

الحوكمة كأداة لإستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال- دراسة ميدانية -**Governance as a Tool for the Continuity of Family Economic Companies
across Generations - Field study-**ط.د صحراوي ياسين¹، د. سفير محمد²¹ جامعة البويرة (الجزائر)، مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية، y.sahraoui@univ-bouira.dz² جامعة البويرة (الجزائر)، مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية، m.safir@univ-bouira.dz

تاريخ النشر: 2021/04/25

تاريخ القبول: 2020/04/02

تاريخ الاستلام: 2020/11/13

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الحوكمة على استمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال، وتعزيز دعمتها لمواصلة القيام بنشاطها، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بعمل دراسة ميدانية بالشركة العائلية كوندور الإلكترونيكس، حيث تم توزيع استبانة على إطارات ومسيري الشركة، وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج (spss.20)، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن تطبيق الحوكمة يساهم في تعزيز استمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال، وتوصي الدراسة بضرورة تدعيم تركيبة مجلس الإدارة بأعضاء مستقلين، رسم سياسة لانتقال المسؤولية للأبناء، تسوية الخلافات العائلية بعيدا عن الشركة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، شركات اقتصادية عائلية، استمرارية الشركات العائلية، أجيال لاحقة.تصنيف JEL: M21، M41، M54.Abstract:

This study aimed to investigate the impact of the application of corporate governance on the continuity of family economic companies across generations, And to enhance its sustainability to continue carrying out its activity, To achieve the objectives of the study, the two researchers conducted a field study in the family company, Condor Electronics, Where a questionnaire was distributed to the frames and managers of the company, The data was processed using the (spss.20) program, The study found a number of results, the most important of which is that the application of governance contributes to enhancing the viability of family economic companies across generations, The study recommends the necessity of strengthening the composition of the board of directors with independent members, Drawing up a policy for transferring responsibility to children, settling family disputes away from the company.

Keys words: Governance, family economic companies, Family companies continuity, later generations.JEL classification codes: M21; M41; M54.المؤلف المرسل: ط.د صحراوي ياسين، الإيميل: y.sahraoui@univ-bouira.dz

تمهيد:

تلعب الشركات العائلية دور محوري في دعم نمو الاقتصاديات الوطنية والعالمية، فهي تمثل اللبنة الأساسية لاستثمارات وأعمال القطاع الخاص الضخم، بحيث نجد أن غالبية الشركات الناشطة هي شركات عائلية سواء في شكل شركات الأشخاص أو شركات الأموال، كما أن غالبية المؤسسات العالمية الناجحة طابعها عائلي، والملاحظ أيضا أن هذا النوع من الشركات لها الفضل في امتصاص أعداد كبيرة من العمالة، وإمداد السوق بكميات ضخمة من مختلف المنتجات والبضائع، غير أن معظم هذه الشركات بالرغم من نجاحها وكثرة أعدادها فهي تستمر لفترة قصيرة خاصة بعد رحيل مؤسسها، وهذا نتيجة لعدة عوامل أهمها عدم استعداد الأجيال اللاحقة (الأبناء) للتعامل مع متطلبات شركتهم، وهذا في ظل توسع حجمها وتنوع نشاطها، بالإضافة عدم فصل الملكية عن التسيير وغياب هيكل إداري فعال بسبب تركيز العائلة، ومن هنا كان لزاما على هذه الشركات تبني الحوكمة والتي من شأنها معالجة قضايا الاستدامة وتعاقب الأجيال، حيث يمكن أن تساهم إجراءات الحوكمة في تقليل النزاعات العائلية وضمان انتقال سلس للشركة من جيل لآخر لضمان استمرار نشاطها.

1-1 منهجية الدراسة:

1-1 مشكلة الدراسة:

ما هو أثر تطبيق الحوكمة على استمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال ؟

2-1 فرضيات الدراسة: تعتمد الدراسة على الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين مسؤوليات مجلس الإدارة واستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال.
- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين سياسة إدارة الموارد البشرية واستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال.
- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين سياسة انتقال المناصب القيادية في ظل الخلافات العائلية واستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال.
- الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين سياسات الإفصاح والشفافية واستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال.

3-1 أهمية الدراسة:

- من خلال الاطلاع على الأدبيات الدراسية تبين لنا وجود عدد قليل من الأبحاث المهمة بدراسة حوكمة الشركات العائلية ودورها في استمرارية الشركات الاقتصادية العائلية التي تندثر بعد الجيل الثاني والثالث، خاصة وأن معظم الشركات طابعها عائلي، وعموما تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:
- الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذا البحث، خاصة وأن الدراسة تتناول موضوع مهم وحديث وهو حوكمة الشركات العائلية.
 - مساعدة هذه الدراسة في زيادة المادة العلمية المتاحة في المكتبات الجامعية وإثرائها، خاصة كون أن هذا الجزائر تفتقر مثل هذه المواضيع.
 - تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة - كما يظن الباحثان - التي تبحث في حوكمة الشركات الاقتصادية العائلية في الجزائر.

4-1 أهداف الدراسة:

- التعرف على الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات العائلية وأهم مميزات الشركات العائلية.
- التعرف على أهم النقاط التي تحول دون استمرار وبقاء الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال.
- معرفة مدى مساهمة آليات الحوكمة في دعم وضمان استمرار الشركات الاقتصادية العائلية من وجهة نظر إطارات ومسيري الشركة الاقتصادية العائلية كوندور الكترونيكس.

5-1 مجتمع الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع قرر الباحثان أن يتم دراسة شركة اقتصادية عائلية وتم تحديد المؤسسة العائلية كوندور الكترونيكس، وتم إجراء الدراسة خلال العام 2019 حيث تسليم الاستبيان ورقيا وبشكل مباشر.

