

تاريخ القبول: 2022/05/16

تاريخ الإرسال: 2022/02/01

البعد الإستراتيجي للحوكمة الرشيدة المطبقة في الشركات العائلية**The strategic dimension of good governance applied in family businesses**بن علي أمال*¹، مسعودي زكرياء²جامعة أحمد زبانة غليزان (الجزائر)، amel.benali@univ-relizane.dzجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي (الجزائر)، pr.zakaria.messaoudi@gmail.com**المخلص:**

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على موضوع غاية في الأهمية والمتمثل في أهمية تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في الشركات العائلية، وذلك من خلال التطرق للمفاهيم الأساسية حول الشركات العائلية وكذا التعرف على مبادئ الحوكمة لدى هذه الشركات وأدوات تحليلها، وكذا أهمية تطبيقها الإستراتيجية في نمو واستمرار هذه الشركات مع الإشارة لمساعي الجزائر في مجال تطبيق حوكمة الشركات.

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية بالشكل الصحيح ستسمح لهذه الشركات بتحقيق النمو والاستمرارية في تعاقب الأجيال وانتقال الثروة من جيل إلى جيل والتقليل من النزاعات العائلية خاصة من خلال مساهمتها في ضمان نزاهة المعاملات المالية وزيادة فعالية تسيير الأعمال بالتالي تعزيز سيادة القانون والحكم الديمقراطي، رغم أن هناك صعوبات ومعوقات تحول دون التطبيق السليم لهذه المبادئ لا بد من مواجهتها.

الكلمات المفتاحية:

الشركات العائلية - حوكمة الشركات العائلية - تفعيل مبادئ حوكمة شركات العائلية- استمرارية الشركات العائلية.

تصنيفات JEL: M14, G28, G28, M14.

Abstract :

This study aims to shed light on a very important topic, which is the importance of activating the principles of good governance in family businesses, by addressing the basic concepts about family businesses, as well as identifying the principles of governance in these companies and their analysis tools, as well as the importance of their strategic application in the growth and continuity of these

* المؤلف المرسل

companies with Reference to Algeria's efforts in the field of corporate governance.

The results of this study concluded that the correct application of the principles of governance in family businesses will allow these companies to achieve growth and continuity in the succession of generations and the transfer of wealth from generation to generation and reduce family conflicts, especially through its contribution to ensuring the integrity of financial transactions and increasing the effectiveness of business conduct, thus strengthening the rule of law And democratic governance, although there are difficulties and obstacles that prevent the proper application of these principles, they must be confronted

Keywords: Family businesses - family corporate governance - activating the principles of family corporate governance - the continuity of family businesses.

JEL Classification Codes : M1, G28, G28, M14.

مقدمة:

تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات من قبل رواد الفكر الاقتصادي في الأونة الأخيرة وهذا نتيجة الأثر البالغ الذي يمكن أن تحدثه الحوكمة على المردود المالي والمحاسبي للشركات فضلا عن التنظيم المرتقب جراء هذه العملية وكذا الشفافية المطلقة للمعلومات المالية التي ستحدثها الأمر الذي من شأنه أن يعزز ثقة العملاء، مما جعل تطبيقها ضرورة ملحة في الشركات خاصة في الدول النامية، لما تنطويه من أهمية في تكامل أدوار الإدارة الحكومية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني من خلال التشارك في رسم وتحديد الأدوار لكل من هذه الأطراف، على قاعدة الشفافية والمسائلة والتشارك في تحمل المسؤوليات، بما يحقق التنمية المجتمعية بكفاءة وفاعلية وتعزيز دولة القانون واللامركزية.

ومن المؤسسات التي يتم تطبيق الحوكمة بها نجد الشركات العائلية التي يقوم تأسيسها وإدارتها على أفراد العائلة وخصوصا المؤسس، ومن ثم تنتقل إلى الأولاد ومن ثم الأحفاد، وتمثل النوع السائد في العديد من القطاعات في العديد من بلدان العالم، ومنها حتى من يحتكر صناعات بأكملها، ونظرا لصعوبة التعامل مع العائلة في إطار العمل واحتمال وقوع صراعات وصدادات أثناء نمو المؤسسة وتوسعها مقابل تسجيل نمو وتوسع في العائلة، بالإضافة إلى المشاكل التي قد تنشأ أثناء انتقال المؤسسة عبر الأجيال، كل هذه العوامل تدفع إلى تبني قواعد ومبادئ الحوكمة الرشيدة.

إن الشركات العائلية، التي تحتل مكان الصدارة في القطاع الخاص، هي مشروعات يلعب فيها الكيان العائلي دورا إداريا وماليا ورقابيا، مؤثرا على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة، وبساطة تأسيس هذه الشركات فهي لن تتدثر أو يتوقف تأسيس الجديد منها في مختلف دول العالم، فمهما كان حجم التحديات التي تفرصها التحولات

الاقتصادية في العالم، فإن مثل هذا النوع من الشركات باق ببقاء أشخاص قادرين على العطاء وتحقيق نجاح تجاري واقتصادي ينسب لهم وينتقل بالتوريث لأبنائهم وأحفادهم. انطلاقا مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

فيما يتمثل البعد الإستراتيجي للحوكمة الرشيدة المطبقة في الشركات العائلية؟
وانطلاقا من الإشكالية الرئيسية تنفرع الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما المقصود بالشركات العائلية؟
- ما المقصود بحوكمة الشركات العائلية؟
- ماهي آليات تفعيل مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية؟ مع الإشارة لمبادرة الجزائر نحو ذلك.

