

دور قيم الحوكمة في مواجهة تحديات الشركات العائلية  
تجارب بعض الشركات العربية**The role of governance values in facing family business challenges  
Experiences of some Arab companies**مطالي ليلي\*، جامعة محمد بوقرة - بومرداس، [l.metali@univ-boumerdes.dz](mailto:l.metali@univ-boumerdes.dz)قهواجي أمينة، جامعة محمد بوقرة - بومرداس، [a.kaouadji@univ-boumerdes.dz](mailto:a.kaouadji@univ-boumerdes.dz)مقدود وهيبية، جامعة محمد بوقرة - بومرداس، [o.megdoud@univ-boumerdes.dz](mailto:o.megdoud@univ-boumerdes.dz)

تاريخ النشر: 2021/06/05

تاريخ القبول: 2021/05/25

تاريخ الاستلام: 2021/04/25

**ملخص:**

هدفت الدراسة إلى عرض عدد من المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات العائلية، ودورها في استمرار الشركة العائلية وانتقالها بين الأجيال المتعاقبة، وقد تم دراسة نتائج تطبيقها في ثلاث شركات من دول عربية ممثلة في: الأردن، المغرب الجزائر، حيث تم استعراض أهم الإجراءات المتخذة والقيم التي تم تكريسها لمواجهة التحديات التي عرفت هذه المؤسسات خلال ممارستها لنشاطها. وقد بينت النتائج أن هذه الشركات سعت لتكييف مبادئ وممارسات الحوكمة بما يتوافق مع خصوصياتها وبيئتها وكذا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛ كما بين تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية محل الدراسة النتائج الإيجابية التي حققتها تلك الشركات من خلال بناء قيم راسخة تركز على الشفافية والتواصل الفعال مع مختلف الأطراف ذات المصالح، استطاعت بفضلها أن تحظى بثقة المستثمرين وتجذب استثمارات جديدة ساهمت في زيادة استقرار ونموها.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة الشركات، الشركات العائلية، أصحاب المصلحة، الفساد، الشفافية.

تصنيف JEL : D37، G34، M14 .

**Abstract:**

The aim of this paper is to highlight the key concepts of corporate governance in family businesses and their role in the continuity of the company, and to discuss the implementation of corporate governance on three family companies from Arab countries, and the main actions taken as well as the values devoted to meet the challenges facing them while performing their business activities .

The results showed that these companies sought to adapt the principles and practices of governance in line with their specificities, environment, and objectives, which lead to achieving positive results by building solid values based on transparency and effective communication with stakeholders, which allowed them to gain the confidence of investors and thus increasing their stability and growth.

**Keywords:** Corporate governance; Family business; Stakeholders; Corruption; Transparency.

**Jel Classification Codes:** D73, G34, M14.

## 1. مقدمة:

تكتسي حوكمة الشركات أهمية كبيرة في مجال المال والأعمال في الوقت الراهن، لما تعود به من نفع على الشركات والمجتمع بكل عام. وقد برزت أهمية الحوكمة بشكل خاص بعد الأزمات المالية العالمية التي شهدتها عدد من الدول المتقدمة والنامية، وذلك باعتبارها آلية للحد من الفساد الإداري والمالي الذي كان وراء إفلاس العديد من المؤسسات العالمية. وقد حرصت العديد من الهيئات والمنظمات الدولية على غرار منظمة التعاون الاقتصادي وصندوق النقد الدولي على وضع مجموعة من المبادئ للاسترشاد بها لتحسين أساليب حوكمة الشركات، والحفاظ على حقوق جميع الأطراف التي لها علاقة بالشركة.

وبينما تعتبر حوكمة الشركات في الأغلب موضوع اهتمام للشركات الكبيرة، إلا أنه بالنظر لأهمية الشركات العائلية بالنسبة لاقتصاديات الدول، خاصة وأن أشهر وأكبر الشركات في العالم بدأت بشركات عائلية مثل: تويوتا وفورد وسامسونج وغيرها، فإن هذه الشركات بشكل خاص بحاجة للأخذ بمفاهيم ومبادئ الحوكمة لتحقيق أهدافها وأداء دورها في المجتمع الذي تنشط فيه في ظل التحديات والمنافسة الشديدة التي تعرفها الأسواق. حيث يلاحظ مؤخرا الاتجاه المتزايد لدى العديد من الشركات العائلية في الدول العربية بشكل خاص نحو تبني إطار الحوكمة في إدارتها.

بناء على ما تقدم، تتحدد إشكالية هذا البحث كما يلي :

ما هو واقع تبني الحوكمة في الشركات العائلية في الدول العربية وما هي المزايا المحققة من ذلك في ظل التحديات التي تواجهها؟

حيث نسعى من خلال هذا البحث إلى التعريف بمفهوم حوكمة الشركات العائلية والمزايا المتحققة من تطبيقه، مع عرض تجارب بعض الشركات العائلية في الدول العربية في هذا المجال، وكيف استفادت من خلال تبني واستخدام الحوكمة في مواجهة التحديات التي تعرضت لها، وبالتالي تحقيق أهدافها.

## فرضيات الدراسة:

وللإجابة على إشكالية البحث، تم صياغة الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

الفرضية الأولى: تتباين تطبيقات حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية باختلاف ظروفها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

الفرضية الثانية: تساعد الحوكمة الشركات العائلية في ضمان تسيير جيد ومنظم وفق قوانين وأسس معلومة.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات العائلية في تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة بما يضمن بقاء واستمرار الشركة العائلية مع حماية حقوق أصحاب المصلحة لا سيما مع تصاعد قضايا الفساد المالي والإداري في العديد من الشركات والذي أدى إلى إفلاسها وزوالها.

## أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى توضيح ومعرفة ما يلي:

- التعرف على مفهوم حوكمة الشركات والمبادئ التي يقوم عليها؛
- تسليط الضوء على فوائد وتحديات الحوكمة في الشركات العائلية؛
- دراسة تطبيق حوكمة الشركات العائلية في بعض الشركات في الدول العربية وتسليط الضوء على أهم الإجراءات المتخذة لمواجهة مختلف التحديات.

### منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث والإحاطة بجوانب الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال عرض وتحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات العائلية، مع عرض تجارب بعض الشركات في تطبيق وممارسة مبادئ الحوكمة، وذلك بالاستعانة بمختلف المصادر حول الموضوع؛ من كتب ومقالات وتقارير.

### خطة الدراسة:

بهدف الإجابة على إشكالية البحث تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور أساسية كما يلي:

- الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات.
- فوائد وتحديات الحوكمة في الشركات العائلية.
- نماذج تطبيق حوكمة الشركات العائلية في بعض الدول العربية.

## 2. الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات:

نستعرض فيما يلي مفهوم حوكمة الشركات، أهميتها والمبادئ التي تقوم عليها.

### 1.2 مفهوم وأهمية حوكمة الشركات:

#### 1.1.2 تعريف حوكمة الشركات:

لا يوجد إجماع في الأدبيات على تعريف موحد لمصطلح الحوكمة، فتعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: «النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها» (مركز أبوظبي للحوكمة، 2013، ص 5). حيث تشير الحوكمة إلى الهياكل والعمليات التي يمكن من خلالها توجيه الشركة والرقابة عليها. وتعني حوكمة الشركات بالعلاقات بين الإدارة ومجلس الإدارة ومساهمي الأغلبية ومساهمي الأقلية وغيرهم من أصحاب المصلحة. وتساهم الحوكمة الرشيدة للشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال النهوض بأداء هذه الشركات، وزيادة فرص حصولها على رؤوس الأموال من المصادر الخارجية (مؤسسة التمويل الدولية، 2009، ص 19). ويركز هذا التعريف على ثلاثة عناصر أساسية (مؤسسة التمويل الدولية، 2009، ص 19):

- التوجيه: ويشير إلى كافة القرارات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي العام للشركة مثل: القرارات الاستراتيجية الطويلة الأجل؛ القرارات المتعلقة بالاستثمارات الضخمة؛ عمليات الدمج والاستحواذ؛ خطط انتقال السلطة وتعيين مديري الإدارة العليا مثل الرئيس التنفيذي للشركة.
- الرقابة: وتشير إلى كافة الإجراءات اللازمة لمراقبة أداء الإدارة ومتابعة تنفيذ القرارات الاستراتيجية المشار إليها أعلاه.

مطالي ليلي، قهواجي أمينة ومقدود وهيبية دور قيم الحوكمة في مواجهة تحديات الشركات العائلية – تجارب بعض الشركات العربية

- العلاقة بين الأطراف الرئيسية الحاكمة في الشركة: وتشير إلى التفاعل بين المساهمين ومجلس الإدارة والمديرين. ويعتبر التحديد الواضح لدور وواجبات وحقوق وتطلعات كل من الأطراف الحاكمة من أهم عوامل تحقيق حوكمة رشيدة للشركات. وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: «مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح» (مركز أبوظبي للحوكمة، 2013، ص 5). ووفقاً لتقرير 1992 الشهير بـ «تقرير كادبوري» عن الجوانب المالية لحوكمة الشركات: «حوكمة الشركات هو النظام الذي تدار وتراقب به الشركات... مجالس الإدارة مسؤولة عن حوكمة شركاتها، ودور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين، والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه، إن مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتوفير القيادات التي تحقق هذه الأهداف، ومراقبة إدارة العمل ورفع التقارير للمساهمين أثناء فترة ولايتهم، والتأكد من أن مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين واللوائح، ويعمل لمصلحة المساهمين أعضاء الجمعية العامة» (سوليفان، 2008، ص 9). كما قدمت عدة تعريف لحوكمة الشركات، نورد منها ما يلي:

- كما تعرف على أنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة ومراقبة المؤسسة من خلال مجموعة من القوانين والإرشادات التي توضح حقوق وواجبات المؤسسة ومختلف الأطراف ذات المصالح بهدف ضمان حقوق ومصالح كل طرف (محمد و شبايكي، 2017، ص 18).

- حوكمة الشركات هي منهج لقيادة الشركة وتوجيهها والرقابة على أعمالها، يشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، ذلك بوضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء وإضفاء طابع الشفافية والمصدقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية (الحمدي، 2020، ص 7)؛

ويلاحظ من خلال ما سبق، أنه على الرغم من اختلاف التعاريف السابق ذكرها، إلا أن مجملها يشترك في ثلاثة عناصر أساسية للحوكمة؛ والمتمثلة في: الإدارة - الرقابة - وتحقيق أهداف أصحاب المصالح.

## 2.1.2. أسباب تزايد الاهتمام بحوكمة الشركات

يرجع تزايد الاهتمام بحوكمة الشركات إلى مجموعة من الأسباب من أهمها حميد وصادق (قرومي و صفيح 2016، ص ص 28، 29):

- ❖ تصاعد قضايا الفساد المالي والإداري في العديد من الشركات الكبرى أدى إلى إفلاسها مثل شركة Euron (2011) وشركة Worldcom الأمريكية للاتصالات (2002)، وقد تبين أن التقارير المالية لتلك الشركات لا تعبر عن الموقف المالي الحقيقي لها، نتيجة تواطؤ بين الإدارة ومراجعي الحسابات.
- ❖ انهيار العديد من الشركات الكبرى خاصة المالية منها في فترة التسعينات مثل بنك الاعتماد التجاري الدولي (1991) بخسارة تقدر بـ 60 مليار دولار، ومؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية (1994) بخسارة تقدر بـ 149 مليار دولار، تبعته الأزمة المالية الآسيوية (1997) التي أدت إلى انهيار العديد من الأسواق المالية حيث وصفت بأنها كانت أزمة ثقة في التشريعات التي تنظم نشاط الأعمال وشفافية العلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة.
- ❖ سيطرة المدراء التنفيذيين على الشركات واستغلالها لمصالحهم الخاصة.

- ❖ ممارسات الشركات متعددة الجنسية في اقتصاديات العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ والاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية. فرغم وجود الآلاف من الشركات متعددة الجنسية، فإن هناك 100 شركة فقط هي التي تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية على مستوى العالم من خلال ممارستها الاحتكارية.
- ❖ ضعف النظم القانونية في الدول ذات الديمقراطيات الناشئة وصعوبة حل المنازعات وتنفيذ العقود بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات يؤدي إلى عرقلة الإشراف والرقابة ويعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة.
- ولقد أدى الاهتمام المتزايد بالحوكمة إلى صياغة مجموعة من المبادئ للاسترشاد بها لتحسين أساليب حوكمة الشركات، منها مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات التي تعتبر منذ صدورها سنة 2004 نقاطا مرجعية في جميع الدول سواء الأعضاء أو غير الأعضاء في المنظمة (عطية، 2016، ص ص 141-152).

