

مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية Contribution of the application of corporate governance principles to the sustainability of family businesses.

غربي حمزة^{1*}، بدروني عيسى²

¹.جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، hamza.gharbi@univ-msila.dz

².جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، aissa.bedrouni@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2021/01/08

تاريخ القبول: 2020/06/16

تاريخ الإرسال: 2020/03/24

ملخص

إن العديد من القضايا التي تواجهها الشركات العائلية تنبع من تعدد الأدوار التي يقوم بها أفراد العائلة وهذه القضايا، وبالإضافة إلى التحديات الأخرى التي تواجهها الشركات العائلية، تجعل من الصعب استمرار هذا النوع من الشركات في البقاء، وقد يكون هذا أحد أسباب فشل أغلب الشركات العائلية. وبطبيعة الحال يمكن للشركات العائلية أن تزيد من فرص استمراريتها بالتركيز على الحوكمة، من خلال وضع الآليات الضرورية المطلوبة في هذا المجال.

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

تصنيف JEL: G34

Abstract

Many of the issues that family businesses face stem from the multiple roles played by family members and these issues, in addition to other challenges that family companies face, making it difficult for this type of company to continue to survive, and this may be one of the reasons why most family businesses fail. Of course, family businesses can increase their chances of continuity by focusing on governance, by setting the necessary mechanisms required in this area.

Key words: corporate governance, family businesses, continuity of family businesses.

Jel Classification Codes : G34.

مقدمة (توطئة):

تعتبر الشركات العائلية العمود الفقري والقوة الدافعة للنمو في العديد من الاقتصاديات، إن لم يكن في أغلبها. ونظرا لطبيعة الشركات العائلية، فإنها تواجه العديد من التحديات التي تفوق ما تواجهه نظيراتها من الشركات. وعليه فإن خاصية الشركات العائلية، والدور الذي يقوم به أفراد العائلة في أداء مهامهم في الشركة، هي الفارق الأساسي بين الشركات العائلية ومثيلاتها من الشركات. ولهذا، فإن للعائلة دور مهم في الحوكمة.

تعتبر الشركات العائلية أحد أهم وأكبر الشركات العالمية، فهناك عدة شركات معروفة على الساحة العالمية مثل مجمع فيات - Fiat، سمسونغ - Samsung، مجمع ألج - LG، سيمنس - Siemens، وBMW، فورد - Ford.

* المؤلف المرسل

ولذلك فقد خصصت هذه الورقة البحثية لدراسة أهمية الحوكمة في الشركات العائلية، وذلك من خلال الإشكالية الموالية: كيف يمكن لمشاكل تطبيق الحوكمة أن تعيق استمرارية الشركات العائلية؟

تبع أهمية هذه الورقة البحثية من أهمية كلا من الشركات العائلية التي تعتبر الركيزة الأساسية لاقتصاديات الدول النامية والمتطورة على حد سواء وأيضا من أهمية الحوكمة في النهوض بهذا النوع من المؤسسات.

وبغية الإجابة على إشكالية الدراسة، فقد تم تقسيم الورقة البحثية إلى العناصر التالية:

- مفهوم حوكمة الشركات.
- مبادئ حوكمة الشركات.
- مفهوم حوكمة المؤسسات العائلية وأركانها.
- صعوبات تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات العائلية.

1. مفهوم الحوكمة

يتضمن هذا المحور من البحث تقلص تعريف الحوكمة، أهميتها وأهدافها.

1.1. تعريف الحوكمة

تعرف الحوكمة بأنها مجموع الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تتضمن الانضباط والشفافية والعدالة، فهي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الشركة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذات مصلحة. (محمد خليل و الديبان، 2016)

كما تعرف بأنها الإطار القانوني والنظامي والأخلاقي الذي يحكم العلاقات بين الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وواضعي التنظيمات الحكومية وأصحاب المصالح وغيرهم، وكيفية التفاعل فيما بينهم للإشراف على عمليات الشركة من خلال تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية السليمة التي تجمعهم اعتمادا على الأدوات المالية والمحاسبية ومعايير الإفصاح والشفافية، كما أنها عبارة عن حزمة من القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات والأطر الأخلاقية الهادفة إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء الشركة، وذلك بإتباع الأساليب والوسائل الملائمة والفعالة لتنفيذ الخطط والبرامج وتحقيق الأهداف المرغوب بها بأعلى جودة وأقل تكلفة. (الشواورة، 2009)

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فقد عرفت الحوكمة بأنها مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة أو مساهمها والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة، وهي تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف الشركة والوسائل لتحقيق الأهداف، فالحوكمة الجيدة هي التي تساعد الشركة على استغلال مواردها استغلالا رشيدا يمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة فيما يعرف بكفاءة الأداء. (رمضاني، البرود، و شارف، 2017)

2.1. أهمية الحوكمة

أصبح للحوكمة أهمية كبيرة جدا بعد الانهيارات المالية والفضائح وتلاعب المؤسسات بقوائمها المالية، بالتواطؤ مع كبريات المؤسسات العالمية وتبرز أهمية الحوكمة على عدة أصعدة.

