

مجلس الإدارة وإسهاماته في تعزيز حوكمة المؤسسات العائلية
Board of Directors and its contribution to strengthening
the governance of family enterprises

زناقي بشير¹، معاريف محمد²

¹ محبر "إتمام" - جامعة سعيدة، الجزائر، ze.bachir@hotmail.com

² محبر "إتمام" - جامعة سعيدة، الجزائر، marrifmohamed@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019-05-31

تاريخ القبول: 2019-02-28

تاريخ الاستلام: 2018-12-13

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى دور مجلس الإدارة ومساهمته في تعزيز الحوكمة في المؤسسات العائلية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف وتحليل الدور الذي من الممكن أن يلعبه مجلس الإدارة في دعم وإرساء قواعد وممارسات الحوكمة بهدف ترشيد عمل المؤسسات العائلية وضمان بقائها ونموها.

خلصت الدراسة إلى نتيجة مهمة مفادها: "أن تطبيق الحوكمة والالتزام بها في المؤسسات العائلية مرهون بدرجة كبيرة بمدى كفاءة وفعالية مجلس الإدارة".

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، حوكمة المؤسسات العائلية، مجلس الإدارة، المؤسسات العائلية.

تصنيف JEL: G3، G31.

Abstract:

This study aims to highlight on the role of the Administrative Board and its contribution to enhancing governance in families institutions (which specialize with families issues). The descriptive methodology was used to describe and analyze the Board's role that can play in supporting and establishing the rules and practices of governance in order to rationalize the work of family institutions and ensure their survival and growth.

The study concluded with this result : "The application of corporate governance in family institutions is highly dependent on the efficiency and effectiveness of the Administrative Board".

Key words: Corporate governance, Governance of family institutions, Board of Directors, Family institutions.

مقدمة:

تعتبر المؤسسات العائلية من أقدم النماذج المؤسسية شيوعاً على المستوى العالمي¹، فهذه المؤسسات عرفت نمواً وازدهاراً كبيراً في العقود القليلة الماضية نتيجة لصغر حجمها، وبساطة تسييرها، وتكريس مبدأ توارث الكفاءات فيها، كما أنها بمثابة دعامة حقيقية لاقتصاديات الدول خاصة النامية منها من خلال خلق فرص العمل، زيادة الإنتاجية وخلق تنافسية المنتجات في الأسواق. لكن ضعف الرقابة والمساءلة في هذه المؤسسات من شأنه التأثير سلباً على المؤسسات العائلية بسبب صراع المصالح وتضاربها بين مختلف المدراء والأطراف ذات الصلة خاصة إذا كان هناك مساهمين من خارج العائلة. فأصبحت اليوم حوكمة المؤسسات العائلية مطلباً رئيسياً لضمان بقائها واستمراريتها من جيل إلى آخر، فالحوكمة نظام متكامل من شأنه تنظيم جميع العلاقات بين مختلف الأطراف: المودعين، المساهمين، مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وهذا نظام يعتمد بشكل أساسي على مدى كفاءة وفعالية مجلس الإدارة في المؤسسات العائلية.

فكلما زادت المؤسسات العائلية تعقيداً، يصبح من الضروري الاعتماد على مجلس الإدارة ليعب دوراً فعالاً في الأمور الأكثر أهمية مثل وضع استراتيجية المؤسسات، ومراجعة أداء الإدارة². فمجلس الإدارة من أكثر اليات الحوكمة المؤسسات العائلية قوة لتحسين الرقابة والمساءلة وضمان الافصاح و الشفافية لتحسين العمل وضمان تماثل المعلومات بين مختلف أصحاب المصلحة خاصة في حالة فصل الإدارة عن الملكية.

إشكالية الدراسة:

لضمان تعزيز قواعد وممارسات الحوكمة في المؤسسات العائلية والالتزام بها، يجب الوقوف أولاً على مدى كفاءة مجلس الإدارة في هذه المؤسسات، وعليه تتجلى إشكالية الدراسة التالية:

ما مدى مساهمات مجلس الإدارة في دعم وتعزيز حوكمة المؤسسات العائلية ؟

يندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

ما هو المقصود بحوكمة المؤسسات وحوكمة المؤسسات العائلية؟

ما هي أهمية خصائص مجلس الإدارة في تعزيز حوكمة المؤسسات العائلية؟

ما هو دور مجلس الإدارة في ضمان استمرارية المؤسسات العائلية والحفاظ على ملكيتها من خلال نظام الحوكمة؟

أهمية الدراسة:

أثار موضوع حوكمة المؤسسات زخماً كبيراً في السنوات القليلة الماضية نتيجة لعديد الأزمات الاقتصادية والمالية، وفضائح الفساد المالي والمحاسبي التي طالت عديد دول وكبريات الشركات العالمية، وبسبب فصل الإدارة عن الملكية. وعليه، حاولت دراستنا أن تقف على مدى أهمية ومكانة الحوكمة في المؤسسات العائلية من خلال التركيز على دور مجلس الإدارة ومدى مساهماته في تعزيز حوكمة المؤسسات العائلية.

أهداف الدراسة:

- محاولة تحديد أهم المفاهيم الخاصة بحوكمة المؤسسات وحوكمة المؤسسات العائلية ومجلس الإدارة؛
- الوقوف على أهم مميزات وخصائص مجلس الإدارة؛
- محاولة تحديد دور مجلس الإدارة في حوكمة المؤسسات العائلية.

منهج ومصادر الدراسة:

استندت الدراسة على المنهج الوصفي بغية تحليل مفهوم مجلس الإدارة وخصائصه ودوره في تعزيز حوكمة المؤسسات العائلية بالاعتماد على جملة من الدراسات السابقة. حيث اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية فقط من خلال المسح المكتبي للكتب، وكذا الاطلاع على مجموعة من المداخلات والمقالات والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات عبر شبكة الانترنت.

أولاً: من حوكمة المؤسسات إلى حوكمة المؤسسات العائلية

1. حوكمة المؤسسات

أدت حالات الغش والإفلاس بسبب ضعف أنظمة الرقابة والمساءلة من جهة، وعدم كفاءة مجالس الإدارة والتدقيق الداخلي والخارجي من جهة أخرى إلى انهيار وإفلاس عدد كبير من المؤسسات على غرار (Xerox, Watergate, Anderson, Quest, Enron)، هذه الأحداث أعطت الحوكمة زخماً كبيراً نتيجة الغش والإفلاس الذي طال هذه المؤسسات. كل هذا دفع بضرورة تبني مبادئ واليات الحوكمة والالتزام بها. ففي المملكة المتحدة مثلاً تم اعتماد توصيات لجنة Cadbury (1992)، أما الولايات المتحدة الأمريكية فقامت بسن قانون (Sabens Oxley 2002) من خلال وضع قواعد صارمة للالتزام بالحوكمة كردة فعل على حالات الاحتيال التي طغت على سلوك المؤسسات.³

1-1. مدخل إلى حوكمة المؤسسات

ظهر مصطلح حوكمة المؤسسات على غرار مصطلحات أخرى مثل العولمة والخصخصة، وهي مصطلحات حديثة العهد على اقتصاديات الدول النامية. وتعتبر الحوكمة من الموضوعات المهمة في المؤسسات المحلية والعالمية في الوقت الراهن، خاصة بعد جملة الازمات المالية التي عانى بفعلها الاقتصاد العالمي وضعت مفهوم الحوكمة ضمن الأوليات.⁴

