تطبيق الحوكمة الرشيدة في الشركات العائلية

Apply good governance in family businesses

د.بن علي آمال،[1*] د.شمة نوال[2]، د.بن احمد سعدية[3]

[1] المركز الجامعي أحمد زبانة –غليزان (الجزائر) b.amel33@yahoo.fr

[2] المركز الجامعي أحمد زبانة –غليزان (الجزائر)

[3] المركز الجامعي أحمد زبانة –غليزان (الجزائر)

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالشركات العائلية وأهميتها الاقتصادية إضافة إلى ابراز خصائصها باعتبارها العصب الرئيسي للاستثمارات والأعمال وذلك نظرا لدورها الفعال في نمو اقتصاديات الدول وتوظيف القوى العاملة كما تطرقت الدراسة إلى مفهوم حوكمة الشركات وتطبيق مبادئها على مستوى الشركات العائلية واهميتها في نموها واستدامتها.

حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية يعد عاملا رئيسيا من خلال تأثيره بشكل ايجابي على أي استراتيجية تهدف إلى النجاح وذلك من خلال وضع هياكل الحوكمة الرشيدة أي تطبيقها بالشكل الصحيح بالتالي ستتمكن الشركات العائلية من تحقيق تعاقب الأجيال وانتقال الثروة من جيل الى أخر والتقليل من النزاعات العائلية من خلال مساهمتها في تقديم تقارير مالية نزيهة وفعالية إدارة وتسيير الأعمال.

كلمات مفتاحية: الشركات العائلية– حوكمة الشركات– تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية.

تصنيف جيل: M01-M01-D02

Absract :

This study aims to introduce family businesses and their economic importance as well as to highlight their characteristics as the main nerve of investments and businesses due to their active role in the growth of the economies of countries and manpower. The study also touched upon the concept of corporate governance and its principles at the level of family businesses.

The results of the study found that the application of the principles of governance in family businesses is a major factor through its positive impact on any strategy aimed at success through the development of good governance structures, is, their proper application. Thus, family businesses will be able to achieve generations succession and wealth transfer from generation to generation. And reducing family disputes by contributing to fair financial reporting and effective management and business conduct.

Keywords: Family businesses - Corporate governance - Implementing corporate governance in family businesses

Jel Classification Codes : D02-M01-M01.

***المؤلف المراسل**: د. بن علي أمال، **الإيميل**:b.amel33@yahoo.fr

1. المقدمة:

أصبحت حوكمة الشركات عاملا رئيسيا يؤثر في نجاح أعمال الأسواق الناشئة وفب الوقت الذي يخلق فيه الاقتصاد العالمي فرصا متزايدة وكذلك تهديدات تنافسية يعد تأسيس ممارسات رشيدة لحوكمة الشركات جزءا مهما من أية إستراتيجية تهدف للنجاح حيث يعمل تطوير الحوكمة بها على جذب استثمارات أكثر في مقابل تكلفة أقل ويعزز إستراتيجية الشركة وتنفيذها كما يوضح حدود تحمل المسؤولية ويحمي المساهمين ويجذب موظفين أكفاء ويحتفظ بهم وبالنسبة للمساهمين ذوي الحصة الحاكمة (الأسر المؤسسة في الغالب) توضح حوكمة الشركات الأدوار وتسمح بالاحتراف المتواصل لكبار التنفيذيين وفي الوقت ذاته تضمن تحمل المسؤولية وترفع من قيمة المؤسسة وبالنسبة للمجتمع ككل فهي تحد من وقوع حالات الفساد وتقلل من مخاطرة الأزمات وتحسن الإنتاج.

وبينما تعد حوكمة الشركات في الأغلب مجالا للشركات الكبيرة المدرجة في أسواق الأسهم فإنها تقدم أيضا إطارا قيما لتناول قضايا الاستدامة وتعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية وبالنسبة لهذه الشركات التي تمثل غالبية الشركات في الدول النامية، يمكن أن تساعد إجراءات حوكمة الشركات في تسهيل انتقال سلس للثروة من جيل إلى آخر وتقلل من النزاعات داخل العائلات وتعد الحوكمة الرشيدة عنصرا أساسيا في ضمان نزاهة التقرير المالي وإدارة الأعمال بفاعلية. وانطلاقا مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

فيما تتمثل أهمية تطبيق حوكمة الرشيدة في الشركات العائلية؟

بهدف الإجابة على الاشكالية تم تقسيم البحث إلى المحاور التالية :

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للشركات العائلية.

المحور الثاني: تطبيق مبادئ حوكمة في الشركات العائلية.