## 2.2 مبادئ حوكمة الشركات:

- تعد مبادئ حوكمة الشركات التي أعدتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أكثر المبادئ قبولا وانتشارا دوليا، حيث حددت المنظمة مبادئ الحوكمة بما يلي (الحمدى، 2020، ص ص 31-40):
- ضمان الأساس لإطار الحوكمة الفعال:
  - حماية حقوق المساهمين ووظائف الملكية الرئيسية:
  - المعاملة العادلة للمساهمين:
  - الاعتراف بدور وحقوق أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات:
  - ضمان الإفصاح والشفافية:
  - مراقبة الإدارة من قبل مجلس الإدارة، ومساءلة المجلس تجاه الشركة والمساهمين.

## 3. فوائد وتحديات الحوكمة في الشركات العائلية:

قبل تعريف فوائد وتحديات حوكمة الشركات العائلية، من المناسب أولا أن نوضح المقصود بالشركات العائلية، أهميتها وخصائصها.

### 1.3 الشركات العائلية: المفهوم، الأهمية والخصائص:

الشركة بوجه عام ما هي معرفة به قانونا وهي عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيين أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقدا، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة، كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك (المادة 418 من القانون التجاري الجزائري، 2007، ص 65). والشركة العائلية هي المنشأة المملوكة بالكامل لعائلة واحدة أو لأفراد ينتمون لعائلة واحدة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية لهذه العائلة، وتعرف بأنها المنشأة التي تسيطر فيها عائلة واحدة على القوة التصويتية. وعلى ذلك فإنها مشروعات يلعب فيها الكيان العائلي دورا إداريا وماليا ورقابيا مؤثرا على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة (مصري، 2012، ص ص 213-214). وتعتبر كل من المصطلحات: «المؤسسة التجارية العائلية»، و«المنشأة العائلية»، و«الشركة العائلية»، و«الشركة

مطالي ليلي، قهوجي أمينة ومقدود وهيبية دور قيم الحوكمة في مواجهة تحديات الشركات العائلية - تجارب بعض الشركات العربية التجارية المملوكة للعائلة»، و«الشركة المملوكة للعائلة»، و«الشركة التي تسيطر عليها العائلة لها نفس المعنى» (مؤسسة التمويل الدولية، 2009، ص 12).

- ونظرا لعدم وجود تعريف موحد للشركات العائلية؛ وضع الباحثون ثلاثة مداخل لتعريفها (الفراء، 2005، ص 10):
- المدخل الأول: القائم على ملكية المشروع، وهذا المدخل يعتبر المشروع عائليا إذا كانت عائلة واحدة تمتلك أكثر من 50% من أسهم المشروع.
- المدخل الثاني: القائم على إدراك مجموعة الأقارب عاطفيا بأن المشروع عائلي.
- المدخل الثالث: إذا كانت الشركة تدار من قبل أعضاء العائلة.

ولقد اعتمد المؤلفان Handler & Cowling على المداخل الثلاثة السابقة في تعريفهم للشركة العائلية، حيث تم تعريفها على أنها: تلك الشركة التي تكون 50% من أسهمها مملوكة لمجموعة تربط بينهم علاقة قرابة أو نسب، وأن هذه المجموعة تدرك بأن هذا العمل ملك للعائلة، ويكون 51% من مجلس الإدارة مكون من العائلة التي تمتلك أكثر من 50% من الأسهم (الفراء، 2005، ص 10).

كما عرفت الشركة العائلية بأنها الشركة التي يمتلكها أفراد عائلة واحدة أو أكثر، ويتحمل أفراد العائلة العبء الأكبر من الإدارة، وتنشأ عادة من خلال رب العائلة ويطلق عليه "مؤسس الشركة العائلية" وغالبا ما تبدأ الشركة العائلية بممارسة المؤسس لمهنة أو نشاط أو خدمة أو حرفة معينة يتفرغ لها ويتقنها ثم يتوسع فيها رأسيا أو أفقيا مستعينا بأفراد أسرته وعائلته بدرجة أساسية، وذلك من خلال توظيف ما لديه من مزايا وإيجابيات تمثل نقاط قوة بالنسبة له، وكذلك من خلال استثمار فرص تتاح أمامه ويعمل على الاستفادة منها (الدبل، 2013، ص 14).

إذن الشركات العائلية هي نتاج مشروع فردي أو عائلي، وقد تكون صغيرة، كما قد تكون ضخمة لها تأثيرها في النشاط الاقتصادي للدولة، وهي في أغلب الحالات ينحصر تصنيفها القانوني في شركات ذات مسؤولية محدودة، أو شركات تضامن، أو شركات توصية بسيطة أو توصية بالأسهم، ويبرز من بين تلك التصنيفات الشركة العائلية التي تتخذ شكل مساهمة مقفلة (مصري، 2012، ص 215). وتمثل هذه الشركات العصب الرئيسي لاستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم، فهي تمتص أعدادا كبيرة من العمالة، وتمتد السوق بكمية كبيرة من المنتجات، وتستوعب قدرا كبيرا من الإدخارات الوطنية إضافة إلى أنها تسهم بجانب كبير من التجارة الخارجية، إذ تشكل الشركات العائلية 85% من عدد الشركات المسجلة عالميا وتمثل كذلك 35% ضمن أكبر 500 شركة عالمية (مولاي لخضر، 2013). كما تأتي أهمية الشركات العائلية من أن أشهر وأكبر شركات في العالم هي في الأصل شركات عائلية مثل: متاجر وول مارت و Ford و Dell والكثير من الشركات العائلية الأخرى (عيسى، 2019).

