

CORPORATE GOVERNANCE AS A FRAMEWORK FOR THE DEVELOPMENT AND GROWTH OF FAMILY BUSINESSES, BETWEEN CHALLENGES AND STAKES, WITH REFERENCE TO SOME ARAB EXPERIENCES

PhD. Fatima Zohra MARFOUA ¹

Amar Telidji University of Laghouat, Algeria

PhD. Assia DAHBI ²

Amar Telidji University of Laghouat, Algeria

Dr. Abdelhamid NAIDJAT³

Amar Telidji University of Laghouat, Algeria

Abstract:

This study aims to introduce family businesses and the effective role of governance in improving the company's vision based on agreed-upon family values by emphasizing the importance of applying governance in family businesses and identifying the most important steps necessary for the governance of successful companies within family businesses. Regardless of their qualities, family business frequently face challenges in applying governance concepts and procedures. Similar to other businesses, family business must use governance practices in order to maximize their resources, draw in foreign investment, attain sustainable growth, enhance their performance, and ultimately support economic development. The research also mentioned several Arab experiences with family company governance, such as Algeria, Egypt, the United Arab Emirates, and the Kingdom of Saudi Arabia. The most significant findings indicated that it is challenging to create efficient regulations and a governance framework in family business and that certain Arab nations lack knowledge about governance procedures. The study also offered a number of recommendations, the most significant of which are as follows: The need to create a family constitution that includes laws and regulations that make it easier for Arab families to run their businesses while protecting the rights of shareholders; employing more generations of the family within the parameters of the business; allowing family members to share in

 <http://dx.doi.org/10.47832/2717-8293.29.15>

¹  fz.marfoua@lagh-univ.dz

²  a.dahbi@lagh-univ.dz

³  a.naidjat@lagh-univ.dz

decision-making and risk-taking, which lessens the burden on individuals in part; and creating a plan for the generational succession within the management of the company.

Key Words: Governance, Family Businesses, Family Business Governance .

حوكمة الشركات كإطار لتطوير ونمو الشركات العائلية بين التحديات والرهانات، مع الإشارة لبعض التجارب العربية

ط.د. فاطمة الزهراء مرفوعة

جامعة عمار ثليجي -الأغواط، الجزائر

ط.د. آسيا ذهبي

جامعة عمار ثليجي -الأغواط، الجزائر

د. عبد الحميد نعيجات

جامعة عمار ثليجي -الأغواط، الجزائر

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالشركات العائلية ودور الحوكمة الفعال في تحسين رؤية الشركة على أساس قيم العائلة المتفق عليها، من خلال إبراز أهمية تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية وتحديد أهم الخطوات اللازمة لحوكمة شركات ناجحة داخل الشركات العائلية، و على الرغم بما تتميز به الشركات العائلية من خصائص إلا أنها غالبا ما تجد صعوبات تعيق تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة، و على غرار الشركات الأخرى؛ فان الشركات العائلية كغيرها مطالبة بتطبيق ممارسات الحوكمة للوصول إلى الاستخدام الأمثل لمواردها واستقطاب الاستثمارات الخارجية وتحقيق النمو المستدام وتحسين أداء الشركة ومنه المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، كما أن الدراسة أشارت إلى بعض التجارب العربية في حوكمة الشركات العائلية من بينها الجزائر، مصر، الإمارات العربية المتحدة، والمملكة العربية السعودية. وقد توصلت أهم النتائج أن بعض الدول العربية تعاني من ضعف في فهم آليات عمل الحوكمة وبالتالي صعوبة في وضع سياسات وإطار فعال للحوكمة في الشركات العائلية. كما ان الدراسة قدمت مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة إصدار دستور عائلي والذي يضم مجموعة من القوانين والتشريعات التي تسهل عمل الشركات العائلية العربية، و التي تضمن حماية حقوق المساهمين بالإضافة إلى توظيف عدد أكبر من الأجيال المتعاقبة للعائلة في إطار نشاطات الشركة والمشاركة في اتخاذ القرار والمخاطرة وتوزيعها بين أفراد العائلة مما يخفف العبء على الأفراد بشكل جزئي ووضع خطة لتعاقب الأجيال في إدارة الشركة..

الكلمات المفتاحية: حوكمة، الشركات العائلية، حوكمة الشركات العائلية.

المقدمة:

تلعب الشركات العائلية دور حيويًا ومهما في اقتصاديات الدول وتساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية، ويرجع ذلك إلى قدرتها في خلق فرص عمل وتوفير المنتجات في الأسواق وتعزيز التنافسية بالإضافة إلى العديد من المزايا الأخرى، غير أن أغلب الشركات العائلية تواجه صعوبات في الاستمرار بعد رحيل مؤسسها وبالتالي ظهور الخلافات والنزاعات بين أفراد العائلة ويرجع ذلك لاختلاف الآراء في أساليب إدارة الشركة والرؤية المستقبلية لها، لذا فإن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في التسيير الفعال للشركات العائلية وتحسين أداءها الاقتصادي والمالي والاستثماري بالإضافة إلى تأسيس علاقة جيدة بين أفراد العائلة وتقليل النزاعات بينهم. وغالبا ما تكون التجارب الناجحة في تسيير الشركات العائلية هي التجارب التي أدرجت مبادئ الحوكمة ضمن أساليب الإدارة، ومؤخرا انصب تركيز الشركات العائلية في الدول العربية مثل دول الخليج والشرق على ضرورة إعداد ميثاق عائلي يساهم في تعزيز حوكمتها ويضمن استمراريتها ويمكنها من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

أولاً: إشكالية البحث:

انطلاقاً من التحديات التي تواجه استمرارية الشركات العائلية والمشاكل التي يمكن أن تؤثر في الأساليب الإدارية كانت الحاجة إلى تطوير نظم وأساليب للتحكم أكثر وضبط سيرورة عمل الشركات العائلية، وعليه يمكن طرح التساؤل التالي:

ما مدى تطبيق قواعد الحوكمة على الشركات العائلية في الدول العربية ؟ وماهي المزايا المحققة من ذلك في ظل الرهانات و التحديات التي تواجهها ؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة وتحليل هذا النوع من المواضيع إلى تسليط الضوء على أهمية إدخال حوكمة الشركات على إحدى أهم أنواع الشركات في الاقتصاد وهي الشركات العائلية والتي تعتبر الأكثر انتشاراً في العالم، كما تعددت أهداف الدراسة ولكن كان أهمهما كالتالي:

- التطرق الى الإطار النظري للحوكمة وللشركات العائلية؛
- إبراز أهمية تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية؛
- تحدد أهم الخطوات لتحقيق حوكمة شركات ناجحة داخل الشركات العائلية ؛
- التطرق لبعض الشركات العائلية العربية التي طبق عليها الحوكمة في ظل التحديات والرهانات التي تواجهها.

ثالثاً: محاور الدراسة

ومن اجل الإحاطة والإلمام ببحوثيات هذه الدراسة سنعمد في دراستنا على المنهج الوصفي بالتطرق للمحاور التالية:

المحور الأول: مفهوم حوكمة الشركات

المحور الثاني: مدخل إلى الشركات العائلية ومفهومها وأنواعها وخصائصها

المحور الثالث: حوكمة الشركات العائلية في بعض الدول العربية

المحور الأول: مفهوم حوكمة الشركات

1.1. تعريف حوكمة الشركات

تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): عرفها على أنها: ممارسة السلطة الاقتصادية، السياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي يتمكن من خلالها الأفراد والجماعات من التعبير عن مصالحهم، وممارسة حقوقهم القانونية والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم (صبايحي، يباله، و بودودة، 2021).