6-1 منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه يساعد على التحليل الشامل والعميق لمشكلة الدراسة، بما يتوافق والدراسات النظرية بالاعتماد على دراسات سابقة في الموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد تم إجراء دراسة حالة بالاعتماد على الاستبانة التي تم توزيعها باليد لضمان السير الحسن للعملية مع استعمال برنامج spss.20 كأداة لعرض وتبويب المعلومات التي تم جمعها للوصول إلى نتائج الدراسة.

- دراسة (Ruramayi, 2018): تهدف هذه الدراسة إلى معرفة آثار هياكل الحكم بشأن استمرارية الشركات العائلية، تمت دراسة في بوتسوانا عام 2017، قامت الدراسة بقياس العلاقة بين خمسة متغيرات مستقلة واستدامة واستمرارية الشركات العائلية في بوتسوانا، وتشير نتائج البحث أن فكرة وجود التواصل الفعال، صنع القرار، التخطيط للخلافة، ورؤية إستراتيجية لها تأثير إيجابي على استدامة واستمرار الشركات العائلية، وأوصت الدراسة بضرورة التخطيط الرسمي وصياغة خطة إستراتيجية وذلك بإشراك كل من أفراد العائلة الحاليين وأفراد الجيل القادم.
- دراسة (AlAwadhi & Koster, 2017): تركز هذه الدراسة على قضايا حوكمة الشركات التي تواجهها الشركات العائلية في الإمارات العربية المتحدة، والآليات التي من شأنها أن تساعد في حلها وضمان استمراريته عبر الأجيال، وقد اقترحت الدراسة إنشاء ميثاق العائلة خلال المرحلة الأولى والذي يعتبر عنصر رئيسي في التعامل مع تخطيط الخلافة وحوكمة الشركات، كما تتضمن هذه الوثيقة تعريفا لمبادئ الإدارة وتحديد واضح لأدوار وتشكيلات مؤسسات حوكمة العائلة مع الهيئات الإدارية للشركة كمجلس الإدارة والإدارة العليا.
- دراسة (alfredo et al, 2014): ركزت هذه الدراسة على خصائص الشركات العائلية من خلال دراسة ظروفها وتكيفها مع الأطر النظرية الأخرى، حيث أن أي عمل عائلي يحتاج إلى أن تكون لديه القدرة والإرادة على الاستمرار، وتوصي الدراسة بأن مبادئ حوكمة الشركات العائلية يجب أن تنطلق من مفاهيم ذات علاقة في دراسة المجتمع بعينه، ودراسة طبيعة هذه الشركات بهدف الوصول إلى تطبيق فعلي وأفضل لمبادئ الحوكمة في الشركات العائلية.
- دراسة (Wajdi, 2014): تتناول هذه الدراسة مساهمة ممارسات حوكمة مجلس الإدارة الجيدة ودوره في استمرارية الأعمال في مجموعة الشركات التونسية والتي معظمها تسيطر عليها الأسر والعائلات، فيمكن لحوكمة الشركات الجيدة من خلال مجلس الإدارة أن تكون محرك أساسي وذلك بتقديم خدمات جيدة لممارسات الإدارة والتي تسمح لمجموعات الشركات بمواجهة الخلافة وتحسين أدائها بما يضمن استدامتها، وقد أجريت الدراسة باستخدام استبيان والذي استهدف أعضاء مجلس الإدارة

عنوان المقال: الحوكمة كأداة لإستمارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال - دراسة ميدانية-

وأعضاء الإدارة العليا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين استمرارية نشاط الشركات التونسية ومجلس الإدارة وثقافة مساءلته، إضافة إلى مهارات المديرين.

ما يميز دراستنا عن بقية الدراسات السابقة أنه تم بنائها على مشاكل حقيقية وفعالية في الشركة الاقتصادية العائلية الجزائرية، إضافة إلى ربطها مع مبادئ حوكمة الشركات والتي حاولنا تكييفها مع بيئة الشركات العائلية الجزائرية.

2- مراجعة أدبيات الدراسة:

إن تطبيق الحوكمة في الشركات الاقتصادية العائلية ضرورية جدا، نظرا لطبيعتها ولتعقدتها مقارنة مع الشركات الأخرى غير العائلية، فنجد أن غالبية الشركات العائلية لا يوجد بها فصل الملكية عن الإدارة وتمركز السلطة بيد العائلة، إشكالية انتقال الملكية من جيل لآخر، بالإضافة النزعات والخلافات العائلية التي تؤثر على الشركة.

1-2 طبيعة الأعمال في الشركات الاقتصادية العائلية:

لقد برزت العديد من المحاولات العديدة لتوضيح التعاريف للشركة العائلية والتي تميزها عن نظيرتها غير العائلية، فعالية الباحثين وضعوا أبعاد أساسية لها: ملكية العائلة، مراقبة العائلة، دور أفراد العائلة في إدارة الشركة، الأجيال المشاركة في هذه الأعمال (Gill & Kaur, 2015, p. 397)، وتم تعريفها على أنها الشركات التي يسيطر فيها واحد أو أكثر من أفراد العائلة، كما أنها الشركة التي تتأثر خططها وقراراتها الإدارية والخلافة بأفراد العائلة (Dushi, Ramadani, Léo-Paul, Vanessa, & Dianne H. B, 2017, p. 02) ويجب الإشارة إلى أن هذا النوع من الشركات هي منظمات اجتماعية ويجب مراعاة هذه الخاصية (Singh & Goodrich, 2006, p. 02)، وهناك العديد من العيوب لهذه الشركات والتي يجب معالجتها، منها نقل الملكية والإدارة إلى الجيل القادم من العائلة، ويمثل مشكل الخلافة مشكل كبير (Duh, 2012, pp. 209-210) كما تواجه صعوبة التوفيق بين احتياجات العائلة واحتياجات الشركة (Ezziane, Mazzawi, & Leleux, 2013, p. 164)، بحيث أن هناك صعوبة في التوفيق بين تحقيق أهداف الشركة في النمو والتوسع، واحتياجات أفراد العائلة في تلبية متطلباتهم خاصة إذا لم تكن لهم مداخيل من مصادر أخرى، ولهذا يجب اعتماد سياسة توزيع أرباح توافقية. إضافة إلى عدم فصل الملكية عن التسيير (Hubert, 2006) باعتبار أن العائلة والعمل مترابطان في الشركات العائلية (Swamy, 2012)، وهذا النوع من الشركات يحرص على مركزية اتخاذ القرارات في إدارة أعمالها، بحيث يتم رفض أي تفويض للمسؤولية وحصرها في فرد واحد، كما أن لها محدودية في الاستعانة بالاستشارات والخبرات الخارجية (بخوش، 2019، صفحة 118)، هذا إلى جانب انعدام الشفافية في التسيير خصوصا وأنها تعتمد في علاقاتها مع الأطراف الأخرى الشريكة على أساس العلاقات الشخصية للعائلة (غنام و قدار، 2018، صفحة 09)، وتهدف العائلة من خلال الشركة إلى تكوين الثروة ويجب أن يشارك فيها جميع أفراد العائلة (Singh & Goodrich, 2006, p. 02)، فهذا النوع من الشركات تستثمر أموال كبيرة جدا، فعلى سبيل المثال في دولة الإمارات قد حددت بمليارات الدولارات (AlAwadhi & Koster, 2017, p. 02) كما تم ملاحظة أن الشركات التي تسيطر عليها العائلة لها أداء أفضل من حيث القيمة والتشغيل والكفاءة مقارنة مع نظيرتها غير العائلية (Gill & Kaur, 2015, p. 398).

