

حوكمة الشركات كإطار لتطور ونمو الشركات العائلية

Corporate governance as a framework for the development and growth of family businesses

ط.د: زغوان سفيان¹ ، أ.د: عزة الأزهر² / ZEGHOUE SOUFIANE / AZZA LAZHAR¹ جامعة حمه لخضر الوادي، مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية، sofianemca@yahoo.fr² جامعة حمه لخضر الوادي، AZZA.LAZHAR@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2020/07/28

تاريخ القبول: 2020/06/19

تاريخ الاستلام: 2020/02/29

ملخص:

تهدف دراستنا في هذا البحث إلى إبراز أهمية الحوكمة للشركات العائلية وتحديد مزاياها وسبل تطبيقها لهذا النوع من المؤسسات الذي يمثل العصب الرئيسي والنواة الأساسية للإقتصاد الجزائري ولأي إقتصاد في العالم.

وخلصت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات أصبحت حتمية وليس خيار يضمن للشركات العائلية الإستمرارية والنمو ويمنع حدوث حالات التصادم بين أفراد العائلة مهما اختلفت الأجيال، ونظرا لخصوصيات الشركات العائلية يتوجب عليها وضع ممارسات للحوكمة بشكل مرن يتناسب وطبيعتها ويدور حول مجموعة من الهياكل.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الشركات العائلية

تصنيف JEL : G34

Abstract: Our study in this research aims at highlighting the importance of governance for family companies, their advantages, and the ways to apply it to this kind of enterprise, which represents the main pillar and core of the Algerian economy and any economy in the world.

the study concluded that corporate governance has become inevitable and not an option that guarantees family businesses continuity and growth and prevents the occurrence of collisions between family members regardless of generations. Given the specificities of family companies, they must develop practices of governance in a flexible manner that is appropriate to their nature and revolves around a range of structures.

Keywords: corporate governance; Family Companies

Jel Classification Codes: G34,

Résumé: Notre étude dans cette recherche vise à souligner l'importance de la gouvernance pour les entreprises familiales et à identifier leurs avantages et leurs façons de les appliquer à ce type d'institution, qui est le principal nerf et le cœur de l'économie algérienne et de toute économie dans le monde.

L'étude a conclu que la gouvernance d'entreprise est devenue inévitable et non une option qui garantit la continuité et la croissance des entreprises familiales et empêche les collisions entre les membres de la famille, peu importe la différence entre les générations, et compte tenu des particularités des entreprises familiales, ils doivent développer des pratiques de gouvernance d'une manière flexible à la mesure de leur nature et tournent autour d'un éventail de structures.

Mots-clés: Le gouvernement d'entreprise; entreprises familiales

Codes de classification de Jel: G34,

1. مقدمة:

إثر الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول العالم، وتعرض بعض الشركات وانتشار الفساد، وبعد انهيار شركة انرون و وورلد كوم خاصة، تزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة وأصبحت من الموضوعات المهمة التي تفرض نفسها. والإهتمام الكبير الذي يصبه الباحثون والمؤسسات ورجال الأعمال على موضوع حوكمة الشركات وحصول هذا الموضوع بالذات في سنة 2009 على جائزة نوبل للاقتصاد لخير دليل على أهميته ودوره البارز والحاجة الملحة إليه.

إن تطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة له أهمية كبيرة، حيث تشكل عنصرا من عناصر تقييم الشركة، وعامل اطمئنان للمستثمرين بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين المستثمرين والمساهمين، وبالرغم من هذا تتفاوت جهود واهتمامات منظمات الأعمال بدول العالم المختلفة في ممارسة هذا المفهوم على الرغم من أهميته.

إن العدد الهائل للشركات العائلية يؤكد أن لهذه الشركات دورا مهم جدا في إقتصاديات الدول كيف لا وهي تعتبر النواة الأساسية في أي إقتصاد، ولها العديد من المزايا تعمل على مساعدة النمو الإقتصادي. الشركات العائلية وبالرغم من أنها تبني على أسس متينة قوامها الثقة وعلاقات القرابة. غير إنها ليست في منأى عن الإنحراف عن مبادئها والتداخل في المهام خاصة مع انتقال هذه الشركات من جيل إلى جيل. هذا ما أدى بالشركات العائلية وكباقي الشركات إلى الاهتمام بموضوع الحوكمة وكيفية تطبيقها، وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للشركات العائلية والطريقة الناجحة لتبني هذا النوع من الشركات لنظام فعال لحوكمة الشركات.

من خلال ما سبق يمكن طرح إشكالية البحث كما يلي :

ما مدى أهمية تطبيق حوكمة الشركات على استمرارية الشركات العائلية؟

ولأجل معالجة موضوع الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور رئيسية هي:

أولا : الشركات العائلية مفهومها انواعها وخصائصها

ثانيا : مفاهيم أساسية حول حوكمة الشركات

ثالثا : حوكمة الشركات العائلية

تكمن أهمية دراسة وتحليل هذا النوع من المواضيع إلى تسليط الضوء على أهمية إدخال حوكمة الشركات على إحدى أهم أنواع الشركات في الاقتصاد وهي الشركات العائلية والتي تعتبر الأكثر إنتشارا في العالم.

تعددت أهداف الدراسة ولكن كان أهمها:

- التطرق الى الإطار النظري للحوكمة وللشركات العائلية.

-إبراز أهمية تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية.

- تحدد أهم الخطوات لتحقيق حوكمة شركات ناجحة داخل الشركات العائلية.

2. الشركات العائلية مفهومها انواعها وخصائصها:

تمثل الشركات العائلية أقدم أشكال الشركات حيث تعتبر هي النواة الفعلية لبداية تكوين جميع الشركات الأخرى، فقد كان حلم أي فرد قديما، أن يكون شركة تحمل اسمه ثم يتوارثها أبنائه وأحفاده من بعده. وبالتالي تشكل الشركات العائلية النسبة الكبرى من إجمالي الشركات العاملة بالاقتصاد في العالم، ويبلغ حجم الشركات العائلية في أمريكا بحدود 20 مليون شركة وتأثيرها على الاقتصاد بحدود (49%) من الناتج القومي وتوظف بحدود 95 % من العمالة.