المحور الثالث: الأهمية الإستراتيجية لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الشركات العائلية.

2. الإطار المفاهيمي للشركات العائلية.

1.2.مفهوم الشركات العائلية:

تنتشر الشركات العائلية على نطاق واسع في مختلف دول العالم حيث تشكل ما نسبته 85% من مجموع شركات القطاع الخاص وتتركز بشكل خاص في المؤسسات والشركات المتوسطة والصغيرة الحجم وتكمن أهمية الشركات العائلية ليس فقط في كونها تحتل موقعا مرموقا في مجال ريادة الأعمال بل وعلى مستوى الإقتصاد الوطني لأية دولة فهي تلعب دورا مهما في التنمية الاقتصادية من خلال تأثيرها في كثير من المؤشرات الاقتصادية كالناتج المحلي الإجمالي والادخار

والاستثمار والاستهلاك والتصدير وخلق فرص العمل (ناصر جرادات محمد وآخرون، 2012) . وفيما يلي بعض التعاريف لمفهوم الشركات العائلية:

*هي الأعمال التي تكون العائلة فيها متضمنة مباشرة في الملكية أو الوظائف حيث يملكها عضوان أو أكثر من العائلة نفسها مشتركين في الحياة والوظائف (فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي، 2006).

هي نمط آخر من الأعمال الصغيرة تمتلك وتدار من قبل أفراد عائلة واحدة لتوفير مصدر رزق لها. (صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، 2008)

وهناك من يعرف العمل العائلي على أنه: كل عمل تجاري أو خيري تتحقق فيه إحدى الخاصيتين التاليتين (قصاص فتيحة، 2012/2011):

-غالبية رأس المال تتبع لفرد أو لعائلة.

- الادارة تتركز في يد المؤسس و /أو أبنائه.

حسب (Rodrigues & Marques2013 (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 (Jorge rodrigues et maria amelia andré marques, 2013) . "

تختلف 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 المؤسسة (Ann-kathrin Lamparter, 2014).

2.2. تطبيق مبادئ حوكمة في الشركات العائلية.

مفهوم حوكمة الشركات العائلية :

لابد أن نشير إلى أنه 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 آليتها 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 أساسا، وإيجاد توازن بين المصالح المتضاربة لأفراد العائلة المتضاربة فيما بينهم، والمسؤولين عن المؤسسة بصفتهم ممثلين لهم وللإدارة التنفيذية والأطراف ذات الصلة بالمؤسسة. " (غراب رزيقة، 18-17 أفريل 2013)

أسباب ودواعي حوكمة الشركات:

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

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

ثانيا: كان للأزمات والانهيارات المالية الت أحاطت بدول جنوب شرق آسيا في نهاية عقد التسعينيات من القرن الماضي، وانهيار بعض الشركات الأمريكية كشركةEnron ، world Com، أثرا كبيرا لدى المؤسسات والمنظمات الدولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي في تسليط الضوء على موضوع الحوكمة، ليس ذلك فحسب فقد اتجهت الدول الصناعية السبع في العام 1998 نحو التركيز على الحوكمة وضرورة مراجعة الحوافز الممنوحة لإدارة الشركات وهو ما قاد منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي إلى إصدار مجموعة من المبادئ الإرشادية لحوكمة الشركات في العام 1999 ومن ثم مراجعة وتعديل تلك المبادئ في العام 2004 لتصبح بعد ذلك الأساس الذي اعتمدته غالبية الدول في إعداد مدونة قواعد حوكمة الشركات الخاصة بها .

ثالثا: ومما عزز من أهمية حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة تلك الأزمة المالية الكبيرة التي تفجرت في خريف العام 2008، والتي بدأت في سوق الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتشرت بوتيرة متسارعة نحو القطاعات الأخرى، وكان من أبرز الشركات والمصارف التي تعرضت للأزمة بشكل حاد شركةFannie Mae ، وشركة Freddie Mac، وكارليل كابيتل، وسيتي جروب، والمصارف غولدمان ساكس، ومورغان ستانلي، ومجموعة ستي بنك وميريل لنس

وليمان برذرز وبنك أوزرا الياباني وواشنطن ميوتشوال وغيره ولم تقتصر آثار تلك الأزمة على الشركات والمصارف الأمريكية، بل انتقلت آثارها إلى دول الإتحاد الأوروبي واليابان قبل أن تمتد وتنتشر لتشمل معظم الاقتصاديات الناشئة أيضا.

