

حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر - دراسة حالة مؤسسة أن سي أ- روية

قاسمي كمال
جامعة المسيلة

سعود وسيلة
جامعة المسيلة

الملخص :

تعد الحوكمة المؤسسية من الأساليب التي تحد من الصراعات التي قد تنشأ داخل المؤسسة العائلية وتؤثر على نموها، خصوصا بعد توسع العائلة واستلام الأجيال الجديدة للإدارة في المؤسسة. وهذا ما فهمته مؤسسة أن سي أ - روية التي قررت تبني نظام الحوكمة عند ملاحظة بعض النتائج السيئة والصراعات التي بدأت تنشأ بين أفراد العائلة. هذا التبرني انعكس إيجابا على المؤسسة حيث عرفت نموا كبيرا وتحسنا في أدائها.

الكلمات المفتاحية : المؤسسة العائلية، الحوكمة المؤسسية، أن سي أ- روية،....

Abstract :

The corporate governance is one of the methods that limit conflicts that may arise within the family business and affect its growth, especially after the expansion of the family and the receipt of the new generations the management in the enterprise. This is what NCA-Rouiba understood and decided to adopt a system of governance when observing some bad results and conflicts that began arise between family members. This adoption is reflected positively on the enterprise where know significant growth and an improvement in its performance.

Key words : Family business, Corporate Governance, NCA- Rouiba.....

مقدمة :

تعتبر المؤسسات العائلية من بين أنواع المؤسسات التي تجد لها انتشارا واسعا في العديد من أقطار العالم، حيث تعتبر الأسهل للتأسيس والإدارة في بداياتها. حيث يقوم غالبا المؤسس وهو فرد من العائلة بتأسيس المشروع ويقوم بإدارته سواء بمفرده أو بالاشتراك مع إخوته في حالة وجودهم، ومن ثم تنتقل المؤسسة والإدارة إلى الأجيال المتلاحقة تماشيا مع نمو المؤسسة من جهة وكبر حجم العائلة من جهة أخرى.

نمو وتطور المؤسسة والعائلة يتبعه لا محالة تعقد في الوظائف والمهام من جهة وتداخلا في العلاقات بين أفراد العائلة من جهة أخرى مما قد يؤثر على أداء المؤسسة ونتائجها، ما يستدعي تدخلا فعالا لحل هذه الصراعات، وتعتبر الحوكمة المؤسسية من بين الحلول الفعالة لمثل هذه المشاكل والتي أبدت نتائج جيدة في

العديد من المؤسسات منها المؤسسات الجزائرية كمؤسسة أن سي أ-روبية التي تعتبر من المؤسسات العائلية الرائدة في الجزائر التي تبنت نظام الحوكمة. انطلاقا مما سبق، يمكن طرح الإشكالية التالية :

"كيف تتم عملية الحوكمة المؤسسية في المؤسسات العائلية الجزائرية؟"

أهمية البحث : تظهر أهمية البحث من خلال الدور الفعال التي تلعبه المؤسسات العائلية في الاقتصاد العالمي، حيث تمثل نسبة كبيرة من مجموع المؤسسات الناشطة في دول العالم، ما يستدعي ضمان استمرار هاته المؤسسات بطريقة صحيحة بعيدا عن النزاعات والصراعات، وهو ما يمكن تحقيقه عن طريق تطبيق الحوكمة.

الهدف من البحث : يهدف البحث إلى إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات العائلية من جهة والحوكمة المؤسسية من جهة أخرى، وكذا إبراز أهمية وفوائد تطبيق الحوكمة في المؤسسات العائلية من خلال تقديم مثال لمؤسسة جزائرية طبقت نظام الحوكمة بها مما سمح لها بالنمو والتوسع.

حدود البحث : اقتصر البحث على دراسة الحوكمة في مؤسسة عائلية جزائرية واحدة هي مؤسسة أن سي أ-روبية، على اعتبار أنها من المؤسسات الرائدة في مجالها وكذا من بين أولى المؤسسات التي تبنت نظام الحوكمة، وساهم مسيروها مساهمة فعالة في وضع "ميثاق الحكم الراشد في الجزائر" الذي يعتبر أولى الخطوات التي اعتمدتها الجزائر في مجال الحوكمة.

خطة البحث : للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى العناصر التالية :

أولا : مفاهيم عامة حول المؤسسات العائلية.

ثانيا : مفاهيم عامة حول الحوكمة المؤسسية.

ثالثا : مفاهيم عامة حول حوكمة المؤسسات العائلية.

رابعا : تطبيق حوكمة المؤسسات في مؤسسة أن سي أ-روبية

أولا : مفاهيم عامة حول المؤسسات العائلية

I- تعريف المؤسسات العائلية : على الرغم من أن مصطلح المؤسسات العائلية قد يثير في الأذهان الصورة التقليدية لمتاجر البقالة المعتادة في المناطق السكنية، إلا أن المؤسسات العائلية تعتبر - في حقيقة الأمر - جزءا مهما من الاقتصاد العالمي، ذلك أن المؤسسات العائلية تمثل نسبة كبيرة من المؤسسات العاملة

في الاقتصاديات التي تعتمد على قوانين السوق الحر. ففي أمريكا الشمالية مثلا، تتراوح الشركات العائلية بين 20% على الأقل من شركات الأعمال وبين 92% (تتوقف النسبة على تعريف هذه المؤسسات). وفي أوروبا نجد أن في إسبانيا والمملكة المتحدة مثلا، تسهم المؤسسات العائلية بما يزيد عن 70% من الناتج القومي الإجمالي. وفي إيطاليا تقدر المؤسسات العائلية بنسبة 80% من المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم. كما تتميز الصين بأن المؤسسات العائلية هي المسيطرة على التجارة والصناعة الصينية.