وفي الاتحاد الأوروبي حجم الشركات العائلية تتراوح ما بين (70-95 %) وتأثيرها على الاقتصاد (70%) . كما يبلغ حجم الشركات العائلية في المنطقة العربية ودول الخليج بحدود (95 %) وتأثيرها على الاقتصاد بحدود (70 %) ومتوسط حجم الشركات العائلية في العالم بحدود (65-80 %) وتأثيرها على الاقتصاد بحدود (45 %) وإن (200) شركة من أصل أكبر (500) شركة في العالم هي شركات عائلية، ويظهر من ذلك التأثير الكبير لتلك الشركات على الاقتصاد العالمي. (العماري، الشركات العائلية، 2012)

وتتراوح الشركات العائلية من الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم إلى التكتلات الكبيرة التي تعمل في مجالات وبلدان متعددة ومن بين الشركات العائلية المعروفة ما يلي:

في إيطاليا و L'Oreal و Carrefour Group و LVMH و Michelin في فرنسا، و Hyundai Motor و Samsung و LG Group في كوريا الجنوبية، و BMW و Siemens في ألمانيا، و Kikkoman و Ito و Yokado في اليابان، وأخيرا Co Ford Motors و Wal-Mart Stores في الولايات المتحدة. (مولاي، 2013، صفحة 184)

1.2 تعريف الشركات العائلية:

إن الشركات العائلية من حيث المبدأ تأخذ نفس مفهوم الشركات العادية بصيغتها القانونية المختلفة، إلا أنها تتضمن البعد العائلي، ومن هنا فقد تعددت التعاريف الخاصة بالشركات العائلية فيرى البعض أن الشركة العائلية هي المملوكة بالكامل لعائلة واحدة.

ويرى الدكتور نويار وهو المتخصص في شؤون الدراسات العائلية في مركز IMD في لوزان بسويسرا بأن الشركة العائلية هي تلك المؤسسة التي تسيطر عائلة واحدة على القوة التصويتية فيها، أو التي يكون القرار فيها حكراً على أفراد العائلة التي تمتلك معظم أسهم هذه الشركة، وبالتالي فإن التعريف يركز على أهمية القوة التصويتية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة أو الشركة ومن يتخذها، مثل تعيين المدير التنفيذي الجديد والتوجهات العامة للشركة ودور العائلة بها وليس بالأمور اليومية. وبمعنى آخر فإنه ليس بالضرورة أن تكون ملكية العائلة لحصص الشركة بالكامل حتى تكون قادرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، طالما أن لديها حصة وقوة تصويتية كافية تجعلها قادرة على ممارسة ذلك الحق. (كانو، ماذا تعني الشركة العائلية، 2016)

قدّم "ويستيد وكولينج" تعريفاً في دراسة أعدّها عام 1998 بكون الشركة تكون عائلية إذا كانت من منظور إدارتها أنها شركة عائلية إذا كان ما يزيد عن 50% من الأسهم مملوكة لعائلة واحدة تربطها قرابة النسب أو المصاهرة، أو إذا كان فريق إدارة الشركة يشكّل 51%، أو أن تعود ملكية الشركة للجيل الثاني. (فخر، 2011، الصفحات 82-83)

ويمكن تعريف الشركة العائلية بأنها "الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة" وقد يختلف توصيف معنى السيطرة المشار إليها في هذا التعريف بالنظر إلى إختلاف طريقة تحديد وإستخدام الملاك لقواهم التصويتية بين شركة وأخرى، إلا أنه يشمل في كل الأحوال السيطرة الناتجة عن ملكية أكثرية حصص أو أسهم شركة ما. (دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الإسترشادي، 2014، صفحة 184)

وفي دليل مؤسسة التمويل الدولية عرفت الشركة العائلية بأنها الشركة التي يكون فيها الأغلبية التصويتية في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل الشركة إلى أحفاده. (IFC, 2011, p. 12)

2.2 أنواع المؤسسات العائلية: (قصاص، 2012، صفحة 112)

1.2.2 المؤسسات العائلية التقليدية: تتصف بقدرتها على التخطيط لإستمراريتها لفترات طويلة وهنا نقرر أن النمو يأتي من داخل المؤسسة بالدرجة الأولى أكثر من اعتماده على العوامل الخارجية تتميز ب:

-طول البقاء: يستمر بقاؤها مدار عدة أجيال عائلية.

-سمعة طيبة: لدى عملائها نتيجة لجودة خدماتها.

-الهدوء: ليس من المعتاد ان يتحدث عنها الكثيرون أو أن يتناقل أخبارها المراقبون.

2.2.2 المؤسسات العائلية الصراعية: ينبع هذا النوع من النوع الأول و ترجع الصراعات إلى الاختلافات في وجهات النظر الخاصة بتوجه المؤسسة مستقبلا.

3.2.2 المؤسسات العائلية الريادية: هو أصعب هذه الانواع وترجع الصعوبة التي تواجه المؤسسات العائلية الريادية إلى أن رائد الاعمال الذي قام بتأسيس المؤسسة يستمر في قيادتها إلى أن يخلفه في قيادتها واحد أو أكثر من أبنائه والذين قد يكونون أقل كفاءة أو ريادة من أبيهم.