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

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

هيئات الحوكمة في الشركات العائلية:

يمكننا رصد هيئات الحوكمة في الشركات العائلية فيما يلي (جادة سامي صالح، 2010) :

- **دستور العائلة:** هو مجموعة من الاسس والضوابط للعائلة المشاركة في المنشأة تحظى بالقبول والإلتزام من أفرادها من أجل تحقيق رسالة المنشأة وأهدافها والحفاظ على اسم ومصالح العائلة ويعمل على:

-تنظيم أسس توارث الملكية والسلطة في الشركة بشكل ملزم لجميع أبناء العائلة.

-توفير قاسم مشترك من المبادئ بين أفراد العائلة تضبط علاقاتهم وتصرفاتهم.

-بناء إطار مرجعي يلتزم فيه أبناء العائلة بتفضيل المنفعة العامة على الشخصية.

-تحديد المسارات الإستراتيجية للشركة وتوفير أسس الإلتزام بها من قبل أبناء العائلة.

-توفير أساس متين يحقق الترابط بين أهداف وطموحات العائلة ورسالة وأهداف الشركة.

-وجود مصدر يستمد منه سبل حسم أي نزاع قد ينشأ بين أفراد العائلة.

- **جمعية العائلة:**

حتى يتمكن المساهمون من العائلة التمتع بحقوقهم فعليا، يقع على عاتق الجمعية العامة واجب اعتماد مبادئ التنظيم والتسيير التي تسمح للمساهمين من ممارسة صلاحياتهم كاملة، ينبغي أن تسمح الأحكام والإجراءات المتخذة في هذا الشأن لجميع المساهمين والمشاركة الفعلية في نقاشات ومداولات الجمعية العامة. وتحقيقا لهذه الغاية، يجب على كل مساهم:

-تلقي كل المعلومات المتعلقة بانعقاد الجمعية العامة وفي الوقت المناسب.

-أن يكون بإمكانهم أن يدلوا بآرائهم فيما يخص نقاط جدول الأعمال والتعبير عن صوته في المسائل المتعلقة بالانتخاب، وعند الحاجة تقدم ترشيحهم للإنتخاب.

-إتاحة الفرصة لهم، في حدود الإمكان، لطرح أسئلة على مجلس الإدارة، بما في ذلك أن المسائل الخاصة بالمراجعة السنوية للحسابات المعدة من طرف المدققين الخارجيين (مراقبي الحسابات) وكذا اقتراح تسجيل نقاط في جدول أعمال الجمعية العامة واقتراح القرارات المنبثقة على ذلك.

يجب أن يحافظ النظام الداخلي والإجراءات المتعلقة بالجمعية العامة، على إدماج مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة قصد ضمان معاملة متساوية بين جميع المساهمين.

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

انتخاب **أعضاء مجلس** العائلة من طرف مجلس موسع لها ويجب أن يجتمع مجلس العائلة الموسع دوريا وفي الحالات الاستثنائية وفي جميع الحالات لا يمكن لهذا المجلس أن يقوم مقام الجمعية العامة للمساهمين.

ويتمثل دور مجلس العائلة في:

-تطبيق ميثاق العائلة بما يحقق أهدافه واستقرار الشركة والتآلف بين أبنائها.

-اعتماد السياسات العامة للشركة وخططها الإستراتيجية.

-متابعة سلوك أفراد العائلة وعلاقاتهم، وتصحيح توجهاتهم بما يتفق مع الميثاق.

-فك النزاعات التي قد تحدث بين أفراد العائلة وتدعيم الائتلاف بينهم.

-متابعة تهيئة وتأهيل الأجيال من أبناء العائلة لتولي المسؤولية في الشركة.

-التعاون مع المجالس الأخرى التي تنشأ في الشركة مثل مجلس الإدارة (المكون من القيادات المسؤولة(

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

3. مبادئ حوكمة الشركات:

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

وتشمل مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي وفقا للتعديل الحاصل في عام 2004 المبادئ التالية (OECD، 2004):

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

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

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

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

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

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

4. الأهمية الإستراتيجية لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الشركات العائلية.

1.4. أسباب ودواعي الحوكمة في الشركات العائلية:

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

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

ثانيا: كان للأزمات والانهيارات المالية الت أحاطت بدول جنوب شرق آسيا في نهاية عقد التسعينيات من القرن الماضي، وانهيار بعض الشركات الأمريكية كشركةEnron ، world Com، أثرا كبيرا لدى المؤسسات والمنظمات الدولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي في تسليط الضوء على موضوع الحوكمة، ليس ذلك فحسب فقد اتجهت الدول الصناعية السبع في العام 1998 نحو التركيز على الحوكمة وضرورة مراجعة الحوافز الممنوحة لإدارة الشركات وهو ما قاد منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي إلى إصدار مجموعة من المبادئ الإرشادية لحوكمة الشركات في العام 1999 ومن ثم مراجعة وتعديل تلك المبادئ في العام 2004 لتصبح بعد ذلك الأساس الذي اعتمدته غالبية الدول في إعداد مدونة قواعد حوكمة الشركات الخاصة بها .