1.2.1. على الصعيد الاقتصادي

تكمن أهمية الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية في تجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، مما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء التسيير، مما يؤدي إلى

كسب ثقة المتعاملين في الأسواق، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الكبيرة فيها، وبالتالي تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية المطلوبة. (رمضاني، البرود، و شارف، 2017)

2.2.1. على الصعيد المحاسبي والرقابي

تتجسد أهمية الحوكمة فيما العناصر الموالية:

- محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات.
- تحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة، بداية بمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
- مراقبة الأخطاء والانحرافات المتعمدة أو غير المتعمدة، ومنع استمرار هذه الأخطاء وتقليلها إلى أقصى حد ممكن.
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في القوائم المالية.
- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من استقلاليتهم وعدم خضوعهم لأي ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

3.2.1. على الصعيد الاجتماعي

تتمت الحوكمة على الصعيد الاجتماعي بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ويشجع إطار حوكمة المؤسسات الاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساءلة في حالة السيطرة على هذه الموارد، وتهدف إلى ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بصفة عامة.

كما إن للحوكمة أهمية كبيرة للشعوب، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتنمو مؤسساته العاملة ضمن حدوده لتوفير فرص العمل أو الخدمات الصحية، والإشباع للحاجات الأخرى، وكذا تعزيز التماسك الاجتماعي بين أفراد المجتمع ما يفوق تطلعات هؤلاء الأفراد حول تحسين مستوى المعيشة.

3.1. أهداف الحوكمة

للحوكمة عدة أهداف، يمكن سرد أهمها في العناصر الموالية: (بوقرة و غانم، 2017)

- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها.
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المساءلة.
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية.
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.
- تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية.
- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية.
- الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم.
- تحسين عملية صنع القرار في الشركة.

2. مبادئ الحوكمة

لتطبيق الحوكمة بشكل سليم، يتطلب الالتزام بمجموعة من المبادئ التي تشكل القواعد الأساسية للممارسات الإدارية الرشيدة، هذه المبادئ حددتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999 وأعدت صياغتها سنة 2004، وهي الأساس الذي يتم الاستناد إليه في العديد من دول العالم، تتمثل فيما يلي:

- **حقوق المساهمين**، تشمل حقوق المساهمين في الحقوق الأساسية لهم، والتي تتمثل فيما يلي:
 - بتأمين أساليب تسجيل نقل الملكية،
 - نقل أو تحويل ملكة الأسهم،
 - الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة،
 - المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين،
 - انتخاب مجلس الإدارة،
 - الحصول على حصص من أرباح الشركة،
 - الحق في المشاركة في التعديلات الخاصة بالنظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة،
 - الحق في المشاركة في اتخاذ قرار طرح أسهم إضافية،
 - الحق في المشاركة في اتخاذ قرار اتخاذ أية تعاملات مالية غير عادية.
- **المعاملة المتكافئة للمساهمين**، تتمثل المعاملة المتكافئة للمساهمين في ما يلي:
 - يجب أن يكفل إطار الحوكمة المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة ما إذا انتهكت حقوقهم،
 - المعاملة المتكافئة للمساهمين المنتمين إلى نفس الفئة،
 - نفس حقوق التصويت لكل المساهمين المنتمين إلى نفس الفئة، وذلك بعد الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لهم، قبل شراء الأسهم،
 - التصويت بواسطة الأمانة المنفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم،
 - ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.
- **دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات**، تتمثل أهم عناصر دور أصحاب المصالح في الحوكمة فيما يلي:
 - يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة حسب ما ينصه القانون،
 - العمل على تشجيع التعاون بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال إحداث الثروة، وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشاريع القائمة على مالية سليمة،
 - تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون،
 - حصول أصحاب المصالح على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم،
 - توفير آلية لمشاركة أصحاب المصالح في تحسين مستويات الأداء بالشركة وأن تكفل الحوكمة تلك المشاركة،
 - عند مشاركة أصحاب المصالح في عملية الحوكمة، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.
- **الإفصاح والشفافية**، يجب أن تكفل إطار الحوكمة تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، الأداء، الملكية، أسلوب ممارسة السلطة، مع ضمان ما يلي:
 - إعلان النتائج المالية والتشغيلية للشركة.

- حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت،
 - المسائل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح،
 - هيكلية وسياسات حوكمة الشركات.
- **مسؤوليات مجلس الإدارة،** حيث تتيح الحوكمة الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات، وذلك من خلال ما يلي:
- التكفل بالمتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة،
 - ضمان مساءلة الشركة والمساهمين لمجلس الإدارة،
 - العمل على توفير كل المعلومات الضرورية واللائمة وفي الوقت المناسب،
 - عمل مجلس الإدارة تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين في حالة ما إذا تباين تأثير قرارات المجلس على فئات المساهمين،
 - ضمان التوافق بين مجلس الإدارة والقوانين السارية،
 - إمكانية ممارسة مجلس الإدارة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة وبصفة مستقلة عن الإدارة التنفيذية،
 - يجب حصول مجلس الإدارة على المعلومات الدقيقة وذات المصلحة وفي الوقت المناسب عن الشركة.

3. مفهوم حوكمة المؤسسات العائلية وأركانها

قبل تقديم مفهوم حوكمة المؤسسات العائلية، وجب عرض تعريف المؤسسات العائلية، ثم تعريف حوكمة هذا النوع من المؤسسات، وبعدها عرض أركانها.

1.3. مفهوم الشركات العائلية وحوكمتها

تعرف الشركة العائلية على أنها تلك الشركة التي يمتلكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة، كما تعد شركة عائلية كل شركة تسيطر العائلة على الملكية الرئيسية للأسهم القادرة على التصويت، وأن تكون مسيطرة على مجلس إدارة الشركة، حيث تستطيع تعيين المدير التنفيذي، ولا تعتبر الشركة عائلية إذا كان المدير التنفيذي خارج أفراد العائلة. (Andrea, 2003)

كما يمكن أن تعرف على أنها عبارة عن محيط يتكون من مجموع من الأفراد التي تمثل الشركة ترجع ملكيتها بالكامل لأفراد العائلة الواحدة، بحيث يقوم أحد أفراد العائلة بإدارتها والعمل على ضمان استدامتها.

أما حوكمة المؤسسات العائلية، فهي تقدم إطاراً لضمان استدامة وتعاقد الأجيال في إدارة المؤسسات العائلية، حيث تساعد معايير الحوكمة في هذا النوع من المؤسسات في انتقال الأموال واستدامة نموها من جيل إلى آخر والتخفيف من تضارب المصالح بين أفراد العائلة في الشركة.

تهدف حوكمة المؤسسات العائلية إلى ما يلي:

- ضمان الاتصال بين أفراد العائلة المنتمين إلى الشركة الواحدة.
- توفير مختلف الآليات التي تمكن من تشكيل اجتماعات الشركة والعمل على اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بها.
- نشر القواعد والسياسات الخاصة بمختلف الاستراتيجيات في الشركة كسياسة توزيع الأرباح وتوظيف أفراد العائلة.
- أما بالنسبة لمزايا حوكمة المؤسسات العائلية فهي تتمثل فيما يلي: (بلهاشمي، محمد بن أحمد، و غوال، 2018)
- رفع الدرجة المهنية في تسيير وإدارة الشركة.
- تحسين عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا.
- الفصل بين ممثلي ملاك الشركة والإدارة.
- إدارة أفضل للمخاطر المرتبطة بالاستثمار وتحسين طرق وأساليب الرقابة الداخلية.

- تعتبر من بين المعايير التي تعمل على تقييم الأداء.
- تعتبر نظام تسيير الشركة.

2.3. مراحل نمو وأهداف الشركات العائلية

توجد ثلاثة مراحل أساسية لنمو الشركات العائلية، وهي تلخص دورة حياة العائلة، ولا يفترض أن تمر كل الشركات العائلية بنفس هذه المراحل، فعلى سبيل المثال تختفي بعض الشركات خلال المرحلة الأولى من دورة حياتها: (Kelin, John, Marion, & Ivan, 1997)

- مرحلة المؤسس أو المؤسسون: أي من قام بتأسيس الشركة لأول مرة، وتكون حينها الشركة مداراة من طرفهم فقط، وأهم ما تتسم به هذه المرحلة هو الحاجة الضعيفة للحوكمة.
- مرحلة شراكة الأخوة: وفي هذه المرحلة تنتقل الملكية إلى أبناء من أسسها، وكلما زاد عدد الأبناء كلما زادت الحاجة إلى الحوكمة، وهنا تطرح قضية الانسجام بين الأخوة، والتخطيط لشغل المناصب الحساسة في الشركة وإضفاء الصبغة الرسمية على تعاملاتها.
- مرحلة اتحاد أبناء العمومة: وفي هذه المرحلة تصبح حوكمة الشركات أكثر تعقيدا مع تزايد الخراط أفراد العائلة في أعمال الشركة سواء بطرق مباشرة أو غير مباشرة، وفي هذه المرحلة تظهر التباينات المختلفة في الأفكار حول كيفية إدارة الشركة، وتوزيع الأرباح، وتوظيف أفراد العائلة، والنزاعات العائلية وغيرها.

يلخص الجدول الموالي أهم مميزات مراحل تطور الشركات العائلية.