3.2 مراحل تطور الشركات العائلية: ويمكن حصر مراحل تطور الشركات العائلية في الجدول التالي:

الجدول 1: مراحل تطور الشركات العائلية

المرحلة 1 المؤسس (الجيل الأول)	المرحلة 2 الجيل التالي (الجيل الثاني)	المرحلة 3 العائلة الممتدة (الجيل الثالث)	
• يمتلك المشروع ويديره المؤسس (رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي .) • يتخذ المؤسس القرارات بشكل عام • يتدخل خارجي بسيط . • هيكل حوكمة بسيط وغير رسمي . • مساهمون قليلون. • يتكون المجلس من أفراد العائلة، المساهمون أيضاً	• تنتقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس • تصبح أمور الحوكمة أكثر تعقيداً بكم حجم الشركة.	• يتدخل عدد أكبر من أفراد الأسرة، من بينهم الأبناء، والأخوة، وأبناء العم والأنسب • تحمل أية صراعات	الخصائص الشائعة
• انتقال القيادة • تعاقب الأجيال في الإدارة . • تخطيط الأملاك	• الحفاظ على عمل الفريق والإنسجام • حفظ ملكية الأسرة • انتقال القيادة . • تعاقب الأجيال في الإدارة . • وضع عمليات وإجراءات العمل في إطار رسمي . • وضع أساليب تواصل فعال.	• تخصيص رأس مال الشركة: توزيعات الأرباح، الدين، مستويات الربح • حقوق المساهمين • توظيف أفراد العائلة • السيولة المالية للمساهمين . • تسوية النزاعات العائلية . • مشاركة العائلة ومهمتها • رؤية ومهمة العائلة . • صلة الشركة بالعمل	نماذج من مشكلات المساهمين

المصدر: مركز المشروعات الدولية الخاصة، "تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط شمال إفريقيا : تجارب وحلول (المنتدى العالمي لحوكمة الشركات)،

فبراير 2011، ص 76

4.2 مزايا ومساوئ الشركات العائلية:

1.4.2 مزايا المؤسسات العائلية: (مولاي، 2013، الصفحات 185-186)

- آفاق الاستثمار البعيد المدى.
- اختيار المركز في الأسواق المتخصصة.
- استثمار أكبر في الأفراد.
- تقليد متوارث من التجديد.
- ثقافة مؤسسية عميقة.

بالإضافة إلى ذلك نذكر الميزات التالية: (العماري، الشركات العائلية، 2012)

- زيادة الانتماء بين الشركة وأفراد العائلة نتيجة الروابط الاجتماعية.
- زيادة روح العمل الاجتماعي واقتصار الأرباح والمكافآت على أفراد العائلة مما يقوى مركزهم المالي.
- سرعة اتخاذ القرارات والسلاسة في العمل.
- المرونة في التصرف بالأمور المالية والإدارية وهي قابلية للتغير ببسر وسهولة.
- اندفاع أفراد العائلة وحماستهم لإنجاح المنشأة ومواجهة أي تحديات من أجل استمرارية نجاح المنشأة والمحافظة على اسم العائلة.
- إكتساب الخبرات وروح المبادرة لدى أفراد العائلة وتعزيز مبدأ الإدارة الناجحة لدى مجتمع رجال الأعمال وذلك للمحافظة على استمرار عمل المنشأة أمام رجال الأعمال وانتقاله إلى الأجيال اللاحقة.
- ونتيجة لذلك فإن الشركات العائلية بشكل عام تحقق معدلات ربح ونمو وتعزز موجوداتها.

2.4.2 مساوئ المؤسسات العائلية: (مولاي، 2013، الصفحات 185-186)

- القرارات الاستثمارية الفورية.
- العلاقات العائلية متقاربة أكثر من اللزوم.
- جمود أو إنغلاق في الثقافة.
- منتجات محدودة.
- صعوبة المراحل الانتقالية

5.2 التحديات التي تواجه استمرارية الشركات العائلية: (غراب، 2013، صفحة 8)

تواجه استمرارية الشركة العائلية تحديات نذكرها فيما يلي:

1.5.2 التحديات الداخلية :

- عدم جاهزية الأجيال التالية لتولي رئاسة الشركة بعد ذهاب الجيل المؤسس وعدم الاستمرار في تعاقب الأجيال على إدارة الشركة (أقل من 10% من الشركات تستمر إلى ما بعد الجيل الثالث).
- تقسيم تركة المؤسس بعد وفاته بين ورثته بما في ذلك الشركة وعدم وجود ميثاق عائلي ينظم استمرارها بعد وفاة مؤسسها.
- تغير نمط الملكية للشركة العائلية عبر الزمن نتيجة لدخول عدد من الشركاء الجدد.

- الصراع على السلطة والإدارة بين مالكي الشركة العائلية.
- ضعف أو انعدام التخطيط الاستراتيجي ومحاربة الأقارب على حساب مصلحة المنشأة.

2.5.2 التحديات الخارجية:

- ارتفاع تكاليف الإنتاج نظرا لزيادة حدة المنافسة الدولية وارتفاع أسعار الطاقة والنقل والتأمين على المستوى الدولي.
- ارتفاع أسعار مدخلات العملية الإنتاجية مع زيادة التركيز على جودة المنتجات الوطنية، مما يضعف قدرتها على المنافسة الدولية ويقلل من أرباح الشركات العائلية الصغيرة.
- تطبيق أنظمة اقتصادية دولية جديدة تشجع على المنافسة وتحد من الاحتكار وتلغي كافة أنواع التمييز والحماية التي تمنحها الدولة للشركات الوطنية.
- مطالبة الشركات الوطنية بالتزام الشفافية والوضوح والإفصاح الكامل عن كافة أوضاعها ومعاملتها.
- زيادة سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات ذات الإمكانيات الفنية والمالية المتفوقة على التجارة العالمية.

6.2 واقع المؤسسات العائلية في الجزائر:

إن المؤسسات العائلية هي الأكثر انتشارا في العالم، ففي الجزائر تشكل أكثر من 80% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن نجاعتها وفعاليتها يطرح استفهام وإشكال حيث تعد من الشركات المعقدة في التسيير، إضافة إلى ذلك تسييرها يكون غالبا مراعاة الجانب العائلي على حساب الفاعلية الاقتصادية، وكذا عدم تأهيل الأفراد لتسييرها هذا ما ينتج عنه سوء التسيير والتنظيم نظرا لنقص الخبرة والتجربة، منه يلجأ المسيرين إلى صرف أموال طائلة للبحث عن الأوربيين بغية تسييرها وتنظيمها. حسب الدراسات فإن 60% من المؤسسات العائلية تزول وتندثر عند تسلم الجيل الثالث إدارتها نتيجة نقص الخبرة من جهة والمشاكل العائلية من جهة أخرى هذا ما يؤدي إلى تضرر المؤسسة خاصة والاقتصاد الجزائري عامة مما يؤدي بالجزائر البحث عن الطرق قصد الحفاظ عليها كركيزة الاقتصاد. لذلك يجب دراسة البيئة الاقتصادية التي تنشط فيها المؤسسات العائلية ومحاولة إيجاد الحلول لتطويرها، وأن بقيت هكذا فإن درجات الفشل سوف تزيد وتتضاعف مستقبلا بسبب نقص الخبرة في إدارة المؤسسات العائلية، فعادة ما تحافظ المؤسسات على وجودها نظرا لنقص التسيير والمشاكل العائلية التي تنجم في تقاسم الارث بعد وفاة الجيل الأول والثاني. (فقيه، 2017، الصفحات 7-10)