وتتميز الشركات العائلية ببعض الخصائص التي تشكل نقاط قوة بالنسبة لها منها: أنها تساعد على الترابط الأسري والاحترام بين أفراد العائلة الذين يعيشون حياتهم المهنية والاجتماعية من أجل الشركة، حيث أن أغلب أفراد العائلة ينخرطون في العمل في سنوات مبكرة من أعمارهم فيتشربون أسلوب العمل ومسؤوليته ويتعلمون إدارته وطريقة عمل السوق، ويواكبون التطورات عبر الزمن. ومن مميزات أيضا أن إجراءات تكوينها أيسر بكثير من بعض أنواع الشركات (العضاضي، 2014). وأوضحت العديد من الدراسات أن أداء الشركات العائلية يفوق أداء نظيراتها من الشركات الأخرى من حيث حجم مبيعاتها وأرباحها وغيرها من مؤشرات النمو (مؤسسة التمويل الدولية، 2009، ص 12).

### 2.3 فوائد الحوكمة في الشركات العائلية:

يمكن تلخيص فوائد الحوكمة في الشركات العائلية في العناصر التالية «(مركز أبوظبي للحوكمة، 2013، ص 12):

- تشجع الحوكمة المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها.
- تساعد الحوكمة الشركة على تحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية.
- تقلل كلفة رأس المال على الشركة حيث أن البنوك تمنح قروضا ذات نسب فائدة أقل للشركات التي تطبق أنظمة الحوكمة مقارنة بالشركات غير الملتزمة بالحوكمة.
- تسهل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء الشركة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.
- تساهم الحوكمة في استقطاب الاستثمارات الخارجية إذ أن المستثمرين الأجانب ينجذبون إلى أسهم الشركة التي تطبق أنظمة الحوكمة، حيث يكون عنصر عدم التيقن أقل مقارنة بالشركات الأخرى.
- تعمل الحوكمة على استقرار أسواق المال .
- تساعد الحوكمة على تحسين حفز العاملين: حيث يمكن للشركة من خلال شهرتها بتوفير مكان عمل منصف، أن تحسن من قدرتها على استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، باعتبارها من أئمن وأقيم الأصول حاليا (المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2011، ص ص 2-3).
- وضع خطة لتعاقب الأجيال: تنشأ مشكلة تعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية عندما يقترب مؤسس الشركة أو كبير العائلة من التقاعد، أو يصبح غير قادرا على الاستمرار في وظائف الإدارة. وإذا لم تكن مسألة تعاقب الأجيال قد تمت مناقشتها أو تسويتها، يمكن أن يتسبب الانتقال في أزمة شديدة للشركة، حينما يتنافس العديد من أفراد العائلة على السلطة. ويمكن السر في تعاقب الأجيال الناجح في إدارة الشركات العائلية في استشراف النزاعات المحتملة والتخفيف من أثرها. ويمكن أن تساعد فكرة دستور أو ميثاق العائلة هذه الشركات على التعامل مع التحديات، من خلال التحديد الواضح لتوقعات الأفراد من العائلة ومن خارجها، ووضع الآليات اللازمة للانتقال إلى الجيل التالي (المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2011، ص ص 6-7).

### 3.3 تحديات الحوكمة في الشركات العائلية:

- إن تحديات الحوكمة في الشركات العائلية ناشئة أساسا عن طبيعة هذه الشركات وخصائصها، والتي من بينها (مؤسسة التمويل الدولية، 2009، ص ص 13-14):
- التعقيد: تعتبر الشركات العائلية أكثر تعقيدا من حيث الحوكمة مقارنة بظيراتها نتيجة إضافة عامل جديد وهو: العائلة. فإضافة المشاعر والمشكلات العائلية إلى أعمال الشركة يزيد من تعقيد المسائل التي يتعين على هذه الشركات أن تتعامل معها. وعلى عكس الأنواع الأخرى من الشركات، يلعب أفراد العائلة أدوارا مختلفة في شركاتهم، وهو ما يمكن أن يؤدي أحيانا إلى تفاوت الحوافز بين أفراد العائلة.
  - الصبغة غير الرسمية: بما أن معظم العائلات تدير أعمالها بنفسها (على الأقل خلال الجيل الأول والثاني)، فلا يكون هناك عادة اهتمام كبير بوضع قوانين واضحة لممارسات وإجراءات العمل. ولهذا عندما يصبح أفراد العائلة أكبر عددا وتتسع أعمالهم، يمكن أن يؤدي هذا الوضع إلى الكثير من أوجه القصور والصراعات الداخلية التي تهدد استمرار هذه الشركات.

- قلة الانضباط: لا تبدي الكثير من الشركات العائلية اهتماما كافيا بالتحديات الاستراتيجية الأساسية مثل خطط انتقال مناصب الرئيس التنفيذي والمناصب الإدارية الرئيسية الأخرى، وتوظيف أفراد العائلة في الشركة، وجذب مديرين مهرة من خارج الشركة والاحتفاظ بهم. ويمكن أن يؤدي تأجيل اتخاذ مثل هذه القرارات الاستراتيجية أو إغفالها إلى فشل الشركات العائلية.
  - ويضيف البعض مجموعة أخرى من التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات العائلية نوردتها كما يلي (غلاب، زروخي، و ميمون، 2019، ص 256):
  - **عدم التوازن بين نمو ربحية الشركة وزيادة حجم العائلة:** فالزيادة بمعدل متتالية هندسية لحجم الأسرة واحتياجها مقارنة بربحية الشركة قد يعوض النمو والاستثمار في مشروعات تعتبر أساسية لنجاح الشركة على المدى الطويل؛
  - **الانتقال من جيل على جيل وخطة الخلافة:** تعتبر فترات إحلال القيادات ودخول أجيال جديدة إلى الشركة العائلية فترات حرجة؛ حيث تخلق أوضاعا قد تفضي إلى نزاعات داخلية وانخفاض في جودة أداء الإدارة؛
  - **فصل مصالح الشركة عن مصالح العائلة:** إن مناقشة شؤون العائلة في الشركة أو العكس، والافتقار إلى معايير الفصل بين أصول العائلة والشركة قد يضر بالشركة؛
  - **الحفاظ على المهنية في أوضاع معينة:** قد تؤثر تقاليد وأعراف العائلة التاريخية (العلاقات الشخصية وما تنطوي عليه من تاريخ عاطفي) في القرارات المتعلقة بالعمل، هذا فضلا على ممارسة السلطة وممارسات السوق بين الأقارب قد تكون أصعب؛
  - **المحابة:** ترقية أحد الأفراد بناء على العلاقات الأسرية قد يقوض مبدأ 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 على أن محاولة مختلف الشركاء ترقية المنتمين إلى الفرع الأقرب لهم في العائلة قد تكون له آثار سلبية بمرور الوقت.
- ويلخص الجدول التالي أبرز نقاط القوة ومواطن الضعف في الشركات العائلية لما لها من تأثير على دفع أو كبح الحوكمة بهذه الشركات.

