STATA 16.0

ملاحظات تخص الجدول (4-31):

(8) نسبة الخطأ، (RMSEA): جذر مربع الأخطاء التقريبي

(9) يكون أقل من 08%

(10) Pclose أقرب من الصفر غير معنوي

(11) Pclose أقرب من الواحد معنوي

نلاحظ من خلال مخرجات الجدول (4-31): نسبة الخطأ (RMSEA) أن قيمة الـ Pclose مطابقة للدلالة

الإحصائية المثالية 1 أي أن النموذج الذي قمنا ببناءه قوي وثابت بنسبة خطأ أقل من 08%.

الجدول (4-32): مؤشر الجودة المقارن & مؤشر تاكر ولويس

Information criteria		
AIC		438.078 Akaike's information criterion
BIC		462.242 Bayesian information criterion
Baseline comparison		
CFI		1.000 Comparative fit index
TLI		1.000 Tucker-Lewis index

المصدر: مخرجات برنامج STATA 16.0

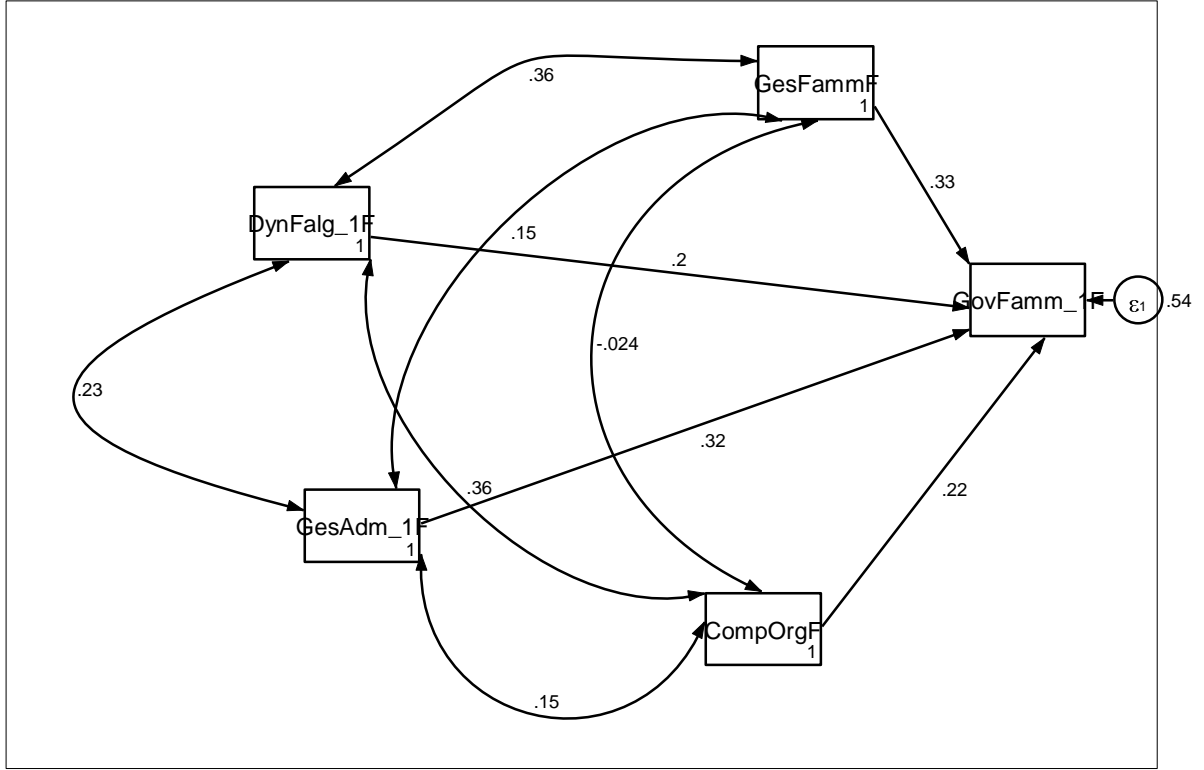
ملاحظات تخص الجدول (4-32):

CFI: Comperative fit Index (12)

TLI: Tucker & Lewis Index (13)

نلاحظ من خلال مخرجات جدول نسبة الخطأ (RMSEA) أن قيمة الـ Pclose مطابقة للدلالة الإحصائية المثالية 1 لكلا المؤشرين المقارنين (مؤشر الجودة المقارن ومؤشر توكال ولويس) أي أن النموذج الذي قمنا ببناءه قوي وثابت بنسبة خطأ أقل من 0.08.

الشكل (4-7): اختبار نموذج الدراسة احصائيا



المصدر: مخرجات برنامج STATA 16.0

الجدول (4-33): جودة نموذج المعادلات الهيكلية Fitting target model

Iteration 0: log likelihood = -204.03904
Iteration 1: log likelihood = -204.03904

المصدر: مخرجات برنامج STATA 16.0

من خلال الجدول (4-33) الذي يعبر عن لوقاريتم التشابه الأعظمي، نستخلص تطابق القيم بدلالة جودة النموذج الذي له معنى احصائي قوي وثابت.

الجدول (4-34): توصيف نموذج الدراسة

Structural equation model

Number of obs = 37

Estimation method = ml

Loglikelihood = -204.03904

المصدر: مخرجات برنامج STATA 16.0

من خلال برنامج التحليل الإحصائي الجزئي المتقدم (STATA 16.0) نؤكد تجانس عينة الدراسة المقدره بـ 37

شركة عائلية جزائرية، قمنا من خلالها باقتراح نموذج هيكلية بنائي قوي اعتمادا على لوقاريتم التشابه الأعظمي ML.

خلاصة الفصل:

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

1. تحليل نتائج الدراسة:

1. التساؤل الفرعي الأول:

الفرضية الفرعية الأولى:

1. كلما كان السلوك التنظيمي في الشركة أحسن، كلما كانت حوكمة الشركة العائلية أفضل.

1. نتيجة الفرضية: توجد علاقة ارتباط تأثيري نسبية مقدره بنسبة 21% للسلوك التنظيمي في الشركة على تطبيق

حوكمة الشركات العائلية بدلالة غير احصائية وهذا استنادا إلى قانون Normal الطبيعي بقيمة Z مقدره بـ

1.67

الإجابة على التساؤل الفرعي الأول:

- السلوك التنظيمي في الشركة لا يؤثر على عملية تطبيق حوكمة الشركة العائلية

كنتيجة نقول أن (لا دخل لكل) من العلاقة التنظيمية بين الملاك والمسيرين، انضباط العاملين بلوائح التنظيم الداخلي، روح الانتماء وكذا اختلاف اهداف الملاك عن أهداف المسيرين. (لا دخل لكل هذا) على تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وبقية أصحاب المصالح بفصل الملكية عن الإدارة واستخدام المواثيق العائلية وبناء ثقافة التعاملات والأخلاقيات والمسؤولية المهنية والقانونية في إطار الهيكل التنظيمي للشركة.

2. التساؤل الفرعي الثاني:

الفرضية الفرعية الثانية:

2. كلما كانت ديناميكية الأسرة الجزائرية أعلى، كلما كانت حوكمة الشركة العائلية أفضل.
2. نتيجة الفرضية: توجد علاقة ارتباط تأثيرية نسبية مقدرة بنسبة 19% لديناميكية الأسرة الجزائرية على تطبيق حوكمة الشركات العائلية بدلالة غير احصائية استنادا إلى قانون Normal الطبيعي بقيمة Z مقدرة بـ 1.41

الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني:

- لا تؤثر ديناميكية الأسرة الجزائرية أيضا على تطبيق حوكمة الشركة العائلية

(لا تؤثر بالضرورة) كل من أطر العمل العامة، الرقابة الدورية وتفعيل الحوكمة والعلاقة بين صاحب الشركة والقرارات الإستراتيجية (على) تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وبقية أصحاب المصالح بفصل الملكية عن الإدارة واستخدام الموثيق العائلية وبناء ثقافة التعاملات والأخلاقيات والمسؤولية المهنية والقانونية في إطار الهيكل التنظيمي للشركة.

3. التساؤل الفرعي الثالث:

الفرضية الفرعية الثالثة:

3. كلما كان التسيير الإداري في الشركة أحسن، كانت حوكمة الشركة العائلية أفضل.
3. نتيجة الفرضية: توجد علاقة ارتباط تأثيري قوية مقدرة بنسبة 32% للتسيير الإداري للشركات العائلية على تطبيق حوكمة الشركات العائلية بدلالة احصائية وهذا استنادا إلى قانون Normal الطبيعي بقيمة Z مقدرة بـ 2.67

الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث:

- هناك تأثير للتسيير الإداري في الشركة على عملية تطبيق حوكمة الشركة العائلية

تحديد أهداف الشركة من خلال التسيير الإداري، والعمل على ديمومة الشركة واستخدام معظم أدوات التسيير الإداري في مجلس الإدارة، ناهيك عن ربط العاملين والموظفين من خلال التسيير الإداري. (من شأن كل هذا التأثير) على تنظم العلاقة بين إدارة الشركة وبقية أصحاب المصالح وهذا طبعا بفصل الملكية عن الإدارة باستخدام الموثيق العائلية وبناء ثقافة التعاملات والأخلاقيات والمسؤولية المهنية والقانونية في إطار الهيكل التنظيمي للشركة.

4. التساؤل الفرعي الرابع:

الفرضية الفرعية الرابعة:

4. كلما زادت قدرة التسيير العائلي للشركة العائلية، كانت حوكمة الشركة العائلية أفضل.
4. نتيجة الفرضية: توجد علاقة ارتباط تآثيرية قوية مقدرة بنسبة 33% للتسيير العائلي للشركات على مدى تطبيق حوكمة الشركات العائلية بدلالة احصائية وهذا استنادا إلى قانون Normal الطبيعي بقيمة Z مقدرة بـ 2.59 معناه.

الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع:

- يوجد هناك تأثير إيجابي للتسيير العائلي للشركة على نجاعة عملية حوكمة الشركة العائلية

إن الفصل بين الملاك والمسيرين وكذا اشراك العاملين في اتخاذ القرارات بتطبيق قواعد تقسيم الملكية وتسهيل تعاقب الأجيال على الملكية. (من شأنه أن يؤثر) في تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وبقية أصحاب المصالح وهذا طبعا بفصل الملكية عن الإدارة باستخدام المواثيق العائلية وبناء ثقافة التعاملات والأخلاقيات والمسؤولية المهنية والقانونية في إطار الهيكل التنظيمي للشركة.