فرضية الدراسة: تفترض الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بأفضل الممارسات في الشركات العائلية يساهم في نموها واستمرارها في تعاقب الأجيال والتقليل من النزاعات.

منهج الدراسة: لمعالجة هذه الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد مختلف المفاهيم المرتبطة بالشركات العائلية والحوكمة الرشيدة وآليات تفعيل مبادئها لإبراز بعدها الاستراتيجي المساهم في نمو واستمرار هذا النوع من الشركات.
أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الشركات العائلية التي تعتبر الركيزة الأساسية لاقتصاديات الدول وأيضا الأهمية الاستراتيجية لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في هذا النوع من الشركات كتوجه إداري حديث مساعد لمواجهة التحديات الاقتصادية.
أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية وكذلك إبراز البعد الإستراتيجي لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الشركات العائلية مع الإشارة إلى مساعي الجزائر نحو تطبيق الحوكمة في الشركات.
دراسات سابقة:

-مقال منشور للباحثين: (غربي حمزة وبدروني عيسى) ب عنوان: "مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية"، مجلة الاقتصاد والمالية (JEF) المجلد 07 العدد 01، سنة 2021: جاء هذا البحث لدراسة أهمية الحوكمة في الشركات العائلية كونها لديها العديد من القضايا التي تواجهها تتبع 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.

- مقال منشور للباحثين: (سعود وسيلة وقاسمي كمال) ب عنوان: "حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر-دراسة حالة مؤسسة أن سي أ رويبة"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إيليزي، العدد الثالث، سنة 2018: يهدف البحث إلى إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات العائلية من جهة والحوكمة المؤسسية من جهة أخرى

وكذا إبراز أهمية وفوائد تطبيق الحوكمة في المؤسسات العائلية مع تقديم دراسة حالة مؤسسة أن سي أروبية التي قررت تبني نظام الحوكمة عند ملاحظة بعض النتائج السيئة والصراعات التي بدأت تنشأ بين أفراد العائلة، هذا التبني انعكس إيجاباً على المؤسسة حيث عرفت نمواً كبيراً وتحسناً في أدائها.

- مقال منشور للباحثين: (حمدي معمر، فلاق صليحة وبوسكة عابد): ب عنوان: "حوكمة الشركات العائلية آلياتها وتطبيقاتها في الشركة العائلية نقل الأردنية"، مجلة الحوكمة- المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 01، العدد 01، سنة 2019: جاء هذه الدراسة لتبيان مختلف آليات حوكمة الشركات العائلية سواء آليات الحوكمة العائلية وحوكمة إدارة الشركات العائلية؛ حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها هو أن حوكمة الشركات التكاملي بين مختلف آلياتها تحل العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسات منها المشاكل المالية، والمحاسبية وأهمها فقدان الثقة والمصادقية في المعلومات المحاسبية وتدعيم تنافسيتها؛ كما تساهم في تعظيم قيمة الشركات العائلية، وهذا من خلال آلياتها وأهمها مجلس العائلة وميثاق العائلة ومجلس الإدارة؛ كما أنه منذ تنفيذ هذه الممارسات في الشركة العائلية نقل الأردنية، تواصل النمو لمجموعة نقل من حيث الحجم ومستوى الأرباح.

أولاً: مفاهيم حول للشركات العائلية.

1-تعريف الشركات العائلية:

الشركة العائلية كما هو معروف تاريخياً تنسب إلى اسم عائلة، أي إلى اسم شخص واحد، وهو عميد العائلة أو إلى لقب العائلة، وقد تكتسب الشركة شهرتها من اسم العائلة أو العكس، فقد تكتسب العائلة شهرتها من شهرة الشركة، ومن صفات الشركة العائلية أنها في أغلب الحالات شركة مغلقة على ملاكها فقط، وقد انحصر التصنيف القانوني للشركات العائلية في عدة مسميات فقد تكون الشركة العائلية (شركة ذات توصية بالأسم)، خاصة بأبناء العائلة فقط، (شركة تضامن)، (شركة ذات مسؤولية محدودة) (شركة توصية محدودة) (جون ورد، 2004، صفحة 24).

وتعرف الشركة العائلية أيضاً 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. C).

2- خصائص الشركات العائلية:

تتمتع الشركات بعدد من الخصائص التي تميزها عن الشركات المساهمة العامة ومن أبرز تلك الخصائص (رسلان محمد، 18-17 أبريل 2013، الصفحات 555-556):

1. تتسم الشركات العائلية ببساطة تأسيسها واستمراريتها وانتقال ملكيتها من جيل إلى آخر بالتوريث، كما وتمتاز بالمرونة والقدرة على التكيف والصمود من خلال خفض الأجور والرواتب، الأمر الذي مكنها من تخطي محاولات الشركات الكبرى