الجدول 1: نقاط القوة ومواطن الضعف في الشركات العائلية

الأبعاد	نقاط القوة	مواطن الضعف
البنية الأساسية	انخفاض درجة الرسمية - المرونة - الطبيعة الريادية - الابتكار	عدم الوضوح - الغموض والتناقض - المشكلات الحدودية (بين الشركة والعائلة) - التردد وعدم الحسم - مقاومة التغيير - الحاجة إلى التطوير الإداري - عدم وجود خرائط تنظيمية
الأدوار	القيام بأكثر من دور في الوقت نفسه - المرونة - العلاقات المزدوجة - سرعة صناعة القرارات	غموض الأدوار - عدم أداء الوظائف المطلوبة - محاباة الأقارب - تعارض الأدوار المزدوجة مع الحاجة إلى التعلم والموضوعية - الحقوق المترتبة على الانتماء للعائلة قد تؤدي إلى تعيين أفراد غير مؤهلين في الوظائف
نمط القيادة	إبداعي - طموح - الاعتماد على السلطة غير الرسمية - الصبغة الريادية	دكتاتوري - مقاوم للهياكل والنظم والخطط - تجنب الحديث عن التقاعد
الانتماء للعائلة	التزام العاملين - الولاء - القيم والمعتقدات المشتركة - اسم العائلة - الروح العائلية - الحلم العائلي - الإحساس القوي برؤية ورسالة العائلة	عدم القدرة على الفصل بين مشكلات الشركة ومشكلات العائلة - عدم القدرة على تحقيق التوازن بين احتياجات كل من الشركة والعائلة للسيولة النقدية - الحاجة إلى مزيد من الموضوعية - النظرة الداخلية للأمر - التوجه العاطفي لصناعة القرارات - عدم الفصل بين الشركة والعائلة - المنافسات والصراعات العائلية
الزمن	النظرة طويلة الأجل - الالتزام - القدرة على الصمود والمثابرة - الولاء - الروابط والصلات العميقة - بناء جسور الثقة بشكل مستمر	صعوبة التغيير - الارتباط بالتقاليد - تأثير تاريخ الشركة على قرارات العائلة - تأثر درجة الثقة السائدة بالإجباطات السابقة
الخلافة (انتقال السلطة من جيل إلى جيل)	إمكانية تدريب أفراد العائلة في مراحل مبكرة - إمكانية اختيار توقيت التقاعد	وقوف المشكلات العائلية في طريق انتقال السلطة - عدم الرغبة في التقاعد - عدم القدرة على اختيار الخليفة
الحوكمة / الملكية	الملكية محدودة بعدد قليل من الأفراد - ملكية العائلة للشركة - الرقابة الصارمة - المكاسب المادية هي المحرك والدافع إلى استمرارية الشركة	إمكانية التضحية بالنمو في مقابل الرقابة - عدم الالتزام بالرد على استفسارات الملاك - عدم الاستعانة بمجلس إدارة محترف خارجي - ارتفاع درجة خصوصية شؤون الشركة
الثقافة	الابتكارية - عدم الرسمية - المرونة - الإبداع - القدرة على التكيف - اللغة المشتركة - الاتصالات الفعالة	دور المؤسس يعيق الابتكار - انعدام الكفاءة - ارتفاع درجة المشاعر والعاطفة - مقاومة التغيير - الاعتماد على رد الفعل - ارتفاع درجة المخاطر المترتبة على الصراعات
درجة التعقد	يمكن أن تدعم القدرة على الإبداع - ثراء في الأدوار والأهداف	يجب أن تدار بطريقة تساعد على تجنب الغموض - يمكن أن تؤدي إلى فقدان الموارد والطاقة.

المصدر: الدبل، 2013، ص ص 26، 27.

#### 4.3 متطلبات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية:

يتطلب تطبيق حوكمة فعالة وناجعة في الشركات العائلية لمواجهة مختلف التحديات التي سبق ذكرها القيام بالآتي (صاوي، طهرات ومخفي، 2018، ص ص 251-252) و (غلاب، زروخي، و ميمون، 2019، ص ص 256-257):

- تحديد استراتيجية واضحة للشركة تشمل رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية؛
- تكوين الهيكلة النظامية بأسس سليمة من خلال وضع نظام أساسي مبين فيه رؤية وسياسات العائلة نحو تسيير العمل بالشركة، والأخذ بمبدأ فصل الملكية عن الإدارة، مع وضع معايير لمشاركة بعض أفراد العائلة في الإدارة ووضع نظام توزيع الأرباح بينهم.
- تشكيل مجلس الإدارة مكون من أعضاء مستقلين من خارج العائلة؛
- صياغة ميثاق عائلي يلتزم به الملاك، يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تحدد المسارات الرئيسية للشركة، ومسؤوليات وواجبات أفراد العائلة وشروط اختيارهم، أسس توارث الملكية، وتحديد آليات فض النزاعات العائلية المرتبطة بأمور الشركة.. الخ؛
- تشكيل مجلس للعائلة لمتابعة تطبيق ميثاق العائلة؛
- تفعيل دور الملاك في الحفاظ على استقرار واستمرارية الشركة؛
- وضع نظام لتهيئة وإعداد الأجيال القادمة يسمح بترسيخ قيم ومبادئ استمرارية الشركة، وذلك من خلال توفير التعليم المناسب لأفراد العائلة وإكسابهم للمهارات اللازمة للعمل والإدارة، والإشراف عليهم وتوجيههم؛
- الاهتمام بشفافية المعلومات ويكون ذلك بنشر معلومات صادقة عن واقع وأنشطة وعمليات الشركة ومركزها المالي.