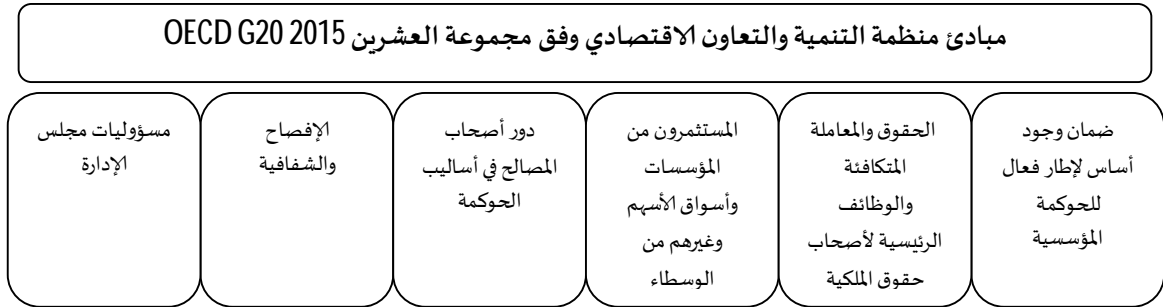
وعلى رغم من أن الإضاءات الأولى لموضوع الحوكمة يمكن أن تكون جاءت من طروحات ادم سميث في كتابه "ثروة الأمم"، والتي حذر فيها من المشاكل المحتملة للملكية القائمة، والمطالبة بضرورة فرض السيطرة والرقابة على الفجوة التي قد تحدث بين حملة الأسهم والمسيرين من جراء ممارسات الأخير السلبية. إلا أن هناك من يرجع ظهور الحوكمة إلى كل Berle et Mans (1932) الذين ناقشا آثار فصل الملكية واتخاذ القرار الذي ميز شركات الأسهم الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية⁵. ففصل الملكية عن اتخاذ القرار داخل المؤسسة بين المساهمين والمدراء لهم مخاطر على أداء المؤسسة بسبب تباين مصالح كل طرف⁶. حيث يرى (Jensen and Mecklin 1976) أن الفصل بين الملكية والإدارة يعطي الإدارة الحافز على استغلال موارد المؤسسة، وتحقيق مصالحها الشخصية على حساب المساهمين، مما يحمل المؤسسة تكاليف إضافية تسمى بتكاليف الوكالة، كما يرى (Achchuthan and Kajananthan 2013) أن تطبيق حوكمة المؤسسات بشكل جيد يساعد على المؤسسة على اتخاذ قرارات من شأنها تعظيم ثروة حاملي الأسهم، كما أنه تضمن الكفاءة في إدارة الموارد.⁷

وعلى الرغم من أن المفهوم لا يعتبر حديثاً تماماً وأنه حدث عدة تطورات ومبادرات في مجال الحوكمة خلال الثمانينيات. إلا أن الدعوات والمبادرات إلى تحسين نظم الحوكمة في الوحدات الاقتصادية والمؤسسات تتزايد بشكل ملحوظ منذ نهاية التسعينيات من القرن الماضي متأثرة بشكل أساسي بحدثين هامين على المستوى الاقتصادي، الحدث الأول كان الأزمة المالية في دول جنوب شرق آسيا في العام 1997، أما الحدث الثاني فكان حالات انهيار شركة إنرون وشركة الاتصالات العملاقة وولد كوم، وما رافق هذه الانهيارات من فضائح أدت إلى تصفية مؤسسات عريقة مثل شركة آرثر أندرسون.⁸

كل هذه الأحداث دفعت بعيد الدول والمنظمات الدولية وغير الدولية إلى إيجاد سبل وقواعد تعزيز حوكمة المؤسسات بهدف التصدي لجميع صور الفساد المالي والإداري، والحد من مشكلة الوكالة وتحسين أداء المؤسسات بشكل عام. فعلى المستوى

الدولي، يعتبر تقرير منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD, 1999) بعنوان "مبادئ الحوكمة" أول اعتراف دولي رسمي بالمفهوم. وقد أخذت المنظمات الدولية بالمبادرة إلى إصدار مبادئ وتعريفات عديدة ومنها البنك الدولي ومركز المشروعات الدولية الخاصة المنبثق عن غرفة التجارة الأمريكية بواشنطن. حيث عملت هذه المنظمات على عقد المؤتمرات واللقاءات لتوضيح المفهوم والعمل على نشره في دول العالم. وتعتبر المبادئ الصادرة عن (OECD, 2004) والتي تم تعديلها وتنقيحها مؤخرا سنة 2015، من أهم المبادئ المعمول بها على المستوى الدولي، باعتباره محل إجماع، كما أنها تتوافق تقريبا مع جميع أشكال المؤسسات ونشاطاتها، والشكل التالي يوضح هذه المبادئ:

الشكل (01): مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

OECD, **G20/OECD Principles of Corporate Governance**, OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors, Turkey G20, 2015

2-1. مفهوم حوكمة المؤسسات

بالرجوع إلى الأدبيات السابقة، نجد أن الكثير من الأبحاث والدراسات أجريت في مختلف أنحاء العالم من طرف عديد المفكرين والأكاديميين والمنظمات الدولية والمهنية حول موضوع الحوكمة، إلا أنها أجمعت على عدم وجود تعريف موحد لمصطلح "governance". وهذا ما تؤكدته موسوعة "corporate governance encyclopedia"⁹.

المعنى اللغوي لحوكمة المؤسسات يعد على أنه اشتقاق غير قياسي، فقد ثبت أنه لا يوجد لهذا المفهوم مصدر على نسق اللغة العربية وهو يعتبر قضية اصطلاحية عند أهل الاقتصاد والإدارة، لأنه من المتعارف عليه أن نجد هناك العديد من المصطلحات في اللغة الانجليزية ليس لها معنى واضح ومتفق عليه إلى حد الاجماع في اللغة العربية. مقابل ذلك هناك العديد من المفاهيم التي لا يوجد لها ترجمة حرفية في اللغة العربية بحيث تعكس ذات المعنى والدلالات التي تعكسها اللغة الانجليزية ويعتبر مصطلح governance هو أحد الأمثلة على ذلك إذ لم يتم التوصل إلى مرادف متفق عليه لهاذا المصطلح، كما أن اقتترانه مع مصطلح corporate اعطاه أكثر من مدلول لغوي¹⁰. حيث ظهر له ما يقرب خمسة عشر مرادف في اللغة العربية، إلا أن مجمع اللغة العربية (2003) فصل في الأمر باعتداده للفظ الحوكمة حيث أكد في بيان له أن الترجمة العربية (حوكمة) للمصطلح الانجليزي صحيحة مبنى ومعنى، فهي أولا جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظة على الوزن والجذر وهي ثانيا تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الانجليزي¹¹.

نظريا، مفهوم حوكمة المؤسسات هو مفهوم بوليسيميك (Poliysémique) يأخذ عدة معاني وينتمي إلى عدة ميادين ومجالات معرفية مختلفة اقتصادية واجتماعية وقانونية¹² الأمر الذي زادم من تعقيد هذا المفهوم. فقد وصفها (Cadbury 1992) في تقريره الشهير أنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والرقابة عليها"¹³. وعرفتها OECD (2004) بشيء من التفصيل على أنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه ورقابة المؤسسات، ويحدد هيكل الحوكمة توزيع الحقوق والمسؤوليات بين

مختلف الأطراف في المؤسسة من مجلس إدارة، إدارة المؤسسة، المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، وتتضمن قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات، وكذا تحديد الأهداف ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء".¹⁴ . وحسب وجهات مختلفة، تعرف حوكمة المؤسسات "من وجهة النظر القانونية يمثل العلاقة التعاقدية بين مختلف الأطراف ومن جهة النظر المحاسبية فانه يتمثل في التركيز على كفية تعظيم الربحية وقيمة الوحدة الاقتصادية في الأجل الطويل؛ كما ينظر اليه من وجهة النظر الاخلاقية إلى حماية حقوق مساهمي الأقلية".¹⁵ .

ومما سبق، نستنتج أن مفهوم الحوكمة المؤسسية هو مفهوم يؤخذ عدة أبعاد: اقتصادية واجتماعية ومحاسبية وقانونية، يهدف إلى ضمان تحقيق الرقابة والإشراف على الادارة بما فيها إدارة المخاطر من خلال وضع هيكل تنظيمي يحدد الحقوق والواجبات لضمان الافصاح والشفافية والمساءلة بغية تحقيق الأهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة وتحسين الاداء.