- لتهميش دور تلك الشركات، بل على العكس من ذلك فإن أهميتها تكمن في العلاقات التشابكية مع القطاعات والأنشطة الاقتصادية الأخرى.
2. تصنف الشركات العائلية من الناحية القانونية على أنها شركات تضامن بين أفراد العائلة، مما يضفي طابع الاستقلالية والمرونة الإدارية على هذه الشركات وهذا يؤدي أيضا إلى اهتمام أكبر من قبل مالكيها لتحقيق نجاحات أكبر لها كما وتعد مسؤولية الشركاء مسؤولية شخصية ومباشرة عن جميع التزامات الشركة.
3. كما أنه ونظرا لبساطة النمط الإداري للشركة العائلية وعدم التعقيد واقتصارها على عدد محدد من الأشخاص فإن ذلك يؤدي إلى تقليل التكاليف والنفقات الإدارية وأجور العاملين، مما يجعلها تتمتع بميزة تنافسية سعرية لمنتجاتها في السوق.
4. يسود الشركات العائلية أجواء من العاطفة والملكية والعامل المادي وهي تلك العناصر التي تقف وراء الخلافات العائلية وانعكاسها بشكل مباشر على نشاط الشركة العائلية.
5. توابك الشركات العائلية المستجدات التكنولوجية والاقتصادية من خلال تشجيع روح المبادرة والابتكار والرغبة في تعزيز مبدأ الإدارة والتخطيط الإستراتيجي.
- أهمية الشركات العائلية:**

تنتشر الشركات العائلية على نطاق واسع في مختلف دول العالم حيث تشكل ما نسبته 85% من مجموع شركات القطاع الخاص وتتركز بشكل خاص في المؤسسات والشركات المتوسطة وصغيرة الحجم، وتكمن أهمية الشركات العائلية ليس فقط في كونها تحتل موقعا مرموقا في مجال ريادة الأعمال بل وعلى مستوى الاقتصاد الوطني لأية دولة، فهي تلعب دورا مهما في التنمية الاقتصادية من خلال تأثيرها في كثير من المؤشرات الاقتصادية كالناتج المحلي الإجمالي والادخار والاستثمار والاستهلاك والتصدير وخلق فرص العمل (جرادات ناصر محمد وآخرون، 2012، صفحة 26).

كما يمكن توضيح أهمية الشركات العائلية فيما يلي (غريب بولرباح، 2013، صفحة 98):

تلعب الشركات العائلية دورا مهما وحيويا في اقتصاديات الدول، وتشير الشركة العائلية إلى أي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية، وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة، وعلى ذلك فإن الشركات العائلية هي مشروعات يلعب فيها الكيان العائلي دورا إداريا وماليا ورقابيا مؤثرا على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة، وبساطة تأسيس هذه الشركات لن تندثر أو يتوقف تأسيس الجديد منها في مختلف دول العالم، فمهما كان حجم التحديات التي تفرزها التحولات الاقتصادية في العالم، فإن مثل هذا النوع من الشركات باق ببقاء أشخاص قادرين على العطاء وتحقيق نجاح تجاري واقتصادي ينسب لهم وينتقل بالتوريث لأبنائهم وأحفادهم.

إن الشركات العائلية الضخمة في الدول الصناعية لها دور كبير في التنمية الاقتصادية ولم تستطع الشركات الكبيرة تهيمش دورها بل بالعكس وجدت أنه في الشركات العائلية حلولا لكثير من احتياجاتها الصغيرة الحجم والمتكررة الطلب، ومن ناحية أخرى فإن الشركات العائلية بطبيعتها تعتبر بعيدة عن ضغوط أسواق المال والتي تتمثل في ضرورة

تحقيق الشركة لنتائج سريعة، وذلك لأنها لا تنتمي لهذه الأسواق، كما لا يوجد لديها حملة أسهم، كما حدث في الأونة الأخيرة من انهيارات الأسواق المالية أدت إلى المطالبة بضرورة وجود مجموعة من الضوابط والأعراف والمبادئ الأخلاقية والمهنية لتحقيق الثقة والمصادقية، حيث أن حوكمة الشركات مفيدة لمنشآت الأعمال، ومن ثمة فإن الشركات لا ينبغي لها أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات، بقدر ما يمكن لهذه الشركات أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات أساليب الإدارة الجيدة التي ينبغي عليها إتباعها في عملها.

ثانياً: حوكمة الشركات العائلية:

1- مفهوم حوكمة الشركات العائلية:

حوكمة المؤسسات العائلية، هي تلك التي تقدم إطاراً لضمان استدامة كتعاقب 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 (عربي حمزة و بدروني عيسى، 2021، صفحة 27).

حيث تعتبر حوكمة المؤسسات العائلية ذات أهمية بالغة كونها تسمح بما يلي: (قصاص

فتيحة، 2012/2011، صفحة 146) :

- تقوم بتحسين أداء المؤسسات؛
- مساعدة المدراء ومجالس الإدارة على تطوير إستراتيجيات المؤسسات؛
- تحسين فرص الوصول إلى أسواق رأس المال، والقدرة على خلق الثقافة والقابلية للمحاسبية.

2- هيئات حوكمة الشركات العائلية:

يمكننا رصد هيئات الحوكمة في الشركات العائلية فيما يلي (جادة سامي صالح،

2010، الصفحات 35-37) :

- **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 علاقاتهم 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.
 - توفير أساس متين يحقق الترابط بين أهداف وطموحات العائلة ورسالة وأهداف الشركة.
 - وجود مصدر يستمد منه سبل حسم أي نزاع قد ينشأ بين أفراد العائلة.
- **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 والمشاركة 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 صوته في المسائل المتعلقة بالانتخاب، وعند الحاجة تقدم ترشيحهم للانتخاب.
 - إتاحة الفرصة لهم، في حدود الإمكان، لطرح أسئلة على مجلس الإدارة، بما في ذلك أن 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 الراشد للمؤسسة قصد ضمان معاملة متساوية بين جميع المساهمين.