تعتبر المؤسسات العائلية أحد الأشكال المميزة للمؤسسات التي غالبا ما تكون صغيرة الحجم، فمنذ أن كانت الصناعات الحرفية والمزارع تمثل المؤسسات المتعارف عليها - تقريبا - في العالم، كان من الطبيعي أن تخضع هذه المؤسسات لإدارة عدة أجيال تنتمي لنفس العائلة. أما الآن، فمن المقبول إلى حد كبير أن تسهم المؤسسات الصغيرة مساهمة كبيرة في العديد من الاقتصاديات، رغم عدم إدراك الكثيرين بأن أغلبية المؤسسات الصغيرة تعتبر عائلية.¹

وبالرغم من وجود تعريفات عديدة لمصطلح المؤسسة العائلية، إلا أن الإطار العام لتلك التعريفات يشير إلى أن المؤسسة العائلية هي المؤسسة التي تملكها عائلة واحدة وتعود في نشأتها على الشخص المؤسس، وغالبا ما تنتقل ملكيتها وبالتالي إدارتها بين الأجيال المتعاقبة بالتوريث. كما تقوم العائلة أو عدد من أفرادها بإدارتها بهدف تحقيق منافع ومصالح خاصة بالدرجة الأولى.²

II- خصائص المؤسسات العائلية : تمتلك المؤسسات العائلية مجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، منها من يمنحها قوة وتقدم ومنها ما يعرقل تطورها ونموها. ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي:³

✓ **الالتزام :** حيث تثبت العائلة - بصفتها مالكة للشركة - أعلى مستوى من التفاني في مراقبة نمو أعمالها وازدهارها وبالتالي تنتقل إلى الأجيال التالية. نتيجة لذلك، يرتبط الكثير من أفراد العائلة بالمؤسسة وعادة ما يعتزمون العمل بجدية وإعادة استثمار أرباحهم في المؤسسة للعمل على نموها على المدى البعيد.

✓ **استمرارية المعرفة :** تجعل المؤسسات العائلية من مهمة نقل معرفتها التراكمية وخبرتها ومهاراتها إلى الأجيال التالية من أولى أولوياتها، حيث ينغمس الكثير من أفراد العائلة في مؤسستهم العائلية منذ نعومة أظافرهم.

✓ الموثوقية والكبرياء : نظرا لاسم وسمعة المؤسسات العائلية المصاحب لمنتجاتها و/أو خدماتها، فهي تجتهد لزيادة جودة مخرجاتها والحفاظ على علاقة طيبة مع شركائها (العملاء والموردين والموظفين والمجتمع... وغير ذلك.

✓ التعقيد : عادة ما تكون المؤسسات العائلية أكثر تعقيدا فيما يتعلق بالقواعد الحاكمة عن مثيلاتها نظرا لإضافة متغيرات جديدة كالعائلة، حيث أن إضافة العواطف والأمور العائلية إلى المؤسسة يؤدي إلى زيادة تعقيد المشكلات التي يجب أن تتعامل معها هذه المؤسسات.

✓ عدم التمسك بالرسميات : نظرا لان معظم العائلات تقوم بإدارة مؤسساتها بأنفسها (خلال الجيل الأول والثاني على الأقل)، عادة ما يكون الاهتمام بوضع ممارسات وإجراءات محددة خاصة بالعمل قليل جدا، مما قد يؤدي إلى ظهور العديد من أوجه القصور والنزاعات الداخلية كلما ازدادت العائلة والمؤسسة بالنمو.

✓ قلة الانضباط : لا تنتبه الكثير من المؤسسات العائلية إلى المجالات الاستراتيجية الرئيسية بشكل كاف مثل خطط توريث منصب الرئيس التنفيذي والمناصب الإدارية الرئيسية الأخرى وتوظيف أفراد العائلة في المؤسسة وجذب المدراء الخارجيين ذوي المهارات والحفاظ عليهم. إن تأخير مثل هذه القرارات الاستراتيجية الهامة قد يؤدي إلى فشل الأعمال في أية مؤسسة عائلية.

III- مراحل نمو تطور المؤسسات العائلية : تكونت المؤسسات العائلية تقليديا، من رئيس عائلة

قوي، وهو مؤسس المشروع، وغالبا ما يتخذ في البداية شكل "إدارة الفرد الواحد". وعادة ما ينشغل أفراد العائلة في تأسيس مجلس الإدارة، سواء بجلوسهم بأنفسهم في المجلس، أو باقتراح أفراد آخرين من العائلة والأقارب والأصدقاء ليشغلوا دور المديرين. وإذا جاء الرئيس التنفيذي من العائلة، فتكون سلطة المجالس أضعف، ويبقى الحكم في أيدي العائلة. كما أن للعائلة وغيرها من المساهمين القدرة على توسيع نطاق نفوذهم بطرق أقل مباشرة، وذلك نتيجة للأسهم المحمولة في الشركات القابضة و/أو الشركات التابعة.

وتمر دورة حياة المؤسسات العائلية عادة بالمرحلة التالية :⁴

1. المرحلة الأولى : تمثل هذه المرحلة فترة ولادة المؤسسة العائلية وخضوعها لإدارة وتوجيه مؤسسها

(أو مؤسسيها) بشكل منفرد في كثير من الحالات. وعلى الرغم من أن المرحلة الأولى من عمر المؤسسات العائلية هي من أقل المراحل التي تظهر فيها حاجة عملية إلى إيجاد معايير الحوكمة، إلا أنها تعد بيئة خصبة لوضع المؤسسة في مسار يسمح لها بالاستمرار والانتقال السليم للمراحل التالية.

2. **المرحلة الثانية :** تشكل هذه المرحلة من عمر المؤسسات العائلية تحولا مفصليا في عمرها، حيث تنتقل ملكية المؤسس (أو المؤسسين) إلى الخلفاء ويستتبع ذلك ظهور احتياجات تنظيمية أكثر إلحاحا بالنسبة للمؤسسة، حيث تتطلب المؤسسة العائلية في هذه المرحلة إيجاد روح قيادة مشتركة بين الملاك وحالة انسجام وتناغم بينهم حول طريقة توجيه وإدارة المؤسسة، مع إضفاء صفر رسمية على عملياتها وإجراءاتها. وتظهر في هذه المرحلة الحاجة إلى تأسيس قنوات اتصال رسمية بين الملاك وقواعد واضحة لآلية تكوين مجلس الإدارة والفريق التنفيذي.