1-3. أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

حظيت الحوكمة بدرجة كبيرة من الاهتمام في الدول المتقدمة، ففي ال.م.أ مثلاً كان إفلاس شركة إنرون هو محط الأنظار من مخاطر المراجعين الذين يقومون بالاستثمار في المؤسسات التي يقومون بمراجعتها، الأمر الذي نتج عنه ضجة إعلامية نتيجة عدم الشعور بالراحة بشأن إستقلال المراجعين. وبصفة أكثر عمومية، فإن الدول الصناعية المتقدمة، قد تحققت أنه لاجتذاب الاستثمار والمنافسة على المستوى الدولي وجب اصلاح وتقوية الحوكمة. فلجنة كادبوري في المملكة المتحدة، لجنة فينو في فرنسا، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ولجنة كينج بشأن الحوكمة في جنوب إفريقيا، قامت كلها في السنوات الاخيرة الماضية بإصدار إرشادات جديدة للحوكمة¹⁶ . كما اكتسبت الحوكمة أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي يؤثر سلباً على اجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة سليمة. كما أن ضعف جودة المعلومات تؤدي إلى نقص الاشراف والرقابة، وزيادة حدة الفساد وانعدام الثقة. ويؤدي الالتزام بالحوكمة المؤسسية إلى منع الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الوحدات الاقتصادية، وتعزيز اصلاح المؤسسات¹⁷ .

وتهدف الحوكمة بمنظورها العام إلى التأثير على كفاءة وفعالية استخدام الموارد لإنتاج السلع والخدمات، وذلك عن طريق مجموعة من القواعد والترتيبات التي تحكم وتنظم الحقوق والمسؤوليات بين كل الملاك والإدارة وكذا الاطراف المهتمة بالمؤسسة، بحيث يتم وضع هيكل يحدد مختلف العلاقات والأدوار بين الاطراف المختلفة، وبالاعتماد على هذا الهيكل يتم وضع أهداف المؤسسة وتحديد أساليب تحقيق تلك الأهداف ورقابة على الاداء¹⁸ . ويرى الفحطاني وآخرون (2016) أن الهدف الرئيسي لحوكمة المؤسسات ليس لتعزيز أداء المؤسسات مباشرة فقط، ولكن أيضاً للحد من مشكلة الوكالة من خلال مراقبة سلوك المديرين ورصده، إضافةً إلى أن لجان التدقيق والترشيحات ولجنة المكافآت في المؤسسات تساهم أيضاً في الحد من مشكلة الوكالة، في حين تكون نظرة المدقق الخارجي أيضاً واحدة من المتطلبات الرئيسية لعملية الرصد والسيطرة¹⁹ .

2. حوكمة المؤسسات العائلية:

2-1. المؤسسات العائلية:

حسب (Rodrigues & Marques (2013) المؤسسات العائلية هي "مجموعة من الأفراد الذي تجمعهم روابط عائلية في مؤسسة واحدة والتي تعزز اعتماد "أفضل الممارسات" وتطوير المزايا تنافسية في الأعمال التجارية التي يمتلكونها ، على أساس افتراض أن هذه المؤسسة هي مصدر توليد القيمة لهم"²⁰ .

وتختلف المؤسسات العائلية عن المؤسسات ذات الملكية العامة، حيث تهيمن على ملكية هذا النوع من المؤسسات في غالب الأحيان عائلة واحدة، والتي تهدف إلى الحفاظ على المؤسسة عبر الأجيال. وتميل هذه المؤسسات إلى امتلاك مزايا تنافسية محتملة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة بسبب الاتجاه الاستراتيجي طويل المدى واستمرارية الإدارة، ولكنها تواجه أيضًا مخاطر محتملة مثل النزاعات العائلية، والتي قد يكون لها تأثير سلبي على المؤسسة²¹.

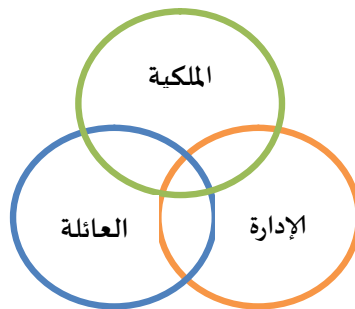
وتعتبر مساهمات المؤسسات العائلية في التنمية ذات أهمية بالغة سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية²²، فمن الثابت أن الاقتصاد العالمي مبني على المؤسسات عائلية. فالعديد من أكبر المؤسسات المتعددة الجنسيات بدأت كمؤسسات عائلية فحوالي 90% من المؤسسات في العالم يمكن تعريفها على أنها مؤسسات عائلية سواء في الأسواق المتقدمة أو الناشئة²³. وتشير الاحصائيات أن عدد المؤسسات العائلية في الولايات المتحدة الأمريكية وصل نحو 20 مليون منشأة تمثل حوالي 49% من الناتج القومي، ويعمل فيها 90% من العمالة، وتساعد على توفير ما نسبته 75% فرصة عمل جديدة. أما في الاتحاد الأوروبي فتمثل نحو 70% إلى 95% حيث تصل نسبة مساهمتها في الناتج القومي الإجمالي حوالي 70%، أما في الدول العربية فتمثل حوالي 95% وتساهم في الناتج الإجمالي القومي بنحو 70%، وتمثل في الجزائر 40% من مجموع الشركات التابعة للقطاع الخاص²⁴.

2-2. طبيعة حوكمة المؤسسات العائلية:

رغم اختلاف طبيعة ملكية وحجم المؤسسات العائلية عن باقي المؤسسات الأخرى خاصة المؤسسات الكبيرة والمؤسسات المالية، إلا أن حوكمة المؤسسات العائلية لا تخرج في إطارها العام عن حوكمة المؤسسات وإن اختلفت في بعض أبعادها خاصة في طبيعة الملكية وحجم وخصائص مجلس الإدارة.

فحوكمة المؤسسات العائلية هي " مجموعة من المبادئ التي ظهرت وتطورت مع وجود المؤسسات ونموها، لتوجيه المؤسسة ومراقبتها لتحقيق أهداف العائلة أساساً، وإيجاد توازن بين المصالح المتضاربة لأفراد العائلة المتضاربة فيما بينهم، والمسؤولين عن المؤسسة بصفتهم ممثلين لهم وللإدارة التنفيذية والأطراف ذات الصلة بالمؤسسة"²⁵. وحسب (Taguiri & Davis (1996) توصف العائلة والمؤسسة بأنهما نظامان فرعيان منفصلان، متداخلان. ولذلك، يتألف هيكل إدارة المؤسسات العائلية من نظامين فرعيين مترابطين بقوة: حوكمة الأعمال وحوكمة العائلة. يقوم النظامان معاً ببناء نظام حوكمة العائلة، الذي يعرف بأنه تنظيم الإدارة والرقابة²⁶. والشكل التالي يوضح جوهر هذه العلاقة المترابطة بين العائلة والملكية والإدارة:

الشكل (02): أطراف حوكمة المؤسسات العائلية



Kaiser Rafique Yasser, **Challenges in Corporate Governance – A Family :Source Controlled Business Prospective**, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 2, No. 1, 2011, p 74.

ومن المعلوم أن المؤسسات العائلية تبدأ معظمها مع مؤسس وصاحب المشروع (الحوكمة هنا تكون له بصفة المالك وهو صاحب السلطة المطلقة ومدير أعمال الشركة). ثم تأتي مرحلة ما بعد المؤسس وهي مرحلة شراكة الإخوة أو الشراكة العائلية وهنا تأتي مرحلة الحوكمة الرسمية. ثم يأتي الجيل الثالث من الورثة (كثيرا ما يحدد مدى تنامي الثقة المباشرة بين المالكين المسيطرين وقادة الإدارة الشكل الذي ستخذه الحوكمة الرسمية). وبعدها تأتي مرحلة التوريث العائلية (يحدث تطور في الحوكمة العائلية)²⁷. لذا تعتبر حوكمة المؤسسات العائلية ذات أهمية بالغة لأنهما:²⁸

- 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.

2-3. هياكل حوكمة المؤسسات العائلية:

حسب مؤسسة التمويل الدولية (IFC) (2009) يتكون هيكل حوكمة المؤسسات العائلية من: دستور العائلة ومؤسسات حوكمة العائلة.