■ **مجلس العائلة:** لمتابعة تطبيق العائلة لابد من توفر مجلس يسمى مجلس العائلة يشكل من وجوه العائلة ذوي التأثير ويرأسه المؤسس أو من يختار لخلافته، يتكون هذا المجلس من خمسة إلى ثمانية أشخاص.

انتخاب أعضاء مجلس العائلة من طرف مجلس موسع لها ويجب أن يجتمع مجلس العائلة الموسع دوريا 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 تهيئة وتأهيل الأجيال من أبناء العائلة لتولي المسؤولية في الشركة.
- التعاون مع المجالس الأخرى التي تنشأ في الشركة مثل مجلس الإدارة (المكون من القيادات المسؤولة).

- ضبط حدود سلطات المدير العام ضمن ترتيب داخلي لمجلس الإدارة أو لمجلس العائلة.

3- مبادئ حوكمة الشركات:

ومن الضروري الإشارة إلى أنه لا يوجد نموذج أو نظام خاص بحوكمة الشركات الذي يناسب جميع الدول وجميع الشركات One Model Fits All ولهذا السبب عملت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على إصدار مبادئ عامة للحوكمة بحيث تعمل الدول على إصدار قواعد تتلاءم وخصوصية كل دولة وضمن إطار المبادئ العامة للحوكمة. وتشمل مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي

وفقا للتعديل الحاصل في عام 2004 المبادئ التالية (OECD, 2004, p. 29):

- ضمان الأساس لوجود إطار فعال لحوكمة الشركات: يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأوراق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون ويبين بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

• **حقوق المساهمين ووظائف الملكية الأساسية:** وتشمل حق ملكية الأسهم والتصويت في الجمعية واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد من الأرباح وتدقيق القوائم المالية.

• **المعاملة العادلة للمساهمين:** ويقصد بها المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة وأيضا حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية وحمايتهم من عمليات الاستحواذ أو الدمج المشكوك أو من الاتجار في المعلومات الداخلية وكذلك حقهم في الإطلاع على جميع المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

• **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** ويتضمن هذا المبدأ احترام حقوقهم القانونية وتعويضهم من جراء أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات تعزيز مشاركتهم في الرقابة على الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة.

• **الشفافية والإفصاح:** أي الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية مثل الأداء المالي والتشغيلي للشركة وأهدافها والأحداث الهامة فيها وعوامل المخاطر بحيث يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات في الوقت المناسب دون تأخير وبالذقة الكافية.

مسؤوليات مجلس الإدارة: ويقصد بذلك هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

ثالثا: تفعيل مبادئ حوكمة الرشيدة في الشركات العائلية (الإشارة لمبادرة الجزائر نحو ذلك).

1- دوافع تفعيل الحوكمة في الشركات العائلية:

اكتسب مفهوم حوكمة الشركات خلال العقد الأخيرين اهتماما متزايدا نظرا لما شهده العالم خلال هذه الحقبة الزمنية من تغيرات نوعية وتكنولوجية واقتصادية بالإضافة إلى العديد من الأزمات المالية والاقتصادية التي عصفت باقتصاديات كثير من الدول بل بالاقتصاد العالمي برمته، وكان من أبرز تلك التغيرات (رسلان محمد، 17-18 أفريل 2013، الصفحات 550-551):

أولا: أدى التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذلك انتقال كثير من دول العالم على اقتصاد السوق وخصخصة نسبة عالية من شركات ومؤسسات القطاع العام على نشوء أجواء من التنافس الحاد بين الشركات ليس فقط على الصعيد المحلي بل وعلى الصعيد العالمي، الأمر الذي اقتضى ضرورة وضع القواعد والمعايير لنشاط تلك الشركات وهو ما أصبح يعرف بحوكمة الشركات وذلك بهدف حماية الشركات وتوازن مصالح مديري الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بنشاطها.

ثانيا: كان للأزمات والانهيابات المالية التي أحاطت بدول جنوب شرق آسيا في نهاية عقد التسعينيات من القرن الماضي، وانهيار بعض الشركات الأمريكية كشركة Enro world Com، أثرا كبيرا لدى المؤسسات والمنظمات الدولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي في تسليط الضوء على موضوع الحوكمة، ليس ذلك فحسب فقد اتجهت الدول الصناعية السبع في العام 1998 نحو التركيز على الحوكمة وضرورة مراجعة الحوافز الممنوحة لإدارة الشركات وهو ما قاد منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي إلى إصدار مجموعة من المبادئ الإرشادية لحوكمة الشركات في العام 1999 ومن ثم مراجعة

وتعديل تلك المبادئ في العام 2004 لتصبح بعد ذلك الأساس الذي اعتمدته غالبية الدول في إعداد مدونة قواعد حوكمة الشركات الخاصة بها.