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

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

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

2.4. الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية:

تمثل الشركات العائلية العصب الرئيس لاستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم فهي تمتص أعداد كبيرة من العمالة وتمد السوق بكميات كبيرة من المنتجات وتستوعب قدرا كبيرا من الادخارات الوطنية.

إضافة إلى أنها تساهم بجانب كبير من التجارة الخارجية وتشكل الشركات العائلية 85% من عدد الشركات المسجلة عالميا وتمثل كذلك 35% ضمن 500 شركة عالمية.

وتقدر مساهمة الشركات العائلية ب 70% من الناتج القومي وتستوعب 59% من العمالة وتتراوح نسبة هذه الشركات من مجموع الشركات المسجلة في دول الاتحاد الاوروبي ما بين 70 إلى 95% من إجمالي عدد الشركات.

ونظرا لبساطة تأسيس الشركات العائلية فهي لن تندثر أو يتوقف تأسيس الجديد منها في مختلف دول العالم مهما كانت حجم التحديات التي تفرضها التحولات الاقتصادية في العالم فإن الشركات باقية ببقاء أشخاص قادرين على تحقيق نجاح تجاري واقتصادي ينتسب لهم وينتقل بالتوريث لأبنائهم ويعملون بشكل مستمر على تطويرها وتحديثها بما يتناسب ومتطلبات العصر.

تعتبر حوكمة المؤسسات العائلية ذات أهمية بالغة لأنها (قصاص فتيحة، 2012/2011) :

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

كما أن الهدف الرئيسي لحوكمة المؤسسات ليس لتعزيز أداء المؤسسات مباشرة فقط، ولكن أيضا للحد من مشكلة الوكالة من خلال مراقبة سلوك المديرين ورصده، إضافةً إلى أن لجان التدقيق والترشيحات ولجنة المكافآت في المؤسسات تساهم أيضا في الحد من مشكلة الوكالة، في حين تكون نظرة المدقق الخارجي أيضا واحدة من المتطلبات الرئيسية لعملية الرصد والسيطرة (صهيب عايض القحطاني وآخرون، 2016).

3.4. معوقات تطبيق حوكمة الشركات العائلية:

من اهم العقبات التي يجب على الشركة العائلية تخطيها حتى يمكنها الالتزام بممارسة حوكمة شركات جيدة هو أنه غالبا ما تتم ترجمة الأعراف العائلية غير المكتوبة إلى علاقات أوثق بين أعضاء العائلة أكثر مما تكون عليه الروابط فيما بين رجال الأعمال الذين لديهم رغبة قوية في النجاح ومن بين المعوقات التي تقف في وجه تطبيق حوكمة الشركات العائلية: (غراب رزيقة، 18-17 أفريل 2013)

✓ **تحديد أولويات الشركة :**

غالبا ما تسبب عدم سلامة ترتيب الأولويات الخاصة بموضوعات معينة في إعاقة قيام ممارسة الحوكمة في الشركات العائلية ويعتقد معظم أعضاء مجالس الأعضاء العائلية أو المديرون من أعضاء العائلة إن ما يحصلون عليه هو مرتبات وعلاوات ومزايا سيستمر إلى الأبد وقد يرغبون في بيع جزء من المنشأة مما يؤدي إلى انخفاض القيمة السوقية لها بمرور الوقت وقد يكون من الصعب التغلب على المشاكل التي تنشأ.

✓ **عدم الثقة في الخارجيين:**

هناك رغبة حقيقية واهتمام كبير بإنشاء قاعدة لمنشأة يمكن أن يبنى عليها نجاح الشركة في المستقبل عندما تكون هذه الشركة تحت سيطرة العائلة، ومع ذلك فإنه عندما يتكون مجلس الإدارة في معظمه من مساهمين من نفس العائلة ويكون هناك عدم ترحيب غير مكتوب لأعضاء مجلس إدارة خارجيين مهما كانت درجة كفاءتهم وتميزهم المهني.