ما يمكن استخلاصه من خلال ما سبق، أن المؤسسات الاقتصادية العائلية الجزائرية تعرف بمزج الجانب الاجتماعي (العائلي) والاقتصادي معا وهذا ما يؤدي إلى نشوب العديد من المشكلات داخل المؤسسة، والصراعات الداخلية بين المسيرين ما يجعل باتخاذ قرارات غير صائبة وكذا يؤثر سلبا على أداء الأعمال في المؤسسة.

فالعائلة والمؤسسة نظامين مختلفين ولهما أهداف مختلفة، فهدف العائلة هو العناية بأفراد العائلة ودعمهم وتحسين وضعهم الاجتماعي وكذا تأمين مستوى معيشي ومركز اجتماعي لائق بهم، في حين أن هدف المؤسسة هو تحسين جودة المنتجات وكسب رضا العملاء وتحقيق الأرباح لرفع سمعة المؤسسة، لكن عندما يتداخل هذين النظامين مع بعضهم البعض يؤدي إلى تدني أداء المؤسسة العائلية وانتقال الصراعات العائلية في نشاط المؤسسة هذا ما يحدث في أغلب المؤسسات العائلية الجزائرية التي تكون نهايتها التصفية.

أما المؤسسات التي تقوم بالترقية بين النظامين، أي بين الجانب العائلي والاقتصادي فإنها تنجح في كثير من الأحيان في ضمان الاستمرارية والانتقال من جيل لآخر. لذا يجب على المؤسسات العائلية الجزائرية الفصل بين النظامين إن أرادت تحقيق النجاح وركوب مركبة العالمية. (فقيه، 2017، الصفحات 8-9)

3. مفاهيم أساسية حول حوكمة الشركات

1.3 مفهوم حوكمة الشركات:

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح GOVERNANCE CORPORATE ، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة." (جاوحدو و مايو، 2018، صفحة 2) تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها." (حبار، 2009، صفحة 76)

كما تعرفها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD سنة 2004 بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين." (رجم، بوختالة، و سلاوتي، 2013، صفحة 3) تعريف الحوكمة حسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، 2007: أنها عبارة عن فلسفة تسييره ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة، في آن واحد، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة: (ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، 2009، صفحة 16)

- تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة .
- تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك.
- يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى الخصائص التالية: (حماد، 2005، صفحة 23)
- ✓ الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- ✓ الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- ✓ الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل.
- ✓ المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- ✓ المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.
- ✓ العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

2.3 أهمية حوكمة الشركات وأهدافها:

تتمثل أهمية الحوكمة في الادوار، التي تؤديها و المتمثلة في الآتي: (الخضير، 2005، الصفحات 58-59)

- ✓ محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده و لا باستمراره.
 - ✓ تحقيق و ضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين بالشركة.
 - ✓ تحقيق السلامة و الصحة وعدم وجود اي اخطاء متعمدة.
 - ✓ محاربة الانحرافات خاصة تلك، التي تشكل تهديدا لمصالح مختلف الاطراف.
 - ✓ تحقيق الاستفادة القصوى و الفعلية من ن.م والرقابة الداخلية.
 - ✓ تحقيق اعلى قدر من الفاعلية من المراجعين الخارجيين، الذين هم على أكبر درجة من الاستقلالية.
 - ✓ يساعد نظام الحوكمة على حماية مصالح كل الاطراف كما سبقت الاشارة.
- تحقق حوكمة الشركات الجيدة كثيرا من الأهداف من أهمها: (نصر علي، 2009، صفحة 177)

- ✓ تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف تحقيق الشفافية والعدالة.
- ✓ إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة.
- ✓ تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.
- ✓ العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.
- ✓ العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- ✓ فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية.
- ✓ العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.
- ✓ توفير فرص عمل جديدة.
- ✓ جذب الإستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هرب رؤوس الأموال الوطنية للخارج.
- ✓ الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية للتقليل وضبط الفساد في الشركة.
- ✓ تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة.
- ✓ العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم وتعميق ثقتهم بالشركة.
- ✓ زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة .

3.3 معايير حوكمة الشركات:

- يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004. وتتمثل في: (يوسف، 2007، صفحة 8)
- ✓ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
 - ✓ حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
 - ✓ المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
 - ✓ دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

- ✓ الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
- ✓ مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

4. حوكمة الشركات 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 اليتها خاصة في طبيعة الملكية وحجم وخصائص مجلس الإدارة.

فحوكمة المؤسسات العائلية هي مجموعة من المبادئ التي ظهرت وتطورت مع وجود المؤسسات ونموها، لتوجيه المؤسسة و مراقبتها 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". (زناقي و معاريف، 2019، صفحة 90)

مع نمو الشركة، تصبح أكثر تعقيدا وتخلق متطلباتها الخاصة في ايجاد هيكلية تنظيمية رسمية أكثر وفي حين أن تكييف ممارسات الحوكمة مع الحاجات الناشئة للعائلة والشركة أثناء نموها عملية معقدة جداً وصعبة، إلا أنها أيضاً عملية لا مفر منها مع مرور الزمن. فالنجاح يدفع الى ضرورة التكيف والتغيير. وفي نهاية المطاف تواجه جميع الشركات العائلية هذا الواقع.