ثالثاً: ومما عزز من أهمية حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة تلك الأزمة المالية الكبيرة التي تفجرت في خريف العام 2008، والتي بدأت في سوق الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتشرت بوتيرة متسارعة نحو القطاعات الأخرى، وكان من أبرز الشركات والمصارف التي تعرضت للأزمة بشكل حاد شركة Fannie Mae وشركة Freddie Mac، وكارليل كابيتل، وسيتي جروب، والمصارف غولدمان ساكس ومورغان ستانلي، ومجموعة ستي بنك وميريل لنس وليمان برذرز وبنك أوزرا الياباني وواشنطن ميوتشوال وغيره ولم تقتصر آثار تلك الأزمة على الشركات والمصارف الأمريكية، بل انتقلت آثارها إلى دول الإتحاد الأوروبي واليابان قبل أن تمتد وتنتشر لتشمل معظم الاقتصاديات الناشئة أيضاً.

وقد عزي سبب تلك الانهيارات إلى ضعف الأنظمة والقواعد والتشريعات والضوابط التي تحكم نشاط تلك الشركات والمؤسسات.

رابعاً: ضرورة فصل الملكية عن الإدارة، إن الأزمات المالية والاقتصادية المشار إليها أعلاه لم ينتج عنها خسائر مالية للشركات والمؤسسات المصرفية فحسب، بل أكدت ضرورة فصل ملكية الشركة عن إدارتها وذلك بهدف تكريس مبادئ المساءلة والرقابة والشفافية والإفصاح وتعزيز أساليب الإدارة المدنية بعيداً عن القرارات الشخصية في إدارة الشركة.

يرى البعض أن حوكمة المؤسسات العائلية كما لها عدة مزايا ومن بين مزايا حوكمة المؤسسات العائلية نذكر (عبد الرزاق مولاي لخضر، 2013، الصفحات 193-194):

- رفع درجة المهنية في إدارة المؤسسة مع درجة أعلى من الرسمية في مجريات العمل.
- تحسين عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا.
- فصل أوضح بين أدوار ممثلي الملاك (مجلس الإدارة) والإدارة (الرئيس التنفيذي وغيره من التنفيذيين).
- إدارة أفضل للمخاطر المرتبطة بالاستثمار وتحسين الرقابة الداخلية.
- قبول أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة ومشاركتهم بنشاط في اللجان.
- معايير أفضل لتقييم الأداء ولنظام مكافأة التنفيذيين (وضع معايير لقياس القيمة المضافة)
- تطوير ممارسات محاسبية وأدوات إدارية أفضل.
- شكل أفضل للمؤسسة في أعين المستثمرين، ودقة أكبر في تحديد أسعار الأسهم.
- زيادة فرص الحصول على رأس المال مع زيادة السيولة وحجم الأسهم التي يجري التعامل عليها.

2- أدوات تحليل الحوكمة في الشركات العائلية.

يوجد مجموعة أدوات رئيسية لحوكمة الشركات معتمدة، تقوم مؤسسات التمويل الدولية باستخدامها لتحليل حوكمة الشركات بالشركات العائلية (غراب رزيقة، 2013، الصفحات 580-584):

○ صحيفة التعليمات (Instructon sheet):

الغرض هنا من صحيفة التعليمات هو وصف وتوضيح كل أداة من الأدوات الرئيسية لحوكمة الشركات، وكيفية استخدامها ومن الذي ينبغي إجراء مقابلة معه في خلال عملية استعراض ومراجعة حوكمة الشركات، وفي هذه الصحيفة يوجد وصف كامل لكل خطوة من الخطوات المتعلقة بالحوكمة من أول رئيس مجلس الإدارة والإدارة بجميع أعضائها وكذلك رؤساء الأقسام، أي أن الصحيفة تمسك من أول رأس الهرم حتى تصل إلى قاعدة الهرم وتحلل وظائف الإدارة بما عليها وبما لها في كل خطوة.

○ لماذا حوكمة الشركات؟

لابد من توضيح كافة الجوانب المتعلقة بحوكمة الشركات وماهي المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة وما هو تأثيرها على الشركة، وما تأثيرها بعد ذلك بالنسبة لوضع الشركة في السوق التنافسية، وماهي النظم والقوانين التي لابد أن تأخذ بها عند استخدامها لحوكمة الشركات وما مدى مساعدتها في الفصل بين الإدارة والملكية وبين وظائف كل منها على حدى، وتوضيح أثر ذلك على هياكل الإدارات الداخلية وذلك من خلال تحديد وظائف كل فرد من أفراد المنشأة.

○ منظومة تطور الأداء للشركات العائلية غير المقيدة بالبورصة:

تربط منظومة تطور الأداء ما بين النواحي الأربعة للحوكمة وهي:

أ- الالتزام بالحوكمة الجيدة للشركات.

ب- مجلس الإدارة.

ج- الشفافية.

د- حقوق المساهمين.

ويؤكد استخدام إطار المنظومة على أهمية التحسينات الجارية في ممارسات الحوكمة لدى عملائها، وذلك بدلا من تطبيق معايير متخصصة جامدة، نجد أن منظومة تطور الأداء تسمح بصفة خاصة للعملاء أن يقوموا بتقييم الحوكمة في شركاتهم الخاصة في إطار بسيط.