الجدول رقم (01) : خصائص ومميزات مراحل تطور الشركات العائلية

المرحلة	الخصائص
مرحلة المؤسس	انتقال القيادة، انتقال السلطة، التخطيط للتصرف في الأملاك كالميراث، الحاجة الضعيفة للحوكمة، تكون الحوكمة محدودة للغاية، يكون صوت العائلة لا زال موحدا.
مرحلة شراكة الأخوة	الحفاظ على روح الفريق والانسجام بين الأخوة، الحفاظ على ملكية العائلة، انتقال السلطة التحاق أجيال جديدة بالشركة، ظهور آراء وأفكار مختلفة، إضفاء الصبغة الرسمية على سياسات التوظيف، الحاجة المعقولة للحوكمة.
مرحلة اتحاد أبناء العمومة	تخصيص رأس مال الشركة: توزيع الأرباح، الديون، تسهيل الأسهم، فض النزاعات العائلية مشاركة، دور، رسالة ورؤية العائلة، صلة العائلة بأعمال الشركة، الحاجة الملحة للحوكمة.

المصدر: دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، مجموعة البنك الدولي، 2009، ص 16. نقلا عن: John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991)

يوضح الشكل رقم (01) الأهداف الأساسية في الشركات العائلية.

الشكل رقم (01) : الأهداف الأساسية في الشركات العائلية



المصدر: من موقع <http://www.familybusinessarabia.com/family-business-financial-governance/> تاريخ الاطلاع: 2020/03/10.

- يتضح من الشكل أن هناك ثلاثة أهداف فرعية مجتمعة تحت هدف إجمالي، والتي لا يمكن الفصل بينها. فالهدف الإجمالي يوازي الأهداف التي تخص الشركة ككل، والتي تنبع من مجلس الإدارة لها. أما الأهداف الفرعية الأخرى فهي:
- أهداف العائلة: والتي تلخص أهم ما تصبو إليه العائلة مجتمعة من خلال إنشاء هذه الشركة.
 - أهداف المساهمين: وهو ما يطمح إليه الملاك في هذه الشركة، فحتمًا يمكن أن تخالف أهداف العائلة كتقاسم الأرباح مع العائلة.
 - أهداف العاملين: كل موظف في الشركة يهدف إلى نقاط أساسية، كالأجر المرتفع.

الشكل رقم (02): رغبات العائلة ومتطلبات الشركة



المصدر: من موقع <http://www.familybusinessarabia.com/family-business-financial-governance/> تاريخ الاطلاع: 2020/03/10.

3.3. أهمية حوكمة الشركات العائلية

تتبع الحاجة إلى ممارسة حوكمة للمؤسسات للفصل بين الملكية والإدارة، غير أن المؤسسات العائلية لا يوجد فيها الفصل بين الإدارة والملكية، فأصحاب الشركة هم مجلس الإدارة، وكذلك الإدارة أيضا، مما يؤدي إلى نزاعات تؤثر على سيرورة ونمو الشركة من جهة، ومن جهة أخرى مدى تأثير المشاكل العائلية على اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة، وهذا واضح جدا في المؤسسات العائلية التي تحتل نسبة كبير من نسب المؤسسات الصغيرة والصغيرة.

تملك معظم المؤسسات الصغيرة والمصغرة عائلات، ومن هنا تبرز أهمية حوكمة المؤسسات التي تكون عنصراً أساسياً في تلك المؤسسات، غير أن الواقع غير ذلك، فمعظم المؤسسات العائلية لا تميل إلى الاعتراف بأهمية تطبيق الحوكمة في مؤسساتهم، وأهم الأسباب التي تؤدي إلى ذلك هي:

- كشف بياناتها وموضعها وخططها للمؤسسات المنافسة،
- معرفة المساهم الصغير الذي يمتلك عدداً قليلاً من الأسهم في الشركة.
- تخالف بعض الأعراف تطبيق الحوكمة.
- عدم تعيين أفراد من خارج العائلة في مراكز حساسة في الشركة.

ولهذا، كان لا بد من أن تواجه حوكمة المؤسسات العائلية صعوبات ومقاومة في التطبيق، وفي المقابل، فإن حوكمة المؤسسات أصبحت ضرورة في الشركة لدخول هذه المؤسسات إلى الأسواق العالمية وسوق الأوراق المالية.

تتطلع الحوكمة في العديد من الحالات إلى دعوة المؤسسات العائلية لمعرفة مفهومها ومدى تأثير تطبيقها على الشركة، وآليات تطبيق الفصل بين الملكية والتسيير ومجلس الإدارة وبين وظائف كل عامل على حدى، وهو ما يقلل من النزاعات العائلية التي توجد داخل الشركة العائلية، التي تمتاز أيضاً في خلط الأمور العائلية مع الأمور التي تخص الشركة.