2-3-1. دستور العائلة: يشار إلى دستور العائلة أيضا "بقانون العائلة"، و"بروتوكول العائلة"، و"بيان مبادئ العائلة"، و"قواعد وقيم العائلة"، و"قواعد ولوائح العائلة"، و"الخطة الإستراتيجية للعائلة". ودستور العائلة هو بيان مبادئ يحدد التزام العائلة أيضا أدوار ومكونات وسلطات الأطراف الحاكمة في المؤسسة مثل: أفراد العائلة/المساهمين، والإدارة، ومجلس الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، يحدد دستور العائلة العلاقات بين الأطراف الحاكمة، وكيف مشاركة أفراد العائلة بطريقة فعالة في حوكمة أعمالهم.²⁹

2-3-2. مؤسسات حوكمة العائلة:

أ. **التجمع العائلي:** يطلق على التجمع العائلي أيضا "ملتقى العائلة"، وهو بمثابة ملتقى رسمي يتيح لجميع أفراد العائلة مناقشة القضايا المتعلقة بالعائلة ومؤسساتها. وفي خلال مرحلة مؤسس (مؤسسي) المؤسسة، يحل "اجتماع الأسرة"، وهو اجتماع دوري وغير رسمي، محل "التجمع العائلي". وتسمح هذه الاجتماعات غير الرسمية لمؤسس (مؤسسي) المؤسسة بنقل قيم العائلة، وطرح أفكار جديدة في مجال الأعمال، وإعداد الجيل التالي لتولي قيادة المؤسسة العائلية. وكلما زادت العائلة والأعمال تعقيدا (في مرحلتها شراكة الأخوة وأبناء العمومة) يصبح من الأهمية البالغة تجمع عائلي رسمي.³⁰

ب. **مجلس العائلة:** حيث يتوسع الجيل الثاني ليضم الأنساب وأبناء العم، قد يصبح وجود كيان حاكم يمثل مصالح العائلة الأوسع مناسباً للمساعدة في صنع القرار. وينتخب أفراد العائلة في المجلس، ويجمعون في الغالب من مرتين إلى ست مرات في العام. ويتناول المجلس أية مشكلات قد تنشأ، ويقوم بتعريف بقية العائلة بالمشكلات وأنشطة المشروع. وفي العادة ينتخب رئيس مجلس الإدارة أو تعيينه جمعية العائلة ليقدم كمسئول الاتصال الرئيسي الذي يوجه عمليات وأنشطة المجلس. كما أنه من النافع أن ينتخب أمين سر ليقوم بتسجيل نتائج الاجتماعات، وتوزيع المعلومات على أفراد العائلة ذوي الصلة.³¹

ت. **مكتب العائلة:** هو المركز الاستشاري والإداري والذي يقوم مجلس العائلة بتنظيمه والإشراف عليه. وعادة ما تكون مكاتب العائلة في مؤسسات العائلات الكبيرة والثرية، والتي يحتاج أعضاؤها إلى الاستشارات المالية والمصرفية والمحاسبية وغيرها من الاستشارات.³²

ثانيا: مجلس الإدارة وحوكمة المؤسسات العائلية

1. مجلس الإدارة

1-1. لمحة حول الدراسات السابقة المتعلقة بعمل مجلس الإدارة في إطار الحوكمة

حسب دراسة (Yousif et al (2014) هناك إجماع في الدراسات السابقة أن مجلس الإدارة هو أحد المكونات الأساسية والديناميكية للجودة الشاملة لآليات الحوكمة المؤسسية التي تشرف على سلوك أعمال المؤسسات بشكل سليم بهدف تخفيض مشكل الوكالة. وتحقق فعالية مجلس الإدارة بناء على الخبرة والكفاءة المكون له³³. وأكدت دراسة Ramly and Abdul Rashid (2010) أن قيمة مساهمات مجلس الإدارة قيمة غير واضحة بالتحديد، لذا هي في الواقع مسألة نقاش واسع في مجال الحوكمة، فدراسة مجلس الإدارة في هذا المجال تشمل جانبين: الأول هو تكوين وتركيب المجلس، أما الثانية فهي اللجان المنبثقة عنه³⁴. ويرى (Fama and Jensen (1983) أن تكوين مجلس الإدارة يعتبر عاملاً حاسماً لمدى فعالية المجلس في ممارسة الرقابة المناسبة على الأنشطة الإدارية ومراعاة المصالح الإدارية مع مصالح المالكين³⁵. أما دراسة (Godard & Schatt (2005) فقامت بدراسة خصائص مجالس الإدارة لما لها من أثر بالغ في رفع مستوى الحوكمة و ذلك من خلال تحليل جودة هذه المجالس وفقاً لثلاث متغيرات أساسية: وجود الأعضاء الإداريين المستقلين، الفصل بين وظيفتي الرئيس والمدير العام وأخيراً قياس ضم كل من المتغيرين السابقين³⁶.

2-1. تعريف مجلس الإدارة ومهامه:

عرف معجم المصطلحات الإدارية مجلس الإدارة بأنه "الإدارة العليا المسؤولة عن وضع استراتيجيات وخطط المؤسسة وتحقيق نتائج أعمالها، ويتكون عادة من أعضاء من داخل المؤسسة ومن خارجها، ونظراً لوجوده في قمة الهرم التنظيمي للشركة فإن بإمكان أعضائه مراقبة قرارات الإدارة والتأكد من أنها تتماشى مع اهتمامات مصالح حملة الأسهم"³⁷. ويعرف مجلس الإدارة من منظور الحوكمة ب:³⁸

حسب نظرية المشاركة للحوكمة: يعتبر مجلس الإدارة كأداة لتسهيل خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في المؤسسة حيث يتدخل كهيئة هرمية والذي يكون دورها كحكّم في تقاسم الأرباح وكذلك تشجيع العمل الجماعي؛

حسب النظرية الإستراتيجية للحوكمة: يعتبر مجلس الإدارة كأداة معرفية تساعد على خلق المهارات، ومنه يتعين على مجلس الإدارة تسهيل تنمية المهارات والمساعدة في بناء خيارات إستراتيجية جديدة؛

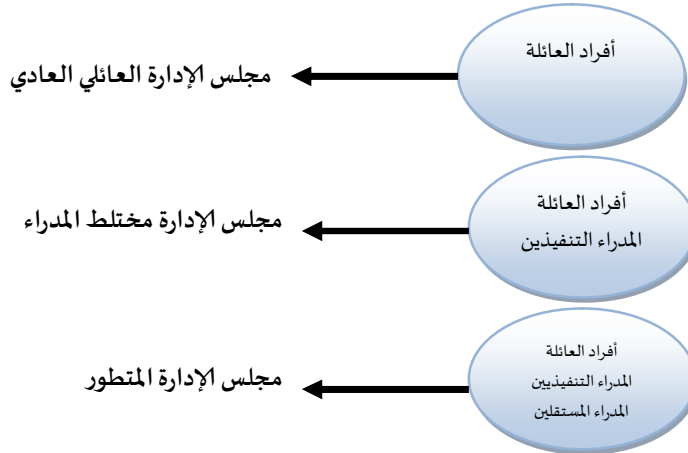
حسب نظرية العقود المالية للحوكمة: يتدخل مجلس الإدارة لتحفيز المسيرين ليتمتعوا بالكفاءة سواء بنظام المكافآت أو بالتهديد بالعزل، ويكون هذا الدور منخفض في المؤسسات التي رأس مالها تهيمن عليه عائلة المسير.

ويختلف تشكيل وهيكّل مجلس ووظائف مجلس العائلة من مؤسسة عائلية لأخرى، ومع هذا يمكن أن تشمل مهام مجلس العائلة النموذجي مايلي:³⁹

- العمل كحلقة الاتصال الأساسية بين العائلة ومجلس الإدارة والإدارة العليا؛
- إقترح ومناقشة أسماء المرشحين لعضوية مجلس الإدارة؛
- صياغة ومراجعة الوثائق التي تتعلق برؤية العائلة ورسالتها وقيمتها؛
- صياغة ومراجعة سياسات العائلة التي تتعلق بالتوظيف وتحديد الأجور وكذلك سياسات تملك الأسهم لأفراد العائلة؛
- دراسة الأمور الأخرى التي تخص العائلة.