ونظراً لكون دورات حياة العائلات والأعمال التجارية تتحدى أحياناً كثيرة فعالية ممارسات الحوكمة القائمة، نجد أن الشركات العائلية تولي عناية كبيرة لتكييف ممارساتها مع مرور الوقت. فمع كل جيل يتوارث الشركة أو تغيير في حجم العمل التجاري، تواجه الشركات العائلية أحيانا كثيرة الحاجة إلى خلق نظام جديد لحوكمتها. ويمكن أن تقود دورات حياة الشركات العائلية إلى تغييرات جوهرية في أدوار ووظائف وممارسات نظام الحوكمة. وتعتمد العائلات في كثير من الأحيان إلى دراسة أفضل ممارسات إدارة الأعمال الحالية لدى مواجهتها معضلة التغيير. غير أن العائلات تميل، بدلاً من الاكتفاء بتبني أفضل الممارسات المحددة للقواعد، إلى تكييف هذه الممارسات مع ثقافتها التاريخية للأعمال التجارية، مجددة بذلك فعالية وسيلة حوكمتها مع مرور الوقت. (الخطيب، 2018)

1.4 أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للشركات العائلية:

تنبع الحاجة إلى ممارسة حوكمة للشركات للفصل بين الملكية والإدارة ففي المنشآت العائلية نجد انه لا يوجد فصل بين الإدارة والملكية بمعنى أن أصحاب الشركة هم مجلس الإدارة ، وكذلك الإدارة مما يتسبب في خلق النزاعات ومدى تأثيرها على مسيرة الشركة ومن ناحية أخرى مدى تأثير المشاكل العائلية على اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة وهذا واضح جدا في الشركات العائلية التي تحتل نسبة كبيرة من نسبة الشركات الصغيرة فنجد أن معظمها تملكها عائلات ومن هنا نجد أن حوكمة الشركات كأنها نظمت لكي تكون أساسية في تلك الشركات، ولكن نجد أن معظم الشركات العائلية لا تميل بالاعتراف إلى أهمية تطبيق حوكمة الشركات وذلك لعدة أسباب ومنها: (الخطيب، 2018)

- ✓ كشف بياناتها وموضعها وخططها بالنسبة للشركات المنافسة.
- ✓ معرفة المساهم الصغير الذي يمتلك عدة أسهم قليلة على حقيقة الوضع في الشركة.

- ✓ في بعض الشركات نجد أن الأعراف والتمسك بها أهم بكثير من تطبيق حوكمة الشركات.
- ✓ عدم تعيين أفراد من خارج العائلة في مراكز حساسة مما يؤثر على مركزهم الاجتماعي.

2.4 إيجابيات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية: (آل الشيخ، 2012، صفحة 10)

1.2.4 منافع تعود على الإقتصاد الوطني:

دخول الشركات أسواق جديدة.

زيادة القدرة التنافسية.

نمو أرباح القطاع الخاص.

تطور كفاءة الإقتصاد ونمو الناتج المحلي.

2.2.4 منافع تعود على الشركة:

✓ تطوير وتحديث في الخطط المستقبلية بشكل مستمر.

✓ تعزيز فرص استثمارية الشركة.

✓ القدرة على التخارج في ملكية الشركاء (أوراق مالية تتمتع بالسيولة).

✓ سهولة حصول الشركة على تسهيلات مصرفية.

✓ إيجاد قاعدة أكبر من العملاء و الموردين للشركة.

3.4 مخاطر الحوكمة في الشركات العائلية: (شكولنيكوف و ولسون، 2007، صفحة 17)

✓ عدم التوازن بين نمو ربحية الشركة وزيادة حجم الأسرة: الزيادة بمعدل متوالية هندسية لحجم الأسرة وكذلك احتياجها مقارنة بحجم الشركة قد يقوض النمو والاستثمار في مشروعات تعتبر أساسية لنجاح الشركة على المدى الطويل.

✓ الانتقال من جيل إلى جيل وخطة الخلافة: فترات إحلال القيادات ودخول أجيال جديدة إلى الشركات العائلية فترات حرجية، حيث تخلق أوضاعاً قد تفضي إلى نزاعات داخلية وانخفاض في نوعية الإدارة.

✓ فصل مصالح الشركة عن مصالح العائلة: مناقشة شئون العائلة في الشركة (والعكس) والافتقار إلى معايير للفصل بين أصول العائلة وأصول الشركة قد يضر بالشركة.

✓ الحفاظ على المهنية في أوضاع معينة: تقاليد وأعراف العائلة التاريخية (العلاقات الشخصية وما تنطوي عليه من تاريخ عاطفي) قد تؤثر في القرارات المتعلقة بالعمل، هذا فضلاً عن أن ممارسة السلطة وممارسات السوق بين الأقارب قد تكون أصعب.

✓ المحاباة: ترقية أحد الأفراد بناء على العلاقات الأسرية قد يقوض الجدارة في بيئة العمل، فينجم عنه هروب الأفراد المدربين 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 فضلاً عن أن محاولة مختلف الشركاء ترقية المنتمين إلى الفرع الأقرب لهم في العائلة قد تكون له آثار سلبية على الشركة بمرور الوقت.

الجدول 2: المشاكل العامة للحوكمة بالمؤسسة العائلية

المؤسسات العائلية التي تواجه صعوبة البقاء	المؤسسات العائلية التي تواجه تحديات النمو
العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة	باعتبار أن ملاك المؤسسة هم أنفسهم المسيرين مما يولد حالة خلط بين الوضعين وهذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية.
الوضعية الاقتصادية لنتائج المؤسسة	ضعف قواعد التسيير لا تسمح بضبط دقيق لنتيجة المؤسسة. وجود قواعد التسيير يسمح بضبط أفضل لنتائج المؤسسة، ولكن السؤال عن مدى صحتها يبقى مطروحا.
حالات الانتقال والخلافة	مشاكل الانتقال والخلافة، غير متوقعة عادة، وعندما تنشأ تجد المؤسسة نفسها غارقة في وضعيات مستعصية يمكن أن تقودها إلى الخطر.
التناسق بين الإستراتيجية ومصالح المؤسسة	المؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لأن اهتمامها ينحصر في ضمان بقاءها يوما بعد يوم.
	تكون للمؤسسة قدرة على وضع استراتيجية ولكن مدى تنسّقها، أي هذه الإستراتيجية مع مصالحها تستحقّ لدعم.