✓ **دور مجلس الإدارة:**

من الممكن أن ينشأ خلاف من جانب المساهمين نتيجة لعدم فهم الدور الفعلي المضبوط لمجلس الغدارة وهو تعيين وفصل الموظفين وتحديد وتوصيف وظائفهم والاشراف على أدائهم. إلا أنه إذا كان هؤلاء الموظفين من بين أعضائه تختلط الامور ويصبح غير فعال مما يخلق جوا يصبح فيه من السهل جدا تدخل أعضاء مجلس الغدارة في المسؤوليات الإدارة ودون وجود مراجعة يفرضها نظام العمل. فإن المساهمين ستختلط عليهم وتجد الإدارة نفسها مسلوبة السلطة.

✓ **سوء الاستغلال الداخلي :**

إن الأمر شديد الانتشار في الشركات العائلية بصفة خاصة حيث يقوم المساهمون بإساءة استغلالها من خلال الحصول على المزايا الاضافية وعندما يكون كبار المساهمين الرئيسين من أعضاء العائلة هم أنفسهم أعضاء مجلس الإدارة لذلك سيكون غير فعال لذا يجب وضع نظام للمراجعات الذي يهدف غلى تقييد أو الأقل مراقبة المزايا التي يتم الحصول عليها على حساب المصروفات.

5.الخلاصة:

في الأخير يمكننا القول أن الحوكمة تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، فممارسة الحوكمة الرشيدة نزاهة المعاملات المالية ومن ثمة تعزيز سيادة القانون والحكم الديمقراطي.

بإمكانها تحقيق إستمرار نشاطها أس تحسن احتمالات الاستمرار عبر الأجيال من خلال إدماج وإدراج هياكل ومبادئ الحوكمة الرشيدة وتطبيقها بالشكل الصحيح باعتبار أن الحوكمة قادرة على تقديم وذلك أنها تتناول مجالات الاستدامة وتعاقب الأجيال من خلال ضمانها لنزاهة التقارير المالية وفعالية الإدارة الاعمال ومما يسهل انتقال الملكية من جيل غلى أخر إضافة إلى تقليلها للنزاعات العائلية.

التوصيات:

-تنظيم دورات تحسيسية في شأن الشركات العائلية للتعريف بمزايا وفوائد الدخول للبورصة وكذا تقديم برامج تحفيزية.

-العمل على نشر ثقافة حوكمة الشركات وأهمية إدراجها في الشركات العائلية.

-تكثيف البحوث حول هذا النوع من الشركات بشتى أشكالها القانونية وتأثير حوكمة المؤسسات في نجاحها واستمرار نشاطها عبر الأجيال.

- ضرورة تطوير البيئة التشريعية والقانونية التي تنظم عمل الشركات العائلية.

-العمل على تنظيم وظيفة المراجعة الداخلية والخارجية وكذا لجنة المراجعة عن طريق انشاء منظمات مهنية تعمل على تنظيم آليات مزاولة مهنة المراجعة خاصة الشركات الجزائرية.

6.الاحالات والمراجع:

Ann-kathrin Lamparter .(2014) .*family business governance- a necessity or a voluntary obligation for german medium -sized family businesses?double degree (bachelor.(* faculty of business administration, Lappeenranta saimaa Universityof Applied Sciences.

Jorge rodrigues et maria amelia andré marques .(2013) .*Governance bodies of family business.*(المجلد 03)

OECD .(2004) .*Organisation for Economic Co-Operation and Development, OECD Principles of Coporate Governance* .Paris.

جادة سامي صالح. (2010). *دليل تطبيق قواعد الحكم الصالح في الشركات العائلية*. بيروت لبنان: المعهد المالي الدولي.

رسلان محمد. (18-17 أفريل 2013). *معيقات التزام الشركات المساهمة العائلية الخاصة بمدونة قواعد الحوكمة الفلسطينية*. اليرموك الأردن: بحث مقدم في المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية : تجربة الأسواق الناشئة.

صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي. (2008). *الإدارة والأعمال* (الإصدار ط2). دار وائل.

صهيب عايض القحطاني وآخرون. (2016). تأثير الحاكمية المؤسسية على سيولة سوق الأسهم: دراسة تطبيقية على الشركات المالية المساهمة العامة الأردنية. (العدد 02)، 119.

غراب رزيقة. (18-17 أفريل 2013). *واقع حوكمة الشركات العائلية في الجزائر*. اليرموك الأردن: مجمع المداخلات، بحث مقدم في المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الإجتماعية. تجربة الأسواق الناشئة.

فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي. (2006). *الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ص61* (الإصدار ط1). دار الحامد .

قصاص فتيحة. (2012/2011). *حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر*. تلمسان الجزائر: مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير.

ناصر جرادات محمد وآخرون. (14 يونيو, 2012). أثر رأس المال البشري على أداء الشركات العائلية الفلسطينية. *المجلة العربية للادارة*، صفحة 26.