وقد أكد Colarossi et al (2008) أن فعالية مجلس الإدارة تختلف من مؤسسة عائلية لأخرى وذلك حسب طبيعة كل نموذج، وحدد ذلك من خلال ثلاث نماذج أساسية حسب الشكل التالي:

الشكل (03): نماذج مجلس الإدارة في المؤسسات العائلية



Fabrizio Colarossi and al, A corporate governance study on italian family firms, :Source Journal of Corporate Ownership & Control / Vol 05, No 44, 2008, p 96.

3-1. خصائص مجلس العائلة:

مجلس الادارة الفعال يتسم بمجموعة من الخصائص، ولعل أبرز هذه الخصائص هي:

أ. **حجم مجلس الإدارة:** إن حجم مجلس الإدارة يؤثر بشكل مباشر على جودة المداولات بين الأعضاء، وكذا اتخاذ أفضل القرارات، فهو مهم للغاية لتحقيق فعالية مجلس الإدارة وتحسين الأداء، فطبيعة حجم المجلس أمر مهم جدا قد يضر بمصالح المؤسسات إن لم يتم تحديده بعناية، لذا يعتبر الحجم المثالي لمجلس الإدارة محل جدل في أدبيات الحوكمة.⁴⁰

ب. **الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي:** يعتبر الجمع بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي من منظور نظرية الوكالة عائقا أمام تحسين الرقابة، لذا تقترح الفصل بين الوظيفتين والذي يؤدي بدوره إلى الفصل بين الرقابة والتسيير الأمر الذي يقلل من تكاليف الوكالة وتحسين الأداء، وهو ما أكدت عليه الحوكمة المؤسسية⁴¹. أما نظرية أصحاب المصلحة وجود شخص واحد يشغل مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي من شأنه تعزيز السيطرة لهذا الشخص على المعلومات المتاحة وتقديمها لأعضاء المجلس بالطريقة التي يراها مناسبة والتي تخدم مصالحه⁴².

ت. **استقلالية مجلس الإدارة:** يتكون مجلس الإدارة بشكل عام من مجموعتين من الأعضاء، أعضاء من خارج الإدارة التنفيذية، والذين يعرفون بالأعضاء المستقلين، وأعضاء من داخل الإدارة التنفيذية. ومن هنا ناقشت العديد من الدراسات التطبيقية، أن تركيبة مجلس الإدارة، ونسبة الأعضاء الذين هم من خارج الإدارة التنفيذية، يمثل عاملا مهما في دوره كآلية من آليات حوكمة، فمن منظور الوكالة، قدرة مجلس الإدارة على العمل بحرية وإشراف فعال تقاس بمدى أو درجة استقلاليته عن الإدارة. والتي تتحدد بعدد الأعضاء من خارج الإدارة التنفيذية.⁴³

4-1. اللجان المنبثقة عن مجلس الادارة:

عادة ما تكون مجالس الإدارة مشغلة، ويعمل الكثير من أعضائها في إطار لجان كثيرة. وهذا يحصل أيضاً في مجالس أميركية وبريطانية، مما يخفف من قدرة هؤلاء على المشاركة في إجتماعات المجلس، وبالتالي يقلل من الوقت المحدد الذي يمكنهم تخصيصه لمناقشة أمور الشركة والمشاركة بالحوارات. والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحمل محل وظائف مجلس الإدارة، فهي تقوم

برفع تقرير مفصل للمجلس والمجلس هو صاحب الكلمة النهائية ويتحمل المسؤولية الكاملة لأي تصرف أو عمل توصي به اللجنة، وأكثر اللجان إنتشاراً أو شيوعاً في إنكلترا والولايات المتحدة هي لجنة المراجعة ولجنة الأجور أو المكافآت ولجنة الترشيح، وقد تختار المؤسسة إنشاء لجان أخرى وقد تقوم بإنشائها إما على أساس دائم أو لغرض معين، وهناك ثلاثة أسباب تفسر سبب إنشاء معظم هذه اللجان، أنه يجب على مجلس الإدارة تناول ومعالجة مشكلة خطيرة حقيقية أو محتملة قد تواجه المؤسسة، أن المجلس بحاجة إلى مراقبة نشاط تجاري بصفة مستمرة، أن هناك ظروفاً أو مؤثرات خارجية توصي باستخدام لجنة ما.⁴⁴

2. مجلس الإدارة كالية لتعزيز حوكمة المؤسسات العائلية

يعتبر مجلس الإدارة المؤسسة الرئيسية في حوكمة معظم المؤسسات بما فيها المؤسسات العائلية. ويختلف دور مجلس الإدارة وهيكله وتشكيله من مؤسسة عائلية لأخرى، ويتوقف على حجم وتعقيد الأعمال ومستوى نضج العائلة المالكة للمؤسسة.⁴⁵

فحسب (Damak 2013) يعتبر مجلس الإدارة الية مفضلة وفعالة لتقليل مشكل فصل الإدارة عن الملكية في المؤسسات الحديثة، حيث يتحكم مجلس الإدارة في تنظيم وتسيير شؤون المؤسسة بهدف التحقق من الموثوقية المالية، والتحقق من الامتثال للوائح والقوانين⁴⁶. وحسب (Sarbah et al 2016) الأدوار الجوهرية لمجلس الإدارة الجيد الأداء هي وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة. الإشراف على أداء الإدارة؛ والتأكد من وجود هيكل مناسب لحوكمة المؤسسات، بما في ذلك بيئة مراقبة قوية ومستويات كافية من الإفصاح وحماية مالكي الأقلية. كما أنه يقوم بدعم المؤسسات العائلية من خلال الإشراف على النشاط التجاري (المراقبة)؛ وتقديم الخبرة والمعرفة والدعم للإدارة (توفير الموارد)⁴⁷. ويرى (Rodrigues & Marques 2013) أن مجلس العائلة يهدف إلى إدارة التوازن بين مختلف الفروع في العائلة وتحديد كبرى استراتيجيات المؤسسة العائلة⁴⁸. وأشار Young et al (2005) أن المؤسسات العائلية تحدد هيكل مجلس إدارتها من خلال وجود أفراد العائلة من المديرين التنفيذيين الذين يشكلون المجلس حتى يتمكنوا من الحفاظ على إرثهم داخل العائلة، ووضع نظام لصنع القرار يتسم بالمركزية غالبية أعضائه من العائلة في مجلس الإدارة⁴⁹.