5. التساؤل الفرعي الخامس:

الفرضية الفرعية الخامسة:

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من السلوك التنظيمي في الشركة وديناميكية الأسرة الجزائرية.
5. نتيجة الفرضية: توجد علاقة ارتباط بنسبة 35% بين ديناميكية الأسرة الجزائرية والسلوك التنظيمي داخل الشركة بمستوى دلالة احصائي 0.013 عند 0.05

الإجابة على التساؤل الفرعي الخامس:

- توجد علاقة ارتباط بين السلوك التنظيمي وديناميكية الأسرة الجزائرية داخل المؤسسة

(توجد علاقة) بين العلاقة التنظيمية بين الملاك والمسيرين، انضباط العاملين بلوائح التنظيم الداخلي، روج الإنتماء واختلاف اهداف الملاك عن أهداف المسيرين وأطر العمل العامة، الرقابة الدورية وتفعيل الحوكمة والعلاقة بين صاحب الشركة والقرارات الإستراتيجية..

6. التساؤل الفرعي السادس:

الفرضية الفرعية السادسة:

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التسيير الإداري في الشركة وديناميكية الأسرة الجزائرية.

6. نتيجة الفرضية: توجد علاقة ارتباط بنسبة 22% بين ديناميكية الأسرة الجزائرية والتسيير الإداري للشركة بمستوى

دلالة غير احصائي 1.45 عند 0.05

الإجابة على التساؤل الفرعي السادس:

- عدم وجود أي ارتباط بين التسيير الإداري وديناميكية الأسرة الجزائرية

(لا توجد علاقة) بين تحديد أهداف الشركة من خلال التسيير الإداري، والعمل على ديمومة الشركة واستخدام معظم أدوات التسيير الإداري في مجلس الإدارة، ناهيك عن ربط العاملين والموظفين من خلال التسيير الإداري (وبين) أطر العمل العامة، الرقابة الدورية وتفعيل الحوكمة والعلاقة بين صاحب الشركة والقرارات الإستراتيجية..

7. التساؤل الفرعي السابع:

الفرضية الفرعية السابعة:

7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من السلوك التنظيمي في الشركة والتسيير العائلي للشركة العائلية.

7. نتيجة الفرضية: لا توجد علاقة ارتباط بنسبة سلبية -2% بين التسيير العائلي للشركة والسلوك التنظيمي داخل

المؤسسة بمستوى دلالة غير احصائي 1.45 عن 0.05

الإجابة على التساؤل الفرعي السابع:

- لا توجد علاقة ارتباط بين السلوك التنظيمي والتسيير العائلي في الشركة

(لا توجد علاقة) بين العلاقة التنظيمية بين الملاك والمسيرين، انضباط العاملين بلوائح التنظيم الداخلي، روح الإنتماء واختلاف اهداف الملاك عن أهداف المسيرين وبين الفصل بين الملاك والمسيرين وكذا اشراك العاملين في اتخاذ القرارات بتطبيق قواعد تقسيم الملكية وتسهيل تعاقب الأجيال على الملكية

8. التساؤل الفرعي الثامن:

الفرضية الفرعية الثامنة:

8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من ديناميكية الأسرة الجزائرية والتسيير العائلي للشركة العائلية.

8. نتيجة الفرضية: توجد علاقة ارتباط بنسبة 36% بين التسيير العائلي للشركة وديناميكية الأسرة الجزائرية

بمستوى دلالة احصائي 0.012 عند 0.05.

الإجابة على التساؤل الفرعي الثامن:

- يوجد ارتباط بين ديناميكية الأسرة الجزائرية والتسيير العائلي للشركة العائلية

(توجد علاقة) بين أطر العمل العامة، الرقابة الدورية وتفعيل الحوكمة والعلاقة بين صاحب الشركة والقرارات الإستراتيجية والفصل بين الملاك والمسيرين وكذا اشراك العاملين في اتخاذ القرارات بتطبيق قواعد تقسيم الملكية وتسهيل تعاقب الأجيال على الملكية.

9. التساؤل الفرعي التاسع:

الفرضية الفرعية التاسعة:

9. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التسيير الإداري في الشركة والتسيير العائلي للشركة العائلية.

9. نتيجة الفرضية: توجد علاقة ارتباط بنسبة 14% التسيير العائلي للشركة والتسيير الإداري للشركة بمستوى دلالة

0.91 غير احصائي عند 0.05.

الإجابة على التساؤل الفرعي التاسع:

- لا توجد علاقة بين التسيير الإداري للشركة والتسيير العائلي للشركة العائلية

(لا توجد علاقة) بين تحديد أهداف الشركة من خلال التسيير الإداري، والعمل على ديمومة الشركة واستخدام معظم أدوات التسيير الإداري في مجلس الإدارة، ناهيك عن ربط العاملين والموظفين من خلال التسيير الإداري (وبين) الفصل بين الملاك والمسيرين وكذا اشراك العاملين في اتخاذ القرارات بتطبيق قواعد تقسيم الملكية وتسهيل تعاقب الأجيال على الملكية.

10. التساؤل الفرعي العاشر:

10. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التسيير الإداري في الشركة والسلوك التنظيمي في الشركة.

10. نتيجة الفرضية: توجد علاقة ارتباط بنسبة 15% التسيير الإداري للشركة وبين السلوك التنظيمي لها بمستوى

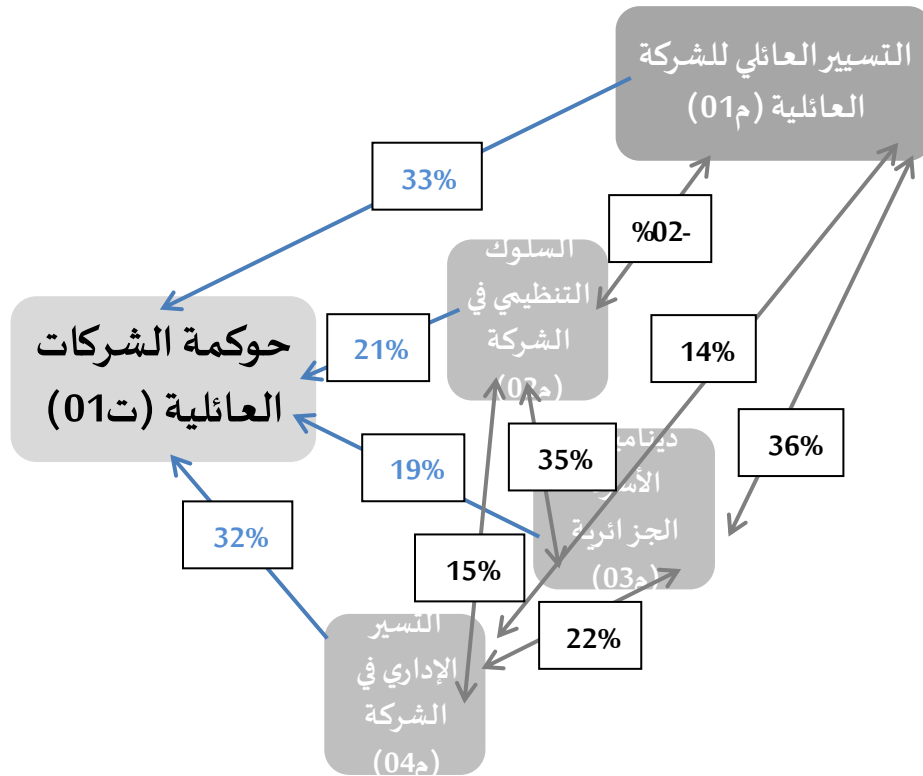
دلالة غير احصائي 0.349 عند 0.05

الإجابة على التساؤل الفرعي العاشر:

- عدم وجود ارتباط بين التسيير الإداري والسلوك التنظيمي المتبع داخل الشركة

(لا توجد علاقة) بين تحديد أهداف الشركة من خلال التسيير الإداري، والعمل على ديمومة الشركة واستخدام معظم أدوات التسيير الإداري في مجلس الإدارة، ناهيك عن ربط العاملين والموظفين من خلال التسيير الإداري (وبين) العلاقة التنظيمية بين الملاك والمسيرين، انضباط العاملين بلوائح التنظيم الداخلي، روح الإنتماء و اختلاف اهداف الملاك عن أهداف المسيرين

الجدول (4-8): نسب التأثير والارتباط في نموذج الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج STATA 16.0

ii. مناقشة نتائج الدراسة:

(1) كنتيجة لدراستنا الميدانية وكذا كإجابة عن التساؤل الأول نقول أنه (لا دخل ولا علاقة) لكل من العلاقة التنظيمية بين الملاك والمسيرين، انضباط العاملين بلوائح التنظيم الداخلي، روح الانتماء وكذا اختلاف اهداف الملاك عن أهداف المسيرين. (لا دخل ولا علاقة لكل هذا) على تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وبقية أصحاب المصالح بفصل الملكية عن الإدارة واستخدام الموائيق العائلية وبناء ثقافة التعاملات والأخلاقيات والمسؤولية المهنية والقانونية في إطار الهيكل التنظيمي للشركة.

(2) كنتيجة لدراستنا الميدانية وكذا كإجابة عن التساؤل الثاني نقول أنه (لا تأثير بالضرورة) لكل من أطر العمل العامة، الرقابة الدورية وتفعيل الحوكمة والعلاقة بين صاحب الشركة والقرارات الاستراتيجية (على) تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وبقية أصحاب المصالح بفصل الملكية عن الإدارة واستخدام الموائيق العائلية وبناء ثقافة التعاملات والأخلاقيات والمسؤولية المهنية والقانونية في إطار الهيكل التنظيمي للشركة.

(3) كنتيجة لدراستنا الميدانية وكذا كإجابة عن التساؤل الثالث نقول أنه (من شأن) تحديد أهداف الشركة من خلال التسيير الإداري، والعمل على ديمومة الشركة واستخدام معظم أدوات التسيير الإداري في مجلس الإدارة، ناهيك عن ربط العاملين والموظفين من خلال التسيير الإداري. (من شأن كل هذا التأثير) على تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وبقية أصحاب المصالح وهذا طبعا بفصل الملكية عن الإدارة باستخدام الموائيق العائلية وبناء ثقافة التعاملات والأخلاقيات والمسؤولية المهنية والقانونية في إطار الهيكل التنظيمي للشركة.