البنك الدولي: يعرف البنك الدولي الحوكمة الرشيدة في كونها التقاليد والمؤسسات التي من خلالها تتم ممارسة السلطة في الدول من أجل الصالح العام، فتشمل بذلك (بطيب، 2018):

- عملية اختيار القائمين على السلطة ورصدهم واستبدالهم.
 - قدرة الحكومات على إدارة الموارد وتنفيذ السياسات السلمية بفاعلية.
 - احترام كل من المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينها...
- اما لجنة كادبوري فتعرفها في تقريرها عن الجوانب المالية لحاكمة الشركات في المملكة المتحدة UK المرفوع الى المجلس الاستشاري للبيانات والتقارير المالية عام 1991 حاكمة الشركات: " بأنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه ورقابة الشركات. ويهدف ذلك النظام الى تحقيق التوافق بين مصالح الإدارة والمساهمين بالإضافة الى الكفاءة الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية. ولاشك في أن تقوية وتعزيز نظام الحاكمة يحقق الميزة التنافسية للأعمال، وتقوية الاقتصاد، وتوسيع أسواق راس المال، وجذب تدفقات راس المال طويلة الأجل، وتعزيز وتيرة النمو الاقتصادي ومنع عمليات الغش والتلاعب، وسوء استخدام السلطة وسوء الإدارة ". (حاكم و حمد ، 2018)

2.1. مبادئ حوكمة الشركات:

تتميز حوكمة الشركات بمجموعة من المبادئ والقيم والتي يمكن حصرها كالتالي:

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية؛ (حمدي، فلاق، و بوسكة، 2019)
- الشفافية والإفصاح: تعني الشفافية إمكانية الوصول السريع وغير المقيد للمعلومات الضرورية حول أفعال الحكم وتصرفات المسؤولين. وبمعنى آخر فإن هذا المبدأ يعني أن من حق المواطنين أن يعرفوا من الذي يتخذ القرارات والدوافع الكامنة وراءها. وهي تعني كذلك نشر وتوضيح القواعد التي يستند إليها متخذو القرارات في صناعة قراراتهم لضمان عدم وجود قواعد خفية لا يعلم بها سوى الضالعين في صناعة القرار أو المقربين منهم، وخاصة من أصحاب المصالح. ومن هذا المنطلق فإن الشفافية تعني تمكين السلطات التشريعية والمجتمع المدني ووسائل الإعلام وتزويدهم بالأدوات الضرورية واللازمة لمراقبة الحكومة وتحديد حالات سوء الإدارة أو الائتمان أو الفساد أو التحيز لفئات دون غيرها من المجتمع؛ (محي الدين، 2014)

– **المساءلة:** هي عملية خضوع صانعي القرار في أجهزة الدولة للمحاسبة من طرف المواطنين والأطراف الأخرى حول كيفية استخدام صلاحياتهم والقيام بواجباتهم والأخذ بالاعتبار الانتقادات الموجهة لهم؛ (صبايحي، يباله، و بودبودة، 2021)

– **العدل والمساواة:** المقصود بالمساواة هنا المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم؛ كما يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب على حدٍ سواء. فعلى سبيل المثال، فإن مالك السهم الواحد يمتلك الحقوق نفسها التي يمتلكها مالك المليون سهم كالتصويت والمشاركة في الجمعية العمومية، ومساءلة مجلس الإدارة، وحصته من توزيع الأرباح؛ (الحيادي، 2019)

– **الرؤية الإستراتيجية:** أي أن يملك القادة والشعب منظور عريض وطويل الأجل فيما يتعلق بالحكم الرشيد والتنمية المستدامة. مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية، مما يتطلب فهم التعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يشكل وسطها ذلك المنظور. (بوزيان و جلطي، 2021)

3.1. محددات الحوكمة الرشيدة:

يمكن تحديد مجموعتان من المحددات للحوكمة الرشيدة يتوقف عليها مستوى الجودة والتطبيق الجيد لحوكمة الشركات، وهما (مدحت، 2015):

أ. **المحددات الخارجية:** إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة وتشمل:

– المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات؛

– تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس؛

– كفاءة وجودة القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام

الرقابة على الشركات؛

– وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية؛

– وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية.

ب. المحددات الداخلية:

– القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة؛

– توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض

بين مصالح هذه الأطراف؛

– الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي؛

– زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار؛

– العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين؛

– العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية؛

– مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح؛

– خلق فرص العمل.

4.1. أطراف الحوكمة:

تحدد أطراف الحوكمة إلى درجة كبيرة مدى النجاح وال فشل في تطبيق هذه القواعد ويكمن تلخيصها كالتالي: (صدوقي و بوشيخي، 2021)

▪ **المساهمين:** هم مالكي الأسهم يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم.

▪ **مجلس الإدارة** هم من يمثلون المساهمين والأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة، هو من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة.

▪ **الإدارة:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بأداء المؤسسة إلى مجلس الإدارة، وتعتبر هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح بالإضافة الى مسؤولية المؤسسة فاتجاه الافصاح والشفافية في المعلومات.

5.1. آليات حوكمة الشركات:

ترتكز حوكمة الشركات على آليات داخلية وخارجية يمكن تعريفها كالتالي: (كامل و محمد، 2019)

أ. الآليات الداخلية:

– **مجلس الإدارة:** يعد مجلس الإدارة من الآليات الداخلية الفاعلة لحوكمة الشركات إذ يقدم وظيفتين مهمتين للشركات: مراقبة الإدارة التنفيذية نيابة عن المساهمين، وتوفير الموارد.

– **الملكية الإدارية:** تعني الملكية الإدارية، امتلاك أعضاء مجلس الإدارة والمدراء لجزء معين من أسهم الشركة العاملين فيها.

– **معيار كفاية رأس المال الرقابي:** يهدف هذا المعيار إلى تخفيض المخاطر في المصارف، إذ تركز المصارف على ضرورة الاحتفاظ بالحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال، لأنها تكون أكثر عرضة للمخاطر المرافقة مع كل نوع من أنواع الموجودات المصرفية.

– **تعويضات المدير التنفيذي:** تؤدي تعويضات المدير التنفيذي إلى الربط بين المالكين من جهة ومصالح المديرين من جهة أخرى، عن طريق المكافأة والرواتب والحوافز بعيدة الأمد.

ب. الآليات الخارجية:

– **السوق لأغراض السيطرة:** ويمثل الخيار الثاني في حال فشل الحصول على نتائج من الآليات الداخلية، وتتمثل بالمؤسسات التي تأخذ حيازة مراكز الملكية في الشركات التي انخفضت قيمتها، او الأفراد، وتعمل على إعادة ترتيبها وتنظيمها، او عمليات الدمج مع شركات أخرى.

– **الأنظمة التشريعية:** تعد القوانين والأنظمة التشريعية الية مؤثرة تقع ضمن إطار الآليات الخارجية الحوكمة الشركات والجدير بالذكر ان لكل بلد قوانين، وأنظمة مختلفة وهذا ينعكس على الطريقة التي تنفذ مبادئ حوكمة الشركات.

– **المراجعة الخارجية:** من الآليات المؤثرة، والمهمة في دعم التطور الدائم في أسس الحوكمة ورفع أداء الشركة الاقتصادي والمالي.

–الإفصاح والشفافية: يعد وجود الإفصاح والشفافية عنصرا مهما في حوكمة الشركات ويجادل الباحثون بان المعايير المحاسبية تلعب دورا حاسما في حوكمة الشركات من خلال إبلاغ المستثمرين وجعل التعاقدات أكثر قابلية للتحقق.