لتطبيق الحوكمة تأثير على نشاط وتطور ونمو الشركة، وهذا ما أكدته مركز المشروعات الدولية الخاصة، والذي تعلق بممارسة حوكمة المؤسسات التي من شأنها تحسين أداء الشركة ومساعدة المديرين ومجالس الإدارات على تطوير استراتيجية المؤسسات، وضمان اتخاذ قراراتهم بناء على أسس سليمة، وأهم ممارسات الحوكمة هو تقليل المخاطر وتشجيع الأداء وتحسين فرص الوصول إلى أسواق المال والقدرة على توفير الشفافية والإفصاح.

4.3. أركان حوكمة المؤسسات العائلية

تساعد أركان حوكمة المؤسسات العائلية في تحقيق الانسجام وتقوية العلاقات بين العائلة ومؤسساتها، ويمكن عرض أهم هذه الأركان في العناصر التالية: (غلاب، زروخي، و ميمون، 2019)

- اجتماع العائلة، ففي المرحلة المبكرة التي تخلو من الرسمية، وحيث تتركز السلطة في يد المؤسس الذي يكون رب العائلة عادة وهو الذي يدير العمل بأسلوب أحادي الجانب، يقوم بالدعوة إلى الاجتماعات العائلية ويديرها، وتؤدي هذه الاجتماعات بطريقة غير رسمية إلى مشاركة المعلومات والتوصل إلى اتفاق وتوليد أفكار جديدة، وتمثل أهم وظائفها فيما يلي:

- مراجعة التغيرات في أنشطة العمل الجارية والاتجاه المستقبلي،
- تطوير مهمة ورؤية الشركة على أساس قيم العائلة المتفق عليها،
- البدء في تحديد ووضع سياسات تتعلق بالتوظيف وملكية الأسهم،
- مناقشة أفكار النمو من خلال الإعداد لتحضير الجيل الموالي لتسيير الشركة.

- **جمعية العائلة**، عندما ينشط الجيل الثاني من العائلة في العمل، يصبح العمل أكثر رسمية لتوصيل المعلومات، وتجتمع العائلة بشكل أكثر رسمية دورياً، وتناقش في الاجتماعات أية موضوعات تتعلق بالعمل، وتصبح النزاعات أكثر وروداً، وتمثل وظائف جمعية العائلة فيما يلي:

- مراجعة التغيرات في قيم العائلة ورؤيتها،
- إبلاغ أفراد العائلة بحقوقهم ومسؤولياتهم،
- مراجعة سياسات التوظيف والأجور والتصريح بها سواء كانت رسمية أو غير رسمية،
- انتخاب أفراد مجلس العائلة في بعض الحالات،

- انتخاب أفراد لجنة العائلة للتعامل مع قضايا مثل التعليم، التدريب والأعمال الخيرية.
- مجلس العائلة، عندما تنتقل ملكية الشركة إلى الورثة، ويدخل الأنساب وأبناء العمل، يصبح وجود كيان حاكم يمثل مصالح العائلة الأوسع ضرورة في صنع القرار، وينتخب أفراد العائلة في المجلس، ويجتمعون دوريا أكثر من ذي قبل، لمعالجة أية مشاكل قد تنشأ، والتي تكثر في هذه المرحلة، وعليه، تتمثل وظائف مجلس العائلة فيما يلي:
 - العمل كنقطة اتصال رئيسية بين العائلة والمجلس والإدارة العليا.
 - اقتراح المرشحين للعمل في المجلس.
 - مراجعة وتعديل أية أمور تتعلق بالرؤية والمهمة وقيم العمل.
 - مراجعة وتعديل أية سياسات متعلقة بالتوظيف والأجور وحمل الأسهم.

4. صعوبات تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات العائلية

توجد عدة صعوبات في تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات العائلية.

1.4. مشكلة الوكالة في المؤسسات العائلية

تنشأ مشكلة الوكالة بشكل أساسي في كون أن المسيرين يملكون معلومات أكبر حول الشركة مما يسمح لهم بخدمة مصالحهم الخاصة دون تحمل أية مخاطر، في حين يجد المساهمون صعوبة في توجيه عمل المسيرين لخدمة مصالحهم (ملاك الشركة). وفي المؤسسات العائلية، التي تتصف بثلاث طرق لتضارب المصالح فيها، وهي بين المساهمين، المسيرين والمساهمين الأقلية. فيما يلي توضيح لتضارب المصالح في المؤسسات العائلية: (بن زوي، 2018)

- تضارب المصالح بين المساهمين ذوي الأقلية والمساهمين الذين يملكون نسبة كبيرة من ملكية الشركة، وبالتالي يجوزون على غالبية الأصوات في الجمعية العامة وهم من يقومون بتوجيه القرارات الهامة في الشركة، وأي تصرف غير مقبول من هؤلاء الأغلبية ينجر عن أثر سلمي على المساهمين الأقلية.
 - غالبا ما يشرف المساهمون ذو الأغلبية في الشركة على التسيير، وذلك نتيجة لملكيتهم لغالبية الأصوات في الجمعية العامة، ولهذا يمكن اعتبارهم كوكيل للمساهمين ذوي الأقلية.
 - نادرا ما يكلف المساهمون ذوي الأغلبية في ملكية الشركة مسيرين مختصين لإدارة الشركة خارج إطار العائلة.
- وبما أن المؤسسات العائلية تنتمي إلى نفس العائلة، فإن تضارب المصالح يقل عكس ما يوجد في المؤسسات الكبيرة. وعليه، فإن المساهمون في المؤسسات العائلية لا يواجهون إلا عددا قليلا من الآليات التي تضبط سلوكهم الانتهازي، وهو ما يغلب على إطار حوكمة المؤسسات العائلية الطبيعية التعاقدية.