المصدر: مولاي لخضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، مداخله ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة

المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص 15

4.4 الأركان الرئيسية للحوكمة في المؤسسات العائلية: (تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا - تجارب وحلول -، 2011، الصفحات 76-80)

يمكن أن يؤدي تأسيس ممارسات حوكمة في المشروعات العائلية في الوقت المناسب من حياة المشروع، إلى تقوية العلاقات العائلية، وجلب الاستقرار في عمليات المشروع، والمساعدة في توظيف مواهب الإدارة، كما يوفر إدارة أكثر فاعلية وتوفر ممارسات الحوكمة مقرا للتواصل المفتوح، مما يسمح للعائلة بمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل، وتوفير لأفراد العائلة فرصة للاتصال وسوف يساعد هيكل الحوكمة الفعال في معالجة القضايا التي تحدث في حياة المشروع، مثل توظيف أفراد العائلة، والنزاعات، وملكية الأسهم.

ومن الأركان الرئيسية الفعالة للحوكمة في المؤسسات العائلية وضع إجراءات مكتوبة يمكن أن يُرجع إليها بشكل دوري، مثل دستور العائلة وسياسة حمل الأسهم، فتعزز السياسات الفعالة وتساعد في نمو المشروع بحيث يكون لكل مؤسسة هيكل حوكمة فريد من نوعه، ومن المهم أن يتم إبلاغ أفراد العائلة بغرضه ووظيفته حتى يتم التوصل إلى الاتفاق والمساندة وفي الغالب تشبه تلك الهياكل ما يلي :

1.4.4 اجتماع العائلة:

في المرحلة المبكرة التي تخلو من الرسمية، وحيث تتركز السلطة في يد المؤسس أو المؤسسين، يقوم المؤسس بالدعوة إلى اجتماعات العائلة ويديرها، وهو في الغالب الشخص الذي يدير العمل بأسلوب أحادي الجانب. وتؤدي الاجتماعات وظيفتها كطريقة غير رسمية للمشاركة في المعلومات، والتوصل إلى اتفاق، وتوليد أفكار جديدة.

الوظائف العامة:

- ✓ مراجعة التغيرات في أنشطة العمل الجارية والإتجاه المستقبلي.
- ✓ تطوير مهمة ورؤية للشركة على أساس قيم العائلة المتفق عليها.
- ✓ البدء في تحديد ووضع سياسات تتعلق بالتوظيف وملكية الأسهم.

✓ مناقشة ووضع أفكار للنمو.

✓ البدء في إعداد وتحضير الجيل التالي من قادة المشروع.

2.4.4 جمعية العائلة:

عندما ينشط الجيل الثاني من العائلة في العمل، يصبح وجود عملية أكثر رسمية لتوصيل المعلومات ضروريا في الغالب وتجتمع العائلة بشكل أكثر رسمية مرة أو مرتين كل عام، وفي هذا الوقت تناقش أية موضوعات تتعلق بالعمل ولا يسمح هذا للعائلة بأن تبقى على دراية بما يجري فحسب، ولكنه يعطي العائلة الفرصة في تبادل الآراء المتعلقة بتطوير المشروع وفي هذه المرحلة، إذا لم توضع سياسات رسمية، فقد تنشأ النزاعات.

الوظائف العامة:

✓ مراجعة التغيرات في قيم العائلة ورؤيتها.

✓ إبلاغ أفراد العائلة بحقوقهم ومسئولياتهم.

✓ مراجعة سياسات التوظيف والأجور والتصريح بها (سواء كانت رسمية أو غير رسمية).

✓ انتخاب أفراد مجلس العائلة (إن وجد).

✓ انتخاب أفراد لجنة العائلة للتعامل مع قضايا مثل التعليم والتدريب، أو الأعمال الخيرية.

3.4.4 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 ليعمل كمسئول الإتصال 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.

الوظائف العامة:

✓ يعمل كنقطة اتصال رئيسية بين العائلة والمجلس والإدارة العليا.

✓ يقترح المرشحين للعمل في المجلس.

✓ يراجع ويعدل أية أمور متعلقة بالرؤية والمهمة وقيم العمل.

✓ يراجع ويعدل أية سياسات متعلقة بالتوظيف والأجور وحمل الأسهم

4.4.4 وضع دستور العائلة: (بروبة و سعودي، 2019، الصفحات 107-108)

دستور العائلة الذي يعرف أيضاً باسم بروتوكول العائلة، بمثابة وثيقة مكتملة توضح المبادئ والسياسات التي يتبناها المشروع العائلي ويتضمن القيم الجوهرية، ومهمة العائلة ورؤيتها، كما يصف الأدوار والوظائف الخاصة بكل من كيانات الحوكمة بما فيها المالك، وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين والإدارة، والعاملين والكيفية التي تمكن أفراد العائلة من المشاركة في المشروع. وكما ذكر فإن هذه الإجراءات المكتوبة يمكن أن تمنع وقوع سوء التفاهم، ويمكن أن تساعد على تحقيق رؤية العائلة وقيمتها لأجيال لاحقة.

وتوضح التجربة أنه من الأفضل أن يوضع دستور العائلة في الوقت الذي تكون أوضاع المشروع مستقرة، وقبل وقوع أية مشكلات، حتى يمكن التعامل مع القضايا المحتملة بشكل خال من العواطف. وفي المراحل المبكرة، تضع عائلات عديدة مجموعة غير رسمية من القواعد والعادات التي توجه العلاقة بين أفراد العائلة والمشروع فيما يتعلق بالحقوق، والإلتزامات، وتوقعات أفراد العائلة. ويتوسع العائلة والمشروع، من المهم أن توضع السياسات في إطار رسمي ووثيقة مكتوبة يعترف بها جميع أفراد العائلة.