#### 4. نماذج تطبيق حوكمة الشركات العائلية في بعض الدول العربية:

##### 1.4 مجموعة نقل - الأردن (المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2011، ص ص 17-22):

##### 1.1.4. نبذة عن الشركة:

مجموعة نقل شركة ذات ملكية عائلية تقوم بإنتاج منتجات مصنعة، تأسست عام 1952. وتعد من أكبر المجموعات الصناعية في الشرق الأوسط. بدأت باستيراد وتوزيع المنتجات الغذائية، وبمرور السنوات قامت باستراتيجية توسعية تعتمد على الصناعات التجارية التكاملية، والتوسع والتنوع في أرجاء الشرق الأوسط. ولقد أدركت الشركة ضرورة تأسيس هيكل راسخ لحوكمة الشركات للتوسع واستقطاب شركاء ومستثمرين. ولتحقيق هذا مهدت لتعاقب الأجيال في إدارتها لضمان تفهم كافة الأفراد لأدوارهم ومسؤولياتهم وحقوقهم.

##### 2.1.4. الحوكمة في مجموعة نقل - الأردن:

كانت ممارسات حوكمة مجموعة نقل -الأردن بشكل تدريجي، نبرز أهم محطاتها فيما يلي:

##### • الانتقال من «إدارة الفرد الواحد»: إضفاء الطابع المؤسسي:

بدأ العمل بالشركة في شكل «إدارة الفرد الواحد» حيث يتخذ شخص واحد جميع القرارات. ولكن مع تطور نشاط الشركة، أصبح من شبه المستحيل أن يستمر هذا النظام بكفاءة، وأصبح هذا دافعا رئيسيا لإضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات الشركة. حيث تم فصل وتفويض المهام، ووضع الأوصاف الوظيفية، وتأسيس التدابير المعمول بها لمساءلة المديرين والموظفين، ووضع خطط العمل، ومؤشرات الأداء الأساسية، وبطاقات متوازنة لتقييم الأداء، كما تم تقييم الشركة في مقابل الشركات الأخرى العاملة في نفس المجال في المنطقة وعلى المستوى الدولي. ونتيجة لهذه الإصلاحات يشترك المديرون، والموظفون، والعائلة في تحمل المسؤولية مما

يضمن استدامة الشركة. وقد تم تنفيذ خطة عمل لعشر سنوات تضمنت توقعات بالميزانية لكل عام. وكانت الشركة قادرة على وضع معايير القياس، وأن تقيس موقعها بالمقارنة مع الممارسات الأفضل في العالم. واستمر النمو في كل من الحجم ومستوى الأرباح.

#### • بناء مجلس فعال:

أسست مجموعة نقل مجلسا مكونا من أعضاء من العائلة ومن خارجها، يتضمن أعضاء من تخصصات في مجالات غير الجملة والتصنيع. كما اختار نائب رئيس مجلس الإدارة أن يضيف مديرين اثنين مستقلين من خارج المجال - وهما مهندس ومصرفي ولكل منهما خبرة واسعة في مجاله - وذلك لاعتقاده أنه بقدرتهما أن يدخلوا رؤية جديدة للمجلس، ويولدا تحديًا لطريقة تفكير وعمل المديرين الآخرين.

#### • وضع دستور العائلة:

تطلب وضع دستور العائلة جهدا كبيرا واستغرق عامًا ونصف العام حتى اكتماله. وعلى الرغم من أن الشركة لم تكن في حالة أزمة، فقد أدركت أن القضايا التي سيتناولها دستور العائلة سوف تنشأ في مرحلة ما في المستقبل. وعندما ظهرت المشكلات، كان بمقدورها أن تتعامل معها بسلاسة لأنها وضعت خطة عمل راسخة وواضحة. ويحكم دستور مجموعة نقل كافة عناصر تدخل العائلة في العمل بما في ذلك: من الذي سينضم إلى المجلس؟ ومن المسموح له بالعمل كرئيس له؟ والمؤهلات اللازمة للمناصب فيه؟ ومن الذي سيُسمح له بالاستحواذ على أو امتلاك أسهم في الشركة؟ وامتيازات أقارب الدرجة الأولى في مقابل الأنساب؟ وكيفية إجراء التقييم لأفراد العائلة؟ وسياسات التوظيف والأجور والتعليم؟ وغيرها.

كما تناول البروتوكول هيكل ملكية الشركة. وكجزء من خطة تعاقب الأجيال في إدارة الشركة، والاستدامة، وكطريقة للحفاظ على الثروة في داخل العائلة، حدد الدستور خطة لأفراد العائلة للبدء في امتلاك أسهم في الشركات التابعة لمجموعة نقل.

#### • الشفافية الطوعية:

على الرغم من أن مجموعة نقل شركة عائلية خاصة غير مدرجة، فإنها غير ملزمة من قبل الحكومة بنشر بياناتها المالية، غير أنها تقوم بتجميع تقرير سنوي داخلي تطوعي يفصح عن المعلومات التي تشتمل على عدد العاملين، ومعدل تغيرهم، ومؤشرات مسؤولية الشركة الاجتماعية (مثل البصمة البيئية)، والمشاركة في خدمة المجتمع، والأعمال الإنسانية في مؤسسة العائلة. وتعترف الشركة بأهمية تقديم سجل يحدد الشركاء الحاليين والمحتملين من أجل ضمان الحصول على شراكات استراتيجية. فعلى سبيل المثال، أصبحت الشركة مؤخرًا موزعًا مسجلًا لسيارات أودي، وبورش، وفولكس فاجن، وسكودا، ومان، ولبورجيني. وكان من شروط الترخيص وجود مستندات واضحة لعمليات تشغيلها. وقام التقرير السنوي بوظيفته كأداة تواصل تمتاز بالشفافية مع الشركاء التي تقوم الشركة بأعمالها معهم.

#### • جذب وتوظيف العاملين المتميزين، ومهنية الإدارة، والفصل بين منصب الرئيس التنفيذي والرئيس:

جذبت ممارسات الشفافية في الشركة عاملين متميزين، الأمر الذي ساهم في نجاحها. ويحصل العاملون على أجورهم بإنصاف، ويتعرفون بوضوح على طرق التقدم في الشركة. ويسمح هيكل الشركة لأي شخص أن يرتقي للمناصب العليا، حتى منصب الرئيس التنفيذي، بالرغم من أن العديد من الشركات العائلية لا تقبل فكرة تعيين شخص من خارج العائلة في هذا المنصب، ذلك أن الشركة تدرك أن الرئيس التنفيذي لا يمارس السلطة في الشركة بمفرده، ولكنه ينفذ رغبات المجلس الذي يؤدي وظائفه كما ينبغي، ويمثل المجلس بدوره المساهمين. كما تعتبر أن تعيين رئيس تنفيذي من خارج العائلة يمكن أن يوسع من مجال المواهب المتاحة، ويجد من التوتر ما بين أقسام العائلة المختلفة، حيث تعتبر فرص الترقى جزء من طبيعة ثقافة الشركة.