2.4. تكاليف تطبيق الحوكمة

تؤدي آليات حوكمة المؤسسات بصفة عامة دورا مهم في تحسين أداء هذه المؤسسات والرفع من قيمتها، غير أن المؤسسات العائلية لا تتبنى تلك الآليات بصفة مباشرة، وإنما تعمل قبل ذلك على مقارنة تكاليف تبني هذه الآليات مع المنفعة التي ستترتب عليها. فباستثناء أن المؤسسات العائلية تواجه مشكلة وكالة أقل، فإن ذلك يؤدي بالضرورة إلى التقليل من بعض آليات الحوكمة، بحيث تصبح المنفعة المرجوة منها أقل من تكلفتها، وهو ما يسمح للمؤسسات العائلية اختيار آليات الحوكمة بإعطاء صورة أكثر وضوحا من ناحية المقارنة بين تكاليف الحوكمة والمنفعة المترتبة عنها.

هذه التكاليف المرتفعة للحوكمة في المؤسسات، حتى وإن كان قياس صعبا، والتي لا يمكن أن تتحملها المؤسسات العائلية، أجبرها على استحداث نظام حوكمة مختلف وآليات حوكمة مختلفة، وباعتبار أن أغلب المؤسسات المصغرة في الجزائر هي مؤسسات عائلية، فإنه على

جمعيات إدارة الأعمال ومختلف الهيئات المهتمة بتحسين نظام الحوكمة مسايرة آليات الحوكمة التي استحدثتها المؤسسات العائلية لنفسها. (بن زوي، 2018، الصفحات 69-70)

3.4. مواطن ضعف المؤسسات العائلية

هناك عدة مواطن ضعف في المؤسسات العائلية التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة، أهمها: (غلاب، زروخي، و ميمون، 2019، صفحة 253)

- **التعقيد**، فالمؤسسات العائلية أكثر تعقيدا من حيث الحوكمة مقارنة بنظيراتها، نتيجة إضافة العائلة، وما تحمله من مشاعر ومشاكل عائلية تدخل في صلب عمل الشركة، وهو ما يزيد من تعقيد المسائل التي يتعين على هذه المؤسسات أن تتعامل معها، وباعتبار أن أفراد العائلة يؤدون أدوارا مختلفة في مؤسساتهم، فإن ذلك يؤدي في العديد من الحالات إلى تفاوت الحوافز بين أفراد العائلة.
- **الصبغة غير الرسمية**، وتنتج الصبغة غير الرسمية لعمل الشركة العائلة لكون إدارتها من العائلة نفسها المالكة، ودخول أفراد من العائلة أكثر في الشركة واتساع أعمالها، يمكن أن يؤدي إلى الكثير من أوجه القصور والصراعات الداخلية، التي تهدد باستقرار أعمال هذا النوع من المؤسسات.
- **قلة الانضباط**، لا تبدي الكثير من المؤسسات العائلية اهتماما كافيا بالمجالات الإستراتيجية الأساسية، مثل خطط انتقال مناصب الرئيس التنفيذي والمناصب الإدارية الرئيسية الأخرى، وتوظيف أفراد العائلة في الشركة، بدل جذب مديرين ذو كفاءة ومهارة خارج العائلة، ويمكن في العديد من الحالات عدم اللجوء إلى أطراف خارج العائلة بفشلها.
- **الصراع بعد الجيل الأول**، كثيرا ما ينشأ الصراع في المؤسسات العائلية بعد وفاة المالك أو تقاعده، وتولي أحد أبناء أو أحفاد المالك لإدارة الشركة من أخطر نقاط الضعف في هذا النوع من المؤسسات بوجه عام، ما لم يكن هناك تخطيط مسبق لمواجهة مشكلة تعاقب الأجيال.