5.1. فوائد وأهداف الحوكمة

أصبحت حوكمة المؤسسات من الموضوعات الهامة في كافة الإدارات والمؤسسات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية العامة والخاصة، خصوصا بعد الأزمات المالية المختلفة التي وقعت في الكثير من المؤسسات و الشركات العالمية، مثل الانهيارات المالية التي حدثت في دول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية عام 1997، أزمة شركة Enron، والتي كانت تعمل في الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001 وكذلك أزمة شركة world com الأمريكية للاتصالات عام 2002، نتيجة لذلك زاد الاهتمام بموضوع الحوكمة وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية، ويمكن تلخيص أهم اهدافها كالتالي: (بن حسين، 2015)

- إعادة تعريف دور الدولة في إدارة المصالح العامة؛
- تشجيع سياسات وبرامج جديدة للشراكة داخل الدولة تحظى بتأييد ورعاية المنظمات الدولية، وذلك في إطار سياق مجتمع قائم على الديمقراطية والمساءلة واحترام حقوق الإنسان؛
- تعزيز قدرات المواطنين على المشاركة والمبادرة؛
- تمكين من مشاركة الحكومة في نشاطات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، سواء على المستوى الكلي (القطاع الخاص، الجمعيات الأهلية، النقابات) أو على المستوى الجزئي (المواطنون).
- أما بالنسبة لفوائد تطبيق الحوكمة فهي كالتالي (صدوقي و بوشيخي، 2021):
- تحسين تنافسية المؤسسات؛
- فرض الرقابة الفعالة على اداء المؤسسات وزيادة تفعيل الرقابة؛
- ضمان مراجعة الاداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية؛
- تقويم اداء داخل المؤسسة وزيادة المسائلة ؛
- الالتزام بالقوانين والمبادئ؛
- تعظيم ارباح المؤسسات عن طريق زيادة المبيعات؛
- زيادة ثقة العملاء والمستثمرين بالنسبة للمؤسسات المكتتبة في البورصة؛
- الحصول على التمويل بأقل التكاليف.

المحور الثاني: مدخل إلى الشركات العائلية

1.2. تعريف الشركات العائلية

ظهرت العديد من التعاريف لتحديد المقصود بالشركات العائلية لعل من أهمها تعريفي الاتحاد الأوروبي وتعريف مؤسسة التمويل الدولية: (ميمون، صفحة 251)

أ. تعريف الاتحاد الأوروبي: اعتمد الاتحاد الأوروبي على عدد من الحالات التي في حال توافر أي منها تعتبر الشركة بمثابة شركة عائلية، وهذه الحالات هي:

– أن تكون أغلبية الملكية تحت سيطرة الشخص المؤسس للشركة أو أحد أفراد أسرته أو أي شخص قام بالاستحواذ عليها؛

– ألا تقل ملكية العائلة عن 25% - من أسهم الشركة، في حال كانت الشركة مدرجة في سوق الأوراق المالية؛

– تحكم العائلة في اتخاذ القرارات في الشركة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر؛

– وجود أحد أفراد العائلة (على الأقل) في مجلس إدارة الشركة.

ب. تعريف مؤسسة التمويل الدولية: عرفت مؤسسة التمويل الدولية الشركة العائلية بأنها الشركة التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل الشركة إلى الأجيال القادمة. وتشمل للمصطلحات التالية: المؤسسة التجارية العائلية، المنشأة العائلية، الشركة العائلية، المؤسسة التجارية المملوكة للعائلة، الشركة المملوكة للعائلة والتي تسيطر عليها عائلة نفس المعني.

2.2. أهمية ومكانة الشركات العائلية:

تحتل الشركات العائلية مكانة كبيرة في اقتصاديات الكثير من دول العالم، بغض النظر عن تنوع النهج الاقتصادي لهذه الدول، أو مكانتها على خريطة الاقتصاد العالمي؛ حيث يمثل هذا النوع من الشركات العصب الرئيسي لاستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم، فهي تستوعب أعدادا كبيرة من القوى العاملة، وتمتد السوق بالعديد من المنتجات المتنوعة وتستوعب قدرا كبيرا من الادخارات الوطنية، إضافة إلى أنها تساهم بنسبة كبيرة في التجارة الخارجية. وتشكل هذه الشركات نسبة 85% من الشركات المسجلة عالميا، و 75% من الشركات المسجلة في القطاع الصناعي، وتمثل كذلك 35% من أكبر 500 شركة عالمية 5 ، كما أنها تقوم بتشغيل ما بين 60% - 50% من الأيدي العاملة في العديد من دول العالم . (ميمون، صفحة 252)

الجدول (1): الأهمية النسبية للشركات العائلية

الدول	%
الشرق	أكثر من 95%
ايطاليا	أكثر من 95%
السويد	أكثر من 90%
سويسرا	85%
اسبانيا	80%
المملكة المتحدة	75%
البرتغال	70%

المصدر: (زيدان،، 2005، صفحة 211)

3.2. خصائص ومزايا الشركات العائلية

تتميز الشركات العائلية عن غيرها من الشركات بالخصائص التالية: (عابد، 2019)

- ممارسة دوراً قيادياً كبيراً في الجوانب الإدارية للشركة من حيث تحديد وإيجاد الوظائف وتوزيعها وتحديد أعباء وصلاحيات كل وظيفة ووضع معايير تقويم الأداء بهدف تقويم النتائج؛
- الدور الكبير والأساسي الذي يلعبه المؤسس (رب العائلة) في جميع نشاطات الشركة ومتابعة أعمالها والرقابة على البيانات بكل أنواعها من إنتاج وتسويق وعمليات مالية وتوظيف؛
- سيادة روح الانتماء للشركة بسبب الروابط العائلية للمالكين؛
- سرعة ومرونة اتخاذ القرارات والابتعاد عن البيروقراطية؛
- انخفاض الاعباء الادارية باعتبار أن افراد العائلة من يقومون بإدارة الشركة؛
- قوة المركز المالي للشركة باعتبار أن عوائدها تعود للعائلة المالكة؛
- تراكم الخبرة الادارية والفنية من خلال توارثها وانتقالها من المؤسسين إلى الابناء؛
- توافر الثقة بين المالكين كونهم عائلة واحدة؛
- توافر الشهرة في الاسواق نتيجة شهرة أسم العائلة وشهرة الشركة نفسها بشكل متبادل بين الشهرتين؛
- توظيف عدد أكبر من الاجيال المتعاقبة للعائلة في إطار نشاطات الشركة (إيجابية وسلبية أحياناً)؛
- المشاركة في اتخاذ القرار والمخاطرة وتوزيعها بين أفراد العائلة مما يخفف العبء على الافراد بشكل جزئي.

4.2. تعريف حوكمة الشركات العائلية:

تختلف حوكمة الشركات العائلية اختلافاً جذرياً عن حوكمة الشركات الأخرى، لان العائلة هي التي تؤدي الدور الأساسي في الأعمال التجارية مثل هذه الشركات؛ حيث يعمل الأفراد عادة بصفات وفي مناصب مختلفة، سواء كمساهمين أو مدراء أو أعضاء مجلس إدارة وأفراد أسرة، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى حوافز مختلفة، وتعارض آراء، وبالتالي إلى جعل إدارة حالات معينة معقدة من العلاقات، بما في ذلك العلاقات الأسرية والعلاقات التجارية على حد

سواء. ويمكن للأولى أن تؤثر تأثيراً كبيراً على رفاه الشركة، وغالباً ما يميل أفراد الأسرة، عن غير وعي، إلى نقل صراعاتهم العائلية التي توارثوها إلى العمل. وعليه، يمكن تعريف حوكمة الشركات العائلية على أنها السياسات والإجراءات التي تهدف إلى منع وتخفيف ومعالجة جميع القضايا المحتملة، التي يمكن أن تنشأ فيما يتعلق بالاعتبارات العائلية. (غلاب، زروخي، و ميمون، صفحة 253)

5.2. أهمية حوكمة الشركات العائلية:

تنبع الحاجة إلى ممارسة حوكمة للشركات للفصل بين الملكية والإدارة ففي المنشأة العائلية نجد أنه لا يوجد فصل بين الإدارة والملكية بمعنى 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 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 تميز بالاعتراف إلى أهمية تطبيق الشركات وذلك لعدة أسباب ومنها: (عابد، 2019، صفحة 55)

– كشف بياناتها وموضعها وخططها بالنسبة للشركات المنافسة؛

– معرفة المساهم الصغير الذي يمتلك عدة أسهم قليلة على حقيقة الوضع في الشركة؛

– في البعض الشركات نجد أن الأعراف والتمسك بها أهم بكثير من تطبيق حوكمة الشركات؛

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

ومن هنا كان لابد من أن تواجه حوكمة الشركات صعوبات ومقاومة في التطبيق، ومن أخرى نجد أن حوكمة الشركات أصبحت صناعة 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 ماهي 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، كما أكد تقرير مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE والذي تعلق بحوكمة الشركات في الشركات العائلية أيضاً على ممارسة حوكمة الشركات من شأنها تحسين أداء الشركة ومساعدة المديرين ومجالس الإدارات على تطوير استراتيجية الشركات وضمان اتخاذ قراراتهم بناء على أسس سليمة واهم ممارسات الحوكمة هو تقليل المخاطر وتشجيع الأداء وتحسن فرص الوصول إلى أسواق المال والقدرة على خلق الشفافية والقابلية للمحاسبة.

6.2. إيجابيات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية: لحوكمة الشركات العائلية العديد من المنافع نذكر منها:
(الأزهر ز، 2020، صفحة 203)

1.6.2. منافع تعود على الاقتصاد الوطني:

- ✓ دخول الشركات أسواق جديدة؛
- ✓ زيادة القدرة التنافسية؛
- ✓ نمو أرباح القطاع الخاص؛
- ✓ تطور كفاءة الاقتصاد ونمو الناتج المحلي.

2.6.2. منافع تعود على الشركة:

- ✓ تطوير وتحديث في الخطط المستقبلية بشكل مستمر؛
- ✓ تعزيز فرص استمرارية الشركة؛
- ✓ القدرة على التخارج في ملكية الشركاء (أوراق مالية تتمتع بالسيولة)؛
- ✓ سهولة حصول الشركة على تسهيلات مصرفية؛
- ✓ إيجاد قاعدة أكبر من العملاء والموردين للشركة.

7.2. مخاطر الحوكمة في الشركات العائلية:

توجد العديد من المخاطر تمس بالحوكمة في الشركات العائلية: (الأزهر ز، 2020، صفحة 204)

✓ 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 لنجاح الشركة على المدى الطويل.

✓ الانتقال من جيل إلى جيل وخطة الخلافة: فترات إحلال القيادات ودخول أجيال جديدة إلى الشركات العائلية فترات حرجة، حيث تخلق أوضاعاً قد تفضي إلى نزاعات داخلية وانخفاض في نوعية الإدارة.
✓ فصل مصالح الشركة عن مصالح العائلة: مناقشة شئون العائلة في الشركة (والعكس) والافتقار إلى معايير للفصل بين أصول العائلة وأصول الشركة قد يضر بالشركة.

✓ الحفاظ على المهنية في أوضاع معينة: تقاليد وأعراف العائلة التاريخية (العلاقات الشخصية وما تنطوي عليه من تاريخ عاطفي) قد تؤثر في القرارات المتعلقة بالعمل هذا فضلاً عن أن ممارسة السلطة وممارسات السوق بين الأقارب قد تكون أصعب.

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

✓ 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.

8.2. أهداف حوكمة الشركات العائلية

تهدف حوكمة المؤسسات العائلية إلى توصيل قيم العائلة ورسالتها ورؤيتها بعيدة المدى إلى جميع أفراد العائلة وإطلاعهم على الانجازات الكبيرة للشركة والتحديات والتوجهات الاستراتيجية لها، وإبلاغ أفراد المؤسسة بالقواعد والقرارات التي قد تؤثر على توظيفهم وحصصهم في الأرباح ومكتسباتهم من الشركة وإنشاء قنوات اتصال رسمية تسمح لأفراد العائلة بمشاركة أفكارهم وتطلعاتهم ومشاكلهم والسماح للعائلة بالتجمع واتخاذ أي قرارات ضرورية وبناء الثقة بين أفراد

العائلة داخل الشركة وخارجها حتى يتم الاستفادة من الحوكمة في المؤسسات العائلية يجب الأخذ في الاعتبار الأطراف المؤثرة في التطبيق وهم المساهمون ومجلس الإدارة، والجهاز التنفيذي وجميع أصحاب المصالح مثل الدائنين والموردين والعمال (عابد، 2019، صفحة 56).

9.2. آليات حوكمة الشركات العائلية

تمثل الآليات الأساسية الواجب من أجل ضمان نظام حوكمة فعال في الشركات العائلية في الآليات التالية (الأزهر ز، 2020، صفحة 57)

أ. **حوكمة العائلة:** يمكن أن يؤدي تأسيس ممارسات حوكمة في الشركات العائلية في الوقت المناسب من حياة المشروع إلى تقوية العلاقات العائلية، وجلب الاستقرار في عمليات المشروع، والمساعدة في توظيف مواهب الإدارة، كما يوفر إدارة أكثر فاعلية. وتوفر ممارسات الحوكمة التواصل المفتوح مما يسمح للعائلة بمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل، وتوفر لأفراد العائلة فرصة للاتصال. وسوف يساعد هيكل الحوكمة الفعال في معالجة القضايا التي تحدث في حياة الشركة مثل توظيف أفراد العائلة، والنزاعات، وملكية الأسهم. ومن الآليات الرئيسية الفعالة في الحوكمة في الشركات العائلية هي:

ب. **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، ومن الوظائف العامة لاجتماع العائلة هو مراجعة التغيرات في أنشطة العمل الجارية والاتجاه المستقبلي، تطوير مهمة ورؤية للشركة على أساس قيم العائلة المتفق عليها.

ت. **جمعية العائلة:** عندما ينشط الجيل الثاني من العائلة في العمل، يصبح وجود عملية أكثر رسمية لتوصيل المعلومات ضرورياً في الغالب. وتجتمع العائلة بشكل أكثر رسمية مرة أو مرتين كل عام، وفي هذا الوقت تناقش أية موضوعات تتعلق بالعمل. ولا يسمح هذا للعائلة بأن تبقى على دراية بما يجري فحسب، ولكنه يعطي العائلة الفرصة في تبادل الآراء المتعلقة بتطوير المشروع، وفي هذه المرحلة إذا لم توضع سياسات رسمية، فقد تنشأ النزاعات. ومن بين وظائف جمعية العائلة هي: مراجعة التغيرات في قيم العائلة ورؤيتها، إبلاغ أفراد العائلة بحقوقهم ومسئولياتهم، مراجعة سياسات التوظيف والأجور والتصريح بها، انتخاب أفراد مجلس العائلة، انتخاب أفراد لجنة العائلة للتعامل مع قضايا مثل التعليم والتدريب أو الأعمال الخيرية.

ث. **مجلس العائلة:** حيث يتوسع الجيل الثاني ليضم الأنساب وأبناء العم، قد يصبح وجود كيان حاكم يمثل مصالح العائلة الأوسع مناسباً للمساعدة في صنع القرار. وينتخب أفراد العائلة في المجلس، ويجتمعون في الغالب من مرتين إلى ست مرات في العام. ويتناول المجلس أية مشكلات قد تنشأ، ويقوم بتعريف بقية العائلة بهذه المشكلات وأنشطة المشروع. وفي العادة ينتخب رئيس مجلس الإدارة أو تعيينه جمعية العائلة 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.