3. **المرحلة الثالثة وما بعدها :** تشكل هذه المرحلة الفترة الأكثر تعقيدا في عمر المؤسسات العائلية، وتعد الفترة الأدق في عمرها، ذلك أنها تمثل بالنسبة لكثير منها المحطة الأخيرة من عمرها. فالتحول الكبير الذي يطراً على هيكل ملكية المؤسسة العائلية في هذه المرحلة وما بعدها بظهور فروع متعددة للعائلة، يصعب من مهمة إيجاد تناغم وانسجام دائم بين الملاك حول طريقة توجيه وإدارة أعمال المؤسسة. وتظهر في هذه المرحلة -أكثر من أي وقت مضى- الحاجة إلى تبني آليات واضحة تعالج قضايا جوهرية تشمل اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، وتوظيف أبناء العائلة في المؤسسة، وتسوية الخلافات العائلية، وسياسات توزيع الأرباح.. وغيرها.

IV- التحديات التي تواجه استمرارية المؤسسات العائلية : تواجه المؤسسات العائلية تحديات عديدة متعلقة بخصائص المؤسسة، حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في ظل المنافسة القوية التي يشهدها السوق، من بينها نذكر :⁵

✓ عدم جاهزية الأجيال التالية لتولي رئاسة المؤسسة بعد ذهاب الجيل المؤسس وعدم الاستمرار في تعاقب الأجيال على إدارة المؤسسة (أقل من 10% من المؤسسات تستمر إلى ما بعد الجيل الثالث).

✓ تقسيم تركة المؤسسة بين الورثة بما في ذلك المؤسسة وعدم وجود ميثاق عائلي ينظم استمرارها بعد وفاة مؤسسها.

✓ تغير نمط الملكية للمؤسسة العائلية عبر الزمن نتيجة لدخول عدد من الشركاء الجدد.

✓ الصراع على السلطة والإدارة بين مالكي المؤسسة العائلية.

✓ ضعف أو انعدام التخطيط الاستراتيجي ومحاربة الأقارب على حساب مصلحة المؤسسة.

ثانيا : مفاهيم عامة حول الحوكمة المؤسسية

I- تعريف الحوكمة المؤسسية : لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والأكاديميين لمفهوم الحوكمة المؤسسية، وفيما يلي مجموعة من التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم.

➤ تعريف Charreaux : يعرف Charreaux الحوكمة على أنها :

"مجموعة من الميكانيزمات التنظيمية والمؤسسية التي تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير على قرارات المديرين، بعبارة أخرى هي الميكانيزمات التي تنظم سلوكهم"⁶.

➤ تعريف كادبوري : عرف تقرير كادبوري الحوكمة المؤسسية على أنها :⁷

"النظام الذي تدار وتراقب به المؤسسات. مجالس الإدارة مسؤولة عن حوكمة مؤسساتها، 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. كما تقوم الحوكمة المؤسسية بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وأهداف الأفراد والمجتمع، فالهدف هو التقريب بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل".

➤ تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD : تعرف OECD الحوكمة على أنها :

"النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسة، ويضع القواعد والاجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة ومراقبة الأداء".

- انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن إيضاح أهم الخصائص التي تتميز بها الحوكمة المؤسسية في :
- الشفافية : تعني إتاحة كل المعلومات وسهولة تبادلها، ووضوحها وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف. بحيث تكون المعلومات في متناول المعنيين بها وتكون كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسة.⁸

- **المشاركة** : يمكن أن تكون مباشرة أو من خلال مؤسسات شرعية تمثل الأطراف المختلفة، مع التوفيق بين المصالح المختلفة للتوصل إلى توافق واسع على ما يشكل أفضل مصلحة للجماعة.⁹
 - **المساءلة** : تعرف هيئة الأمم المتحدة المساءلة بأنها الالتزام من قبل المسؤولين بما يلي:¹⁰
 - توضيح كيفية تنفيذ المهام ومبررات القرارات التي يتخذونها.
 - التفاعل المباشر مع الانتقادات والمطالب التي تقدم إليها.
 - قبول جزء من المسؤولية عن الأخطاء التي تقع أو الفشل الذي ينتج عن تلك القرارات.
 - وجود آلية تتيح التحقق من التزام المسؤولين بمهامهم على الوجه المخطط له.
- هناك من الباحثين من يعتبر عناصر الشفافية، المشاركة والمساءلة، ركائز الحوكمة التي تقوم عليها والتي تمثل قاعدتها الأساسية، ويضيف عليها العديد من العناصر الأخرى. لكن أهمها هو :

- **العدالة** : الآليات التي تحدد وتحترم الحقوق الأساسية للجميع، وتؤمن وسائل مراجعة ومعالجة يضمنها حكم القانون¹¹. وتعني أن المؤسسة تتعهد بحماية مصالح المساهمين، وتؤكد على معاملتها المتساوية لهم.
 - **المسؤولية** : تعني إدراك حقوق جميع الأطراف المهتمة بالمؤسسة والتي تتضمنها اللوائح والقوانين.
- II- أهداف الحوكمة المؤسسية** : تسعى الحوكمة المؤسسية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها¹²:

- ✓ تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المؤسسات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري.
- ✓ تحسين وتطوير إدارة المؤسسة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناء على أسس سليمة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- ✓ تقوية ثقة الجمهور في نجاح عملية الخصخصة، مع ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها، مما يتيح فرص للعمل وتحسين معدلات النمو الاقتصادي بالدولة.
- ✓ ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين، والعاملين والدائنين، والأطراف الأخرى ذوي المصالح خاصة حال تعرض للشركات للإفلاس.
- ✓ الرقابة والمتابعة على الأداء التشغيلي والاستراتيجي بالمؤسسة.
- ✓ تحسين كفاءة وفاعلية المؤسسات وضمان استمرارها ونموها في مجال الأعمال.
- ✓ توضيح المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومهام أعضاءه.
- ✓ تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة بقراراتهم.