○ قائمة طلب المعلومات للشركات غير المقيدة بالبورصة:

تشكل هذه الأسئلة الأساس في عملية استعراض ومراجعة حوكمة الشركات لدى عميل مؤسسة التمويل الدولية IFC ويتم تنظيم هذه القائمة وفقا لنفس تنظيم النواحي الأربعة للحوكمة في منظومة تطور الأداء وينبغي أن تقدم قوائم طلب المعلومات إلى الشركة مقدما بمدة ثلاثة أسابيع على الأقل قبل القيام باستعراض ومراجعة حوكمة الشركات في موقع الشركة، كما ينبغي على الشركة أن تحدد موظفا واحدا يكون مسؤولا عن الإجابة على كل الأسئلة الخاصة بكل المعلومات المطلوبة في القائمة، وأن يقدمها إلى مؤسسة التمويل الدولية قبل استعراض ومراجعة حوكمة الشركات في الموقع ويتم تقسيم هذه الأسئلة إلى ثلاثة موضوعات وهي:

أ- الالتزام بالحوكمة جيدة.

ب- هيكل مجلس الإدارة للشركات وعمله.

ج- الشفافية والإفصاح.

○ التعريف النموذجي لاستقلال عضو مجلس الإدارة:

أهم التوصيات التي قامت بها الحوكمة بالنسبة للشركات العائلية هي زيادة استقلال مجلس الإدارة عن كل من الإدارة والمساهمين من العائلة المسيطرة، وهنا تهتم مبادئ الحوكمة في الفصل بين مسؤوليات والتزامات كل إدارة على حدى، وكذلك الفصل بين أدوار كل من مجلس الإدارة وكذلك الإدارة في ما عليها وما لها، كما أن تحقيق استقلال حقيقي لمجلس الإدارة يقتضي بالضرورة التزام الدقة في تعريف ما الذي يعنيه الاستقلال بالنسبة لعضو مجلس الإدارة وغالبا ما يستخدم هذا التعريف النموذجي لعضو مجلس الإدارة المستقل أثناء المناقشات مع العميل وذلك لتوضيح تقييم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لمجلس الإدارة.

○ عينة برامج تحسين حوكمة الشركات العائلية غير المقيدة بالبورصة:

يجري تفصيل برامج تحسين حوكمة الشركات وذلك وفقا للظروف والأولويات الخاصة بكل شركة على حدى، ونجد أن تلك العينات لبرامج تحسين حوكمة الشركات تعطي فكرة جيدة عن ما أمكن التفاوض بشأنه مع العملاء في الماضي، فلذلك يمكن استخدامه كنقاط مرجعية عند وضع البرامج وتنقسم تلك البرامج إلى مرحلتين:

■ المرحلة الأولى: الإجراءات قصيرة الأجل:

• تقوم الشركة بالإفصاح والإعلان كتابيا عن السياسة الخاصة بحوكمة الشركات بالنسبة للشركة، وهذه السياسة لا بد أن تغطي جميع النواحي الآتية، وهي هيكل مجلس الإدارة ودور أعضائه وكذلك المكافآت الخاصة بهم، بالإضافة إلى إنشاء مجلس إدارة استشاري ولا بد من توضيح ماهي الاتصالات التي تمت مع مساهمي الأقلية ومعاملتهم ونظام المحاسبة والإفصاح، ومعاملة المساهمين الآخرين وكذلك دور المحاسب الحاصل على الزمالة وتعيين مراجعين مستقلين بالإضافة إلى نشر جدول زمني بما سوف يحدث في الشركة في الزمن القريب.

• إن إدارة المجلس الاستشاري يتكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء في خلال عام واحد والغرض من إنشاء هذا المجلس هو:

أ- المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الإدارة ومجلس الإدارة بآراء موضوعية ذات بعد مستقل، وبناء على معلومات بالنسبة للنواحي الرئيسية في استراتيجية الشركة وعملياتها.

ب- تزويد مساهمي الشركة بمرشحين محتملين وذلك للعمل كأعضاء مجلس إدارة مستقلين.

• تقوم الشركة بتعيين سكرتير عام للشركة، يكون مسؤولا عن إعداد وتنفيذ اجتماعات مجلس الإدارة والاجتماعات السنوية للمساهمين واجتماعات مجلس الإدارة الاستشاري.

• تقوم الشركة بتعيين عضو مجلس إدارة منتدب (مدير تنفيذي رئيسي) من بين الخبراء الموجودين في السوق.

- تقوم الشركة بالإفصاح والإعلان عن تلك السياسة المتبعة تجاه السياسة البيئية وكذلك السياسة الاجتماعية للشركة تجاه المواطنين.
- تؤكد تلك الوثائق الأساسية للشركة عن ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية بما في ذلك اللوائح والنظام الأساسي.

■ المرحلة الثانية: الإجراءات متوسطة الأجل:

- أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم إلى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة الشركات وكذلك السياسة البيئية والاجتماعية للشركة تجاه المواطنين، وأن تقوم سياسة الشركة بتكوين مجلس إدارة استشاري في خلال عام واحد ويقوم هذا المجلس بأربعة اجتماعات على الأقل سنويا.
- أن تعمل سياسة حوكمة الشركات على حصول كافة أعضاء مجلس إدارة الشركة على تدريب دوري عن دور ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة، وفي هذه النقطة تقوم مؤسسة التمويل الدولية بالمساعدة في تحديد المواد وكذلك البرامج التي تساعد في تدريب أعضاء مجلس الإدارة.
- أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بالميثاق القومي لأفضل ممارسات حوكمة الشركات، مع تقديم تفسير عن أي انحرافات تقوم داخل الشركة.
- سياسة حوكمة الشركات تنص على تعيين عضو مجلس إدارة مستقل وغير موظف في خلال سنة واحدة وكذلك تعيين عضو مجلس إدارة ثان مستقل غير موظف في خلال عامين (ويمكن أن يكون أيضا عضو بمجلس الإدارة الاستشاري).