وضع خطة لتعاقب الأجيال في إدارة المشروع من العناصر الرئيسية أيضا في دستور العائلة، ويؤدي إلى الحد من الخلافات المحتملة التي قد تحدث بتولي الأجيال اللاحقة. كما أنه يوفر سياسات عامة لأقارب الدرجة الأولى والعائلة الممتدة. وتلزم غالبية المشروعات العائلية التي وضعت دستورا للعائلة أفراد العائلة بأن يعملوا خارج المشروع لفترة معينة من الزمن، ومن المعتقد سيحرزون تقدما أفضل، وسوف يطورون مجموعة قيمة من المهارات التي يدخلونها إلى الشركة.

وغالبًا ما تتطرق العناصر الرئيسية في دستور العائلة وتعالج النقاط التالية:

- سياسات التوظيف، وتسوية النزاعات، وحقوق المساهمين من العائلة، وتعاقب الأجيال في الإدارة.

- المكافآت والأجور على أساس السوق.

- التقييم لتطوير الأداء.

- الإشراف والتسلسل الوظيفي.

- نظام تقييم الأداء المتصل بمؤشرات الأداء الرئيسية.

- التعليم المستمر.

- التقاعد.

- هيكل الترقية في الشركة.

وعند وقوع خلاف بين أفراد العائلة، يمكن أن يؤدي إلى اضطراب العمل والتداخل في العمليات المعتادة. والسبب

الرئيسي وراء شركات عائلية عديدة هو النزاع الشخصي، وتقع مسؤولية تسوية النزاعات

على عاتق مجلس العائلة إذا كان يقوم بعمله. ويجب أن يكون مسؤولا عن التأكد من عدم تأثير تلك النزاعات في تشغيل

الأعمال وأن تحل عن طريق الحوار في غضون وقت معقول.

ويجب أن تحدد سياسات وإجراءات التعامل مع تسوية النزاعات حالات تضارب المصالح المتوقعة، وتضع وسيلة لتسويتها.

ويمكن أن توضع الإجراءات في دستور العائلة أو كجزء من سياسة الشركة ككل. مع وضع سياسة المساهمة في أقرب

وقت ممكن تحدد في رسالة متسقة، وتعرف أفراد العائلة بحقوقهم.

ويجب أن توضح هذه السياسة التفاصيل عن المسموح له بإمتلاك الأسهم مثل أفراد العائلة المباشرة، أو العائلة

الممتدة، أو الأنساب وكذلك إذا كان بالإمكان بيع الأسهم وكيفية ذلك.

ويجب أن تؤخذ النقاط التالية في الحسبان عند وضع سياسة المساهمين :

من الذي له الحق في امتلاك الأسهم الأحفاد فقط، أم الأنساب، أم الأعضاء من خارج العائلة مثل العاملين حق الرفض

(الأول) حق طرف ما في أن يتقدم بعرض مماثل للشروط والنصوص في عقد مقترح مع طرف آخر، والذي يحمي عامة مساهمي

الأقلية.

الشروط الخاصة بإصدار أسهم جديدة.

الشروط الخاصة بالبيع الأولويات والتسعير

حقوق الشفعة الأولوية الأعضاء العائلة في حالة نية بيع الأسهم من قبل أحد أفراد العائلة.

إجراءات الموافقة في حالة نقل الأسهم (الموافقة على مساهم جديد قرار أغلبية أعضاء العائلة).

حقوق الامتياز على الأسهم .

توزيعات الأرباح وإعانات أفراد العائلة.

الأحكام الأخرى ذات الصلة باتفاق المساهمين .

الإعداد لتعاقب الأجيال في الإدارة:

غالبا ما بعد التخطيط للجيل التالي أو للتغيير في الإدارة عملية صعبة، لأن غالبية المؤسسات العائلية تعتمد على مؤسس أو رئيس تنفيذي قوي. غير أنه مع كبر المشروع، يعد الجيل التالي لتولي المسؤولية، ويصبح انتقال السلطة بسلاسة حتميا . وإذا وضعت خطة قبل وقت كاف من تولي القيادة الجديدة، يميل الانتقال لأن يكون سلسا وناجحا، ويسمح التخطيط المبكر للمؤسس بأن يتدخل في الاتجاه المستقبلي للمؤسسة.

ويسعى العديد من أبناء المؤسسين إلى اتخاذ منصب الرئيس التنفيذي. وقد يكون هذا مقبولا، غير أنه ليس الطريق الوحيد المتاح فعلى سبيل المثال، يمكن لمجلس قوي مكون من أفراد العائلة، أن يسعى لتعيين رئيس تنفيذي من العائلة الممتدة أو أن يدرس تعيين عضو من خارج العائلة، والهدف هو اختيار أكثر الأشخاص مناسبة للمنصب، وبهذا تستمر سلطة العائلة حتى مع السماح بتعيين رئيس تنفيذي يتمتع بمواهب إلى جانب خبرات ومهارات أخرى.

وعند وضع خطة تعاقب الأجيال في الإدارة، من المفيد اتخاذ رأي خارجي للمساعدة في صنع قرارات فعالة وموضوعية ولقد استخدمت بعض العائلات مديرين غير تنفيذيين مستقلين للحصول على مثل هذه المشورة، بينما سعت شركات أخرى إلى شركات المحاسبة والقانون.

ويجب وضع النقاط الرئيسية التالية في الاعتبار عند وضع خطة تعاقب الأجيال في الإدارة:

- ✓ الأهداف المتعلقة بتعاقب الأجيال في الإدارة .
- ✓ أسلوب ومعايير اختيار الأجيال اللاحقة في الإدارة .
- ✓ الخطوات المهمة في إعداد الأجيال اللاحقة في الإدارة .
- ✓ التدريب المطلوب للأجيال اللاحقة في الإدارة .
- ✓ خطة تتضمن مواعيد محددة تتعلق بمراحل تحديد وتدريب وتقديم الأجيال اللاحقة في الإدارة.
- ✓ خطة طوارئ في حالة عدم سير تعاقب الأجيال في الإدارة وفقا للمخطط الموضوع، أو في حالة وقوع حدث غير متوقع..