2-2 الحوكمة وبقاء الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال:

يعبر العديد من الباحثين أن الاستمرارية تعتبر القضية الأكثر أهمية في إدارة الشركات العائلية وذات بعد إستراتيجي، (H. Phan, E. Butler, & Hoon Lee, 2005, p. 04) ولقد تم تعريف استمرارية الأعمال في الشركات العائلية باسم الترابط مع مرور الوقت بين الماضي إلى الحاضر والحاضر إلى المستقبل لتزويد الأجيال القادمة بالثروة وفرص العمل (Wajdi, 2014, p. 22)، فعدد قليل من الشركات العائلية تنجح في استمرارها من جيل إلى جيل موالي (Oudah, Jabeen, & Dixon, 2018) ولكي تنجح الشركة العائلية وتبقى عبر عدة أجيال يجب الاهتمام بدراسة تعاقب الإدارة في الشركات العائلية والخروج من النهج

التقليدي (H. Phan, E. Butler, & Hoon Lee, 2005, p. 04) وذلك بتكوين الأبناء، وهنا نشير إلى التجربة اليابانية أن شركاتها وفي حالة غياب الأبناء الذكور يتم اعتبار زوج البنت من العائلة وتسليمه إدارة الشركة ولا بد أن تكون له كفاءة وخبرة (علي المزيد، 2017، صفحة 07)، إلى جانب اعتماد هيكل إداري، مالي ومحاسبي جيد، محكم وفعال، لذا يمكن القول أن الحكومة المنظمة تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة التي تؤثر إيجاباً على بقاء الأعمال العائلية وضمان الأداء طويل الأجل (Oudah, Jabeen, & Dixon, 2018, p. 05)، كما أن فصل الملكية عن التسيير والذي يرجع إلى تأثير العائلة المالكة له دور كبير والذي تختلف أنماطه من دولة لأخرى، فنجد في الولايات المتحدة الأمريكية غالباً ما يتم توظيف مديرين محترفين مبكراً من الوقت الذي يتقاعد فيه المؤسس (Panunzi & C. Burkart, 2006, p. 01)، وتجدر الإشارة إلى أن مقاييس أداء الرئيس التنفيذي ضرورية، لأنها تؤدي إلى تعظيم ثروة ملاك المساهمين من أفراد العائلة (H. Phan, E. Butler, & Hoon Lee, 2005, p. 03) وقد أجريت دراسة على 336 أعمال مكسيكي وجدت أنه كلما كانت الشركات الاقتصادية العائلية أكبر وكلما زاد نشاطها أدى ذلك إلى انخفاض نسبة مشاركة أفراد العائلة وزادت الأهمية لتوظيف مديرين من خارج العائلة ذوو الكفاءة والخبرة، كما يتوجب التركيز على تعليم أفراد العائلة وتكوينهم لكسب المهارة والكفاءة اللازمة لإدارة وتسيير شركتهم (HOSHINO, 2004).

3- الدراسة الميدانية:

3-1 وصف أفراد عينة الدراسة:

الجدول الموالي يلخص مواصفات الأفراد المجهيين على الاستبيان من حيث خاصية المستوى التعليمي، الوظيفة:

الجدول رقم 1: يمثل وصف أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	ليسانس	18	36%
	ماستر/ماجستير	31	62%
	دكتوراه	01	02%
	المجموع	50	100%
الوظيفة	مسير المؤسسة	05	10%
	إطار بالمؤسسة	42	84%
	مدقق داخلي	03	06%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.20.

يتضح من خلال الجدول (1) أن 36% لهم مستوى ليسانس، في حين 62% من ذوي الشهادات ماجستير/ ماستر، و02% ذوي مستوى دكتوراه، في المقابل 10% يشغلون منصب مسير بالمؤسسة، و84% يشغلون إطار بالمؤسسة، و06% مدقق داخلي.

3-2 الاتساق الداخلي لمخاور الاستبيان:

الجدول رقم 2: يمثل الاتساق الداخلي لمخاور الاستبيان

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مخاور الاستبيان	
0.001	0.453	مسؤوليات مجلس إدارة الشركات الاقتصادية العائلية.	01
0.000	0.655	سياسة إدارة الموارد البشرية.	02
0.000	0.745	سياسة انتقال المناصب القيادية في ظل الخلافات العائلية.	03
0.000	0.627	سياسة الإفصاح والشفافية.	04

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.20.

من خلال الجدول (2) نلاحظ نتائج اختبار مدى اتساق المخاور مع الاستبيان ككل، وهو ما يطلق عليه الصدق البنائي ويتضح جلياً من خلال معاملات الارتباط المحسوبة ومستويات الدلالة والتي كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.01) و (0.05) وهو ما يدل على وجود صدق بنائي لأداة الدراسة.