○ قائمة المراجعة الإشرافية:

هي عبارة عن الموضوعات الرئيسية التي ينبغي النظر فيها من جانب موظفي الاستئثار وذلك عند قيامهم بالإشراف على الشركات التي تقوم مؤسسة التمويل الدولية بالاستئثار فيها وبصفة خاصة تلك الشركات التي تقوم بتنفيذ برامج تحسين حوكمة الشركات وذلك لمعرفة موقع هذه الشركة بالنسبة للشركات الأخرى التي في نفس المجال ما هو مدى تفاعل نظام الحوكمة فيها وما هي نواحي القصور في تلك الشركة؟

○ الأشخاص الذين تجري مقابلتهم بشأن حوكمة الشركات:

لاستعراض حوكمة الشركات بطريقة متقنة يحتاج موظفو مؤسسة التمويل الدولية إلى القيام بمناقشات مباشرة مع الأشخاص الذين يلعبون أدوارا متعددة للحوكمة في الشركة وبالتالي يوجد عدد معين من الأشخاص الذين يتم عادة إجراء مقابلات معهم مع الأخذ في الاعتبار اختلاف شركة عن شركة في المسميات وفي تقسيم المستويات:

- المساهمون من أعضاء العائلة من غير العاملين في الشركة.
- أصحاب الشركة من العائلة المالكة للشركة وكبار المديرين من العائلة.
- رئيس وأعضاء مجلس الإدارة.
- كبار موظفي الإدارة من المتخصصين والمهنيين ومن غير أعضاء العائلة.
- عضو مجلس الإدارة المنتدب أي الموظف التنفيذي الرئيسي.
- رئيس الإدارة المالية.
- رئيس الإدارة القانونية للشركة.

- المراجعون الخارجيون.
- وإذا لزم الأمر ينبغي أيضا مقابلة:
- سكرتير عام للشركة.
- رئيس المراجعة الداخلية.
- المستشارون الرسميون أو غير الرسميين لأصحاب الشركة وكذلك مديرو الشركة.
- رؤساء وأعضاء لجان المراجعة ولجان مجالس الإدارة الأخرى.
- المساهمون ذوو الملكيات الكبيرة من الأسهم.

3- معوقات تطبيق حوكمة الشركات العائلية:

هناك مجموعة من التحديات لحوكمة الشركات العائلية تمثلت فيمايلي (عبد الرزاق مولاي لخضر، 2013، صفحة 09):

- ✓ **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 الشركة العائلية فترات حرجة حيث تخلق أوضاعا قد تفضي إلى نزاعات داخلية وانخفاض في نوعية الإدارة.
- ✓ **الحفاظ على المهنية في أوضاع معينة:** تقاليد وأعراف العائلة التاريخية (العلاقات الشخصية وما تنطوي عليه من تاريخ عاطفي) قد تؤثر في القرارات المتعلقة بالعمل هذا فضلا عن أن ممارسة السلطة وممارسات السوق بين الأقارب قد تكون أصعب.
- ✓ **المحاباة:** ترقية 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.
- ✓ **الصراع بين الأجيال والأقران:** تعايش مختلف الأجيال في شركة واحدة قد يوجد نزاعات من أجل تأكيد الذات والسلطة هذا فضلا عن أن محاولة مختلف الشركاء ترقية المنتمين إلى الفرع الأقرب لهم في العائلة قد تكون له آثار سلبية على الشركة بمرور الوقت.

4- البعد الاستراتيجي لتطبيق الحوكمة الرشيدة في الشركات العائلية:

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 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، كما أكد تقرير مركز المشروعات الدولية الخاصة **CIPE** والذي تعلق بحوكمة الشركات، في الشركات العائلية أيضا على ممارسة حوكمة الشركات من شأنها تحسين أداء الشركة ومساعدة المديرين ومجالس الإدارات على تطوير إستراتيجية الشركات وضمان اتخاذ قراراتهم بناء على أسس سليمة وأهم ممارسات الحوكمة هو تقليل المخاطر وتشجيع الأداء وتحسن فرص الوصول إلى أسواق المال والقدرة على خلق الشفافية والقابلية للمحاسبة (**حمدي معمر و فلاق صليحة وبوسكة عابد، 2019، الصفحات 55-56**).

تهدف حوكمة المؤسسات العائلية إلى توصيل قيم العائلة ورسالتها ورؤيتها بعيدة المدى إلى جميع أفراد العائلة وإطلاعهم على الانجازات الكبيرة للشركة والتحديات والتوجهات الإستراتيجية 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 (**تومي ميلود و العمري أصلية، 2013، صفحة 519**).

5-مبادرة الجزائر في مجال تطبيق حوكمة الشركات:

ولعل أول البوادر الجادة لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات كان من خلال صدور القانون رقم 01-06 في 20 فيفري 2006 الذي ينص على إنشاء هيئة وطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، (2014) حيث نظم القانون هذه الهيئة وضمن استقلاليتها كما حدد كيفية سيرها، وقد تمحورت مهام هذه الهيئة في اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير للوقاية من الفساد وجمع المعلومات التي تسهم في الكشف عن الفساد، وقد تلا تأسيس هذه الهيئة انعقاد أول مؤتمر حول حوكمة الشركات في الجزائر في جويلية 2007، (**ميثاق الحكم الراشد**) أين تم الخروج بجملة من التوصيات، كان من بينها ضرورة إعداد دليل لحوكمة الشركات الجزائرية، وقد تجسد ذلك فيما بعد من خلال إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر سنة 2009.