5. خاتمة:

لقد أصبحت الحوكمة مهمة جدا بالنسبة للشركات العائلية كما هو الحال بالنسبة لباقي الشركات، وتكمن أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات العائلية في وضعها لإطار فعال يساعد هذا النوع من الشركات على الانتقال السلس عبر الأجيال وتفادي النزاعات والإنشاقات العائلية، كما أن الحوكمة تجعل الشركات العائلية تخطط للمدى البعيد خاصة ونحن نعلم أن معظم الشركات العائلية تستمر فقط لفترة قصيرة بعد تطورها وانتقالها للجيل الثاني أو الثالث ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع استنتجنا ما يلي:

- تواجه الشركات العائلية العديد من الصعوبات بصفة عامة وعند تطورها وانتقالها من جيل إلى جيل بصفة خاصة.
- الحوكمة تتلخص في وضع الضوابط والوسائل الرقابية التي تضمن حسن إدارة المنشأة ومحاربة الفساد والانحرافات المتوقعة.
- يساهم تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية في تحقيق العديد من المزايا الإيجابية تساهم في تحقيق أداء متميز لهذه المؤسسات.
- إنشاء مجالس للعائلة وفصل الملكية عن الإدارة هي السبيل لإرساء قواعد فعالة لحوكمة المؤسسات العائلية.
- تحتاج المؤسسات العائلية إلى وضع إطار متكامل من أجل تقوية وتفعيل نظام حوكمتها.
- النظام الشامل للحوكمة المالية هو بمثابة أداة ضرورية للشركات العائلية لإدارة ثرواتها بفعالية.
- الالتزام بمبادئ وقواعد الحوكمة بالنسبة للشركات العائلية ليس خياراً بل ضرورة ملحة لضمان ديمومتها.
- حوكمة الشركات العائلية تتميز بالعديد من الإيجابيات والسلبيات والمخاطر لذلك وجب التعامل معها بكل مرونة.
- بعد النتائج المتوصل إليها نقترح التوصيات التالية:
- يجب على الحكومات الإهتمام أكثر بالشركات العائلية خاصة وهي النواة الأساسية لأي إقتصاد.
- العمل الأكثر على مساعدة الشركات العائلية خاصة عن الانتقال من جيل إلى جيل للحفاظ على ديمومتها وإستمراريتها.
- ضرورة تبني المؤسسات العائلية للحوكمة والإسراع في تطبيقها على أرض الواقع.
- تفعيل دور مجلس الإدارة في الشركات العائلية.
- ضرورة تحفيز الشركات العائلية على تبني الحوكمة ومساعدتها.
- ضرورة وضع الشركات العائلية سياسات واضحة وميثاق عائلي وتفعيل دور مجلس الإدارة من أجل تفعيل نظام حوكمتها.
- تكثيف البرامج التعليمية والتدريبية والندوات الجهوية والمليقات للمهتمين وللعاملين في المؤسسات للتعريف بمفاهيم حوكمة الشركات العائلية وأهدافها.

6. قائمة المراجع:

- IFC. (2011). *IFC Family Business Governance Handbook*. Washington: World Bank Group.
- أحمد بن عبد الله آل الشيخ. (2012). *حوكمة الشركات العائلية*. هيئة الأسواق المالية السعودية.
- ألكسندر شكولنيكوف، و أندرو ولسون. (2007). *حوكمة الشركات كأداة تنمية*. القاهرة: مركز المشروعات الدولية.
- إلهام بروة، و عبد الصمد سعودي. (2019). دور أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام حوكمة الشركات العائلية. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، الصفحات 107-108.
- بشير زناقي، و محمد معاريف. (2019). مجلس الإدارة وإسهاماته في حوكمة المؤسسات العائلية. *مجلة دفاتر إقتصادية*، صفحة 90.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة. (2011). *تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا - تجارب وحلول*. - القاهرة: خالد الخطيب. (2018). *تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية*. تم الاسترداد من مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية:

www.kantakji.com/fiqh/files/companies

- خالد رجم، سمير بوختالة، و حنان سلاوتي. (2013). الحوكمة في المصارف الإسلامية كأداة فعالة لتحقيق التنمية المستدامة. مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة (صفحة 3). ورقة: جامعة قاصدي مرباح.
- خالد محمد كانو. (4 أبريل، 2016). ماذا تعني الشركة العائلية. تم الاسترداد من الجمعية البحرينية للشركات العائلية: http://www.bfba.com.bh/administrator/Media/Documents/KK%20Articles/Test_42.pdf
- وزارة التجارة والصناعة السعودية. (2014). دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الإستراتيجي..
- رزقة غراب. (2013). واقع حوكمة الشركات العائلية في الجزائر. مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة (صفحة 8). إربد الأردن: جامعة اليرموك.
- رضا جاوحدو، و عبد الله مايو. (2018). تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الإقتصادية. مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق (صفحة 2). أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.
- سامية فقير. (2017). واقع المؤسسات العائلية في الجزائر في ظل التغيرات الإقتصادية الحالية ودورها في تنمية الإقتصاد الوطني. ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني التاسع حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التوازن الجهوي وتنويع الهيكل الصناعي (الصفحات 7-10). البويرة: جامعة آكلي محمد أولحاج.
- طارق أبو فخر. (2011). الشركات العائلية في دبي: تعريفها بنيتها أداؤها. ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر أعمال ملتقيات الشركات العائلية في الوطن العربي (الصفحات 82-83). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- طارق عبد العال حماد. (2005). حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الرزاق حبار. (2009). الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي - حالة شمال إفريقيا - إقتصاديات شمال إفريقيا، صفحة 76.
- عبد الوهاب نصر علي. (2009). موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة، الجزء الثالث - دور آليات المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات - الإسكندرية: الدار الجامعية.
- فتية قصاص. (2012). حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.
- لخضر عبد الرزاق مولاي. (2013). حوكمة الشركات العائلية. مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة (صفحة 184). ورقة: داعة ورقة.
- محسن أحمد الخضر. (2005). حوكمة الشركات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- محمد العماوي. (9 ماي، 2012). الشركات العائلية. تم الاسترداد من مدونة المحامي محمد عماوي القانونية:
- محمد حسن يوسف. (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر. القاهرة: بنك الإستثمار القومي.
- ميثاق الحكم الراشد في الجزائر. (2009). وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.