3-3 ثبات الاستبيان: الجدول رقم 3: يمثل ثبات مخاور الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة	مخاور الاستبيان	
0.638	08	مسؤوليات مجلس إدارة الشركات الاقتصادية العائلية.	01
0.77	05	سياسة إدارة الموارد البشرية.	02
0.759	05	سياسة انتقال المناصب القيادية في ظل الخلافات العائلية.	03
0.906	07	سياسة الإفصاح والشفافية.	04
0.814	25	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.20.

من خلال الجدول رقم (3) يتضح بأن معامل الثبات للمخاور الأربعة المكونة للاستبيان قد فاق 60% وهو ما يدل على ثبات الاستبيان، أي أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت كلها متشابهة إلى حد كبير الأمر الذي يسمح بنتائج أكثر دقة، وعلى العموم يمكن القول أن الاستبيان ثابت حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لـ 25 سؤال المكونة للاستبيان 0.814 أي ما يعادل 81.4%.

3-4 اختبار كولمغوروف - سمرنوف حول التوزيع الطبيعي:

قمنا باستخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف Kolmogorov - Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 4: يمثل نتائج اختبار كولمغوروف - سمرنوف حول التوزيع الطبيعي.

التوزيع	مستوى الدلالة SIG	قيمة الاختبار	المجال
غير طبيعي	0.014	1.573	مسؤوليات مجلس إدارة الشركات الاقتصادية العائلية.
طبيعي	0.081	1.265	سياسة إدارة الموارد البشرية.
طبيعي	0.357	0.927	سياسة انتقال المناصب القيادية في ظل الخلافات العائلية.
غير طبيعي	0.007	1.680	سياسة الإفصاح والشفافية.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.20.

3-5 قياس نسبة الموافقة حول عبارات محاور الدراسة:

- قياس نسبة الموافقة حول عبارات محور مسؤوليات مجلس إدارة الشركة العائلية:

الجدول 5: نتائج اختبار الإشارة (Binomial test) حول محور مسؤوليات مجلس إدارة الشركة العائلية

رقم السؤال	العبارات	موافق ≥ 2	غير موافق $2 <$
Q11	وجود مجلس إدارة له دور في وضع إستراتيجية الاستمرارية والإشراف السليم على الإدارة التنفيذية، ويضمن بيئة رقابية قوية في الشركات الاقتصادية العائلية	94%	06%
Q12	يمكن للأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة أن يرفضوا أفكار العائلة غير الصائبة ويحققون المزيد من الانضباط لاجتماعات المجلس في الشركات الاقتصادية العائلية.	92%	08%
Q13	وجود الأعضاء المستقلين يضمن مهارات إضافية، ويمكنهم من إبداء آراء بكل موضوعية واستقلالية بعيدا عن صلة القرابة العائلية.	92%	08%
Q14	للأعضاء المستقلين دور كبير في حل الخلافات التي تنشأ بين أفراد العائلة أو بين أفراد العائلة وباقي الموظفين من خارج العائلة المالكة.	66%	34%
Q15	المواصفات الواجب توفرها في عضوية مجلس الإدارة (مستوى التعليم، التكوين، الخبرة) له أثر كبير على فعالية قرارات مجلس الإدارة في الشركات الاقتصادية العائلية.	64%	36%
Q16	تحديد الحد الأدنى لعدد اجتماعات المجلس في الشركات العائلية له دور نظرا لصعوبة تسييرها وكثرة مشاكلها، مما يمكن من اتخاذ بعض القرارات في الوقت المناسب.	68%	32%
Q17	استحداث لجنة في المجلس تقوم بحل النزاعات والخلافات بين أفراد العائلة، بالإضافة إلى التحضير لانتقال الملكية والمناصب العليا، يرجع إيجابا على استمرارية النشاط.	74%	26%
Q18	الإفصاح عن كل المكافآت والامتيازات التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المناصب العليا، بما فيهم أفراد العائلة المالكة يقلل من الخلافات والنزاعات.	78%	22%
T1	المحور الأول ككل	92%	08%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.20.

يبين الجدول رقم (5) نتائج ذي الحدين (Binomial test) حول المحور الأول المتعلق اعتماد مجلس الإدارة ودوره في استمرارية الشركات العائلية عبر الأجيال، والملاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة الدراسة يختلف إحصائيا عن مقياس المستخدم وهو 2، والذي يمثل صفة الحياد.

وبالنظر إلى نتائج اختبار الإشارة نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة قد زاد عن درجة الحياد، وهذا يعني:

✓ وجود مجلس إدارة له دور في وضع إستراتيجية الاستمرارية والإشراف السليم على الإدارة التنفيذية، ويضمن بيئة رقابية قوية في الشركات العائلية، بنسبة موافقة 94%.

✓ يمكن للأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة أن يرفضوا أفكار العائلة غير الصائبة ويحققون المزيد من الانضباط لاجتماعات المجلس في الشركات الاقتصادية العائلية، بنسبة موافقة 92%.

عنوان المقال: الحوكمة كأداة لإستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال - دراسة ميدانية-

- ✓ وجود الأعضاء المستقلين يضمن مهارات إضافية، ويمكنهم من إبداء آراء بكل موضوعية واستقلالية بعيدا عن صلة القرابة العائلية، بنسبة موافقة 92%.
 - ✓ الإفصاح عن كل المكافآت والامتيازات التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المناصب العليا، بما فيهم أفراد العائلة المالكة يقلل من الخلافات والنزاعات، بنسبة موافقة 78%.
 - ✓ استحداث لجنة في المجلس تقوم بحل النزاعات والخلافات بين أفراد العائلة، بالإضافة إلى التحضير لانتقال الملكية والمناصب العليا يرجع إيجابا على استمرارية النشاط، بنسبة موافقة 74%.
- كما يتضح من خلال الجدول أن نسبة موافقة إجابات أفراد العينة ككل قد بلغت 92%.
- قياس نسبة الموافقة حول عبارات محور سياسة إدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم 6: يمثل اختبار One-Sample Test حول محور سياسة إدارة الموارد البشرية