- ✓ إنشاء وتوليد الثقة بين أصحاب المصالح والإدارة بما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن.
 - ✓ تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي.
 - ✓ تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسات العاملة بالاقتصاد، ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.
 - ✓ تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال، وجذب الاستثمارات الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج.
 - ✓ العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.
- III- مبادئ الحوكمة المؤسسية :** لقد حرصت العديد من المنظمات الدولية وبورصات الأوراق الدولية بمعظم الدول المتقدمة إلى إصدار القواعد والمعايير المحددة لمبادئ الحوكمة المؤسسية. ولعل الريادة ترجع في هذا المقام إلى جهود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). وتمثل هذه المبادئ فيما يلي: ¹³
1. **الإطار العام للحوكمة المؤسسية :** يجب أن يتضمن إطار الحوكمة المؤسسية 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.
 2. **حفظ حقوق المساهمين :** يقوم هذا المبدأ على حماية الحقوق التي يتمتع بها المساهمون منها :
 - ✓ الحق في المشاركة والحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في المؤسسة، منها : التعديلات في النظام الأساسي، طرح أسهم إضافية، تعاملات مالية غير عادية.
 - ✓ ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين ومن بينها قواعد التصويت.
 - ✓ ينبغي السماح لأسواق الرقابة على المؤسسات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.
 - ✓ يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية، التي تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.
 - ✓ يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيابة حقوق الرقابة على المؤسسات في أسواق رأس المال، وكذلك على التعديلات غير العادية مثل عمليات الإنتاج وبيع نسب كبيرة من أصول المؤسسة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم.

3. المعاملة المتكافئة للمساهمين : أي المعاملة العادلة للمساهمين المنتمين إلى نفس الفئة، مع حماية حقوق المساهمين الصغار أو الأجانب من أي إجراء تعسفي من قبل الإدارة أو المساهمين الذين يمتلكون السلطة داخل المؤسسة. مع ضمان الشفافية في كل المعاملات التي تقوم بها المؤسسة.

4. دور أصحاب المصالح : يجب أن ينطوي إطار الحوكمة المؤسسية على اعتراف بحقوق أصحابها كما يرسيها القانون، وينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم، وأن تكفل لهم إمكانية الحصول على المعلومات المالية وغير المالية المتصلة بذلك، مع ضمان الحرية في إبداء آرائهم أو قلقهم إزاء أي عمل غير أخلاقي قد يقوم به مجلس الإدارة أو المديرون التنفيذيون أو حتى المساهمون. ولا بد ألا تتأثر حقوقهم مع أي انتقادات أو ملاحظات يبدونها.

5. الإفصاح والشفافية : ينبغي أن يكفل إطار الحوكمة المؤسسية تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة. كما ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، وأن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

6. مسؤوليات مجلس الإدارة : يجب أن يتيح إطار الحوكمة المؤسسية الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين. ويجب على أعضاء مجلس الإدارة العمل لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين مع تحقيق المعاملة المتكافئة لهم جميعا، والأخذ بعين الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

❖ إن أكثر ما أكد عليه تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، هو مرونة الأنظمة المتعلقة بالحوكمة المؤسسية. حيث لا ينبغي في أي حالة من الحالات أن يتم فرض نظام حوكمة واحد على كل الدول، لأنه لا يصلح ولا يتماشى إلا مع مؤسسات تنشط في ظروف محددة وليس مع جميع المؤسسات وفي جميع الأحوال. أي لابد من التكيف مع أي تغيرات سريعة في مجال المنافسة أو التكنولوجيا أو غيرها، وأن تتبنى المؤسسة نظام الحوكمة الذي تراه مناسبا لظروفها.¹⁴

IV- محددات الحوكمة المؤسسية : إن التطبيق الجيد للحوكمة المؤسسية يتوقف على مدى توفر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هما :

1. المحددات الداخلية : تشير إلى القواعد التي تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، التي يؤدي توافرها وتطبيقها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف.¹⁵

2. المحددات الخارجية : المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال :¹⁶

- ✓ القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي.
- ✓ كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات.
- ✓ درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.
- ✓ كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على المؤسسات.
- ✓ توفر بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (مثل الجمعيات المهنية) التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشبكات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها.
- ✓ توافر مؤسسات المهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

ثالثا : مفاهيم عامة حول حوكمة المؤسسات العائلية

I- أهمية حوكمة المؤسسات العائلية : تنبع الحاجة إلى ممارسة حوكمة المؤسسات للفصل بين الملكية والإدارة، ففي المؤسسات العائلية نجد أنه لا يوجد فصل بين الإدارة والملكية بمعنى أن أصحاب المؤسسة هم مجلس الإدارة وكذلك الإدارة، مما يتسبب في خلق النزاعات ومدى تأثيرها على مسيرة المؤسسة. ومن ناحية أخرى مدى تأثير المشاكل العائلية على اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

وتعرف حوكمة المؤسسات العائلية بأنها مجموعة من المبادئ التي ظهرت وتطورت مع وجود المؤسسات ونموها، لتوجيه المؤسسة ومراقبتها لتحقيق أهداف العائلة أساسا، وإيجاد توازن بين المصالح المتضاربة لأفراد العائلة فيما بينهم، والمسؤولين عن المؤسسة بصفتهم ممثلين لهم والإدارة التنفيذية والأطراف ذوو الصلة بالمؤسسة من موردين وغيرهم.

لكن معظم المؤسسات العائلية لا تميل بالاعتراف إلى أهمية تطبيق حوكمة المؤسسات وذلك لعدة أسباب منها :

- ✓ كشف بياناتها وموضعها وخططها بالنسبة للمؤسسات المنافسة.