وتبعاً لتجربة مجموعة نقل فإن تنفيذ ممارسات حوكمة الشركات أدى إلى تحسين الكفاءة الداخلية وتعزيز العلاقة مع العملاء. كما قامت باستثمارات ودخلت في شراكات لم تكن محتملة إذا لم تعرض الشركة أساسها الراسخ من الحوكمة. واتسعت مجموعة نقل من أربع شركات تابعة لها في عام 1985 إلى 30 شركة في الوقت الحالي.

#### 2.4 إراميدك - المغرب (المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2011، ص ص 32-34):

##### 1.2.4. نبذة عن الشركة:

إراميدك هي شركة متوسطة الحجم في المغرب، وواحدة من كبار موردي الأجهزة الطبية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وكانت الشركة قد تأسست في البداية على يد شقيقين عام 1976، وعملت كشركة عائلية حتى عام 2007، حين اشترتها شركة استثمار خاصة. وقد أدركت الشركة حاجتها لأن تؤسس ممارسات حوكمة ومواطنة الشركات حتى تنمو وتحافظ على مركزها في السوق. وتعكس هذه الممارسات التزام الشركة تجاه المجتمع الذي تعمل به وأصحاب المصالح الآخرين. بمن فيهم المستثمرون والعمالون.

##### 2.2.4. بناء قيم راسخة للشركة:

بدأ الرئيس التنفيذي للشركة سياسة تطوير مستدامة لإراميدك في عام 2006 وكان الدافع الرئيسي وراء السياسة رؤية طويلة الأمد لثقافة الشركة القائمة على احترام المجتمع والبيئة. وتضمنت قيم الشركة الجوهرية تشجيع المسؤولية، والتحفيز والإبداع في العمل، وتشجيع أسلوب عمل الفريق القائم على التعاون والاتصال في كافة مستويات الشركة، مع توقع النزاهة والأمانة التي يجتدي بها في سياق عمل الموظف اليومي، وتأييد التعليم والتدريب، وتقديم بيئة عمل قائمة على الجودة، واحترام القوانين القائمة، وكذلك ممارسات المهنة الأفضل. وبالحفاظ على هذه المبادئ استطاعت إراميدك أن تستقطب عملاء مثل: وزارة الصحة، والمستشفيات الجامعية والعسكرية، ومقدم الرعاية الصحية الوطني، بالإضافة إلى معامل الأبحاث والمعامل الإكلينيكية ومعامل الأدوية. ونسب الرئيس التنفيذي هذا النجاح إلى التزام الشركة بعمل «الصحيح» للعمال والمجتمع المحيط. على سبيل المثال، دشنت الشركة حملة لزيادة الوعي بمخاطر العدوى المتصلة بالمخلفات الخطرة للمستشفيات. وطورت إراميدك مجموعة أدوات للمستشفيات تتضمن عمليات مفصلة وإجراءات لإدارة المخلفات بطريقة آمنة. وتم إنتاج مجموعة الأدوات داخلياً؛ حيث أعطى العاملون من وقتهم فيما بعد ساعات العمل لاقتناعهم بالمنافع المجتمعية للبرنامج، وتم طباعة المنشور وتوزيعه على العملاء مجاناً من خلال سلسلة من الندوات وورش العمل التي نظمتها الشركة.

##### 3.2.4. بناء الثقة بين الإدارة والمساهمين:

كما تقوم إراميدك بالاتصال مع العملاء خارجياً، تركز أيضاً على الاتصال الداخلي بين مديري الشركة والمساهمين. وتعتقد الشركة أن هذا التواصل قد ساهم في خلق جو من الثقة. وفي كل شهر، يعد المجلس تقريراً للمستثمرين يوضح الإحصائيات المالية الرئيسية، تتضمن المعلومات ذات الصلة مثل: موجز الإيرادات والنفقات، والتدفق النقدي، والمخاطر القائمة، والفرص المحتملة، والتحليل الهامشي، والقروض المصرفية. كما يفصل التقرير التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية. ويساعد الإفصاح عن المعلومات على أساس منتظم شركة الاستثمار الخاص وإدارة إراميدك بالعمل سوياً في مساعدة الشركة على النمو وزيادة قيمتها.

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

#### 1.3.4. نبذة عن الشركة:

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

#### 2.3.4. قدرة الشفافية على جذب الاستثمارات:

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

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

#### 3.3.4. أهمية التقرير السنوي في التواصل مع المساهمين :

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

#### 4.3.4. تسوية الخلافات:

تنشأ خلافات في أية شركة بين صناع القرار، غير أن حساسية العلاقات الشخصية في الشركات العائلية يمكن أن تؤدي إلى صراعات خطيرة، واتخاذ قرارات غير مناسبة. وفي **NCA**، لم تتم معالجة غالبية خلافات العائلة كما ينبغي في اجتماعات المجلس. وقد وضعت إجراءات للحد من الصراعات بتوثيق الوضع، حيث تسجل القضية والحل في خطاب رسمي. وهو ما سمح بحل مشكلة من المشكلات الشائعة في العديد من الشركات (سواء العائلية أو غيرها)، وهي الاختلاف في وجهة النظر والذي يؤدي بمرور الوقت إلى الاختلاف في تذكرو وقائع ما حدث بالفعل.