2-1. أهمية خصائص مجلس الإدارة في تعزيز حوكمة المؤسسات

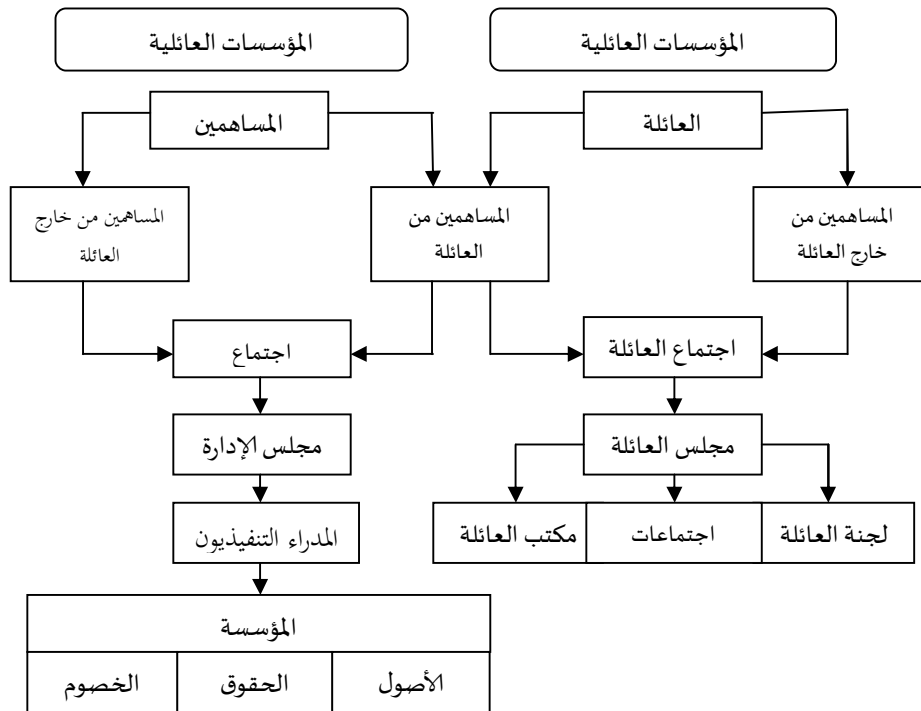
يرى (Jensen (1993) and Florackis and Ozkan (2004) من منظور نظرية الوكالة أنه من غير المرجح أن تكون المجالس التي تضم سبعة أو ثمانية أعضاء فعالة، فكلما كان حجم المجلس أصغر كلما كان الإتصال وتنسيق أفضل⁵⁰. أما نظرية أصحاب المصلحة فتري أن الحجم الكبير لمجلس الإدارة يجعله أكثر فعالية في اتخاذ القرارات التي تتخدم مصالح فئات متنوعة من أصحاب المصلحة. كما أن كبر حجم المجلس قد يؤدي إلى تحسين عملية تشغيل المعلومات⁵¹. وأكد (Gill & Obradovich 2012) أنه في حال الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي ينعكس ذلك إيجاباً على القيمة السوقية للمؤسسة. أما (Rechner & Dalton 1991) فيعتبرون أن الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي يؤثر بشكل إيجابي على قيمة المؤسسة، لأنه يسرع من عملية اتخاذ القرارات والحد من البيروقراطية وبالتالي تحسين الأداء.⁵²

وقد افترضت لجنة (Cadbury 1992)، وإرشادات الحوكمة الخاصة ببورصة (Toronto 1994)، وتوصيات لجنة Toronto (1999) أن أعضاء مجلس الإدارة الذين هم من خارج المؤسسة، قد يقدمون إضافات مهمة إلى المسؤوليات الإشرافية التي يمارسها المجلس⁵³. وعلى عكس ذلك، وجدت دراستي (Kesner et al 1986) و (Cochran et al 1985) أن المدراء التنفيذيين أكثر تأثيراً على أداء المؤسسة من المدراء المستقلين⁵⁴.

2-2. مجلس العائلة ومجلس الإدارة كدعامتان لحماية مصالح العائلة والمساهمين

حسب (Rodrigues & Marques (2013) تتسم المؤسسات العائلية بدرجة كبير من التعقيد والمخاطرة، وتختلف هذه المخاطر من مؤسسة عائلية لأخرى، فكثير من المؤسسات العائلية مهددة بفقدان جزء من ثروتها أو إختفائها تماما خاصة بعد انتقال الملكية من جيل إلى جيل اخر، ولتقليل من هذه المخاطر والحد منها تلجأ المؤسسات العائلية إلى شركاء جدد من المساهمين، تقييم القروض الائتمانية، دخول السوق المالية وتقييم أصول المؤسسة، هنا يلعب مجلس العائلة دورا هاما في مراقبة مدى درجة احترام دستور العائلة وتعزيز قواعد وممارسات الحوكمة، فهو بمثابة دعامة حقيقية للحفاظ على مصالح المساهمين والشركاء في المؤسسات العائلية لضمان حقوق مصالح جميع الأطراف باعتباره الية فعالة لتطبيق حوكمة المؤسسات، ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل الذي طرحه الباحث:

الشكل (04): هياكل وتعقيد المؤسسات العائلية

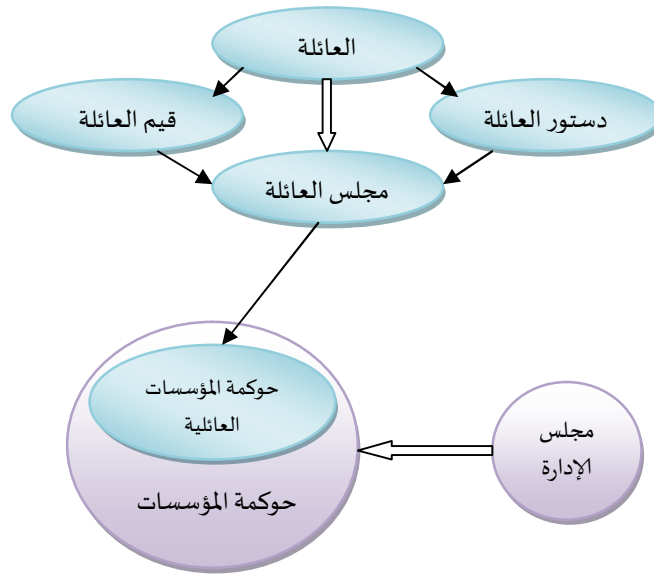


Jorge Rodrigues & María Amélia André Marques, **Governance bodies of family business**, Journal of Revista de Empresa Familiar, Vol 03, No 01, 2013, p 51

2-3. مجلس العائلة كحلقة وصل لتعزيز هياكل الحوكمة في المؤسسات العائلية

حسب (Sapovadia (2014) حوكمة المؤسسات العائلية إمتداد لحوكمة المؤسسات، حيث يعتبر مجلس الإدارة أهم الية لتنفيذ حوكمة المؤسسات بشكل عام، ومجلس العائلة لتنفيذ حوكمة المؤسسات العائلية بشكل خاص. وتمثل هياكل الحوكمة العائلية المتمثلة في العائلة ودستور العائلة وقيم العائلة دعومات أساسية لتحسين كفاءة مجلس العائلة لتحقيق حوكمة عائلية جيدة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (05): حوكمة المؤسسات في المؤسسات العائلية



Vrajlal Sapovadia, **Corporate Governance Issues in Indian Family-Based Businesses**, Munich Personal RePEc Archive, MPR Paper No. 55226, posted 10, 2014, p 32.

4-2. مجلس الإدارة كجزء لا يتجزأ من حوكمة المؤسسات العائلية

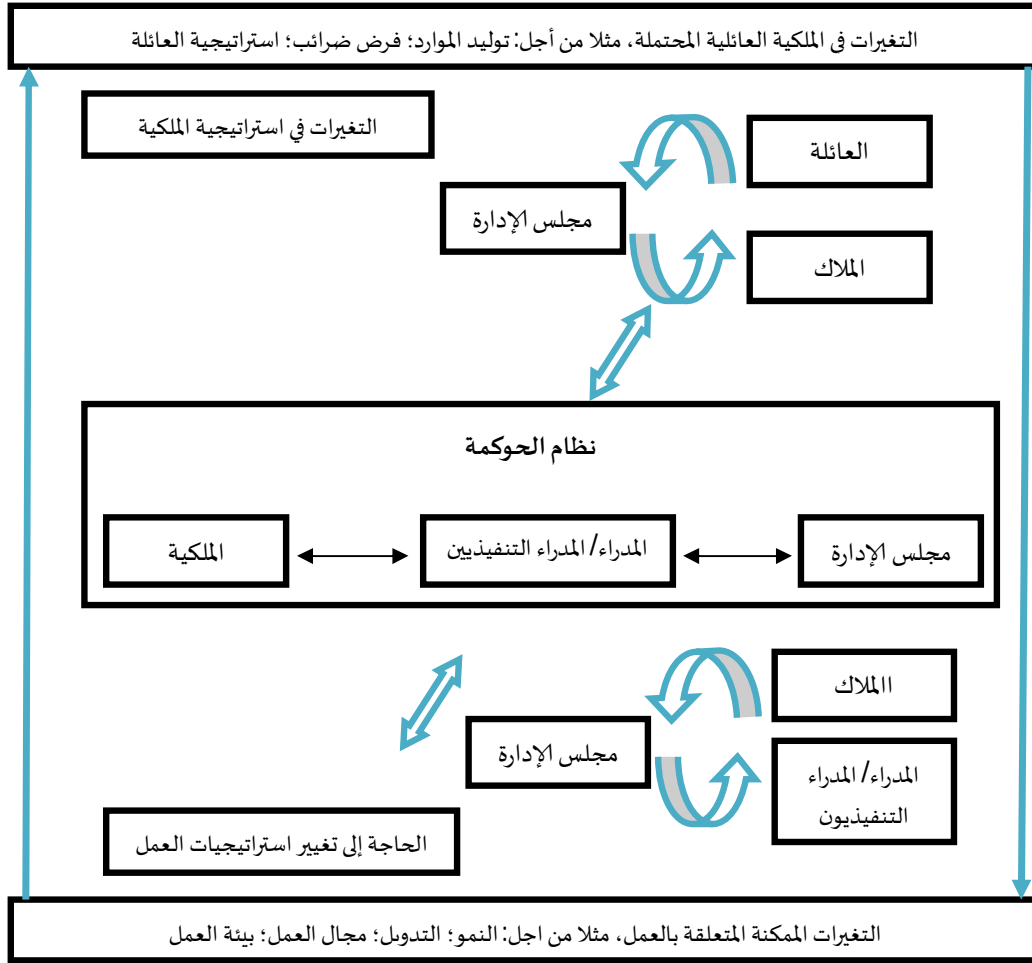
قسم (2014) Ikäheimonen دور مجلس الإدارة في حوكمة المؤسسات العائلية إلى نموذجين أساسيين هما:

النموذج الأول: التغيرات في استراتيجية الملكية تعتمد على مدى كفاءة مجلس الإدارة في ضمان استمرارية المؤسسة العائلية من جيل إلى جيل آخر وانتقال الملكية بين أفراد العائلة ودخول ملاك جدد في رأس مال المؤسسة و تغيرات المستقبلية المحتملة في ملكية المؤسسة؛

النموذج الثاني: يدفع انتقال الملكية العائلية من جيل إلى آخر إلى انتقال الملكية مع مرور الوقت إلى دخول ملاك جدد من خارج المؤسسة العائلية وذلك نظراً لتعدد بيئة العمل بهدف تطوير استراتيجيات العمل مثلاً ومن أجل النمو والتدويل، هنا يلعب مجلس الإدارة دوراً جديداً من خلال جمعه بين الملاك والمدراء التنفيذيين بهدف المحافظة على مصالح جميع الأطراف.

ويعتبر الانتقال من النموذج الأول إلى النموذج الثاني كتصور لضمان استمرارية المؤسسة العائلية، هذه الاستمرارية تعتمد بشكل أساسي على مدى كفاءة وفعالية مجلس الإدارة لإلزام جميع الأطراف بنظام الحوكمة الذي يقوم على أساس الإفصاح، الشفافية، المساءلة والمشاركة من أجل بقاء المؤسسة ونموها، والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل (06): مجلس الإدارة كجزء من حوكمة المؤسسات العائليية



Tuuli Ikäheimonen, **The board of directors as a part of family business**: Source **governance – multilevel participation and board development**, Thesis for the degree of Doctor of Science (Economics and Business Administration), Acta Universitatis, Lappeenranta, Finland, 2014, p 83.

3. خلاصة:

تعتبر حوكمة المؤسسات العائليية كامتداد لحوكمة المؤسسات رغم وجود بعض الاختلافات بينهما ترجع إلى طبيعة هيكل الملكيية وطريقة عمل مجلس الإدارة وطبيعة المساهمين في المؤسسات العائليية. إلا أن الثابت في عمل هذه المؤسسات هو دور وأهميية مجلس الإدارة في أرساء قواعد وممارسات حوكمة المؤسسات العائليية، فهو بمثابة حلقة وصل بين جميع الأطراف لضمان الحقوق وتحديد الواجبات. لذا حاولت الدراسة أن تقف على الدور المنوط بمجلس الإدارة والذي من الممكن أن يلعبه في تعزيز حوكمة المؤسسات العائليية، حيث خلصت الدراسة إلى:

- كفاءة مجلس الإدارة تمثل دعامة حقيقة لإرساء مفهوم الحوكمة في المؤسسات العائليية والزمها على العمل بما من خلال تعزيز مبدأ الرقابة والمساءلة؛
- يعتبر مجلس الإدارة كآلية لوضع استراتيجييات المؤسسات العائليية، ومراجعة أداء الإدارة فيها؛
- يعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً عن صياغة ومراجعة سياسات العائليية التي تتعلق بالتوظيف وتحديد الأجور وكذلك سياسات تملك الأسهم لأفراد العائليية، وكذا انتقال الملكيية بين الأجيال؛

• يساعد تنوع مجلس الإدارة (مدراء داخليين ومدراء خارجيين) في المؤسسات العائلية على زيادة الوعي لأفراد العائلة على أهمية قواعد وممارسات الحوكمة لإضفاء طابع الشرعية على عملها.

وفي الأخير، نستنتج أنه من صعب تحديد إسهامات مجلس الإدارة في إرساء الحوكمة في المؤسسات العائلية التي هي غير محدودة ولا يمكن قياسها بدقة، هذا ما أكدته دراسة (Ramly and Abdul Rashid (2010)، فهو بمثابة حلقة وصل بين العائلة والإدارة التنفيذية والمساهمين (إذا كان هناك ملاك من خارج العائلة) لضمان الالتزام بدستور العائلة وقيمتها ورسالتها. لذا توصي درساتنا، بتفعيل عمل مجلس الإدارة في المؤسسات العائلية ليس فقط من الجانب القانوني ولكن أيضا من الجانب العملي، كما توصي بضرورة تنوع مجلس الإدارة واستقلالية عمل لجانه.

4. قائمة الهوامش والمراجع:

¹ مولاي لخضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول "اليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة"، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص 183.

² مؤسسة التمويل الدولية - مجموعة البنك العالمي، دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، الطبعة الثانية، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، 2009، ص 37.

³ Mohamed A. Elhabib and al, **Why does Corporate Governance Become So Important? An Attempt to Identify the Major Causes for Calls to Improve, Corporate Governance**, European Journal of Business and Management, Vol.7, No.31, 2015, p 123.

⁴ الصالحين محمد العيش، حوكمة الشركات بين القانون واللائحة، المجلة الدولية للقانون، العدد 04، ليبيا، 2016، ص 02.

⁵ عبدي نعيمة، اثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة الشركات - دراسة نقدية تحليلية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات - المجلد 7 العدد 2، 2014.

⁶ Nesrine Ayadi, Younès Boujèlbène, **Internal governance mechanisms and banks' performance: An empirical investigation**, Peer-reviewed and Open access journal, BEH - Business and Economic Horizons, 2013, p 02.

⁷ ميشيل سعيد سويدان وآخرون، تأثير الحامية المؤسسية على كفاءة رأس المال العامل للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 14، العدد 03، الأردن، 2018، ص 339.

⁸ جبر إبراهيم الداعور، محمد نواف عابد، مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإسلامية المجلد 15 العدد 1، غزة، فلسطين، 2013، ص 253.

⁹ ارشد فؤاد التميمي واحمد فارس القيسي، أثر الادوات الداخلية لحوكمة الشركة على رأس المال العامل وانعكاساتها على القيمة الاقتصادية المضافة: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد 70، العراق، 2012، ص 171.

¹⁰ على حسين سلمان وناظم شعلان جبار، تطبيق اليات حوكمة الشركات وأثره على مستوى الافصاح والشفافية في التقارير المالية (دراسة تطبيقية لعينة من الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 28، الجزء الأول، العراق، 2017، ص 04.

¹¹ منى حسب الرسول محمد، دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على الحد من الفساد المالي والاداري، مؤلف جماعي لمحمود الشويبات، مؤلف جماعي لمحمود الشويبات، الحاكمية والفساد الإداري والمالي، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، عجلون، الأردن (2014)، عالم الكتب الحديثة، إربد، الأردن، 2015، ص 387.