✓ معرفة المساهم الصغير الذي يمتلك عدة أسهم قليلة عل حقيقة الوضع في المؤسسة.
 ✓ في بعض المؤسسات نجد أن الأعراف والتمسك بها أهم بكثير من تطبيق حوكمة المؤسسات.
 ✓ عدم تعيين أفراد من خارج العائلة في مراكز حساسة مما يؤثر على مركزهم الاجتماعي.
 من هنا كان لا بد أن تواجه حوكمة المؤسسات صعوبات ومقاومة في التطبيق، ومن ناحية أخرى نجد أن حوكمة المؤسسات أصبحت صناعة تنمو في ازدياد وذلك نتيجة أن الحوكمة هي الباب الأساسي لدخول المؤسسات إلى الأسواق العالمية وأيضاً إلى أسواق الأوراق المالية. ولذلك تقام العديد من المؤتمرات والندوات التي تتكلم عن الحوكمة ويتم دعوة المؤسسات العائلية لحضورها، وذلك لمعرفة ما هي الحوكمة وما مدى تأثيرها على المؤسسات عند تطبيقها عن طريق عرض مبادئ الحوكمة ومدى الاستفادة من هذه المبادئ في كيفية الفصل بين الملكية والإدارة ومجلس الإدارة وبين وظائف كل واحد على حدى، وبالتالي تقلل من النزاعات التي توجد داخل المؤسسات العائلية لأن في المؤسسات العائلية تختلط الأمور العائلية مع الأمور التي تخص المؤسسة، وبالتالي سوف يكون لهذا تأثير على نشاط وازدهار المؤسسة.¹⁷

II- مزايا ومخاطر حوكمة المؤسسات العائلية : يرى البعض أن حوكمة المؤسسات العائلية كما لها عدة مزايا إلا أنها تواجه مجموعة من المخاطر. ومن بين مزايا حوكمة المؤسسات العائلية نذكر :¹⁸

- ✓ رفع درجة المهنية في إدارة المؤسسة مع درجة أعلى من الرسمية في مجريات العمل.
 - ✓ تحسين عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا.
 - ✓ فصل أوضح بين أدوار ممثلي الملاك (مجلس الإدارة) والإدارة (الرئيس التنفيذي وغيره من التنفيذيين).
 - ✓ إدارة أفضل للمخاطر المرتبطة بالاستثمار وتحسين الرقابة الداخلية.
 - ✓ قبول أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة ومشاركتهم بنشاط في اللجان.
 - ✓ معايير أفضل لتقييم الأداء ولنظام مكافأة التنفيذيين (وضع معايير لقياس القيمة المضافة).
 - ✓ تطوير ممارسات محاسبية وأدوات إدارية أفضل.
 - ✓ شكل أفضل للمؤسسة في أعين المستثمرين، ودقة أكبر في تحديد أسعار الأسهم.
 - ✓ زيادة فرص الحصول على رأس المال مع زيادة السيولة وحجم الأسهم التي يجري التعامل عليها.
- أما من بين مخاطر حوكمة المؤسسات العائلية يمكن ذكر ما يلي :¹⁹

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

✓ الانتقال من جيل إلى جيل وخطه الخلافة : فترات إحلال القيادات ودخول أجيال جديدة إلى المؤسسة العائلية تعد فترات حرجة حيث تخلق أوضاعا قد تفضي إلى نزاعات داخلية وانخفاض في نوعية الإدارة.

✓ فصل مصالح المؤسسة عن مصالح العائلة : مناقشة شؤون العائلة في المؤسسة أو العكس والافتقار إلى معايير للفصل بين أصول العائلة وأصول المؤسسة قد يضر بالمؤسسة.

✓ الحفاظ على المهنية في أوضاع معينة : تقاليد وأعراف العائلة التاريخية كالعلاقات الشخصية وما تنطوي عليه قد تؤثر في القرارات المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى أن ممارسة السلطة وممارسات السوق بين الأقارب قد تكون أصعب.

✓ المحاباة : ترقية أحد الأفراد بناء على العلاقات الأسرية قد يوقف الكفاءة في بيئة العمل فينجم عنه هروب الأفراد وزيادة الصراعات الشخصية بين أعضاء المستوى الأعلى من الإدارة.

✓ الصراع بين الأجيال والأقران : تعايش مختلف الأجيال في مؤسسة واحدة قد يوجد نزاعات من أجل تأكيد الذات والسلطة، بالإضافة إلى أن محاولة مختلف الشركاء ترقية المنتمين إلى الفرع الأقرب لهم في العائلة قد تكون له آثار سلبية على المؤسسة بمرور الوقت.

III- أركان الحوكمة بالمؤسسة العائلية : من الأركان الفعالة للحوكمة في المؤسسات العائلية وضع إجراءات مكتوبة يمكن أن يرجع إليها بشكل دوري مثل دستور العائلة وتشكيل السياسات، بالإضافة إلى هيكل حوكمة مناسب. وفيما يلي شرح لذلك :²⁰

1. **هيكل الحوكمة :** قد يأخذ أحد الأشكال التالية تماشيا مع تطور المؤسسة والعائلة وتعاقب الأجيال :

أ. **اجتماع العائلة :** في المرحلة المبكرة التي تخلو من الرسمية، وحيث تتركز السلطة في يد المؤسس أو المؤسسين، حيث 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. ومن وظائفها :

✓ مراجعة التغيرات في أنشطة العمل الجارية والاتجاه المستقبلي.

✓ تطوير مهمة ورؤية للشركة على أساس قيم العائلة المتفق عليها.

✓ البدء في تحديد ووضع سياسات تتعلق بالتوظيف وملكية الأسهم.

✓ مناقشة ووضع أفكار للنمو، والبدء في إعداد وتحضير الجيل التالي من قادة المشروع.

ب. **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. ومن وظائفها :

✓ مراجعة التغيرات في قيم العائلة ورؤيتها.

✓ انتخاب أفراد مجلس العائلة إن وجد، وإبلاغ أفراد العائلة بحقوقهم ومسئولياتهم.