(4) كنتيجة لدراستنا الميدانية وكذا كإجابة عن التساؤل الرابع نقول (من شأن) الفصل بين الملاك والمسيرين وكذا اشراك العاملين في اتخاذ القرارات بتطبيق قواعد تقسيم الملكية وتسهيل تعاقب الأجيال على الملكية. (من شأنه أن يؤثر) في تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وبقية أصحاب المصالح وهذا طبعا بفصل الملكية عن الإدارة باستخدام الموائيق العائلية وبناء ثقافة التعاملات والأخلاقيات والمسؤولية المهنية والقانونية في إطار الهيكل التنظيمي للشركة.

(5) كنتيجة لدراستنا الميدانية وكذا كإجابة عن التساؤل الخامس نقول أنه (توجد علاقة) بين العلاقة التنظيمية بين الملاك والمسيرين، انضباط العاملين بلوائح التنظيم الداخلي، روح الإنتماء و اختلاف اهداف الملاك عن أهداف المسيرين وأطر العمل العامة، الرقابة الدورية وتفعيل الحوكمة والعلاقة بين صاحب الشركة والقرارات الإستراتيجية..

(6) كنتيجة لدراستنا الميدانية وكذا كإجابة عن التساؤل السادس نقول أنه (لا توجد علاقة) بين تحديد أهداف الشركة من خلال التسيير الإداري، والعمل على ديمومة الشركة واستخدام معظم أدوات التسيير الإداري في مجلس الإدارة، ناهيك عن ربط العاملين والموظفين من خلال التسيير الإداري (وبين) أطر العمل العامة، الرقابة الدورية وتفعيل الحوكمة والعلاقة بين صاحب الشركة والقرارات الإستراتيجية..

(7) كنتيجة لدراستنا الميدانية وكذا كإجابة عن التساؤل السابع نقول أنه (لا توجد علاقة) بين العلاقة التنظيمية بين الملاك والمسيرين، انضباط العاملين بلوائح التنظيم الداخلي، روح الإنتماء و اختلاف اهداف الملاك عن أهداف المسيرين وبين الفصل بين الملاك والمسيرين وكذا اشراك العاملين في اتخاذ القرارات بتطبيق قواعد تقسيم الملكية وتسهيل تعاقب الأجيال على الملكية

(8) كنتيجة لدراستنا الميدانية وكذا كإجابة عن التساؤل الثامن نقول أنه (توجد علاقة) بين أطر العمل العامة، الرقابة الدورية وتفعيل الحوكمة والعلاقة بين صاحب الشركة والقرارات الإستراتيجية والفصل بين الملاك والمسيرين وكذا اشراك العاملين في اتخاذ القرارات بتطبيق قواعد تقسيم الملكية وتسهيل تعاقب الأجيال على الملكية.

(9) كنتيجة لدراستنا الميدانية وكذا كإجابة عن التساؤل التاسع نقول أنه (لا توجد علاقة) بين تحديد أهداف الشركة من خلال التسيير الإداري، والعمل على ديمومة الشركة واستخدام معظم أدوات التسيير الإداري في مجلس الإدارة، ناهيك عن ربط العاملين والموظفين من خلال التسيير الإداري (وبين) الفصل بين الملاك والمسيرين وكذا اشراك العاملين في اتخاذ القرارات بتطبيق قواعد تقسيم الملكية وتسهيل تعاقب الأجيال على الملكية.

(10) كنتيجة لدراستنا الميدانية وكذا كإجابة عن التساؤل العاشر والأخير نقول أنه (لا توجد علاقة) بين تحديد أهداف الشركة من خلال التسيير الإداري، والعمل على ديمومة الشركة واستخدام معظم أدوات التسيير الإداري في مجلس الإدارة، ناهيك عن ربط العاملين والموظفين من خلال التسيير الإداري (وبين) العلاقة التنظيمية بين الملاك والمسيرين، انضباط العاملين بلوائح التنظيم الداخلي، روح الإنتماء و اختلاف اهداف الملاك عن أهداف المسيرين

الخاتمة العامة

1. الإسهامات النظرية:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى التأصيل النظري والعلمي لحوكمة الشركات توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي أعطت لنا القابلية والقدرة على تشخيص مفهوم حوكمة الشركات في التطور التاريخي الذي يعود أساسا للقضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة، واكتساب مفهوم حوكمة الشركات بالغ الأهمية بعد التلاعبات والفضائح المالية وكذا ضعف النظام القانوني والتشريعي للدول. وتزايدت أهمية حوكمة الشركات في الكثير من الدول نتيجة التوجه نحو اقتصاد السوق، مما أدى بدوره إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين من طرف المساهمين ومن ثم الوقوع في أزمات بالإضافة إلى أن الحوكمة تحتاج إلى مجموعة من القوانين والتشريعات وتتطلب وجود أسواق ذات كفاءة وتنافسية أكثر.

تهدف الحوكمة إلى تحقيق الشفافية ومنح حق مساءلة إدارة الشركة وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة السندات مع مراعاة مصلحة العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة. كما أن التطبيق السليم والجيد لمبادئ حوكمة الشركات يرتبط ارتباطا وثيقا بالمحيط الذي تعيش فيه المؤسسة سواء الخارجي أو الداخلي وحتى طبيعتها العائلية على وجه الخصوص. أما عن الأزمات المالية التي مست بعض الشركات العالمية فقد أدت إلى سن مجموعة من القوانين ونشرها في صورة تقارير حول حوكمة الشركات، من هذه التقارير قانون " Sarbanes - Oxley " في الولايات المتحدة الأمريكية الذي كان من أهم محطات تطور الحوكمة في هذا البلد. كما استنتجنا أيضا أن تطبيقات حوكمة الشركات تختلف من دولة إلى أخرى حسب ظروف وبيئة كل دولة؛ لكي نقارب أن الحوكمة في الشركات الجزائرية لربما لها أوجه شبه نسبيا بالنظام الألماني.

أما في مضمون الفصل الثاني فقد قدمنا وأطرنا وفصلنا لقواعد ومفاهيم الشركة العائلية، وسعينا جاهدين أن نحلل تكوين الشركات العائلية بما يسمح لنا بفهم خصائصها التي تميزها عن غيرها من شركات القطاع الخاص. ثم قمنا بتشريح معضلاتها التي تشكل تحدياتها على الصعيدين الاقتصادي والأكاديمي بما يدفع لضرورة التعامل معها. فالتخطيط والالتزام وتفعيل المساهمة العائلية من بين أبجديات التعامل مع تحديات الشركات العائلية التي تهدف دوما إلى وضع اتفاقات للمشاركة العائلية التي لا تتعارض مع مسارها الاستثماري ولديمومتها المنشودة. كما أن واقع الشركات العائلية في الجزائر حسب ما عرضناه من أرقام وتجميعات إحصائية وتحليلية لا يزال في بادئ الطريق نحو خلق نموذج يسمح لها بولوج نادي

الشركات العائلية العالمي. وهنا نقصد الشروط والمستويات التنظيمية والحوكومية التي تضمن تطورا ونمذجة سليمة لشركاتنا العائلية التي تحتاج لمزيد من الإنتماء القانوني والتشريعي خاصة في مجال حوكمة الشركات العائلية الجزائرية.

يلي ذلك الفصل الثالث الذي حصرنا ونقحنا ورتبنا وعرضنا فيه ماهية حوكمة الشركات العائلية من مفاهيم، تنظيمات عائلية تخلق عائلات قوية، مجالس للإدارة العائلية وموائيقها تمكنا من الإلمام بكيفية تداخل آليات الحوكمة والرشادة وسبل تطبيقها في الشركات العائلية الملكية وكذا طرق تنظيم وتشكيل لجان ومصالح تسييرها بما لا يتعارض مع الملكية العائلية ولا يؤثر على الإنتاجية الفعالة لها على حد سواء. كل هذا إضافة لنظرة المشرع الجزائري بهذا الصدد. إضافة لحصر بعض من التجارب الدولية الرائدة في قطاع تحسين وتثمين نشاط هذه الشركات، قمنا بتقديم العائلة كوحدة تحليل وتنظيم، وربطناها باستمرارية الشركة العائلية وكذا ربط الأفراد بالمصير أو بالأحرى بالخيار المهيمن العائلي. كل هذا على أساس الحوكمة عبر تطوير الملكية العائلية الفعالة.

2. الإسهامات العملية:

خلاصة دراستنا الميدانية والإحصائية نتيجة الفصل الرابع أخذت بعين الإعتبار 37 مؤسسة وشركة عائلية جزائرية نشطة في القطاع الخاص الجزائري أين تمت دراسة واختبار فرضيات الدراسة ونمذجة الهيكل البنائية ببناء نموذج حوكمة جزائرية مقترح ومفصل ما سمح لنا بالوصول للنتائج التالية:

- (1) نتيجة التساؤل الأول نقول أنه (لا دخل ولا علاقة) لكل من العلاقة التنظيمية بين الملاك والمسيرين، انضباط العاملين بلوائح التنظيم الداخلي، روح الانتماء وكذا اختلاف اهداف الملاك عن أهداف المسيرين. (لا دخل ولا علاقة لكل هذا) على تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وبقية أصحاب المصالح بفصل الملكية عن الإدارة واستخدام المواثيق العائلية وبناء ثقافة التعاملات والأخلاقيات والمسؤولية المهنية والقانونية في إطار الهيكل التنظيمي للشركة.
- (2) نتيجة التساؤل الثاني نقول أنه (لا تأثير بالضرورة) لكل من أطر العمل العامة، الرقابة الدورية وتفعيل الحوكمة والعلاقة بين صاحب الشركة والقرارات الإستراتيجية (على) تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وبقية أصحاب المصالح بفصل الملكية عن الإدارة واستخدام المواثيق العائلية وبناء ثقافة التعاملات والأخلاقيات والمسؤولية المهنية والقانونية في إطار الهيكل التنظيمي للشركة.