رقم السؤال	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة T
Q21	تعيين المدراء التنفيذيين يتم على أساس مستوى التعليم، الكفاءة والخبرة بدل التعيين على أساس القرابة والانتماء للعائلة المالكة للشركة العائلية.	1.34	0.519	18.24
Q22	التوظيف والتعيين بحسب الحاجة وليس تبعا لصلة القرابة بالعائلة، وفق إجراءات توظيف محددة على أساس مستوى التعليم والكفاءة والخبرة.	1.46	0.503	20.51
Q23	عدم التمييز بين الأفراد من داخل وخارج العائلة المالكة للشركة العائلية.	1.64	0.562	20.61
Q24	اعتماد نظام لوائح واضحة للترقية وأخرى للعقوبات بحق المخالفين، بما فيهم الموظفين من أفراد العائلة المالكة للشركة العائلية.	1.68	0.741	25.21
Q25	الاستغناء عن الموظفين بما فيهم الموظفين من أفراد العائلة المالكة ذوو الأداء الضعيف وغير المتزمين بالقوانين الداخلية للشركة العائلية.	1.56	0.54	28.91
T2	المحور الثاني ككل	1.53	0.375	28.91

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.20.

- بهدف الوصول إلى إجابات مقنعة اعتمدنا على اختبار One-Sample Test وذلك من أجل التعرف على ما خلصت إليه إجابات أفراد العينة والجدول أعلاه يوضح أهم نتائج الاختبار.
- كنتيجة عامة فإن المتوسط الحسابي لغالبية أسئلة هذا المحور تراوحت بين 1.34 و 1.68 أما المحور ككل فقدرت بـ 1.536 وهو أقل من المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت المستخدم (2).

- قياس نسبة الموافقة حول عبارات محور سياسة انتقال المناصب القيادية في ظل الخلافات العائلية:
الجدول 7: يمثل اختبار One-Sample Test حول محور سياسة انتقال المناصب القيادية في ظل الخلافات العائلية

البيان رقم	العبارات	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	T قيمة
Q31	التخطيط والتحضير المسبق لانتقال السلطة إلى الجيل الموالي، من خلال التعليم والتدريب والتكوين ومنح بعض المسؤوليات مع التقييم والمتابعة.	1.58	0.641	17.41
Q32	تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية للشركة، وإبلاغ كل أفراد العائلة المالكة للشركة بها.	1.6	0.606	18.66
Q33	معالجة خلافات ونزاعات أفراد العائلة المالكة خارج الشركة، وفصلها عن المشاكل الداخلية للشركة.	1.72	0.729	16.67
Q34	تفويض السلطات والمسؤوليات وفق أسس واضحة ومدروسة، مما يعطي لامركزية أكثر وهذا يساهم في رفع أداء الشركات الاقتصادية العائلية.	0.15	0.579	18.53
Q35	وضع آليات تضمن منع تدخل أفراد العائلة المالكة في عمل الموظفين خاصة المدراء التنفيذيين من خارج العائلة المالكة للشركة.	1.56	0.577	19.11
T3	المحور الثالث ككل	1.59	0.449	25.13

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.20.

بهدف الوصول إلى إجابات مقنعة اعتمدنا على اختبار One-Sample Test وذلك من أجل التعرف ما خلصت إليه إجابات أفراد العينة والجدول أعلاه يوضح أهم نتائج الاختبار.
كنتيجة عامة فإن المتوسط الحسابي لغالبية أسئلة هذا المحور تراوحت بين 1.56 و 1.72 أما المحور ككل فقدرت بـ 1.596 وهو أقل من المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت المستخدم (2)، في حين كانت قيمة T المحسوبة (25.134) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.676).

- قياس نسبة الموافقة حول عبارات محور سياسة الإفصاح والشفافية:

الجدول رقم 8: نتائج اختبار الإشارة (Binomial test) حول محور سياسة الإفصاح والشفافية

البيان رقم	العبارات	≥ 2 موافق	غير موافق < 2
Q41	الإفصاح يتم بشكل واضح، سهل، مستمر، وفي الوقت المناسب، وبالطريقة التي يضمن وصول المعلومات إلى جميع الأطراف، وفي شكل تقارير دورية.	68%	32%
Q42	اعتماد سياسة إفصاح مناسبة حتى لا تتعارض مع إفشاء الأسرار التجارية والتي تؤثر على قدرات الشركة العائلية التنافسية.	68%	32%
Q43	الإعلان عن سياسات وشروط التعيين، التوظيف والترقية، تحديد المهام، المسؤوليات، الحقوق والواجبات لكل الأفراد بما فيهم ذات صلة القرابة من العائلة المالكة بكل شفافية.	66%	34%
Q44	الإفصاح عن خطة التحضير لانتقال المناصب من جيل إلى جيل موالي، بالإضافة إلى انتقال المناصب العليا.	74%	26%

عنوان المقال: الحوكمة كأداة لإستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال - دراسة ميدانية-

26%	74%	الإفصاح عن كل الانجازات الرئيسية المحققة من طرف الشركة العائلية، التحديات والمخاطر التي تواجهها، وكذا التوجهات الإستراتيجية للشركة العائلية.	Q45
34%	66%	الإفصاح عن سياسة الشركة العائلية وبرامجها اتجاه المجتمع المحلي والبيئة.	Q46
30%	70%	استخدام الموقع الالكتروني يعزز الإفصاح وشفافية المعلومات، وهذا ما يكسب موثوقية أكبر للشركة العائلية.	Q47
22%	78%	المحور الرابع ككل	T4

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.20.

يبين الجدول رقم (8) نتائج ذي الحدين (Binomial test) حول المبدأ المتعلق بالإفصاح والشفافية ودوره في ضمان استمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال، والملاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة الدراسة يختلف إحصائيا عن مقياس المستخدم وهو 2، والذي يمثل صفة الحياد.