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

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

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

✓ 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.

2. دستور العائلة : يعرف أيضا بإسم 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 تتوقع أو تمنع وقوع سوء التفاهم، ويمكن أن تساعد على تحقيق رؤية العائلة وقيمها لأجيال لاحقة.

وتوضح التجربة أنه من الأفضل أن يوضع دستور العائلة في الوقت الذي تكون الأوضاع 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 والالتزامات، وتوقعات أفراد العائلة. وبتوسع العائلة من المهم أن توضع السياسات في إطار رسمي ووثيقة مكتوبة يعترف بها جميع أفراد العائلة.

كما أن 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 أنهم سيحرزون تقدما أفضل، وسوف يطورون مجموعة قيمة من المهارات التي يدخلونها إلى الشركة.

وغالبا ما تتطرق العناصر الرئيسية في دستور العائلة وتعالج النقاط التالية : سياسات التوظيف، وتسوية النزاعات، وحقوق المساهمين من العائلة، وتعاقب الأجيال في الإدارة.

3. تشكيل السياسات : غالبا ما تواجه الشركات العائلية تحديا بشأن توظيف أفراد العائلة وأصدقائها والمعارف المقربين، من عدمه، ويمكن من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة لمؤهلات الوظيفة والمتوقع منها، أن تتأكد الشركة من اجتذاب الأشخاص المناسبين، وبهذه الطريقة يمكن للشركة أن تشعر بالارتياح في التوظيف من العائلة أو الأصدقاء. وغالبا ما يعني هذا إصدار بيانات صريحة بشأن ظروف الدخول في العمل، والبقاء فيه، والخروج منه.

كما يجب أن تتناول السياسة أيضا معاملة موظفي العائلة في مقابل الموظفين من خارج العائلة، وتضع أيضا نظاما للتوظيف قائما على الاستحقاق بدلا من الحق الطبيعي، ويبحث أفراد العائلة على تحقيق مستوى معين، بحيث يكونوا مساهمين فاعلين، كما سيرى الأعضاء من خارج العائلة بوضوح طريقا للنمو في الشركة مما يشجع التزامهم وولاءهم.

رابعا : تطبيق حوكمة المؤسسات في مؤسسة أن سي أ - روية

I- التعريف بمؤسسة أن سي أ-روية : تأسست هذه المؤسسة العائلية عام 1966 لتصنيع الأغذية والمنتجات الزراعية، ولتيسير نموها قررت المؤسسة أن تدخل شريكا في الملكية، وكان من بين شروط الاستثمار أن طلب الشريك من المؤسسة أن تغير أسلوب الحوكمة بها. وقد أدت التعديلات إلى زيادة الاستقرار والنمو في المؤسسة مما عاد بالنفع على المؤسسة والمستثمر.

وطوال السبعينات في القرن العشرين عملت أن سي أ-روية في تصنيع المنتجات الغذائية والزراعية، وفي ذلك الوقت وتحت سياسات الجزائر التي اتسمت بالقيادة الاشتراكية، تدخلت الحكومة في قرارات المؤسسة الاستثمارية، وكان أسلوب الإدارة بعيدا عن الشفافية.

وبحلول الثمانينات تراخت القيود الاقتصادية إلى حد ما وحصلت المؤسسة على موافقة التوسع، غير أن الدولة واصلت قيودها على طاقة تشغيل معدات المؤسسة.

وفي التسعينيات بدأ عهد جديد من التحرر السياسي والاقتصادي، وجاءت هذه التغيرات السياسية والاقتصادية في وقت مهم، حيث واجه الجيل الثاني من العائلة التحدي الرئيسي الذي يواجه العديد من المؤسسات العائلية : إذا لم تتوسع المؤسسة، سيتفوق حجم العائلة عن المؤسسة، وأدرك الرئيس التنفيذي أنه ستكون هناك حاجة إلى تمويل النمو المناسب غير أنه كان من المستحيل أن يسعى للحصول على تمويل مصرفي لأن معدل الدين بالمؤسسة كان مرتفعا للغاية، ولذلك اتخذ قرارا شجاعا بأن يدخل مؤسسة خاصة من خارج العائلة. وعلى الرغم من التردد الشديد، اقتنع أفراد العائلة في النهاية بأن هذه الخطوة هي الاختيار الوحيد المجدي اقتصاديا للنمو.

وقد كان النشاط الرئيسي للمؤسسة هو مصنع لتصنيع الأغذية، ثم حصلت المؤسسة لاحقا على ترخيص لتصنيع وبيع منتجات المربطات، وكانت فرصة مثالية لتقديم أسلوب تشغيل جديد. فحافظت العائلة على المؤسسة الرئيسية غير أنها أبلغت بأن الفرع الجديد سينفذ أسلوب إدارة يقوم على أساس الشفافية التامة ما بين العائلة والعاملين وصناديق الاستثمار والبنوك وأصحاب المصالح.²¹

II- دوافع اعتماد الحوكمة في مؤسسة أن سي أ - روية : يعتبر سليم عثمانى أول من تبنى نظام الحوكمة في مؤسسة أن سي أ - روية عند توليه منصب الرئيس التنفيذي للمؤسسة، وقد لاحظ العديد من المشاكل والتعقيدات سواء ما يتعلق بالمساهمين أو بالعمال، وفي المقابل لم تتوفر أي حلول أو طرق لحل هذه المشاكل. بالإضافة إلى أهمية تسوية العلاقات مع عالم الأعمال في الجزائر وكذلك الحكومة. ولبناء مستقبل جيد للمؤسسة لم يرى السيد سليم عثمانى أحسن من الحوكمة التي تمكن من دفع النمو بالمؤسسة وكذا حل الصراعات والمشاكل التي قد تنشأ بين أفراد العائلة.