- (3) نتيجة التساؤل الثالث نقول أنه (من شأن) تحديد أهداف الشركة من خلال التسيير الإداري، والعمل على ديمومة الشركة واستخدام معظم أدوات التسيير الإداري في مجلس الإدارة، ناهيك عن ربط العاملين والموظفين من خلال التسيير الإداري. (من شأن كل هذا التأثير) على تنظم العلاقة بين إدارة الشركة وبقية أصحاب المصالح وهذا طبعا بفصل الملكية عن الإدارة باستخدام الموائيق العائلية وبناء ثقافة التعاملات والأخلاقيات والمسؤولية المهنية والقانونية في إطار الهيكل التنظيمي للشركة.
- (4) نتيجة التساؤل الرابع نقول (من شأن) الفصل بين الملاك والمسيرين وكذا اشراك العاملين في اتخاذ القرارات بتطبيق قواعد تقسيم الملكية وتسهيل تعاقب الأجيال على الملكية. (من شأنه أن يؤثر) في تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وبقية أصحاب المصالح وهذا طبعا بفصل الملكية عن الإدارة باستخدام الموائيق العائلية وبناء ثقافة التعاملات والأخلاقيات والمسؤولية المهنية والقانونية في إطار الهيكل التنظيمي للشركة.
- (5) نتيجة التساؤل الخامس نقول أنه (توجد علاقة) بين العلاقة التنظيمية بين الملاك والمسيرين، انضباط العاملين بلوائح التنظيم الداخلي، روح الإنتماء و اختلاف اهداف الملاك عن أهداف المسيرين وأطر العمل العامة، الرقابة الدورية وتفعيل الحوكمة والعلاقة بين صاحب الشركة والقرارات الإستراتيجية..
- (6) نتيجة التساؤل السادس نقول أنه (لا توجد علاقة) بين تحديد أهداف الشركة من خلال التسيير الإداري، والعمل على ديمومة الشركة واستخدام معظم أدوات التسيير الإداري في مجلس الإدارة، ناهيك عن ربط العاملين والموظفين من خلال التسيير الإداري (وبين) أطر العمل العامة، الرقابة الدورية وتفعيل الحوكمة والعلاقة بين صاحب الشركة والقرارات الإستراتيجية..
- (7) نتيجة التساؤل السابع نقول أنه (لا توجد علاقة) بين العلاقة التنظيمية بين الملاك والمسيرين، انضباط العاملين بلوائح التنظيم الداخلي، روح الإنتماء و اختلاف اهداف الملاك عن أهداف المسيرين وبين الفصل بين الملاك والمسيرين وكذا اشراك العاملين في اتخاذ القرارات بتطبيق قواعد تقسيم الملكية وتسهيل تعاقب الأجيال على الملكية
- (8) نتيجة التساؤل الثامن نقول أنه (توجد علاقة) بين أطر العمل العامة، الرقابة الدورية وتفعيل الحوكمة والعلاقة بين صاحب الشركة والقرارات الإستراتيجية والفصل بين الملاك والمسيرين وكذا اشراك العاملين في اتخاذ القرارات بتطبيق قواعد تقسيم الملكية وتسهيل تعاقب الأجيال على الملكية.

(9) نتيجة التساؤل التاسع نقول أنه (لا توجد علاقة) بين تحديد أهداف الشركة من خلال التسيير الإداري، والعمل على ديمومة الشركة واستخدام معظم أدوات التسيير الإداري في مجلس الإدارة، ناهيك عن ربط العاملين والموظفين من خلال التسيير الإداري (وبين) الفصل بين الملاك والمسيرين وكذا اشراك العاملين في اتخاذ القرارات بتطبيق قواعد تقسيم الملكية وتسهيل تعاقب الأجيال على الملكية.

(10) كنتيجة لدراستنا الميدانية وكذا كإجابة عن التساؤل العاشر والأخير نقول أنه (لا توجد علاقة) بين تحديد أهداف الشركة من خلال التسيير الإداري، والعمل على ديمومة الشركة واستخدام معظم أدوات التسيير الإداري في مجلس الإدارة، ناهيك عن ربط العاملين والموظفين من خلال التسيير الإداري (وبين) العلاقة التنظيمية بين الملاك والمسيرين، انضباط العاملين بلوائح التنظيم الداخلي، روح الإنتماء و اختلاف اهداف الملاك عن أهداف المسيرين

خلاصة الإضافات العملية:

1. السلوك التنظيمي في الشركة لا يؤثر على عملية تطبيق حوكمة الشركة العائلية
2. لا تؤثر ديناميكية الأسرة الجزائرية أيضا على تطبيق حوكمة الشركة العائلية
3. هناك تأثير للتسيير الإداري في الشركة على عملية تطبيق حوكمة الشركة العائلية
4. هناك تأثير إيجابي للتسيير العائلي للشركة على نجاعة عملية حوكمة الشركة العائلية
5. توجد علاقة ارتباط بين السلوك التنظيمي وديناميكية الأسرة الجزائرية داخل المؤسسة
6. هناك علاقة ارتباط اخرى بين ديناميكية الأسرة الجزائرية والتسيير العائلي في الشركة
7. لا يوجد أي ارتباط بين التسيير الإداري وديناميكية الأسرة الجزائرية
8. لا يوجد ارتباط بين التسيير العائلي والسلوك التنظيمي المتبع داخل الشركة
9. لا يوجد ارتباط بين التسيير الإداري للشركة والتسيير العائلي للشركة العائلية
10. لا يوجد ارتباط بين التسيير الإداري والسلوك التنظيمي للشركة العائلية

3. محدودية الدراسة:

يجب الإشارة إلى أن هذه الدراسة اقتصرت فقط على عينة من الشركات العائلية الجزائرية، فبإمكان الدراسات اللاحقة أن تدرس تأثير كل من التسيير العائلي للشركة العائلية، ديناميكية الأسرة الجزائرية، التسيير الإداري للشركة والسلوك التنظيمي المتبع في الشركة على تطبيق حوكمة الشركة العائلية بطريقة أوسع ودراسات استطلاعية ذات مجتمعات أكبر. وهذا للتوصل لنتائج عمومية أكثر والتي من شأنها أن تترجم واقع ومناخ وبيئة الشركات العائلية الجزائرية. أما فيما يخص أبعاد محاور الدراسة، فمحور ديناميكية الأسرة الجزائرية يعتبر المحور والمتغير الأول من نوعه في مجال المقاولاتية وحوكمة الشركات في الجزائر وبالتالي لن يخلو من بضعة انحرافات أو ربما بعض الصعوبات في عبارات قياسه. وهذا نظرا لخصوصياتها النوعية صعبة الرصد. كل هذا من أجل ضمان حالة عدم انحياز قوية في عينات الدراسة اللاحقة والمقبلة.

4. الأفاق المستقبلية للدراسة:

واجب وضرورة هو دفع الدراسات اللاحقة لتأكيد وتطوير نتائجنا التي توصلنا إليها، وهي كذلك فتح للمجال للعديد من الدراسات والبحوث المستقبلية. فيمكن للدراسات المستقبلية أن تستعمل نماذج غير التشابه الأعظمي لتفسير تجانس المتغيرات قيد الدراسة وتطويع ديناميكية الأسرة الجزائرية وكذا التسيير العائلي كمتغيران حديثان في مجال الشركات العائلية الجزائرية. بما قد يقدم نظريات ودراسات من شأنها تفسير ووصف الواقع الجزائري في هذا المجال. كذلك التركيز ومحاولة فهم الجانب الإداري والتسييري البيروقراطي في الهيكل الإداري الجزائري من شأنه أن يؤسس لحلول مبتكرة للتعامل مع العجز الإداري في تدارك ديناميكية وحركية القطاع الخاص. ولم لا قد نرى مستقبلا مراكز بحوث ومخابر مختصة بالشركات والمؤسسات العائلية فقط مثلما هو متعامل به في كبريات الجامعات الدولية.

المراجع والمصادر

- (1) القرآن الكريم
- (2) مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري أبو الحسين، صحيح مسلم، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2010
- (3) عبد المؤمن بن خلف الدمياطي أبو محمد شرف الدين، المتجر الرابع في ثواب العمل الصالح، مكتبة ومطبعة النهضة الحديثة، 1994
- (4) مسعودي دراوسي، ضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 06-07 ماي 2012
- (5) ازنان حسان، حارث امير حسان التميمي، مفهوم نظام حوكمة الشركات المساهمة: النظرة القانونية مقارنة بالشريعة الاسلامية، جامعة ماليزيا، العدد 5، ديسمبر 2015
- (6) سالم بن سلام الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة في سلطنة عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2010
- (7) عمرو علاء الدين زيدان، ادارة الشركات العائلة 5 قضايا استراتيجية معاصرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، ط 2009
- (8) محمد الشريف بن زواي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر
- (9) حمزة ضيوفري، فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الافصاح على الاداء المالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر "3"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية معلوم التسيير، 2015
- (10) أحمد مهدي الهادي العنزي، تحليل أثر حوكمة الشركات على جودة الافصاح المحاسبي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، 2016، العدد 04
- (11) اتحاد هيئات الاوراق المالية العربية، حوكمة المؤسسات-الفروض والتحديات، تركيا، الاصدار رقم 11 لآكتوبر -نوفمبر- ديسمبر، 2015
- (12) بسام عبد الله البسام، الحوكمة الرشيدة - المملكة العربية السعودية -حالة دراسية، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، شلف، الجزائر، العدد 11، جانفي 2014

- (13) طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005
- (14) أمينة فلاح، دور النيباد في تفعيل الحكم الراشد والتنمية المستدامة في أفريقيا، رسالة ماجستير العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010-2011
- (15) برويش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني: حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 6-7 ماي 2012
- (16) عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، مراجعة: - بسمان الفيصل، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008
- (17) عماد محمد أبو عجيلة، علام حميدان، "أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح - دليل من الأردن -"، الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، يحو الملتقى الدولي المنعقد بجامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، أكتوبر 2009، منشورات ش إم في أم، 2009
- (18) مؤيد الفضل، "العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة في ضوء نظرية الوكالة"، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير، الجزء 2، الطبعة العربية الأولى، 2010
- (19) عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006/2007
- (20) شوقي بورقيبة، حوكمة في المصارف الإسلامية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009
- (21) جمال محمد العازمي، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2011-2012
- (22) حسين برقي، عمر عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها
- (23) دبله فاتح، بن عيشي بشير، حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية والانظمة المحاسبية وتثرها على مستوى أداة الاسواق
- (24) اتحاد الشركات الاستثمارية حوكمة الشركات"، مركز عمان لحوكمة الشركات، مكتبة أفاق