¹² Lamiaâ EL HIJRI, **GOUVERNANCE ET STRATÉGIE TERRITORIALES : LE RÔLE DES ACTEURS DANS LA GESTION DE LEUR TERRITOIRE**, Thèse de Doctorat ès Nouveau Régime

Sciences de Gestion, INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES, UNIVERSITÉ PAUL VERLAINE – METZ, France, Non publié, 2009, p 30.

¹³ Adrian Cadbury, **THE FINANCIAL ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE**, REPORT OF THE COMMITTEE ON, Printed in Great Britain by Burgess Science Press., London, England, 1992, p 14.

¹⁴ Rita Ruparelia & Amos Njuguna, **The Evolution of Corporate Governance and Consequent Domestication in Kenya**, International Journal of Business and Social Science, Center for Promoting Ideas, USA, 2016, P 154.

¹⁵ جلييلة عيدان حلجل وحسين صالح كريم، دور الحوكمة ومسؤولية مراقب الحسابات في استمرارية الوحدة الاقتصادية، مجلة المحاسب للعلوم المحاسبية والتدقيقية، المجلد 24، العدد 47، العراق، 2017، ص ص 174 - 175.

¹⁶ كاترين ل. كوشتا هلبلينج وجون د. سوليفان، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية، مؤلف جماعي ل: جون سوليفان وآخرون، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة - غرفة التجارة الأمريكية، الطبعة الثالثة، واشنطن، 2003، ص 05.

¹⁷ نَجْد حلمي الجيلاني، **الحوكمة في الشركات**، دار الاصدار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان - الاردن، 2015، ص 26.

¹⁸ علا نَجْد شوقي ابراهيم عيسى، تأثير حوكمة الشركات على مخاطر نظم المعلومات المحاسبية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، سلسلة أطروحات الدكتوراه، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2015، ص 03.

¹⁹ صهيب عايض الفحطاني وآخرون، تأثير الحوكمة المؤسسية على سيولة سوق الأسهم: دراسة تطبيقية على الشركات المالية المساهمة العامة الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 02، الأردن، 2016، ص 119.

²⁰ Jorge Rodrigues & María Amélia André Marques, **Governance bodies of family business**, Revista de Empresa Familiar, Vol 03, No 01, 2013, p 50.

²¹ Ann-Kathrin Lamparter, **Family Business Governance – a necessity or a voluntary obligation for German medium-sized family businesses?**, Thesis International Business, Double Degree (Bachelor), Faculty of Business Administration, Lappeenranta, Saimaa University of Applied Sciences, 2014, p 07.

²² Limei Che and John Christian Langli, **Governance structure and firm performance in private family firms**, Forthcoming in Journal of Business Finance & Accounting, No. 02, 2015, p 01.

²³ Alfred Sarbah & Wen Xiao, **Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses**, Open Journal of Business and Management, No 03, 2015, p 42.

²⁴ غراب رزيقة، واقع حوكمة الشركات العائلية في الجزائر، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الاسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية - قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة اليرموك، إربد - الاردن، مؤلف جماعي، 2013، ص 569.

²⁵ غراب رزيقة، المرجع السابق، ص 577.

²⁶ Ann-Kathrin Lamparter, **op. cit**, p 26.

²⁷ حسن السيد حسين نَجْد، أثر اليات حوكمة الشركات العائلية على الفساد المالي والإداري في الخليج العربي، مؤلف جماعي لمحمود الشويات، الحاكمية والفساد الإداري والمالي، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، عجلون، الأردن (2014)، عالم الكتب الحديثة، إربد، الأردن، 2015، ص 362.

²⁸ قصاص فتيحة، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012، غير منشورة، ص 146.

²⁹ مؤسسة التمويل الدولية - مجموعة البنك العالمي، مرجع سابق، ص 22.

³⁰ المرجع نفسه، ص 29.

³¹ مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 195.

³² مؤسسة التمويل الدولية - مجموعة البنك العالمي، مرجع سابق، ص 32.

- ³³ Yousif Alabdullah and al, **Corporate Governance Mechanisms and Jordanian Companies' Financial Performance**, *Asian Social Science*, Published by Canadian Center of Science and Education, Vol. 10, No.22, 2014, p 250.
- ³⁴ Zulkufly Ramly and Hafiz Majdi Abdul Rashid, **Critical review of literature on corporate governance and the cost of capital: The value creation perspective**, *African Journal of Business Management*, Vol. 04, No.11, 2010, p 2200.
- ³⁵ Research paper, **Corporate Governance: Board of Directors' Independence in Emerging Economies**, *European Journal of Applied Business Management*, EJABM, Vol 01, No 02, 2015, p 171.
- ³⁶ بن قراش محمد نور الدين وصحراوي بن شيحة، مجلس الإدارة وإسهاماته لحوكمة فعالة للشركات، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2018، ص 35.
- ³⁷ حرفوش أنيسة، دور كفاءة مجلس الإدارة كآلية لحوكمة الشركات في تحسين جودة الأرباح المحاسبية - دراسة قياسية على شركات قطاع إنتاج الاغذية المدرجة في سوق الأسهم السعودي، مجلة الميدان، العدد 02، الجزائر، 2018، ص 269.
- ³⁸ بركات سارة ورحال إيمان، مجلس الإدارة بالبنوك وعلاقته بالمخاطر والتطبيق الجيد للحوكمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 02، العدد 12، الجزائر، 2017، ص 604.
- ³⁹ مؤسسة التمويل الدولية - مجموعة البنك العالمي، مرجع سابق، ص 30.
- ⁴⁰ Muganda Munir Manini and Umulkher Ali Abdillahi, **Corporate Governance Mechanisms and Financial Performance of Commercial Banks in Kenya**, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol 17, No 03, Ver. II, 2015, pp 30- 31.
- ⁴¹ غزالي زينب، أثر حوكمة الشركات على سياسة توزيع الأرباح - دراسة لعينة من الشركات السعودية المدرجة -، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، الجزائر، 2017، ص 298 - 299.
- ⁴² نصر طه حسن عرفه ومجدي مليحي عبد الحكيم مليحي، أثر حوكمة الشركات على القيمة المضافة لرأس المال العيني والفكري - دراسة تطبيقية على الشركات السعودية المسجلة، مجلة المحاسبة والمراجعة، المجلد 03، العدد 01، مصر، 2015، ص 11.
- ⁴³ ريم راسم محمود عودة، أثر الحوكمة وخصائص الشركات على الإفصاح الإختياري، دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2017، غير منشورة، ص 62.
- ⁴⁴ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ومجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 99 - 100.
- ⁴⁵ مؤسسة التمويل الدولية - مجموعة البنك العالمي، مرجع سابق، ص 37.
- ⁴⁶ Sana Triki Damak, **The corporate governance mechanisms: evidence from Tunisian banks**, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol 09, No 06, 2013, p 63
- ⁴⁷ Alfred Sarbah and al, **Corporate Governance in Family Businesses: The Role of the Non-Executive and Independent Directors**, *Open Journal of Business and Management*, No 04, 2016, p 20.
- ⁴⁸ Jorge Rodrigues & María Amélia André Marques, op. cit, p 54.
- ⁴⁹ Nandipha Kondlo, **The importance of corporate governance in south african family-owned companies: effects of ownership and boerd composition on performance**, Mini thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the M.Phil degree, Faculty of Law, Uniersity of the Western Cape, 2016, p 29.
- ⁵⁰ Sheila nu nu htay and al, **Impact of Corporate Governance on Disclosure Quality: Empirical Evidence from Listed Banks in Malaysia**, *Int. Journal of Economics and Management*, Vol 07, No 02, 2013, p 244.
- ⁵¹ نصر طه حسن عرفه ومجدي مليحي عبد الحكيم مليحي، مرجع سابق، ص 10.
- ⁵² محمد حكمت عبويوني وأحمد محمد العمري، تأثير الحوكمة المؤسسية والرافعة المالية على قيمة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 04، الأردن، 2016، ص 907 - 908.
- ⁵³ ريم راسم محمود عودة، مرجع سابق، ص 62.
- ⁵⁴ نصر طه حسن عرفه ومجدي مليحي عبد الحكيم مليحي، مرجع سابق، ص 13.