ولاعتماد الحوكمة وإدخالها في المؤسسة، اعتمد الرئيس التنفيذ على طريقتين أساسيتين أولهما داخلي يتعلق بإقناع أفراد العائلة بأهمية الحوكمة والفوائد التي تجنى من تطبيقها. والثاني خارجي يتعلق بالاتصال بالمؤسسات الجزائرية المهتمة بالحوكمة والمهتمة بوضع إطار واضح لها في المؤسسات الجزائرية. وهو ما تم فعلا بعد ذلك خصوصا مع دخول شريك جديد للمؤسسة، وما تبعه من جهود من قبل الهيئات الرسمية في الجزائري لإصدار ميثاق خاص بالحوكمة في المؤسسات الجزائرية.²²

III- الحوكمة في مؤسسة أن سي أ - روية : تعد مؤسسة أن سي أ - روية من بين أوائل المؤسسات الجزائرية التي تبنت الحوكمة واعتمدتها في تعاملاتها، وقد ساهم رئيس مجلس إدارة المؤسسة مساهمة فعالة في وضع ميثاق الحكم الراشد الخاص بالحوكمة في المؤسسات الجزائرية. وتظهر معالم الحوكمة في هذه المؤسسة في الجدول التالي :

الجدول رقم 01 : أوجه تطبيق مؤسسة أن سي أ - روية للحوكمة المؤسسية

القواعد الأساسية للحوكمة	درجة تطبيقه بمؤسسة أن سي أ - روية
نشر مبادئ الحوكمة الجديدة في المؤسسة	- من الناحية التنظيمية، فإن المؤسسة لديها هيكل تنظيمي واضح مع وصف وظيفي مفصل ومدعوم بدليل الاجراءات ورقابة داخلية رسمية. - من الناحية الثقافية، أجرت بعثة من مؤسسة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ومؤسسة التمويل الدولية، زيارة إلى المؤسسة في إطار مراقبة مدى تطور اعتماد ونشر مبادئ الحوكمة في مؤسسة أن سي أ - روية. وبعد القيام بمجموعة من المقابلات الفردية مع أفراد الإدارة العليا بالمؤسسة، لوحظ مستوى جيد من الوعي، وقد أوصوا بمزيد من التدريب والتكوين المتواصل فيما يخص قواعد ومبادئ الحوكمة المؤسسية، وهو ما قامت به المؤسسة لاحقا.
أهمية دور مجلس الإدارة	- من حيث تحديد أدوار ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة، فإن المؤسسة تمتلك نظاما داخليا لمجلس الإدارة، وقد قامت بوضعه بناء على توصيات البعثة السابقة الذكر. فدور كل من المجلس والإدارة العليا محدد وواضح ومفصل، بالإضافة إلى أنه تم فصل وظيفة الرئيسي التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة منذ 2003. - من حيث تركيبة مجلس الإدارة، تستفيد المؤسسة من التمثيل الموسع مع ممثلي المساهمين والإدارة، فضلا عن عضوين مستقلين : أحدهما إداري والآخر ملاحظ، وقد أسندت أمانة المجلس لمكتب محاماة مستقل. - من حيث طريقة عمل المجلس، فإنه يجتمع مرة واحدة في السنة على الأقل بناء على دعوة رسمية مع جدول أعمال محدد. - من حيث اللجان في المجلس، فقد قامت المؤسسة بإنشاء لجنة الاستراتيجية والاستثمارات منذ دخول مستثمر جديد في رأس مالها وهي مؤسسة صندوق الاستثمار Africinvest Fund. كما أن لجانا أخرى قد تم إنشائها أو في قيد الإنشاء منذ 2010 وهي لجنة المراجعة، لجنة الترشيحات، لجنة التعويضات، ولجنة الأخلاق والبيئة والتنمية المستدامة.

- تسير المخاطر، يتم متابعة المؤسسة من قبل مكتب C2A الذي يقوم خلال فترات محددة بعملية تدقيق العمليات تحسبا لتحديد أي مخاطر مرتبطة بسوء تطبيق للدليل الاجراءات والمراقبة الداخلية. - التدقيق الداخلي، فإن هذه الوظيفة متواجدة في المؤسسة وتسهر الفرق المكلفة بذلك على حسن تطبيق واحترام اجراءات المراقبة، كما أنهم مكلفون بضمان الجودة. ترتبط الإدارة المسؤولة عن الرقابة الداخلية بمؤسسة أن سي أ-روبية هرميا بالمدير العام، ووظيفيا بلجنة التدقيق والرقابة. - التدقيق الخارجي، فإن حسابات المؤسسة يتم تدقيقها من قبل محافظ حسابات مستقل. كما تتم أيضا مراجعة دورية من قبل شركة مراجعة مستقلة وفقا لعقد مبرم بينهما. - التخطيط والمراقبة، المؤسسة تقوم بعملية تخطيط سنوية وتعد ميزانيتها السنوية وتعرضها على مجلس الإدارة من أجل تحليلها والموافقة عليها. وعادة ما تضع خطط خماسية.	وجود هيكل لمراقبة التسيير
- فيما يخص الشفافية، فإن مؤسسة أن سي أ-روبية، قامت منذ تأسيسها، على احترام القوانين واللوائح الجزائرية المتعلقة بالحسابات، كما أنها تفي بالتزاماتها اتجاه إدارة الضريبة وتقوم بتقديم التقارير اللازمة لهم. - فيما يخص تقديم ونشر المعلومة للجمهور، تلتزم المؤسسة بنشر تقريرها السنوي وحساباتها الاجتماعية على موقعها الرسمي على الانترنت. - فيما يخص تقديم المعلومات لمساهميها وعمالها، تبنت المؤسسة سياسة للشفافية من خلال مشاركة أهدافها وإنجازاتها السنوية مع مساهميها وعمالها.	الشفافية والنشر الجيد للمعلومة
- من حيث اتخاذ القرارات وفقا للقانون التجاري الجزائري، تناقش مجموع القرارات الرئيسية ويتم تبنيها من قبل الجمعية العامة للمساهمين. - كل المساهمين يمتلكون الحق في حضور اجتماعات الجمعية العامة. - إدارة تضارب المصالح، كل الصراعات التي قد تكون بين مختلف الأطراف يتم حلها وتوضع في تقرير خاص يوجه لمحافظ الحسابات.	وجود قواعد واضحة للسلوك اتجاه المساهمين

المصدر : "Notice d'information NCA –Rouiba SPA", pp 86,87, téléchargé depuis le site officiel de NCA ROUIBA.