- (25) محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة، الدار الجامعية، مصر، 2006
- (26) بريش عبد القادر وبدروني عيسى، دراسة تأثير توزيع الأرباح على المؤسسة المدرجة في البورصة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان 2013
- (27) مؤيد محمد علي الفضل ونوال حربي راضي، العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة في ضوء نظرية الوكالة (دراسة حالة في الأردن)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 04، 2010
- (28) أ.د. سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية اصحاب المصالح في دراسات ادارة الاعمال، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 13، العدد 48، 2007
- (29) سفير محمد، قاشي يوسف، محاضرات في حوكمة الشركات، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2017-2016
- (30) بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية، مذكرة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2008
- (31) عبيدي نعيمة، دور آليات الجوكمة في تفعيل حوكمة المؤسسات، مذكرة ماجستير، تخصص مالية مؤسسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009
- (32) محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009
- (33) مدونة مبادئ حوكمة الشركات في المملكة المتحدة
- (34) أحمد بن عبد الله آل الشيخ، الحوكمة والشركات العائلية، يوليو 2012
- (35) جمعية هوام، لعشوري نوال، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، ملتقى وطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق
- (36) نبيل حمادي، عمر علي عبد الصمد، (2014)، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات - دراسة مقارنة بين و.م.أ وفرنسا، الملتقى الدولي - جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المدية - الجزائر
- (37) الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري، دار المعرفة، الجزائر، 2009، عمارة عمورة

- (38) القانون التجاري الصادر وفقا للأمر 75/59 المؤرخ في 26/09/1975 المعدل بالقانون 88/04 المتضمن القواعد الخاصة الطبقة على الشركات العمومية الاقتصادية
- (39) الموسوم 08/93 المتضمن الدفاتر التجارية ومسالك المحاسبة واللواء من 09 إلى 18 التي تتم بالدفاتر التجارية ومسكها
- (40) الأمر 96/27 المؤرخ في 09/12/1996 الذي يخص الدمية المالية للشركة ويلزم الأشخاص المعنويين تكليف شخص آخر يسمي مراجع الحسابات للتحقيق والمصادقة على الحسابات
- (41) القانون التجاري الجزائري الصادر بالجريدة الرسمية رقم 27/1993 مؤرخة في 25/1993، عللت بالمرسوم التشريعي رقم 09/08، المادة 344 معدل يجده الطابع التجاري لشركة إما بشكلها او موضوعها
- (42) المادة 610 من القانون 88-04 لوح في 01/01/1988، المتضمن القواعد الخاصة الطيبة على الشركات العمومية الاقتصادية
- (43) المادة 619 من الرسوم التشريعي رقم 08-93 المؤرخ في 04/1993، المتضمن القانون التجاري الجزائري وفق التعديلات الجديدة، 2005
- (44) فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وادارة الاعمال الصغيرة، دار الحامد، ط 1، 2006
- (45) طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال - الاعمال والمجتمع - دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، 2008
- (46) قصاص فتيحة، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012
- (47) مصطفى محمود ابو بكر، تنظيم وادارة الشركات العائلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2005
- (48) عمرو علاء الدين زيدان، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية/المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، الطبعة الرابعة، 2005
- (49) عمرو علاء الدين زيدان، اجتماعات ومجالس الاعمال في الشركات العائلية، مجلس التعاون الخليجي، السعودية، 2004

- (50) محمد أحمد بيومي وعبد العليم ناصف عفاف، علم الاجتماع العائلي، دار المعرفة الجامعية، بدون طبعة، 2005
- (51) علي العيادي، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرية دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21، 2011
- (52) ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، اصدار 2009
- (53) راندل كارلوك وجون وارد، التخطيط الفعال للمؤسسات التجارية العائلية، دار العربية للعلوم
- (54) حادة سامي صالح، دليل تطبيق قواعد الحكم الصالح في الشركات العائلية، المعهد المالي الدولي، بيروت، لبنان، 2010
- (55) حادة سامي صالح، دليل تطبيق قواعد الحكم الصالح في الشركات العائلية، بالمعهد الدولي، بيروت، لبنان، 2010
- (56) ألكسندر شكولينكوف، اندرو ولسون، من شركات مستدامة الى اقتصاديات مستدامة، حوكمة الشركات كاداة تنموية، مركز المشروعات الدولية الخاصة
- (57) محمد نادر أحمد مرعي، حوكمة الشركات العائلية في دولة قطر، التحديات والبدائل، ماجستير، تخصص القانون الخاص، كلية القانون، جامعة قطر، 2017
- (58) دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي، وزارة التجارة والصناعة، وزارة التجارة والصناعة، ص 05، مقال متوفر على الموقع الإلكتروني:
<https://mci.gov.sa/LawsRegulations/Projects/Pages/Covernance.aspx>
- (59) عبد الرحمان بن محمد النصبان، حوكمة الشركات العائلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة ميدانية من وجهة نظر قيادات الشركات العائلية بالرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، 2017
- (60) مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) استراتيجيات الإصلاح السياسات، خبرات مأخوذة من أنحاء العالم، القاهرة، 2007

- 61) أحمد نصير، فاتح سردوك، مدى فعالية الحكم الراشد والجوانب الدولية والاجتماعية في إطار الاصلاحات الاقتصادية للجيل الثاني في الجزائر وتونس للفترة 2000-2015، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ميله، العدد 5، مارس 2018
- 62) سفير محمد حيدوشي، عاشور، دور حوكمة الشركات في تدعيم نمو واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جوان 2017
- 63) حسين محمد الحسين، أثر الحوكمة على اداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على مسؤولي الشركات العائلية بمدينة الرياض، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان، 2011
- 64) مدحت الدسوقي، الشركات العائلية الاماراتية الاقوى طبقا لمعايير الحوكمة، مقال منشور في جريدة الخليجي الاقتصادي بتاريخ 2015/03/24، دبي.
- 65) بلقيس عبد الرضا، الشركات العائلية عصب القطاع الخاص الاماراتي، مقال منشور في جريدة العربي الجديد بتاريخ 2017/10/12.
- 66) سامي تيسير سليمان، الشركات العائلية، التحديات والحلول، www.samisalman.com
- 67) د. عمرو علاء الدين زيدان، ادارة الشركات العائلية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2009
- 68) غضبان حسام الدين، دور حوكمة الشركات في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية، 2010-2011
- 69) خالد محمد كانو، كيف نتعرف على نقاط القوة والضعف في الشركات العائلية، جريدة اخبار الخليج، افريل 2016، متوفر على الموقع، WWW.ALHKABAR-ALKHALEEJ.CPM
- 70) مسعود صديقي، دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، عدد 2002، 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر
- 71) رئاسة الجمهورية، الامانة العامة للحكومة للقانون التجاري، 2007، المادة 623
- 72) رئاسة الجمهورية، مرجع سبق ذكره، المادة 611

(73) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2007

(74) عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية-دراسة

نظرية تطبيقية-، اطروحة دكتوراه، تخصص: مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2012، 03-2013

(75) مولاتي لخضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، أبحاث الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة

المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013

(76) رئاسة الجمهورية، المادة 642 و643 من القانون التجاري الجزائري

- 77) Organization for Economic Co-operation and Development, (October 2000), Principles of Corporate Governance, Economic Reform Journal, Issue n°4
- 78) FINANCIAL REPORTING COUNCIL, (June 2010), The UK Corporate Governance Code, P -p: 1-37, <http://frc.org.uk/getattachment/b0832de2-5c94-48c0-b771-eb6249felfec/The-UK-Corporate-GovernanceCode.aspx>
- 79) Tahir née Ben Ahmed Rime, La gouvernance d'entreprise et performance, mémoire pour l'obtention d'un magister, option management, Economie, Université Tlemcen, 2008/2009
- 80) Berglof, (E), (1999), Capital Structure as a mechanism of control: a comparison of financial systems, Parrat, F
- 81) Allen, (F), (1999), Strategic management and financial markets, Strategic Management Journal, Vol 14, in Parrat, F
- 82) D. Miguel, A, Pindado, J and De La Torre, C. (2003), How Does Ownership Structure Affect Firm Value? A Comparison Using Different Corporate Governance Systems, Roularta_Media Group, [on line], <Available at www.papers.ssm.com>
- 83) Melyoki, L. (2005). Determinants of effective corporate governance in Tanzania. The Netherlands: unpublished PhD thesis University of Twente
- 84) Coleman A and Biekpe N. (2006). The link between corporate governance and performance of the nontraditional export sector: evidence from Ghana. UK: Corporate Governance, Vol 6, No 5
- 85) Gérard CHARREAUX, "La convergence des systèmes nationaux de gouvernance : une perspective Contingente", Cahier du FARGO, 1090701, Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Juillet 2009

- 86) Jean Jacques du Plessis and al., Principles of Contemporary Corporate Governance. Cambridge University Press, UK, 2011
- 87) Source : Abderrezak Benhabib et autres, "Stakeholders et développement durable de l'entreprise: cas de Naftal Algérie
- 88) ., Bernard Bandry, Paris, Ed la Découverte, Economie de la firme 2003
- 89) Abdelatif KERZABI, Wassila Tabet LACHACHUI, l'entreprise familiale en Algérie l'indépendance au conservatisme « la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois Rivères, Canada, p04 www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A11C35_FINAL.pdf
- 90) SAMIR G Agharbi, LES PME/PMI EN ALGERIE : ETAT DES LIEUX laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation UNIVERSITE DU LITTORAL COTE D'OPALE. MARS 2011 ?P07.
- 91) Source : les Bulletins d'information statistique de la PME du 2011 au 2016 de la direction générale de la veille stratégique des études et des systèmes d'information, Ministère de l'industrie et des mines
- 92) Source : les Bulletins d'information statistique de la PME du 2011 au 2016 de la direction générale de la veille stratégique des études et des systèmes d'information Ministère de l'industrie et des mines
- 93) Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. Entrepreneurship Theory and Practice
- 94) Astrachan, J & Mcmillan, K (2003): conflict and communication in the family business, family enterprise Publishers: Family Business Leadership Series
- 95) Lundberg, C. C. (1994) Unraveling Communications Among Family Members. Family Business Review. Volume 7, Issue 1, Mars 1994