ج. **مكتب العائلة:** هو المركز الاستشاري والإداري والذي يقوم مجلس العائلة بتنظيمه والإشراف عليه وعادة ما تتواجد مكاتب العائلة في شركات العائلات الكبيرة والثرية، التي تحتاج أعضاؤها إلى الاستشارات المالية والمصرفية والمحاسبية وغيرها من الاستشارات. والغرض من مكتب العائلة هو تقديم المشورة فيما يتعلق بتخطيط الاستثمارات الشخصية، والضرائب، والتغطية التأمينية، وتخطيط التصرف بالأموال، واستشارات المسار الوظيفي وغيرها من الموضوعات التي تهم أفراد العائلة.

ح. **لجان حوكمة العائلة:** قد تجد العائلات المالكة لشركات أن من المفيد إنشاء أنواع أخرى من اللجان التي تغطي مجالات ذات أهمية لها، وفيما يلي بعض من هذه اللجان:

- **لجنة التعليم:** هذه اللجنة مسؤولة عن النهوض برأس المال البشري للعائلة وبقدرته على التعاون بكفاءة في تنفيذ مهام الحوكمة، يمكن لهذه اللجنة أن تنظم دورات عن المحاسبة لمساعدة أفراد العائلة عن قراءة وفهم القوائم المالية لشركتهم؛

- **لجنة استرداد قيمة الأسهم:** ويشرف عليها مجلس العائلة، وتقوم بإنشاء وإدارة صندوق للمساهمين الذين يرغبون في تسير أسهمهم بسعر عادل حتى يتسنى لهم مزاولة أنشطة أخرى بهذه الأموال؛

- **لجنة تخطيط المسار الوظيفي:** وتعمل على وضع سياسات التوظيف لأفراد العائلة الذين يرغبون في الالتحاق بالشركة العائلية، كما تقوم بمتابعة المسار الوظيفي لأفراد العائلة؛

- **لجنة الترفيه واللقاءات العائلية:** والغرض من هذه اللجنة هو إعداد برامج ترفيهية وغيرها من اللقاءات التي تجمع شمل العائلة حول أنشطة ترويحية، وتقوم بعقد لقاءات سنوية لتقوية العلاقات بين الأقارب؛

خ. **ميثاق العائلة:** يعتبر ميثاق العائلة أحد أهم الآليات الأساسية لحوكمة الشركات العائلية هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي يتم تحديدها وصياغتها بعناية فائقة بمعرفة خبراء متخصصين وبمشاركة الأطراف المعنية ذات العلاقة ويحظى بقبول واحترام العائلة، ويتضمن الميثاق العائلي عادة القضايا الجوهرية المهمة التي تؤثر في حياة المؤسسة العائلية ونموها واستمرارها مثل تحديد رسالتها التي تعكس غاياتها وأهدافها، وبيان حقوق الملكية في المؤسسة من حيث نشأتها وانتقالها وانتهائها، وطبيعة العلاقة بين أفراد العائلة وكيفية ترتيب مسألة الخلافة وتعاقب إدارة المؤسسة بين الأجيال المتعاقبة، فضلا عن قواعد شغل الوظائف القيادية في المؤسسة العائلية، وإجراءات توظيف أبناء العائلة، وأسس تدريبهم وتأهيلهم حسب احتياجات. ويضم ميثاق العائلة عادة العناصر التالية: (عابد، 2019، صفحة 59)

د. سياسة التوظيف في الشركات العائلية: فيما يتعلق بسياسات التوظيف، غالبًا ما تواجه الشركات العائلية تحديًا بشأن توظيف أفراد العائلة وأصدقائها والمعارف المقربين من عدمه. ويمكن من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة لمؤهلات الوظيفة والمتوقع منها، أن تتأكد الشركة من اجتذاب الأشخاص المناسبين. وبهذه الطريقة يمكن للشركة أن تشعر بالارتياح في التوظيف من العائلة أو الأصدقاء، كما توضح أيضًا المهارات التي يلزم على الشخص أن يتمتع بها والمتوقع منه من الشركة؛

ذ. سياسات تملك أفراد العائلة لأسهم الشركة العائلية: بالنسبة لبعض العائلات من الضروري تحديد سياسات واضحة لتملك الأسهم وذلك في المراحل الأولى لعمل الشركة. ويساعد هذا عادة على تحديد التوقعات الصحيحة بين أفراد العائلة فيما يتعلق بحقوق تملك الأسهم بما في ذلك إذا كان يسمح للأصهار وغيرهم من أفراد العائلة بتملك أسهم في الشركة. والسياسة الجيدة لتملك الأسهم هي التي تحدد كذلك الآليات التي تتيح لأفراد العائلة بيع أسهمهم إذا كان يفضلون الحصول على قيمتها نقدًا.

ر. حوكمة إدارة الشركة العائلية: في الشركة غير العائلية يمكن لأي فرد أن يعمل كموظف أو مديرًا أو مالك، كما يمكن أن يجمع بين بعض هذه الوظائف. أما في الشركة العائلية فإن الأمور تكون أكثر تعقيداً حيث يمكن لأحد أفرادها أن يلعب أدواراً كثيرة ويضطلع بمسؤوليات متعددة وترتبط هذه الأدوار المتعددة بحوافز مختلفة تزيد من التحديات التي تواجهها الشركة العائلية بالمقارنة بنظيرتها من الشركات غير العائلية.

المحور الثالث: حوكمة الشركات العائلية في بعض الدول العربية

1.3. واقع حوكمة الشركات في الجزائر

يختلف واقع حوكمة الشركات في الجزائر عن بقية الدول، فقد ارتكز الاقتصاد الجزائري بعد الاستقلال على النموذج الاشتراكي، أين كان تسيير الشركات العمومية مبنيًا على العلاقات المباشرة مع الخزينة العمومية والبنك الجزائري للتنمية اللذين يتدخلان في عملية التمويل الطويل وقصير الأجل بالإضافة إلى إقصاء معيار الربحية المالية في تسيير هذه الشركات. وقد انهار النموذج الاشتراكي نهاية الثمانينيات من القرن العشرين تحت ظل أزمة البترول سنة 1986، ليشهد بعدها جملة من الإصلاحات هدفت إلى التحول نحو اقتصاد يعتمد في تمويله على أسواق الأوراق المالية، منتهجة الجزائر في ذلك نهج أغلب الدول التي كانت قائمة على النظام البنكي، بعدما تبين نجاح الدول التي اعتمدت على سوق الأوراق المالية في تمويل اقتصادياتها.

وقد تطلب التحول نحو اقتصاد سوق الأوراق المالية جملة من الإصلاحات والتعديلات على غرار برنامج الخصخصة وإعادة الهيكلة التنظيمية والمالية للشركات العمومية، وأهم ما ميز فترة الإصلاحات على مستوى حوكمة الشركات هو الانتقال من الشكل القانوني للمؤسسات العمومية الاشتراكية (Enterprises Public Economic) إلى مؤسسات عمومية اقتصادية (Socialist Public Enterprises) وفق قانون التسيير الذاتي للمؤسسات العمومية، وقد ارتكز هذا القانون على مبدأ فصل حقوق الملكية عن حق الإدارة، وقد اتبع هذا القانون بقانون آخر سنة 1995 يقضي بالاستقلالية المالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية، كما صار لزامًا على هذه المؤسسات الإفصاح عن قوائمها المالية، وقد جعلت هذه الإصلاحات الشركة العمومية الاقتصادية عبارة عن شخص معنوي مستقل عن الدولة وقد كان الهدف الأساسي من التحول نحو اقتصاد يعتمد في تمويله على سوق الأوراق المالية هو تنويع مصادر الدخل والتخلص من التبعية الكلية لقطاع المحروقات، غير أن محاولات الإصلاح التي طبقتها الجزائر باءت بالفشل. ومن أجل تدارك ذلك تم وضع سياسات إصلاحية تركز على مكافحة الفساد، رفع كفاءة الجهاز الإداري، المساءلة والشفافية، العدالة والمسؤولية الاجتماعية وحقوق الملكية، وكل المؤشرات سابقة الذكر ليست إلا مبادئ لحوكمة الشركات. (بن زاوي، 2018، الصفحات 58-59)

1.1.3. شركة روية الجزائر لتصنيع الأغذية (NCA): (المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2011، ص ص 24-27):

أولاً: نبذة عن الشركة: تأسست هذه الشركة العائلية في الجزائر عام 1966 لتصنيع الأغذية والمنتجات الزراعية ولتسيير نموها، قررت أن تدخل شريك في الملكية؛ وكان من بين شروط الاستثمار تغيير أسلوب الحوكمة في الشركة. وقد أدت التعديلات إلى زيادة الاستقرار والنمو، مما عاد بالنفع على الشركة والمستثمر.