خاتمة :

تعتبر الحوكمة المؤسسية إحدى الأساليب التي تنظم وتراقب أداء المؤسسة وتسعى إلى تعظيم قيمتها، وتحاول أن تتجاوز من خلالها كل الصراعات والمشاكل التي قد تنجر عن سوء العلاقة أو انعدام الثقة بين الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة، سواء كانوا من بيئتها الداخلية أو الخارجية. وهذا من خلال مجموعة من المبادئ والقواعد التي يتم تطبيقها بتبني مجموعة من الآليات التي تعود بالفائدة على مختلف الأطراف.

ومن بين المؤسسات التي يتم تطبيق الحوكمة بها نجد المؤسسات العائلية التي يقوم تأسيسها وإدارتها على أفراد العائلة وخصوصا المؤسس، ومن ثم تنتقل إلى الأولاد ومن ثم الأحفاد. وتمثل النوع السائد في العديد من القطاعات في العديد من بلدان العالم، ومنها حتى من تحتكر صناعات بأكملها. ونظرا لصعوبة التعامل مع العائلة في إطار العمل، واحتمال وقوع صراعات وصدامات أثناء نمو المؤسسة وتوسعها مقابل تسجيل نمو وتوسع في العائلة، بالإضافة إلى المشاكل التي قد تنشأ أثناء انتقال المؤسسة عبر الأجيال، كل هذه العوامل تدفع إلى تبني قواعد ومبادئ الحوكمة الرشيدة.

ومن بين المؤسسات العائلية التي تبنت هذا النهج نجد مؤسسة أن سي أ - روية التي تطورت منذ تأسيسها سنة 1966 لتصبح رائدة في مجال الصناعة الغذائية في الجزائر، وهذا بسبب السياسة الرشيدة التي تم اعتمادها من قبل إدارة المؤسسة خصوصا بعدما تم تبني مبادئ الحوكمة في المؤسسة بعد دخول شريك جديد للمؤسسة وانتقال المؤسسة للجيل الجديد من العائلة.

الهوامش والمراجع :

- ¹ عمرو علاء الدين زيدان، "مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص ص 209 – 212 .
- ² رسلان محمد، "معيقات التزام الشركات المساهمة العائلية الخاصة بمدونة قواعد الحوكمة الفلسطينية"، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول "حكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية : تجربة الأسواق الناشئة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك بالأردن، 17-18 أبريل 2013، ص 555.
- ³ مولاي لخضر عبد الرزاق، "حوكمة الشركات العائلية"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول "آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 25-26 نوفمبر 2013، ص ص 185، 186.
- ⁴ وزارة التجارة والصناعة، "دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي"، المملكة العربية السعودية، 2014، ص ص 20-22.
- ⁵ أوميت اوزين، حوكمة الشركات في المنشأة العائلية بتركيا"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2006، ص 23.
- ⁶ Fanny Lepage, "Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises – analyse comparative des exploitations laitières France/Québec", thèse de doctorat en sciences de gestion, école doctorale d'économie et gestion de Montpellier, Centre International d'Etude Supérieure en Sciences Agronomiques, novembre 2011, pp 35,36.
- ⁷ جون سوليفان، "الدليل السابع لحوكمة الشركات"، مؤسسة التمويل الدولي، واشنطن 2009، ص ص 09، 10.
- ⁸ زهير عبد الكريم الكايد، "الحكمانية – قضايا وتطبيقات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 50.
- ⁹ رابحة توفيق، "الحكم الرشيد والتنمية في إفريقيا- دراسة تحليلية لمبادرة النباد"، معهد البحوث والدراسات الإفريقية، جامعة القاهرة، 2005، ص 28.
- ¹⁰ عبد الكريم قندوز، بومدين نورين، "الشفافية والمساءلة كمدخلين للحكم الرشيد للحد من ظاهرة الفساد"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني الثالث حول "سبل تطبيق الحكم الرشيد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 09-10 ديسمبر 2007، ص 12.
- ¹¹ فرج شعبان، "الحكم الرشيد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر - دراسة حالة الجزائر (2000-2010)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص 27.
- ¹² عطا الله وراد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، "الحوكمة المؤسسية"، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص ص 36، 37.

- ¹³ طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب) - تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص ص 34 - 50.
- ¹⁴ Frédéric Parrat, "**Le gouvernement d'entreprise**", DUNOD, Paris, 2003, p 63.
- ¹⁵ علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، "الحوكة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، دار صفاء، الأردن، 2011، ص 46.
- ¹⁶ جاحود رضا، مايو عبد الله، "تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي الأول حول "الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق"، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، 07-08 ديسمبر 2010، ص ص 03، 04.
- ¹⁷ غراب رزيقة، واقع حوكمة الشركات العائلية في الجزائر"، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول "حكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية : تجربة الأسواق الناشئة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك بالأردن، 17-18 أبريل 2013، ص 577.
- ¹⁸ مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 193، 194.
- ¹⁹ الكسندر شكولنيكوف وأنندرو ولسون، "من شركات مستدامة إلى اقتصادات مستدامة : حوكمة الشركات كأداة تنمية"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص ص 17، 18.
- ²⁰ مركز المشروعات الدولية الخاصة، "تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا : تجارب وحلول"، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، فيفري 2011، ص ص 76-80 بتصرف.
- ²¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، ص ص 24، 25.
- ²² "Taking the family and the business forward- the benefits of corporate governance", interview with Salim Othmani chairman of NCA-Rouiba, tharawat magazine, Vol 18, sur : www.tharawat-magazine.com, pp 37, 38.