وبالنظر إلى نتائج اختبار الإشارة نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة قد زاد عن درجة الحياد، وهذا يعني أن:

✓ الإفصاح عن خطة التحضير لانتقال المناصب من جيل إلى جيل موالى بالإضافة إلى انتقال المناصب العليا، بنسبة موافقة 74%.

✓ الإفصاح عن كل الانجازات الرئيسية المحققة من طرف الشركة العائلية، التحديات والمخاطر التي تواجهها، وكذا التوجهات الإستراتيجية للشركة العائلية، بنسبة موافقة 74%.

✓ استخدام الموقع الالكتروني يعزز الإفصاح وشفافية المعلومات، وهذا ما يكسب موثوقية أكبر للشركة العائلية، بنسبة موافقة 70%.

✓ اعتماد سياسة إفصاح مناسبة حتى لا تتعارض مع إفشاء الأسرار التجارية والتي تؤثر على قدرات الشركة العائلية التنافسية، بنسبة موافقة 68%.

كما يتضح من خلال الجدول أن نسبة موافقة إجابات أفراد العينة ككل قد بلغت 78%.

3-6 اختبار فرضيات الدراسة

- اختبار الفرضية الأولى:

■ **H0**: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مسؤوليات مجلس الإدارة واستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال.

■ **H1**: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مسؤوليات مجلس الإدارة واستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال.

بما أن الإجابات على أسئلة المحور الأول لا تتبع التوزيع الطبيعي فإننا نستخدم الاختبار اللامعلمي، بحيث نقوم باختبار معنوية معامل الارتباط سبيرمان "Spearman".

الجدول رقم 9: يمثل نتائج اختبار معنوية معامل الارتباط سبيرمان "Spearman" حول محور مسؤوليات مجلس إدارة الشركة العائلية

الأسئلة	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
T1	[0,313*]	[0,456**]	[0,315*]	[0,482**]	[0,462**]	[0,579**]	[0,651**]	[0,444**]
Sig	0,027	0,001	0,026	0,000	0,001	0,000	0,000	0,001

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.20.

* مستوى المعنوية 0.05، ** مستوى المعنوية 0.01

[] : معامل الارتباط بين $T1$ و Q_{1j} .

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن كل معاملات الارتباط بين محور مسؤوليات مجلس إدارة الشركة العائلية والأسئلة جاءت بمعنوية إحصائية عند مستوى 0.05 وذلك لأن قيمة Sig أقل من 0.05 لكل معاملات الارتباط، وبهذا نقبل الفرضية $H1$ ونرفض $H0$ ، أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين مسؤوليات مجلس الإدارة واستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال.

وهنا نذكر أنه لا بد من الاعتماد الفعلي لمجلس الإدارة في الشركة العائلية، وليس الاقتصاد على تلبية المتطلبات والشروط القانونية فقط، كون أن المشرع الجزائري يلزم ذلك، بل لا بد من تفعيله لأداء دوره كاملا غير منقوص، ومن الأفضل دعمه بأعضاء مستقلين من خارج العائلة الذين لهم الكفاءة والخبرة التي من الممكن أن تكون غير متوفرة في أفراد العائلة والتي من شأنها إعطاء دفعة قوية للشركة نحو تحقيق المزيد من النجاح، خاصة وأنهم يتميزون بالاستقلالية بعيدا عن القرابة بالعائلة المالكة من عاطفة وضغوطات، مما يسمح لهم من تقديم وجهات نظر وآراء بكل موضوعية فيما يتعلق بإستراتيجية الشركة العائلية والرقابة عليها، الأمر الذي يؤثر إيجابا على نشاطها مما يدعم استمرارتها.

- اختبار الفرضية الثانية:

- $H0$: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين سياسة إدارة الموارد البشرية واستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال.
 - $H1$: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين سياسة إدارة الموارد البشرية واستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال.
- بما أن الإجابات على أسئلة المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي فإننا نستخدم الاختبار المعلمي، بحيث نقوم باختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون "Pearson".

الجدول رقم 10: يمثل نتائج اختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون "Pearson" حول محور سياسة إدارة الموارد البشرية

الأسئلة	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25
T2	[0,699**]	[0,785**]	[0,719**]	[0,689**]	[0,723**]
Sig	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.20.

* مستوى المعنوية 0.05، ** مستوى المعنوية 0.01

[] : معامل الارتباط بين $T2$ و Q_{2j} .

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن كل معاملات الارتباط بين محور سياسة إدارة الموارد البشرية والأسئلة جاءت بمعنوية إحصائية عند مستوى 0.05 وذلك لأن قيمة Sig أقل من 0.05 لكل معاملات الارتباط، كما أن معاملات الارتباط موجبة وشبه قوية، وعليه نقبل الفرضية $H1$ ونرفض $H0$ ، أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين سياسة إدارة الموارد البشرية واستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال.

لا بد من الاهتمام بسياسة إدارة الموارد البشرية الممثلة في طريقة التوظيف والترقية والتقييم وكذا المساواة للعاملين بالشركة بما فيهم أفراد العائلة، خصوصا وأن عملية التوظيف في غالبية الشركات العائلية تتأثر بالعاطفة والعلاقات العائلية والقرابة، بحيث يتم توظيف أفراد العائلة ومختلف المقربين بصفة تلقائية في الشركة العائلية دون الرجوع للكفاءة والمؤهل العلمي والعملية وهذا ما

عنوان المقال: الحوكمة كأداة لإستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال - دراسة ميدانية-

يؤثر سلبيًا على أدائها، وبهذا لا بد من وضع دليل مكتوب ومدروس يحدد الشروط اللازمة للتوظيف بغض النظر على الانتماء للعائلة، هذا إلى جانب وضع آليات للتقييم والمساءلة يتم تطبيقها على الجميع سواء من الأفراد المنتمين للعائلة المالكة أو غير المنتمين إليها.

- اختبار الفرضية الثالثة:

▪ **H0**: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين سياسة انتقال المناصب القيادية في ظل الخلافات العائلية واستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال.