4.4. مشاكل تطبيق الحوكمة في المؤسسات العائلية

فمن الحقائق المعروفة أن ما نسبته 95% من الشركات العائلية لا تستمر بعد الجيل الثالث من مؤسسها (The Family Business Network)، ولعل أهم الأسباب التي تؤدي إلى زوال المؤسسات العائلية هي: (Fred & Alden, 1998)

- **التعقيد** الذي تتسم به الشركة بالنسبة لأفراد العائلة، وأفراد الأجيال القادمة.
- **الصبغة غير الرسمية**، ذلك أن معظم هذه الشركات تفضل الطابع غير الرسمي لأغلب نشاطاتها، خاصة عندما تنتقل الشركة إلى الأجيال القادمة.
- **قلة الانضباط**: فإجماع كل أفراد العائلة حول رأي واحد شيء صعب، كما تؤثر المشاكل العائلية على درجة الانضباط في الشركة.
- **غير أن الدراسات أوضحت أن أداء الشركات العائلية يفوق أداء مثيلاتها من الشركات من حيث حجم المبيعات وغيرها من مؤشرات النمو.** (Denis & John, 1991)

يمكن تقسيم مشاكل تطبيق الحوكمة بنوعين، وهما المشاكل العامة والمشاكل الخاصة.

1.4.4. المشاكل العامة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات العائلية

يمكن تلخيص أهم المشاكل العامة للحوكمة في المؤسسات العائلية، بتقسيمه هذه المؤسسات إلى نوعين، وهما المؤسسات العائلية التي تعاني صعوبات في البقاء، والمؤسسات العائلية التي تواجه تحديات النمو. (وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، 2009) بالنسبة للنوع الأول، أي المؤسسات العائلية التي تعاني من صعوبات في البقاء، فإنه يمكن عرض أهم المشاكل العامة في تطبيق الحوكمة في العناصر الموالية:

- العلاقات بين الأطراف الفاعلة في الشركة العائلية، فباختبار أن ملاك الشركة هم أنفسهم المسيرين، مما يولد حالة خلط بين الوضعين، وهذا ما يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية،
- ضعف قواعد التسيير لا تسمح بضبط دقيق لنتيجة الشركة، وهو ما ينعكس سلبا على الوضعية المالية لنتائج الشركة،
- مشاكل الانتقال والخلافة غير متوقعة عادة، وعندما ينشأ هذا المشكل، يمكن أن يضع الشركة في وضعيات مستعصية قد تقودها إلى الحل،
- الشركة العائلية غير قادرة في هذه الحالة على توقع المستقبل، لأن اهتمامها الوحيد هو ضمان بقائها فقط.
- أما بالنسبة للمشاكل الخاصة بالمؤسسات العائلية التي تواجه تحديات النمو، فتتمثل فيما يلي:
- عملية الفصل بين وظيفة المدير والمسير تكون أكثر تحديدا، حتى ولو كانتا الوظيفيتين مجموعتين في شخص واحد وهو عادة رب العائلة،
- إرساء قواعد تسيير تسمح بضبط أفضل لنتائج الشركة، لكن دائما ما توجد مشاكل حول الإفصاح عن القوائم المالية لمعرفة الوضعية المالية للشركة العائلية،
- مشاكل الانتقال والخلافة أكثر حدة، ومعالجتها تؤدي إلى اضطرابات في سيرورة الشركة،
- قدرة الشركة على وضع إستراتيجية، غير أن هذه الإستراتيجية ليس موضوعية، بل تكون ذاتية حسب تطلعات ورغبات أفراد العائلة.

2.4.4. المشاكل الخاصة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات العائلية

- تخص المشاكل الخاصة بتطبيق الحوكمة بدرجات متفاوتة للمؤسسات العائلية، وذلك كما يلي:
- يطرح موضوع البحث عن شركاء خارج العائلة مشكلة الحذر المتبادل من الطرفين، لأن فتح رأس المال يؤدي إلى فقدان سيطرة العائلة، وهو ما يجبر المؤسسات العائلية وضع شروط ليست في صالح المستثمرين الخارجيين.
 - علاقة المؤسسات العائلية مع المصالح الجبائية، فحكم العائلة على الشركة وحساباتها يؤدي إلى نقص الإفصاح والشفافية في القوائم، وعادة ما توفر هذه المؤسسات قوائم مالية خاصة بالمصالح الجبائية وقوائم مالية مختلفة عن الأولى خاصة بطلب القروض البنكية وغيرها،
 - تعرف الكثير من المؤسسات العائلية نزاعات داخلية بين المساهمين خاصة في الجيل الثاني لها، والتي تعطي لفكرة الجمعية مفهوما سلبيا عكس ما تعنيه الجمعية بأنها حركة حضارية وممر للمقاوم الراغب في توسيع مؤسسته،
 - عادة ما لا يقبل المسيرين التنفيذيين خارج أحد أفراد العائلة، وفي حالة ما إذا تم توظيف مسير خارج العائلة، فإن أفراد العائلة يقيدون عمله، الأمر الذي يؤدي إلى طرح مشكل الثقة والأجر وعدم استقرار المسير الخارجي،
 - تعاني المؤسسات العائلية من تجميع المسؤوليات أو تركيزها المبالغ فيه، فيمكن أن يوجد أحد أفراد العائلة من يمسك عدة مهام في الشركة، وهو عكس ما تمليه قواعد الحوكمة.
 - جزء كبير جدا من المؤسسات العائلية لا يمكنها تجاوز عقبة الغياب الفجائي للمؤسس، سواء بالوفاة أو العجز عن أداء مهامه في الشركة العائلية، وهذا لعدم استعداد الورثة وغموض وضعية أفراد العائلة في الشركة، وكذا غياب الهياكل التنفيذية بسبب تركيز السلطة في يد المالك أو رب العائلة.