ثانياً: قدرة الشفافية على جذب الاستثمارات: أثرت السياسات الحكومية والضرائب الباهظة على شركات القطاع الخاص في الجزائر فيما يتعلق بالإفصاح التام عن معلوماتها المالية. ولقد لاحظ الرئيس التنفيذي في NCA روية عند توليه المنصب عام 1999 أنه نتيجة لانعدام وجود قواعد إرشادية واضحة، فإن الممارسات المحاسبية بما لا تتفق مع الممارسات الأفضل دولياً؛ غير أنه كان متحمساً لأن يدفع الشركة للتنافس على المستوى الدولي، وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال التركيز على قضايا مثل تأكيد الجودة، وتسوية العمليات مع ذوي العلاقة، والشفافية مع المساهمين.

وقد كان حصول الشركة على ترخيص لتصنيع وبيع منتجات المرطبات فرصة مثالية لتقديم أسلوب تشغيل

جديد. فقد كانت دور في الحوكمة في مواجهة تحديات الشركات العائلية هناك تغيرات عديدة في السوق، ونتيجة لسلطة الدولة، فقد كانت الشركة تعمل بأسلوب يقوده العرض بدون استجابة للسوق. وفي نفس الوقت، كان حجم العائلة أخذ في الكبر، وكان عليها أن تجد طريقا للتوسع المريح. وقد درس المدير التنفيذي شبكات التوزيع وأعاد تنشيطها، كما نظم خط الإنتاج، وأدخل برامج تدريب للعاملين. وكانت تلك الخطوات لازمة للحصول على رأس مال لتمويل توسع الشركة. وفي العام الأول، كان نظام العمليات الجديد صعب التنفيذ، غير أن الشركة حققت زيادة في المبيعات قدرها 50% نتيجة لتحسن الأداء. وطوال تلك العملية، تم وضع إطار منظم للتواصل المفتوح والدائم مع المساهمين. وتدخل المساهمون جميعا بصورة مباشرة في القرارات الرئيسية، أو أبلغوا بها على الأقل. وهو ما ساهم في الحصول على تأييدهم لرؤية الشركة الجديدة، مما أدى في النهاية إلى نجاح الشركة الحالي.

ثالثا: أهمية التقرير السنوي في التواصل مع المساهمين: بدأت روية منذ 2003 في نشر تقرير سنوي مما يسمح بالتواصل الواضح والفعال ما بين المساهمين، والعاملين، والمستثمرين، والعائلة. وفي ذلك الوقت، كانت الشركة من بين الشركات المحلية القليلة في الجزائر التي تصدر تقريرا سنويا، تضمن خطة الشركة التوسعية ورؤيتها وأرقام أرباحها وخسائرها، وكذلك مؤشرات الأداء الرئيسية. واستطاعت بصورة فريدة في هذه السوق بخطى سابقة لمنافسيها في مجال الشفافية أن تحظى بثقة المستثمرين وتجذب استثمارات جديدة من خلال صندوق الاستثمار الخاص الإقليمي المعروف اسم «إفريقيا إنفست». وقد طلب الصندوق في عام 2005 تغييرات جسيمة في حوكمة الشركة كأسلوب لحماية أمواله، اتضح أنها كانت مريحة لجميع الأطراف، فقد أعطيت التعديلات اللازمة للحوكمة "إفريقية إنفست" ثقة أكبر في استثماره، بينما حسنت NCA- روية من هيكلها الداخلي، وزادت ثقتها ووسعت رأس مالها، وعادت زيادة نمو الشركة بالنفع على كل من الصندوق والشركة.

رابعا: تسوية الخلافات: تنشأ خلافات في أية شركة بين صناع القرار، غير أن حساسية العلاقات الشخصية في الشركات العائلية يمكن أن تؤدي إلى صراعات خطيرة، واتخاذ قرارات غير مناسبة. وفي NCA، لم تتم معالجة غالبية خلافات العائلة كما ينبغي في اجتماعات المجلس. وقد وضعت إجراءات للحد من الصراعات بتوثيق الوضع، حيث تسجل القضية والحل في خطاب رسمي. وهو ما سمح بحل مشكلة من المشكلات الشائعة في العديد من الشركات (سواء العائلية أو غيرها)، وهي الاختلاف في وجهة النظر والذي يؤدي بمرور الوقت إلى الاختلاف في تذكرو وقائع ما حدث بالفعل. وكانت المرحلة التالية من استراتيجية الشركة هي أن تدرج في سوق الأوراق المالية وعرض 20 و25% من رأسمالها للتداول، غير أنه لدخول سوق الأوراق المالية بنجاح، على الشركة أن تتمتع بثقة السوق، وهو ما ساعدت فيه تحسينات الحوكمة في الشركة خاصة في مجال التقرير والشفافية. ونظرا لأهمية التواصل والنقاش المتواصل ما بين أفراد العائلة أثناء تنفيذ التغييرات اللازمة لتسجيل الشركة في سوق الأوراق المالية، وحاجتهم لمعرفة محركات وآثار هذه القرارات، التي ستؤثر على خططهم في البقاء في الشركة أو الخروج منها؛ كلف الرئيس التنفيذي شخصا من العائلة -يمتحن المحاماة بمراجعة وتنسيق كافة القرارات الرئيسية والخطط الاستراتيجية مع بقية أفراد العائلة، ونشر المعلومات الأخرى المتعلقة بهذه العملية.

2.3. حوكمة الشركات العائلية في مصر:

من خلال الاستقصاء العام للدراسة الاستطلاعية عن الوعي والاتجاهات نحو الحوكمة داخل الشركات العائلية المصرية خلال عام 2020 بهدف معرفة المشاكل التي تواجه الشركات في الانتقال للأجيال القادمة وأدائها والدور الإيجابي لتفعيل مبادئ وآليات الحوكمة لحماية الشركات من الانهيار واستمراريتها ، والارتقاء بأدائها لعدد 20 شركة و ظهرت النتائج ما يلي:(مبروك ، 2021)

– قلة الانضباط الإداري ضعف أداء الشركات ومواجهة عثرات مالية وفنية دون ووجود خطط لحل تلك الأزمات؛
– عدم وجود آليات لحل المنازعات .استخدام الأصول المملوكة للشركة في الأغراض الشخصية؛
– التنافس العائلي بين أفراد العائلة للوصول إلى إدارة الشركة، بحجة إدخال أفكار جديدة وطرق حديثة لإدارتها، وهذا يقابل من القائمين الحاليين على الإدارة بالمقاومة بحجة توافر الخبرات العملية لديهم، مما يجعلهم أجدر بالقيام بعملية الإدارة؛

– سيطرة التعامل بالأسلوب (الأبوي) في إدارة الشركة؛
– رغبة أفراد العائلة في عدم المشاركة في الشركة العائلية والحصول على أرباح تساوي أرباح أفراد العائلة الذين يقومون بالإدارة وبذل الجهد؛

– لا يوجد سياسة توظيف واضحة للتعيين في تلك الشركات؛
– عدم وجود صف ثان من العائلة مؤهل للإدارة .لذا فإن تطبيق مبادئ الحوكمة يقدم إطارا فيما لتناول قضايا الاستدامة وتعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية، حيث يمكن أن تساعد إجراءات الحوكمة في تسهيل انتقال سلس للثروة من جيل إلى آخر، وتقلل من النزاعات داخل العائلات وتحسين أدائها.