- 96) Pieper, T. M., Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy* 1 (2010)
- 97) Gersick ,K.E,J.A.Davis,M.M.Hampton,and L.Lansberg .*Generation to generation/life cycles of the family business*, Harvard Business school press, Boston, Massachusetts, 1997
- 98) ¹ Ibrahim ,A.B. and W.H. Ellis, *family Business Management Concepts and practice*, Kendall/Hunt Publishing Company, USA, 1994
- 99) Morris, williams, and Nel, "Factors influencing family business succession", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 2 Iss 3, 1996
- 100) Bachir mazouz, *la gouvernance en Algérie, la parole aux experts, première partie : mieux comprendre la gouvernance, le cas de l'Algérie*
- 101) Aronoft, et al. 1996; Bork, 1993; Friedman, 1998; Gersick, et al. 1997; Gilding, 2000; Hilburt-Davis and Dyer, 2003
- 102) Boutaleb. K, «la problématique de la gouvernance des entreprises en Algérie», seg.univ-tlemcen .dz /la revue07/BOUTALEB%20Kouider.pdf

الملاحق

الملحق رقم 01: الإستبانة الخاصة بالدراسة "النسخة العربية"

نص الاستبيان:

(موجه للملاك، المدراء والتنفيذيين على مستوى الشركات العائلية)

إستبيان حول موضوع – حوكمة المؤسسات العائلية الجزائرية - دراسة ميدانية -

السلام عليكم

في سبيل إتمام دراستنا الموسومة بموضوع "حوكمة المؤسسات العائلية الجزائرية - دراسة ميدانية " أتشرف بإسمي واسم معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان. بأن أضع نص إستبياننا هذا بين أيديكم، وذلك حتى نتمكن من بلوغ النتائج التي ستسمح لنا بتأكيد ودعم نموذجنا وفرضياتنا التي قمنا بوضعها. وبالتالي معرفة مدى تأثير ممارسات الحوكمة في الشركات العائلية وما تساهم فيه من تطوير وتقويم وإضافة للتسيير العائلي الفعال. نؤكد لسيادتكم بأن كل المعلومات الواردة في هذه القائمة وكل مساهماتكم الجليلة معنا هي لأغراض علمية فقط للمساعدة في الوصول إلى نتائج علمية ولخدمة البحث العلمي فقط ونتعهد لسيادتكم بعدم استعمال ما يرد في هذه القائمة إلا فيما يخدم أغراض البحث العلمي.

نشكر تعاونكم ومساعدتكم

أ.أنور سكيو

الجزء الأول – معلومات عامة حول الشركة محل الدراسة

1. اسم الشركة:
 2. الشكل القانوني للشركة:
 3. تاريخ تأسيس الشركة:
 4. رأس مال الشركة:
 5. نسبة الملكية للعائلة الواحدة:
 6. عدد العاملين بالشركة:
 7. موقع الشركة وفروعها:
 8. هل هناك شركاء خارج العائلة في الشركة:
- إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو شكل العلاقة بهذا الشريك
(الرجاء تحديد العلاقة)
 - إذا كانت الإجابة بنعم، فأجب عن الأسئلة الآتية:-
 - ما هو نوع الشريك (متضامن) (موصي) (أخرى)
 - ما هي نسبة ملكية هذا الشريك في الشركة العائلية
 - ما هو منصب هذا الشريك في إدارة المؤسسة العائلية مع ذكر المنصب.

الجزء الثاني: معلومات عامة حول المجيب عن الإستبيان

1. إسم المنصب:

2. الجنس:

3. السن:

أقل من 30 سنة

من 30 سنة – 40 سنة

من 40 سنة إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

4. المستوى التعليمي:

ثانوي

جامعي

دراسات عليا (مع ذكرها)

أخرى (مع ذكرها)

5. الخبرة المهنية

بدون خبرة (حديث التعيين)

أقل من خمس سنوات

من 5 – 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

الجزء الثالث – خاص بحوكمة الشركات العائلية الجزائرية (نموذج ومتغيرات الدراسة)

المحور الأول: تطبيق الحوكمة في الشركة العائلية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- وضع أطر لتحديد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة والمستثمرين وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من جهة أخرى عملية ضرورية.					
2- هناك ميثاق عمل موحد يتفق عليه أصحاب الشركة العائلية يتم إشتقاق كل الأهداف والسياسات المنظمة للعمل داخل الشركة من خلاله (ميثاق عائلي أو دستور عائلي).					
3- فصل الملكية عن الإدارة، بحيث تستقل إدارة الشركة في اتخاذ قراراتها عن مالكيها خطوة حكيمة.					
4- تعيين أعضاء مجلس إدارة مستقلين وتطبيق لجان مختلفة بغرض فصل الملكية عن الإدارة عملية ضرورية.					
5- زيادة القدرة على ضبط الشركة إدارياً ومالياً وبناء ثقافة من التعاملات، والأخلاقيات، والمسؤولية المهنية والقانونية بين العاملين وأصحاب الشركة خطوة حكيمة.					
6- يتم وضع أسس محددة من قبل الشركة والأفراد العاملين لتقييم كل شخص مادياً ومعنوياً طبقاً لما تم إنجازه من هذه الأهداف والمهام.					
7- التركيز على إقامة تفاعل مثمر وحر داخل الهيكل التنظيمي للشركة أمر مهم، وعليه يجب تطبيق آليات تراعي هذا الجانب.					

المحور الثاني - دور مؤسس ومالك الشركة العائلية وسلوك الأفراد المالكين (ديناميكية الأسرة
الجزائية)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					8- يتدخل المؤسس أو صاحب الشركة أو صاحب أكبر نسبة في رأس المال في كل القرارات الإستراتيجية للشركة.
					9- يتفق أفراد العائلة المالكة للشركة العائلية على بنود واضحة وموثيق موضوعة من قبل المؤسسين تنظم الأطر العامة للعمل داخل الشركة.
					10- يقوم المؤسس أو المالك الأكبر للشركة العائلية بالمتابعة الدورية لكل آليات وطرق التسيير داخل الشركة.
					11- يقوم مالك أو مؤسس الشركة العائلية بتحديث وتغيير آليات الإدارة خاصة وتعليمات العمال عامة داخل الشركة.
					12- يجتمع الأفراد أصحاب الشركة العائلية (المالكين) في أهداف مشتركة ومتفق عليها تجاه الشركة وتوجهها المستقبلي.
					13- يقوم أصحاب الشركة بمناقشة الأهداف وتعديلها بشكل دوري ومنتظم وفق رزنامة إجتماعات عائلية إدارية لمجلس الإدارة.
					14- يقوم المؤسس أو المالك الأكبر للشركة العائلية بمتابعة فريق عمل الحوكمة في الشركة والذي تم اسناد مهام الحوكمة والرشادة والتقييم إليه.

المحور الثالث - السلوك التنظيمي المتبع في الشركة العائلية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					15- تلعب شخصية الأبناء والأجيال الأحدث تأثيرا واضحا على الشركة وقراراتها وسياساتها الداخلية والتنظيمية.
					16- تختلف أهداف وتطلعات ملاك الشركة العائلية عن منظور المدراء المسييرين والعمال النشطين على مستوى الشركة.
					17- تعامل العائلة المالكة كل العاملين باعتبارهم شركاء مثلهم مثل أحد أفراد العائلة المالكة للشركة.
					18- يحترم العاملين بالشركة القواعد المحددة لسير العمل من قبل الإدارة لإقتناعهم بعادتها وأهميتها لمصلحة المنظمة وسائر العاملين.
					19- يبذل العاملون قصارى جهدهم للحفاظ على وضع الشركة التنافسي في أوقات الأزمات.
					20- يسعى العاملون داخل الشركة لبذل كل الجهد والعطاء للشركة من أجل استمرارها حتى لو كان ذلك على حساب تخفيض رواتبهم في أوقات الازمة لغاية مرورها.
					21- تحرص الشركة علي نشر روح الولاء بين العاملين وبين شركائهم وذلك من خلال نظام الحوافز والمكافآت فور مرور أوقات الأزمات.

المحور الرابع: التسيير الإداري وديمومة الشركة العائلية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					22- وجود رؤية ورسالة محددة وواضحة ومكتوبة يؤثر بشكل فعلي في آليات التسيير الإداري داخل الشركة العائلية.
					23- تؤدي موثيق العمل المحددة والمتفق عليها من قبل أعضاء العائلة ومجلس الإدارة إلى تسيير إداري محكم.
					24- تقوم الشركة والأفراد العاملين بتحديد الأهداف والمهام من خلال أدوات التسيير الإداري لجميع الأفراد داخل الشركة سواء كانوا عمالاً أو شركاء في الشركة.
					25- تعقد الشركة اللقاءات والاجتماعات الدورية مع العاملين لمناقشة الأوضاع الراهنة للشركة والخطط والعقبات.
					26- يؤدي التسيير الإداري الفعال والمتابعة المستمرة إلى تأثير إيجابي على ديمومة الشركة العائلية.
					27- تبني الإدارة الحديثة للنظريات العلمية والأساليب الحديثة في مجال الإدارة يحسن من التفاعل الداخلي في الشركة العائلية.
					28- نمط التسيير الإداري في الشركة العائلية ومدى التفتح على متطلبات كل الجماعات ذات الصلة من أهم المؤثرات على نجاحها.