وكانت المرحلة التالية من استراتيجية الشركة هي أن تدرج في سوق الأوراق المالية وعرض 20 و25% من رأسمالها للتداول، غير أنه لدخول سوق الأوراق المالية بنجاح، على الشركة أن تتمتع بثقة السوق، وهو ما ساعدت فيه تحسينات الحوكمة في الشركة خاصة في مجال التقرير والشفافية. ونظرا لأهمية التواصل والنقاش المتواصل ما بين أفراد العائلة أثناء تنفيذ التغييرات اللازمة لتسجيل الشركة في سوق الأوراق المالية، وحاجتهم لمعرفة محركات وآثار هذه القرارات، التي ستؤثر على خططهم في البقاء في الشركة أو الخروج منها؛ كلف الرئيس التنفيذي شخصاً من العائلة -بمتهن الحاماة- بمراجعة وتنسيق كافة القرارات الرئيسية والخطط الاستراتيجية مع بقية أفراد العائلة، ونشر المعلومات الأخرى المتعلقة بهذه العملية.

#### 5. خاتمة:

أصبح تبني مفهوم حوكمة الشركات أمراً ضرورياً لتحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد بما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، من خلال النهوض بأداء هذه الشركات، وزيادة فرص حصولها على رؤوس الأموال من المصادر الخارجية. والشركات العائلية على الرغم مما تتميز به من خصائص قد تعيق تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة، إلا أنها على غرار الشركات الأخرى؛ مطالبة أن تؤسس ممارسات الحوكمة للوصول إلى الاستخدام الأمثل لمواردها واستقطاب الاستثمارات الخارجية وتحقيق النمو المستدام، وذلك من خلال الرقابة والإشراف على أداء الشركة، حيث تساهم الحوكمة في جذب وتوظيف العاملين المتميزين، مع وضع خطة لتعاقب الأجيال في إدارة هذه الشركات والحد من الصراعات، والتي تعد تحدياً يواجه الشركات العائلية على وجه الخصوص.

ومن خلال عرض تجارب بعض في الدول العربية في مجال تطبيق حوكمة الشركات العائلية، يلاحظ أن هذه الشركات سعت لتكييف مبادئ وممارسات الحوكمة بما يتوافق مع خصوصياتها وبيئتها وكذا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛ ففي حين ركزت مجموعة نقل الأردنية على التأسيس لتعاقب الأجيال في إدارة الشركة، اهتمت شركة إراميدك المغربية ببناء قيم راسخة تعكس التزامها تجاه العملاء المجتمع والبيئة، أما الشركة الجزائرية لتصنيع الأغذية فقد اعتمدت على الشفافية ووضع إجراءات للحد من الصراعات، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

وقد بين تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية محل الدراسة النتائج الإيجابية التي حققتها تلك الشركات من خلال بناء قيم راسخة تركز على الشفافية والتواصل الفعال مع مختلف الأطراف ذات المصالح، استطاعت بفضلها أن تحظى بثقة المستثمرين وتجذب استثمارات جديدة ساهمت في زيادة استقرار ونموها وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- وفي ضوء ما سبق يمكن تقديم التوصيات التالية لتفعيل وتكريس الحوكمة في الشركات العائلية والجزائرية على وجه التحديد:
- تكريس مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية وضمان أعلى درجة من الشفافية والإفصاح لتسهيل عملية الإشراف والرقابة وتعزيز الثقة مع مختلف أصحاب المصالح.
  - استشراف النزاعات المحتملة والتخفيف من أثرها، من خلال وضع دستور العائلة الذي يحدد الحقوق والالتزامات، وكذا وضع خطة لتعاقب الأجيال في إدارة الشركة.
  - إصدار مجموعة من القوانين والتشريعات التي تسهل عمل الشركات العائلية، وتضمن حماية حقوق المساهمين وخاصة المساهمين الصغار، وتشجع الشركات التي تعمل بطريقة رسمية على الدخول إلى السوق الرسمي.
  - ضرورة اهتمام الباحثين والمسيرين بمفاهيم ومبادئ الحوكمة في الشركات العائلية والسعي إلى تبادل المعارف والخبرات من خلال المشاركة في المؤتمرات والملتقيات العلمية للوقوف على التجارب الناجحة في هذا المجال والاستفادة من خبراتها.
  - ترسيخ ثقافة الحوكمة في المؤسسات الحكومية لتكريس مبادئ الشفافية والعدل والمساواة في التعامل مع الجميع، بما يعزز مناخ المنافسة الشريفة.

## 6. قائمة المراجع:

- الحمدي عبد العظيم بن محسن، حوكمة الشركات، دار الكتب الوطنية، صنعاء، 2020.
- الدبل رنده، تقييم الشركات العائلية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013.
- العضاوي سعيد بن علي (2014)، الشركات العائلية .. الفرص والتحديات، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، متاح على الموقع: [http://www.aleqt.com/2014/11/20/article\\_907792.html](http://www.aleqt.com/2014/11/20/article_907792.html) ، (تاريخ الاطلاع: 2020/12/31).
- سوليفان جون د.، البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد، قيم ومبادئ الأعمال وآداب المهنة وحوكمة الشركات، الدليل السابع، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، مؤسسة التمويل الدولية The International Finance Corporation، واشنطن، 2008.
- صاوي مراد، طهرات عمار، مخفي أمين، متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في الجزائر، وسبل الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة: دراسة تجارب بعض الدول العربية، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 02، 2018.
- عطية عز الدين، المبادئ الدولية في مجال الحوكمة، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، العدد 3، الجزء 2، 2016.
- عيسى أمير (2019)، 10 شركات عملاقة ... بدأت وما زالت قطاع عائلي! : <https://www.borsaforex.com/اشهر-الشركات-العائلية-العالمية/> (consulté le: 13-01-2021).
- غلاب فاتح، زروخي فيروز، ميمون الطاهر، إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات: دراسة تحليلية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 03، العدد 01، 2019.
- قرومي حميد وصفيح صادق، حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية: المتطلبات التنظيمية ونماذج تجارب، مجلة معارف- قسم العلوم الاقتصادية-، العدد 20، 2016.
- المادة 418 من القانون التجاري الجزائري، 2007.

- محمد نوار و شبايكي مليكة، حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 12، 2017.
- مركز أبوظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة المؤسسات مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية، غرفة أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2013.
- المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، مركز المشروعات الدولية الخاصة، فبراير / شباط، 2011.
- مؤسسة التمويل الدولية (مجموعة البنك الدولي)، دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، الطبعة الثانية، واشنطن، 2009.
- مولاي لخضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات وتحقيق التنمية المستدامة، 25-26 نوفمبر 2013، جامعة ورقلة، الجزائر.