4.3. حوكمة الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة:

تتسم حوكمة الشركات العائلية في الإمارات العربية بمجموعة من الخصائص تتمثل في: (العويس و عبدالحجى، 2020)

– إنّ مدلول " الشركات العائلية "يعد ذا طبيعة اقتصادية بعيداً عن التنظيم التشريعي حيث لم يتم الاعتراف به صراحةً من قبل المشرع إذ خلا قانون الشركات التجارية الاتحادي الإماراتي رقم 2 لسنة 2015 من تنظيم أحكام هذا النوع من الشركات رغم أهميتها من الناحية القانونية . كذلك ذات الأمر بالنسبة إلى مشروع قانون تنظيم الملكية العائلية بدبي لسنة 2018 .

– إنّ المشرع الإماراتي نظمّ الحوكمة في قانون الشركات التجارية الاتحادي الإماراتي الصادر بالقانون رقم 2 لسنة 2015 ، وقد تبوّى فيه تعريفاً للحوكمة، وإنّ وجوب تطبيق قواعد هذه الأخيرة وفقاً للقانون المشار إليه تشمل كلاً من الشركات التي تدرج تحت مظلة مصرف الإمارات المركزي، والشركات المساهمة العامة، والشركات المساهمة الخاصة، وبذلك يكون نطاق تطبيق الحوكمة على أساس موضوعي أو شكلي، إلا أنه سها عن تنظيم حوكمة الشركات العائلية .وبالمقابل يسري مشروع قانون تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي بصورة اختيارية على بعض أنواع الشركات التي محلها الأسهم والحصص في الشركات التجارية والشركات المدنية وأصول المؤسسات الفردية، باستثناء الشركات المساهمة العامة.

– تؤدي قواعد حوكمة الشركات إلى تنظيم مسؤوليات الأشخاص الذين يتولون إدارة الشركات من مدراء وأعضاء مجلس الإدارة وغيرهم من المساهمين وأصحاب المصالح، وتحقيق أفضل الممارسات في الرقابة على الشركة وإسباغ النظام المؤسسي عليها بما يؤدي إلى زيادة موجوداتها وتحقيق ديمومتها واستمرارها وانتقالها بين الأجيال المتعاقبة، وهذا الأمر يسقط على الشركات العائلية.

– إن تطبيق قواعد الحوكمة على الشركات العائلية لا تشكل معضلة في حال اتخاذها شكل المساهمة العامة أو شكل المساهمة الخاصة أو مارست أحد الأنشطة الخاضعة لرقابة مصرف الإمارات المركزي، فيكون عندئذ تطبيق قواعد الحوكمة مكرساً بقوة القانون، أما إذا كانت الشركات العائلية قد اتخذت أشكال شركات الأشخاص أو الشركات المختلطة فإنها لن تكون ملزمة بتطبيق قواعد الحوكمة ومن هنا تثار المشكلة. وعلى الرغم من ذلك، يمكن لهذه الشركات العائلية تطبيق قواعد الحوكمة حتى وإن اتخذت إحدى أشكال شركات الأشخاص أو الشركات المختلطة وذلك حسبما أوضحته المادة 3 من قانون الشركات التجارية إلا أن هذا التطبيق يبقى متروكاً لما يقرره الشركاء حسب اتفاقهم. وهو ذات النهج الذي ذهب إليه المشرع في المادة 4 من مشروع قانون تنظيم الملكية العائلية في دبي مستثنياً من ذلك الشركات المساهمة العامة.

– إن الحوكمة هي سلسلة متصلة من الضوابط والإجراءات وأنه يجب على الشركات العائلية تطوير سياسات وممارسات واستراتيجيات وهيكل الحوكمة الخاصة بها استجابة للتقلبات المالية والاقتصادية ذات العلاقة بمراقبة المخاطر وتقييمها والتخفيف من آثارها بشكل أفضل.

5.3. حوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية:

تشير الإحصاءات إلى أن إجمالي عدد الشركات العائلية المسجلة في المملكة العربية السعودية في 2008 بلغ 13240 شركة من إجمالي 13514 بنسبة 95% بما يمثل 82 مليار ريال، وبعائدات قدرت بـ 30 مليار ريال مع خلق فرص عمل تزيد عن 200 ألف شخص. أما في مجال حوكمة الشركات فإن 85% من الشركات العائلية التجارية المحلية مهددة بالاستمرارية بعد الجيل الثالث في ظل غياب الحوكمة، وإن 15% فقط من هذه الشركات طبقت الأسس الصحيحة للحوكمة لكن مع هذا يوجد في المملكة العربية السعودية من الشركات العائلية التي طبقت الحوكمة ونجحت فيها ومن بينها مجموعة الزامل والتي يمكن تعريفها كالتالي: (جوادي، السعدي، وبلهادف، 2018)

1.5.3. مجموعة الزامل: تأسست مجموعة الزامل القابضة من قبل الشيخ عبد الله الحمد الزامل، وهو رجل أعمال سعودي، قام بتأسيس أعمال تجارية في مجال بيع المواد الغذائية والأقمشة في مملكة البحرين وتوسعت بعد ذلك أعماله في مجال الاستثمارات العقارية في السعودية وتقدم المجموعة منتجاتها أيضاً فرص ممتازة للمستثمرين والشركاء المتطورة وخدماتها المتميزة حول العالم.

2.5.3. حوكمة مجموعة الزامل إن خدمة المجتمع من القيم الراسخة في استراتيجيات وسياسات وأعمال مجموعة الزامل ولطالما وجهت مبادئها في الأعمال. إن مصالح شركائها والمستثمرين والمساهمين الآخرين هي في صميم استراتيجياتها وقراراتها وتتشارك معهم في توقعاتهم للحصول على عائد مجزي على استثماراتهم وتتعامل معهم بإنصاف وتقدير، وبالرغم من أنها مجموعة عائلية، إلا أنها قامت بصياغة رؤية واضحة والتزمت بتطبيق أفضل الممارسات في الحوكمة، كما قامت بإعداد وثيقة الحوكمة الخاصة بها وبروتوكول العائلة، والذي يفصل بين الأمور العائلية والعمل

وتوضح خارطة الطريق الإستراتيجية الخاصة بها وضعها الحالي، كما تعرض هيكل عمل الشركة لدعم نشاطاتها المختلفة مع الأخذ في الحسبان مجموعة من العوامل: الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والعائلية. لقد قامت مجموعة الزامل برسم مسار التحول لمدة 15 عاما. وسيكون هذا التحول على مراحل طبقا لجدول زمني محدد، ويتم حاليا تطبيق هيكل متين للحوكمة يحدد عالقة ومشاركة أعضاء مجلس الإدارة ويعيد تعريف دور مجلس العائلة وقطاعات المجالس الأخرى لتحسين القيمة المضافة. تراعي شركة مجموعة الزامل القابضة سمعتها بشكل كبير وتتفهم الاهتمامات المشروعة لمساهميها فيما يتعلق بنموها واستمرارها، والذي يوضح التزامها تجاه الشفافية والحوكمة الجيدة، وتقوم قطاعاتها وشركاتها العامة والمساهمة بتطبيق قوانين داخلية صارمة للرقابة المالية، وتلتزم بتعليمات دقيقة بخصوص التقارير وإفشاء المعلومات الخاصة وتعلن بصفة دورية عن أعمالها وأدائها لتمكين المستثمرين ومساهميها من اتخاذ القرارات العملية الصائبة. (جوادي، السعدي، وبلهادف، 2018)