هذا الأخير الذي كان نتاجا لتكاتف جهود جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية من خلال إنشاء مجموعة قامت خلال الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008 بمجموعة من الأعمال كللت بإصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية، استمرت جهود مجموعة حوكمة الشركات الجزائرية من خلال إطلاقها لمركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010، الذي أخذ على عاتقه مهمة مساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام

بمواد الدليل واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات (بن زواي محمد الشريف، 2018، الصفحات 60-61).

خاتمة:

في الأخير يمكننا القول أنه لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بعدا استراتيجيا يجعل تطبيقها أمرا ملحا في الشركات وعلى وجه الخصوص الشركات العائلية، وذلك راجع لخصوصية وطبيعة هذا النوع من الشركات بالإضافة إلى مكانتها الاقتصادية والاجتماعية لما تشهده من انتشار واسع وأثر واضح على اقتصاديات الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، حيث يسمح تطبيق مبادئ الحوكمة بأفضل الممارسات في هذا النوع من الشركات بتجاوز كل الصراعات التي قد تنجر بسبب سوء العلاقة أو انعدام الثقة بين أطراف المصلحة والذي سينعكس بالفائدة على جميع الأطراف بالتالي تحقيق النمو والاستمرارية للشركة في تعاقب الأجيال وانتقال الثروة من جيل إلى جيل(حسب فرضية الدراسة).

إلا أن مبادرة الجزائر نحو تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة حسب ما جاء في العديد من الدراسات لم يصل إلى المستوى المطلوب، والذي يستدعي ضرورة توعية الشركات بصفة عامة والشركات العائلية بصفة خاصة بالأهمية الإستراتيجية لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بتوفير إطار مؤسسي وقانوني مناسب لذلك إضافة لضرورة إجراء دورات تكوينية وإقامة المؤتمرات العلمية والمحاضرات للشركات العائلية بهدف التعرف على الحوكمة وتوضيح الممارسات الصحيحة لمبادئ الحوكمة الرشيدة وغيرها من الإجراءات المحفزة لذلك.

- تكثيف البحوث حول هذا النوع من الشركات بشتى أشكالها القانونية وتأثير حوكمة المؤسسات في نجاحها واستمرار نشاطها عبر الأجيال.
- ضرورة تطوير البيئة التشريعية والقانونية التي تنظم عمل الشركات العائلية.

المراجع

- (1) Andrea. C. *The History of Family Business 1850-2000*. Cambridge: Cambridge University Press, n.d.
- (2) OECD. *Organisation for Economic Co-Operation and Development, OECD Principles of Corporate Governance*. Paris, 2004.
- (3) *Organisation for Economic Co-Operation and Development, OECD Principles of Corporate Governance*. Paris, 2004.

(4) بن زواي محمد الشريف، شركات العائلية وتكاليف آليات الحوكمة: دراسة مبنية على التحليل التمييزي لعينة من الشركات الجزائرية، مجلة المالية وحوكمة الشركات، جوان 2018: 60-61.

- (5) تومي ميلود و العمري أصلية، نحو تفعيل تطبيق آليات حوكمة المؤسسات العائلية كأحد المتطلبات الضرورية لتحقيق أدائها المتميز، مجمع مدخلات الجزء الأول المقدمة في الملتقى الدولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والإقتصاديات، نوفمبر 19-20، 2013: 519.
- (6) جادة سامي صالح، دليل تطبيق قواعد الحكم الصالح في الشركات العائلية، بيروت لبنان: المعهد المالي الدولي، 2010.
- (7) جرادات ناصر محمد وآخرون، أثر رأس المال البشري على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة، 14 يونيو، 2012: 26.
- (8) جون ورد، الشركات العائلية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004.
- (9) حمدي معمر وفلاق صليحة وبوسكة عابد، حوكمة الشركات العائلية آلياتها وتطبيقاتها في الشركة العائلية نقل الأردنية، مجلة الحوكمة المسؤولة الاجتماعية والتنمية المستدام 55-56: 2019.
- (10) رسلان محمد، معوقات التزام الشركات المساهمة العائلية الخاصة بمدونة قواعد الحوكمة الفلسطينية، اليرموك الأردن: بحث مقدم في المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، 17-18 أبريل 2013.
- (11) عبد الرزاق مولاي لخضر، حوكمة الشركات العائلية، مدخل في الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة الشركات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، نوفمبر 2013/09/26-25.
- (12) غراب رزيقة، واقع حوكمة الشركات العائلية في الجزائر، مجمع مدخلات المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، تجربة الأسواق الناشئة، أبريل 17-18، 2013: 584-580.
- (13) غربي حمزة ويدروني عيسى، مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية، مجلة الاقتصاد والمالية، 2021: 27.
- (14) غريب بولرباح، آليات حوكمة الشركات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة الملتقى العلمي الدولي، نوفمبر 25 2013: 98.
- (15) قصاص فتيحة، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، تلمسان الجزائر: مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، 2012/2011.