المحور الخامس - التسيير العائلي للشركة العائلية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					29- يزداد التوجه نحو نجااعة أحسن للعمل داخل الشركات العائلية، كلما كان تسيير الشركة بالكامل للعائلة بدون فصل بين الملاك والمسيرين.
					30- يتم إشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية وقصيرة الأجل جنباً إلى جنب مع الملاك ومديري ومسيري الشركة.
					31- تعمل الإدارة العائلية بشكل مستمر على تشجيع العمال على المساهمة الجادة والفعالة في القرارات الإدارية داخل الشركة.
					32- يؤثر غياب قواعد تقسيم ملكية الشركة بين أعضاء العائلة بالسلب على التسيير الفعال لها.
					33- إن انقسام الملكية بين العائلة الواحدة بتعاقب الأجيال، يعني التأثير السلبي المباشر وفشل التسيير العائلي فيها.
					34- إنقسام الملكية يعني وجود اختلاف وتفاوت في الغايات والاهتمامات بين أعضاء العائلة مما يعني ضعف التسيير العائلي للشركة العائلية.
					35- عند الإندماج أو الاستحواذ أو المشاركة في منشآت أخرى أي تنوع شكل الملكية المتجدد في الشركة العائلية، يكون هناك تأثير سلبي على التسيير العائلي للشركة العائلية.

إنتهى

الملحق رقم 02: الإستبانة الخاصة بالدراسة "النسخة الإنجليزية"

Survey text:

(for owners, directors and managers of family businesses)

Questionnaire on:

- Governance of Algerian family Firms -

Greetings,

I am a researcher at the Institute of Economic, Commercial, and Management Sciences at the University of Abou Bekr Belgaid in Tlemcen. To complete my Ph.D. study on the topic of "The Governance of Algerian family firms: A field study", I request your precious contribution and answers to the questions of this survey. Your answers will be invaluable in allowing us to test and verify our study model and the assumptions that we set.

The questions are set around the impact of governance practices on family businesses and the development, evaluation, and addition to effective family management. We would like you to answer the questions from the perspective of your respected company.

We assure you that the information you provide and all your great contributions with us are dedicated to scientific purposes only, and to help in reaching scientific results and to serve science and the community only. We pledge that all the information and answers you provide shall be kept confidential and anonymous, and only used in aggregate form with no identifying information. The data will not be used for any other purpose than that described here.

Regards,

Mr. Anwar Sekiou

Part One: General information about the company

1. Company name:
2. The legal State of the company:
3. Establishment date of the company:
4. The financial capital of the company:
5. Ownership per family:
6. The number of employees in the company
7. (how many family members of them):
8. The company's location and subsidiaries:
9. Are there partners outside the family in the company?
 - If yes, what is the relationship with this partner?
 - What is the type of partner?
 - What is the ownership percentage of this partner in the family business?
 - What is the position of this partner in the management of the family institution and what is their position in the family business?

Part Two: General information about the respondent

1. Position:

2. Name:

3. Sex:

4. Age:

Less than 30 years old

30 years old - 40 years old

From 40 years to 50 years

More than 50 years old

5. Education level:

Secondary education

Undergraduate (please state)

Postgraduate (please state)

Other (please state)

6. Professional experience

No experience (newly appointed)

Less than five years

From 5 to 10 years

More than 10 years

Part Three: Governance

The first axe: the application of corporate governance in the family company

Statement	I strongly disagree	I do not agree	Neutral	I agree	I strongly agree
1- Establishing frameworks to define the relationship between the company's management and the investors, stakeholders, or parties associated with the company, on the other hand, is a necessary process.					
2- There is a unified business charter agreed upon by the owners of the family business, and all the goals and policies governing work within the company are derived from it (a family charter or a family constitution).					
3- The separation of ownership from management, so that the management of the company in making its decisions from its owners.					
4- Appointing independent board members and different committees to separate ownership from management is a necessary process.					
5- Increasing the ability to control the company administratively and financially, building a culture of dealings, ethics, and professional and legal responsibility among employees					

and company owners.					
6- Specific foundations are laid by the company, to evaluate each person financially and morally according to what has been accomplished from these goals and tasks.					
7- Focusing on establishing a fruitful and free interaction within the organizational structure of the company is important, accordingly mechanisms must be applied that take into account this aspect.					

The second axe - the role of the founder and owner of the family business and the behavior of the individual owners

Statement	I strongly disagree	I do not agree	Neutral	I agree	I strongly agree
8- The founder, the owner of the company, or the owner of the largest share in the capital interferes in all the strategic decisions of the company.					
9- The family members of the family business agree on clear clauses and covenants set by the founders that organize the general frameworks for the work.					
10- The founder or the largest owner of the family business regularly monitors all mechanisms and methods of management within the company.					

11- The owner or founder of the family company updates and changes management mechanisms in particular, the worker's instructions in general in the company.					
12 - (the owners) meet in common and agreed goals towards the company and its future direction.					
13 - The owners of the company discuss the goals and amend them periodically and regularly according to the calendar of family administrative meetings of the Board of Directors.					
14- The founder or also the largest owner of the family business follows up the work of corporate governance in the company to which the corporate governance, guidance, and evaluation tasks have been assigned.					

The third axe - organizational behavior in the family business

Statement	I strongly disagree	I do not agree	Neutral	I agree	I strongly agree
15 - The character of children, and newer generations play a clear impact on the company and its internal and organizational decisions and policies.					
16 - The goals and aspirations of the family business owners differ from the perspective of the managers and active					

workers at the company level.					
17 - The owning family treats all employees as partners, just like one of the family members of the company.					
18 - The employees of the company respect the rules set for the conduct of work by the administration, they are convinced of its fairness and its importance for the benefit of the organization and other employees.					
19- The workers do their best to maintain the competitive position of the company in times of crisis.					
20- The workers inside the company strive to make every effort and giving to the company to continue it even if it is at the expense of reducing their salaries in times of crisis until its passage.					
21 - The company is keen to spread the spirit of loyalty between workers and their partners, through the system of incentives and rewards immediately after the passage of crisis times.					

The fourth axe: management and sustainability of the family business

Statement	I strongly disagree	I do not agree	Neutral	I agree	I strongly agree
22 - The existence of a clear, written vision and mission exists within the family business.					

23 - Specific labor agreements agreed upon by family members and the Board of Directors lead to tight administrative management.					
24 - The company and the working individuals define goals and tasks through the tools of administrative management for all individuals inside the company, whether they are workers or partners in the company.					
25 - The company holds regular meetings and meetings with workers to discuss the current conditions of the company, plans, and obstacles.					
26 - Effective management and continuous follow-up have a positive impact on the viability of the family business.					
27 - The adoption of modern management by scientific theories and modern methods in the field of management improves internal interaction in the family business.					
28 - Pattern of administrative management in family business, the extent of openness to the requirements of all relevant groups are among the main influences on its success.					

The fifth axe - the family management of the family business

Statement	I strongly disagree	I do not agree	Neutral	I agree	I strongly agree
29- Going towards better efficacy and increasing work within family companies is possible. If the family runs the entire company without separating the owners and the managers.					
30- Workers are involved in developing strategic and short-term plans together with owners, managers, and managers of the company.					
31- The family management works continuously to encourage the workers to contribute seriously and effectively to the administrative decisions within the company.					
32 - The absence of rules for dividing company ownership among family members negatively impacts the application of an effective management system.					
33 - The division of ownership among the same family, in the succession of generations, affect negatively the efficient management.					
34 - The division of ownership means that there is a difference and disparity in goals and interests among family members, which means poor family					

management of the family business.					
35- Upon merging, acquisition or participation in other facilities, i.e. the diversity of the renewed form of ownership in the family business, there is a negative impact on the family management of the family business.					

End.

الملحق رقم 03: الإستبانة الخاصة بالدراسة "النسخة الفرنسية"

Questionnaire:

(destiné aux Dirigeants des entreprises familiales et aux directeurs exécutifs)

Questionnaire sur:

- Gouvernance des entreprises familiales Algériennes –

Afin de compléter notre étude pour l'obtention d'un Doctorat en sciences économiques à l'université Aboubekr Belkaid « Tlemcen », Permettez de mettre à votre disposition ce présent questionnaire portant sur : **"Gouvernance des entreprises familiales Algériennes"** .

Nous vous assurons, que Toute information fournie dans ce questionnaire demeurera confidentielle et servira à des fins uniquement scientifiques.

Nous vous remercions d'avance pour l'enrichissement et l'intérêt accordés à cette recherche et nous vous prions d'accepter l'expression de notre parfaite considération.

Merci, A.SEKIOU

PARTIE 1 – Informations Générale sur l'entreprise

1. Nom D'entreprise:

2. Forme juridique d'entreprise:

3. Date de création d'entreprise:

4. Capital d'entreprise:

5. Pourcentage de Propriété par famille:

6. l'effectif d'entreprise:

7. siège d'entreprise et nombre de filiales:

8. y a-t-il des partenaires en dehors de la famille:

- Si votre réponse est oui, quelle est la forme de cette relation avec le partenaire?
- Si votre réponse est oui, Quel genre de partenaire?
- Quel est son pourcentage de propriété dans l'entreprise?
- quel poste occupe-t-il ce partenaire dans la direction d'entreprise familiale?

PARTIE 2 - Information Générale sur le Répondant

1. Le poste occupé:

2. Nom du répondant:

3. Sexe:

4. L'âge:

Moins de 30 ans

Entre 30 et 40 ans

Entre 40 et 50 ans

Plus de 50 ans

5. Niveau d'étude :

Secondaire

Universitaire

Etude supérieurs

Autres

6. L'expérience Professionnelle :

Aucune Expérience (nouvellement nommé)

Moins de 5 ans

Entre 5 et 10 ans

Plus de 10 ans

PARTIE 3 - Gouvernance

L'axe1 : Pratique de Gouvernance

Dans l'entreprise familiale

Les expressions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1. Etablir un cadre pour définir la relation entre la direction d'entreprise et les investisseurs, les parties prenantes ou d'autres parties associées à l'entreprise est un processus nécessaire.					
2. il existe une charte d'entreprise unifiée et convenue par les propriétaires d'entreprise familiale où tous les objectifs et les politiques régissant le travail au sein de l'entreprise en découlent.					
3. dissocier la propriété de la gestion, afin que la prise de décision de l'entreprise soit dépendante des propriétaires est un pas judicieux					
4. Nommer des membres indépendants du conseil d'administration et divers comités afin de dissocier la propriété est un processus nécessaire.					
5. Accroître la capacité de contrôler l'entreprise administrativement et financièrement et créer une culture de relations d'éthique et de responsabilité professionnelle et juridique entre les employés et les propriétaires de					

l'entreprise est une sage décision.					
6. Des fondements spécifiques sont posés par l'entreprise et les individus travaillant pour évaluer chaque personne moralement et matériellement en fonction de ce qui a été établi de ses tâches et objectifs					
7. il est important de se concentrer sur l'établissement d'une interaction fructueuse et libre au sein de la structure organisationnelle de l'entreprise, par conséquent, des mécanismes doivent être appliqués.					