خاتمة:

أصبح تبني مفهوم حوكمة الشركات أمرا ضروريا لتحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد بما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، من خلال النهوض بأداء هذه الشركات، وزيادة فرص حصولها على رؤوس الأموال من المصادر الخارجية، والشركات العائلية على الرغم مما تتميز به من خصائص قد تعيق تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة، إلا أنها على غرار الشركات الأخرى؛ مطالبة أن تؤسس ممارسات الحوكمة للوصول إلى الاستخدام الأمثل لمواردها واستقطاب الاستثمارات الخارجية وتحقيق النمو المستدام، وذلك من خلال الرقابة والإشراف على أداء الشركة، حيث تساهم الحوكمة في جذب وتوظيف العاملين المتميزين، مع وضع خطة لتعاقب الأجيال في إدارة هذه الشركات والحد من الصراعات، والتي تعد تحديا يواجه الشركات العائلية على وجه الخصوص. ومن خلال عرض تجارب بعض في الدول العربية في مجال تطبيق حوكمة الشركات العائلية، يلاحظ أن هذه الشركات سعت لتكييف مبادئ وممارسات الحوكمة بما يتوافق مع خصوصياتها وبيئتها وكذا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. بالإضافة الى ذلك فمن خلال دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة حوكمة الشركات العائلية، ومختلف آلياتها، فلقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن سردها كما يلي:

- ◆ تحل حوكمة الشركات العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسات منها المشاكل المالية، والمحاسبية وأهمها فقدان الثقة والمصدقية في المعلومات المحاسبية؛
- ◆ تساهم الحوكمة في تعظيم قيمة الشركات العائلية، وهذا من خلال آلياتها وأهمها مجلس العائلة وميثاق العائلة ومجلس الإدارة؛
- ◆ التكامل بين مختلف آليات حوكمة الشركات العائلية يؤدي إلى خلق ثقة بين أفراد العائلة لهذه الشركات وتدعيم مصداقيتها وتنافسيتها.

التوصيات:

في ضوء ما سبق يمكن تقديم التوصيات التالية لتفعيل وتكريس الحوكمة في الشركات العائلية والجزائرية على وجه التحديد:

- تكريس مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية وضمان أعلى درجة من الشفافية والإفصاح لتسهيل عملية الإشراف والرقابة وتعزيز الثقة مع مختلف أصحاب المصالح؛
- استشراف النزاعات المحتملة والتخفيف من أثرها، من خلال وضع دستور العائلة الذي يحدد الحقوق والالتزامات، وكذا وضع خطة لتعاقب الأجيال في إدارة الشركة؛
- إصدار مجموعة من القوانين والتشريعات التي تسهل عمل الشركات العائلية العربية، وتضمن حماية حقوق المساهمين وخاصة المساهمين الصغار؛
- تشجيع الشركات التي تعمل بطريقة رسمية على الدخول إلى السوق الرسمي؛
- ضرورة اهتمام الباحثين والمسيرين بمفاهيم ومبادئ الحوكمة في الشركات العائلية والسعي إلى تبادل المعارف والخبرات من خلال المشاركة في المؤتمرات والملتقيات العلمية للوقوف على التجارب الناجحة في هذا المجال والاستفادة من خبراتها؛
- ترسيخ ثقافة الحوكمة في المؤسسات الحكومية لتكريس مبادئ الشفافية والعدل والمساواة في التعامل مع الجميع، بما يعزز مناخ المنافسة الشريفة؛
- ضرورة التزام الشركات العائلية بتبني الحوكمة العائلية بما فيها الجزائرية؛
- نوصي بإزالة العقبات وتقليص الصعاب التي توجه الشركات العائلية في طريقها للتحويل لا سيما تعقيد الإجراءات وطولها والتكلفة المالية الباهظة.

قائمة المراجع:

- العربي بوزيان ، و غالم جلطي . (2021). مفهوم الحوكمة: عوامل ظهورها ومرتكزاتها، ومجالات استخداماتها. مجلة المالية & الاسواق، 437.
- ايمان صبايجي، فريد بيالة، و زهرة بودبودة. (2021). التمنية والحوكمة الرشيدة: بين النظرية والتطبيق (نماذج عن بعض الدول المغربية). مجلة (المدير)، 08(02)، 61.
- حمدي معمر ، فلاق صليحة ،بوسكة عابد. (2019). حوكمة الشركات العائلية آلياتها وتطبيقاتها في الشركة العائلية نقل الأردنية. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، 56.
- زغوان سفيان ، عزة الأزهر. (2020). حوكمة الشركات إطار لتطور ونمو الشركات العائلية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 203.
- زغوان سفيان 1 ، أ.د: عزة الأزهر. (2020). حوكمة الشركات إطار لتطور ونمو الشركات العائلية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 204.
- سليمة بن حسين. (2015). الحوكمة...دراسة في المفهوم. مجلة العلوم القانونية والسياسية (10)، 191.
- سميرة جوادي، عياد السعدي، و رحمة بلهادف . (2018). نحو تفعيل حوكمة الشركات العائلية في دول الخليج العربي: عرض بعض تجارب الشركات (السعودية وقطر). الملتقى الوطني الرابع حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر. الجزائر: المركز الجامعي تيبازة.
- سوسن فؤاد عبد اللطيف الحيايدي. (2019). دور البيات حوكمة البنوك في تحسين جودة اداء المراجعة الداخلية دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية. اليمن: جامعة الاندلس للعلوم والتقنية عمادة الدراسات العليا.
- شعبان توك محي الدين. (2014). الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد منظور اتفاقية الامم المتحدة لمكافحة الفساد. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عطية مبروك توفيق مبروك . (2021). اثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الاداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري 2021. المجلة العربية للإدارة، 52.
- عمر محمد سلطان العويس، و عماد الدين عبدالحج. (2020). حوكمة الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة: التحديات والآفاق. مجلة جامعة الإمارات للبحوث القانونية، 52 53.
- عمرو علاء الدين زيدان،. (2005). مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- غريسي صدوقي، و محمد رضا بوشيخي. (2021). حوكمة الشركات بين البعد النظري والواقع قراءة في المبادئ ومؤشرات القياس. مجلة العلوم الاقتصادية، 88، 89.

- فاتح غلاب، فيروز زروخي، و طاهر ميمون. (بلا تاريخ). إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات دراسة تحليلية. *مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي*، 03(01)، 253.
- فاتح غلاب-فيروز زروخي - طاهر ميمون. (بلا تاريخ). إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات دراسة تحليلية. *مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي- جامعة المسيلة*، 252.
- محمد شريف بن زاوي. (2018). الشركات العائلية وتكاليف آليات الحوكمة: دراسة مبنية على التحليل التمييزي لعينة من *CORPORATE & JOURNAL OF FINANCE*، 58-59.
- محمد محسن حاكم ، و عبد الحسن راضي حمد . (2018). حوكمة البنوك واثرها في الاداء والمخاطرة. اليازوري.
- محمد محمود أبو النصر مدحت . (2015). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مطالي ليلي-قهواجي امينة-مقدود وهيبه. (2021). دور قيم الحوكمة في مواجهة تحديات الشركات العائلية تجارب بعض الشركات العربية. *مجلة الابحاث*، 216.
- معمر حمدي، صليحة فلاق، و عابد بوسكة. (2019). حوكمة الشركات العائلية آلياتها وتطبيقاتها في الشركة العائلية نقل الأردنية. *مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة*، 01(01)، 50.
- منى حمد كامل، و مروى عدنان محمد. (2019). دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف العراقية: دراسة تطبيقية. *مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات*، 72(98)، 77.78.
- نريمان بطيب. (2018). دسترة مبادئ الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد في الدستور التونسي 2014. *دفاثر السياسة والقانون*، 272.