▪ **H1**: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين سياسة انتقال المناصب القيادية في ظل الخلافات العائلية واستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال.

بما أن الإجابات على أسئلة المحور الثالث تتبع التوزيع الطبيعي فإننا نستخدم الاختبار المعلمي، بحيث نقوم باختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون "Pearson".

الجدول رقم 11: يمثل نتائج اختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون "Pearson" حول محور سياسة انتقال المناصب

القيادية في ظل الخلافات العائلية

الأسئلة	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35
T3	[0,673 **]	[0,691 **]	[0,698 **]	[0,845 **]	[0,803 **]
Sig	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.20.

* مستوى المعنوية 0.05، ** مستوى المعنوية 0.01

[] : معامل الارتباط بين **T3** و **Q3j**.

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن كل معاملات الارتباط بين محور سياسة انتقال المناصب القيادية في ظل الخلافات العائلية والأسئلة جاءت بمعنوية إحصائية عند مستوى 0.05 وذلك لأن قيمة **Sig** أقل من 0.05 لكل معاملات الارتباط، كما أن معاملات الارتباط موجبة وقوية، وعليه نقبل الفرضية **H1** ونرفض **H0**، أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين سياسة انتقال المناصب القيادية في ظل الخلافات العائلية واستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال.

نوه بأن المؤسس (المؤسسين) للشركة من أفراد العائلة يمكن أن يتوقف عن إدارة الشركة لسبب من الأسباب سواء بسبب الوفاة أو العجز أو حتى التقاعد، ولهذا يجب تحضير خليفة له من أبناء العائلة، بحيث يتم تعليمه وتدريبه لاستلام القيادة مستقبلاً، وهذا بهدف تجنب الوقوع في مرحلة فراغ والتي من الممكن أن تعصف بكيان الشركة العائلية، هذا إلى جانب الاهتمام بحل الخلافات التي قد تحدث والتي غالباً ما تؤدي إلى حل الشركة العائلية، ولهذا يجب تسوية أي خلاف في أسرع وقت وبشكل ودي دون اللجوء إلى القضاء.

- اختبار الفرضية الرابعة:

▪ **H0**: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين سياسات الإفصاح والشفافية واستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال.

▪ **H1**: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين سياسات الإفصاح والشفافية واستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال.

بما أن الإجابات على أسئلة المحور الرابع لا تتبع التوزيع الطبيعي فإننا نستخدم الاختبار اللامعلمي، بحيث نقوم باختبار معنوية معامل الارتباط سبيرمان "Spearman".

الجدول رقم 12: يمثل نتائج اختبار معنوية معامل الارتباط سبيرمان "Spearman" حول محور سياسة الإفصاح والشفافية

الأسئلة	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47
T4	[0,769**]	[0,854**]	[0,850**]	[0,720**]	[0,707**]	[0,634**]	[0,639**]
Sig	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.20.

* مستوى المعنوية 0.05، ** مستوى المعنوية 0.01

[] : معامل الارتباط بين T4 و Q4j.

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن كل معاملات الارتباط بين محور سياسة الإفصاح والشفافية والأسئلة جاءت بمعنوية إحصائية عند مستوى 0.05 وذلك لأن قيمة Sig أقل من 0.05، كما أن معاملات الارتباط موجبة وقوية، وبهذا نقبل الفرضية H1 ونرفض H0، أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسات الإفصاح والشفافية واستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال.

الخلاصة:

حاولنا في هذه الدراسة إبراز أهمية الحوكمة ومدى مساهمتها في استمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال، ومما سبق يمكننا القول أن للحوكمة أهمية بالغة في الشركات الاقتصادية العائلية في تحسين عملها وفق آليات تتوافق وخصوصيتها، وكذا استمرارها وبقائها عبر الأجيال، ومن خلال هذه الدراسة اتضح جليا أنه من الضروري إدخال مبادئ الحوكمة ومعاييرها في الشركات العائلية لضمان استمراريته وانتقالها للأجيال اللاحقة، فالحوكمة تساهم في فصل الملكية عن التسيير، ضمان قنوات لانتقال المناصب والمسؤوليات، تسوية النزاعات والخلافات العائلية، السماح بإدخال مساهمين من غير أعضاء العائلة والذين من شأنهم ضخ موارد مالية تمكن من تخفيف المخاطر المالية عن طريق إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، والتسهيل للانضمام إلى البورصة، بالإضافة إلى انضمام أعضاء مستقلين إلى مجلس الإدارة ذوو كفاءة وخبرة والتي تفتح للشركة العائلية آفاق أخرى.

نتائج الدراسة: لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تشير نتائج الدراسة بالنسبة لإجابات الباحثين وهذا بالاتفاق إلى حد كبير بأن حوكمة الشركات تساهم في استمرار الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال، وهذا ما توافق مع نتائج دراستي (Ruramayi, 2018) و (Alawadhi & Koster, 2017)
- لمجلس الإدارة دور جوهري في الشركات الاقتصادية العائلية، بحيث يسهر على حسن التسيير والرقابة، بالإضافة إلى التخطيط لانتقال المناصب القيادية والمسؤوليات بين الأجيال، هذا إلى جانب استقطابه لأعضاء مستقلين ذوو كفاءة وخبرة التي تمكن الشركة من تحقيق أهدافها، وكل هذا يصب في صالح تعزيز استمرارية الشركة العائلية، وهي تقريبا نفس النتائج التي توصلت إليها دراسة (Wajdi, 2014).
- تسهر الحوكمة على تعيين المدراء التنفيذيين ومختلف الموظفين سواء من داخل العائلة أو خارجها على أساس الكفاءة وهذا يزيد من أداء نشاط الشركة العائلية بالشكل الذي يعزز استمرارها.
- معالجة النزاعات والخلافات الشخصية العائلية خارج الشركة، وبعيدا عن مناخ الأعمال ودون اللجوء للقضاء له دور كبير في الحفاظ على استمرار نشاط الشركات الاقتصادية العائلية.