L'axe2 : Le rôle du fondateur et propriétaire de l'entreprise familiale et le comportement des propriétaires

Les expressions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
8. il intervient le fondateur, le propriétaire ou le propriétaire de la plus grande part du capital dans toutes les décisions stratégiques de l'entreprise.					
9. les membres de la famille propriétaires de l'entreprise familiale se mettent d'accord sur des pactes et des clauses fixés par les fondateurs organisant le cadre général du travail.					
10. le fondateur ou le celui qui a la plus grande part de propriété, contrôle régulièrement les moyens et les					

mécanismes de management dans l'entreprise.					
11. le fondateur ou le propriétaire d'entreprise familiale modifie et met à jour les mécanismes de direction en particulier, les instructions générales du travail dans l'entreprise.					
12. les propriétaires d'entreprise familiale se mettent d'accord sur les objectifs et l'orientation future de l'entreprise.					
13. les propriétaires d'entreprise examinent et modifient les objectifs d'une façon périodique et régulière selon un calendrier des réunions du conseil administratif.					
14. le fondateur ou le celui qui a la plus grande part de propriété de l'entreprise familiale assure le suivi de l'équipe de gouvernance à laquelle ont été confiées les tâches et l'évaluation de gouvernance.					

L'axe3: Le comportement organisationnel suivi

Dans l'entreprise familiale

Les expressions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
15. la personnalité des enfants et des générations les plus récentes a un impact sur l'entreprise à travers ses décisions, ses politiques internes et organisationnels.					
16. les objectifs et les aspirations des					

propriétaires d'entreprises familiales différent du point de vue des dirigeants et des travailleurs actifs au niveau de l'entreprise.					
17. la famille propriétaire traite tous les employés comme des partenaires, tout comme l'un des membres de la famille.					
18. les employés de l'entreprise respectent les règles fixées pour la conduite des travaux par l'administration, afin de les convaincre par son équité et son importance pour le bien de l'organisation et des autres employés.					
19. les employés font de leurs mieux pour maintenir la position concurrentielle de l'entreprise dans les situations de crise.					
20. les employés de l'entreprise font de leurs mieux pour la pérennité de l'entreprise même si c'était au détriment de la baisse de leurs salaires en temps de crise					
21. l'entreprise tient à diffuser l'esprit de loyauté entre les employés et les partenaires à travers le système de motivation après les situations de crise.					

L'axe4 : Gestion et pérennité d'entreprise familiale

Les expression	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
22. la présence d'une vision et d'une mission claires qui affectent activement les mécanismes de management dans l'entreprise familiale.					
23. Les conventions de travail spécifiques convenues par les membres de la famille et le conseil d'administration conduisent à une gestion administrative stricte.					
24. L'entreprise et les employés définissent les objectifs et les tâches à travers les outils de gestion administrative pour tous les individus de l'entreprise,					
25. l'entreprise tient des réunions périodiques avec les employés pour débattre sur les situations actuelles, les plans et les obstacles de l'entreprise. .					
26. une gestion efficace et un suivi continu ont un effet majeur sur la viabilité de l'entreprise familiale.					
27. L'adoption d'une gestion moderne par des théories scientifiques et des méthodes modernes dans le domaine de la gestion améliore l'interaction interne dans l'entreprise familiale.					
28. Le modèle de gestion administrative dans l'entreprise familiale, le degré d'ouverture aux exigences des groupes concernés sont parmi les principales					

influences sur son succès					
---------------------------	--	--	--	--	--

L'axe5 : la gestion familiale de

L'entreprise familiale

Les expressions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
29. la tendance vers une meilleure efficacité et augmenter le travail au sein des entreprises familiales, s'accroît à la gestion complète de la famille sans dissocier les propriétaires des dirigeants.					
30. Les employés sont impliqués dans l'élaboration des plans stratégiques et des plans à court terme en collaboration avec les propriétaires, les dirigeants de l'entreprise.					
31. La direction familiale travaille en permanence pour encourager les employés à contribuer sérieusement et efficacement aux décisions administratives au sein de l'entreprise.					
32. L'absence de règles de répartition de la propriété de l'entreprise entre les membres de la famille a un effet négatif sur l'application et l'efficacité du bon management.					
33. La division de la propriété au sein d'une même famille par la succession de générations, signifie l'effet négatif direct sur les mécanismes de management.					

34. La division de la propriété indique qu'il existe une différence et une variation dans les objectifs et les intérêts entre les membres de la famille, ce qui signifie la faible gestion familiale de l'entreprise.					
35. Lors de la fusion, de l'acquisition ou de la participation à d'autres établissements, c'est-à-dire la diversité de la forme renouvelée de la propriété dans l'entreprise familiale, a un effet négatif sur la gestion familiale de l'entreprise.					

Fin.

• يقول المولى عز جلاله وعظم سلطانه

هُوَ الَّذِي أَنْزَلَ السَّكِينَةَ فِي قُلُوبِ الْمُؤْمِنِينَ لِيَزْدَادُوا إِيمَانًا مَعَ إِيمَانِهِمْ ۗ وَاللَّهُ جُنُودُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۗ وَكَانَ اللَّهُ عَلِيمًا حَكِيمًا.

سورة الفتح، آية: 4

• يقول الرسول الأكرم محمد - صلى الله عليه وسلم -

"اُخْرِصْ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ، وَاسْتَعِنْ بِاللَّهِ وَلَا تَعْجِزْ"

رواه مسلم، في صحيح مسلم، عن أبو هريرة،

الصفحة أو الرقم: 2664، صحيح.

صدق الله العظيم



جامعة أبو بكر بلقايد

ት.ፀሌ.ሠጅተ ፊ.ፀ፡ፀገዐ ፀ፡ዘፂ.ፊላ | ተዘርፀ.ገ

UNIVERSITY OF TLEMCCEN



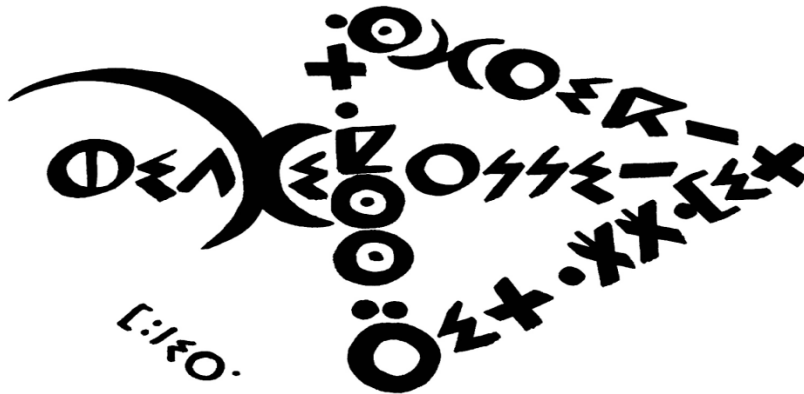
ተ.ሃጂሁ.ተ | ተጅር.ፀ፡ፀ.ገገ | ተለርር.ፀ፡ፀ.ገ

ተርጽጽገ.ፊ.ጸ ፊ.ርጅጽጽ.ጸ፡፡ ፊ.ፀ፡ዘፀ፡ገገ | ተ.ርፀ፡ፀ.ገ

ተ.ፀጽጽ፡ተ ፌ.ተሁ.ፀ.ፀፀ ዘ.ዘ.ዘ.ዘ | ለለ፡ጽ፡ፀ. ሃጅ

ተጅር.ፀ፡ፀ.ገገ | ፡ፀ፡ዘፀ፡ገገ

ፀ ተ.ገፀ.



ፌ.ተሁ.ፀ.ፀፀ ፀ፡ፀ.ፀ፡ፀ

ር.ፀፀ ፊ.ሁ.ፀ ፀ፡ጽጽገ

ፀ.ለለ፡፡ | ር.ፀ፡ፀ

ር ለ ፀ.ገ ፀ፡ጽጽገ.ገ ር፡ጽ፡ገ ር፡ገ፡ገ

ጅገር.ር፡፡ | ተ.ፀ፡ፀ፡ገገ ፡፡ ርፀጸሌ.ዘ

ተ.ዘፀ.ፀተ	ት.ፀሌ.ሠጅጸ	ፊ.ፀ፡ፀ.ሃ ሃ ዘዘ.ፂር.ጸ ፡ፀ.ዘር.ሃ
ፊ.ፀዘ.ፊ	ፌ.ፀሌ.ሠጅጸ ተዘ፡ገርፀ.ገ	ር.ፀፀ. ፊ.ዘ፡ፂ፡ፂ.ፂ.ፂ ሁ.ፀ፡ፂ.
ፊ.ር፡ፂ፡ፂ	ፌ.ፀሌ.ሠጅጸ ተዘ፡ገርፀ.ገ	ር.ፀፀ ፀ፡፡ ፀ፡ጽጽገ.ገ ር፡ጽ፡ገ ር፡ገ፡ገ
ፊ.ርፀጸሌ.ዘ	፡ፂዘዘ. ፡፡ ርፀ፡ፂ.ዘ ተሃ.ሁፀ፡ፂገ	ር.ፀፀ ፊ.ዘተ.ገ ር.ጽ፡ፂ.ገ ተጅገርዘ
ፊ.ርፀጸሌ.ዘ	ፌ.ፀሌ.ሠጅጸ ፀሃ፡ፂ.	ር.ፀፀ ፀ፡፡ ገር፡ፂ.ገ ር፡ጽ፡ገ ር፡ገ፡ገ
ፊ.ርፀጸሌ.ዘ	ፌ.ፀሌ.ሠጅጸ ፀሃ፡ፂ.	ር.ፀፀ ጽጸጸ.ፊ ለ፡ፂ.ፀ
ፊ.ርፀጸሌ.ዘ	ፌ.ፀሌ.ሠጅጸ ተዘ፡ገርፀ.ገ	ር.ፀፀ. ፀ፡፡ ፀር.ሃ፡ፂ ዘ.ፂ.ፊ.

ፊ.ፀጸጸ.ፀ | ተ.ሃ፡ፀ፡ገገ : 2019/2020