الخلاصة :

تعتبر عادة مهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة العائلية مسؤولية مشتركة بين أصحاب الشركة ومجلس الإدارة والإدارة العليا. ومع هذا، فقد تقع على عاتق العائلة مسؤولية أكبر لضمان إدارة شركتهم بطريقة تجعلها تنمو وتستمر على المدى الطويل. وبالإضافة إلى ذلك، لا تقتصر مهمة أفراد العائلة على حوكمة شركتهم فحسب، ولكنهم مسئولون أيضا عن حوكمة عائلتهم وعلاقاتها بأعمالها. ويساعد وضع نظام قوي لحوكمة العائلة في فترة مبكرة من دورة حياتها على توقع حدوث أي خلافات محتملة بين أفراد العائلة بشأن القضايا المتعلقة

بالشركة، وتسوية هذه الخلافات. وهذا يمكن أفراد العائلة من التركيز على القضايا الأساسية الأخرى مثل العمل على التوسع في أعمال الشركة.

إلى جانب حوكمة العائلة، يتعين على أفراد العائلة وضع هيكل مناسب لمجلس إدارة الشركة والإدارة العليا. فتشكيل مجلس إدارة كفاء ومستقل وجيد التنظيم سيجعل من الممكن وضع إستراتيجية سليمة للشركة ويشرف بكفاءة على الإدارة العليا بها. ومن ناحية أخرى، فمن الضروري أن تكون هناك إدارة عليا محترفة وحريصة على تحقيق النجاح للشركة. ويتعين أن يستند اختيار أعضاء مجلس الإدارة والمديرين في الإدارة العليا إلى مؤهلاتهم وأدائهم وليس إلى ارتباطهم بالعائلة.

وأخيراً، فمن الضروري أن تصبح العائلات التي تزاوّل أعمالاً على وعي بهذه القضايا، وأن تبدأ بأسرع وقت ممكن في بناء هيكل ملائم للحوكمة. إذ أن الانتظار إلى أن يصل عدد أفراد العائلة كبيراً جداً، وتصبح أنشطتها أكثر تعقيداً يجعل من الصعب جداً تسوية الخلافات القائمة بالفعل بين أفراد العائلة. كما أن وضع هيكل واضح للحوكمة وفي الوقت المناسب، يجعل من اليسير الاحتفاظ بتماسك العائلة ورعاية مصالح أفرادها سواء داخل العائلة أو في مجال أعمالها.

قائمة المراجع:

1. Andrea, C. (2003). The History of Family Business 1850-2000. Cambridge: Cambridge University Press.
2. Denis, L., & John, L. (1991). Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies. Economic Journal , 101 (409), 1418-1437.
3. Fred, N., & Alden, L. G. (1998). The Family Business: its Governance for Sustainability. Routledge: Routledge New York.
4. Kelin, G. E., John, D. A., Marion, M. H., & Ivan, L. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Harvard: Harvard University Press.
5. The Family Business Network. (n.d.). The Family Business Network. Retrieved 03 15, 2020, from www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts: www.fbn-i.org
6. بدر الدين محمد خليل، و محمد الديان. (2016). حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة بالسعودية. الرياض.
7. بن زواي، م. ا. (2018). الشركات العائلية وتكاليف آليات الحوكمة: دراسة مبنية على التحليل التمييزي لعينة من الشركات الجزائرية. مجلة المالية وحوكمة الشركات. 55-56، (1) 2،
8. بوقرة، ر. &، غانم، ه. (2017). الحوكمة، المفهوم والأهمية. حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري. (p. 13) بسكرة: جامعة محمد بسكرة.
9. جهيذة بلهاشمي، أسماء محمد بن أحمد، و نادية غوال. (2018، 11 13). مبادئ الحوكمة كآلية لتفعيل دور الشركات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة -دراسة تحليلية لمجموعة شركة نقل العائلية في دولة الأردن. حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، الصفحات 10-11.
10. غلاب، ف.، زروخي، ف. &، ميمون، ا. (2019). إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات دراسة تحليلية. مجلة التمية والاقتصاد التطبيقي. 254-255، (01) 03،
11. فيصل محمد الشواورة. (2009). قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 126.
12. لعلا رضاني، أم الخير البرود، و عبد القادر شارف. (2017). إرساء دعائم الحوكمة المؤسسية لمواجهة الأزمات، "دراسة لأهم الأزمات والفضائح المالية لكبريات الشركات العالمية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 270.
13. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية. (2009). ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر. الجزائر: الجزائر.