عنوان المقال: الحوكمة كأداة لإستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال - دراسة ميدانية-

- تفويض السلطات والمسؤوليات يعطي لامركزية أكثر، مما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الصائبة في وقتها المناسب، وهذا ما يساهم في رفع أداء الشركات الاقتصادية العائلية مما يعزز استمرارها.
- للإفصاح المحاسبي دور كبير في استمرار الشركات الاقتصادية العائلية، من خلال الإفصاح عن عضوية مجلس الإدارة، نصيب كل مساهم، سياسات التوظيف، الترقية، المكافآت، تحديد المهام، خطط انتقال المناصب العليا، الانجازات المحققة وغيرها، الأمر الذي يسهل من الحصول على المعلومات خاصة الأفراد من العائلة المالكين الذين ليست لهم صلة مباشرة بالشركة، وباقي الأطراف الأخرى من خارج الشركة العائلية.

توصيات الدراسة: في ضوء ما تقدم من نتائج، خلص الباحثان لتقديم التوصيات التالية:

- أن تعمل الشركات الاقتصادية العائلية على وضع خطط مناسبة للبدء في تطبيق حوكمة الشركات العائلية بما يتفق مع إمكانياتها ولو بشكل تدريجي.
- أن تقوم الشركات الاقتصادية العائلية بعقد دورات وورشات عمل للتعريف بالأساليب الاتجاهات الإدارية الحديثة في ظل حوكمة الشركات العائلية، لتعريف العاملين بمفهومها، مما يوفر ثقافة داعمة للحوكمة.
- العمل على تنويع أعضاء مجلس الإدارة بأعضاء مستقلين من خارج العائلة ذوو تأهيل وخبرة وكفاءة للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في تطوير الشركة وإنجاحها.
- العمل على وضع إستراتيجية لتدريب أفراد العائلة من الجيل الموالي لاستلامهم القيادة مستقبلا.
- العمل على معالجة النزاعات والخلافات العائلية بشكل ودي دون اللجوء إلى القضاء، وفصلها عن الشركات الاقتصادية العائلية.
- القيام بتحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات المفوضة داخل الشركات الاقتصادية العائلية.
- العمل على وضع آليات لدعم الإفصاح والشفافية في الشركات الاقتصادية العائلية.

قائمة المراجع العربية :

- غنام أسية، قدار مريم، الحوكمة كأداة لدمومة المؤسسة العائلية، ملتقى وطني بعنوان حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، يومي 13-14 نوفمبر، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، 2018، ص: 09.
- مديحة بخوش، تطبيقات الحوكمة في الاقتصاديات الناشئة "دراسة حالة التجربة التركية"، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 2، العدد 1، جامعة تبسة، الجزائر، 2019، ص: 118.
- عثمان علي المزيد، أسباب استمرارية الشركات اليابانية وتعميرها، الاستفادة من تجربة الشركات اليابانية في تحقيق رؤية 2030، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، 2017، ص: 05.

قائمة المراجع الأجنبية :

- Alawadhi, W. S., & Koster, H. Corporate governance and sustainability of family businesses in the UAE, Electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=3084378>, 2017.
- alfredo et al. Ability and Willingness as Sufficiency Conditions for Family-Oriented Particularistic Behavi, 2014 .
- Duh, M. Family Businesses: The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions.2012, pp209-234.

- Dushi, N. S., Ramadani, V., Léo-Paul, D., Vanessa, R., & Dianne H. B, W. Léo-Paul Dana, Nora Sadiku-Dushi, Vanessa Ratten, and Dianne H. B. Welsh, Decision-making challenges of women entrepreneurs in the family business succession process. *Journal of Enterprising Culture* 25(4), 2017 , pp 411-439.
- Ezziane, Z., Mazzawi, E., & Leleux, B. Entrepreneurship in Family Business: Emerging Storyline. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 4, No. 3.2013, , pp164-167.
- Gill, S., & Kaur, P. Family Involvement in Business and Financial Performance: A Panel Data Analysis. *A The Journal for Decision Makers* 40(4) Indian Institute of Management, Ahmedabad SAGE Publications, 2015 , pp395–420.
- H. Phan, P., E. Butler, J., & Hoon Lee, S. Corporate Governance and Management Succession in Family Businesses. Submitted to the First Haniel Foundation Entrepreneurship and Management Conference, Berlin, Germany, 2005 .
- HOSHINO, T. Family Business in Mexico: Responses to Human Resource Limitations and Management Succession. *INSTITUTE OF DEVELOPING ECONOMIES , DISCUSSION PAPER* No. 12, 2004 .
- Hubert, S. Corporate Governance and Social Responsibility of Family Firms in HongKong: A Case Study of Hutchison Whampoa Limited (HWL), 2006 .
- Oudah, M., Jabeen, F., & Dixon, C. Determinants Linked to Family Business Sustainability in the UAE: An AHP Approach. College of Business, Abu Dhabi University, P.O. Box 59911, Abu Dhabi, United Arab Emirates, *journal sustainability*, 2018 .
- Panunzi, F., & C. Burkart, M. Family Firms. Institute of Economic Research Harvard University, This paper can be downloaded without charge from the Social Science Research Network Electronic Paper Collection at: http://papers.ssrn.com/abstract_id=2, 2006 .
- Ruramayi, T. EFFECTS OF GOVERNANCE ON THE SUSTAINABILITY AND, CONTINUITY OF FAMILY, DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION. In the subject of BUSINESS MANAGEMENT At the UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA, 2018.
- Singh, M., & Goodrich, J. A. Succession in Family-owned Businesses: The Case of Reliance Industries-India. *SSRN Electronic Journal*, 2006 .
- Swamy, V. Corporate Governance in Family Owned Small Firms, August., Retrieved 3 February, 2012.
- Wajdi, B. R. Good Board Governance and Perceived Business Continuity in Tunisian Corporate Groups. *J. Asian Dev. Stud*, Vol. 3, Issue 4, 2014 , pp 21-34.