



قسم: العلوم المالية والمحاسبة

الموضوع:

إرساء مبادئ الحوكمة ودورها في دعم استمرارية الشركات العائلية  
- دراسة حالة -

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية ومحاسبة

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د/ سفير محمد

من إعداد الطالب:

صحراوي ياسين

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
د/ عزوز أحمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البويرة	رئيسا
أ.د/ سفير محمد	أستاذ	جامعة البويرة	مشرفا ومقررا
د/ يحيىوي أحمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البويرة	عضوا ممتحنا
د/ زلاسي رياض	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البويرة	عضوا ممتحنا
د/ بوعرار أحمد شمس الدين	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	عضوا ممتحنا
أ.د/ عريوة محاد	أستاذ	جامعة المسيلة	عضوا ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرهان

بداية أحمد الله تبارك وتعالى وأشكره على توفيقه لإتمام هذا العمل، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر والعرهان إلى أستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور "سفير محمد" على قبوله الإشراف على هذا العمل ومرافقته لي، وكذا صبره وسعة صدره وحرصه الدائم على إتمام هذا العمل، كما أحيي فيه روح التواضع وحسن المعاملة، فجزاه الله عني كل خير.

بالإضافة إلى شكري وامتناني إلى أساتذتي الأفاضل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما أسجل شكري وتقديري إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل.

وفي الأخير أشكر كل من مد لي يد العون وساعدني من قريب أو من بعيد.

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأعزهما

الأهل والأقارب

الأصدقاء والزملاء

والى كل طالب علم مجتهد

# المخلص

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة في دعم استمرارية الشركات العائلية، من خلال تحديد مدى مساهمتها في معالجة المشاكل التي تقلل من فرص استمراريته، على غرار غياب هياكل إدارية رسمية وفعالة، إهمال التخطيط الاستراتيجي، غياب لأساليب التواصل بين أفراد العائلة، عدم تبني سياسات تضمن انتقال الملكية والإدارة إلى الأبناء، عدم الاعتماد على إطارات ذوو خبرة وكفاءة، سياسات التوظيف العشوائية المبنية على العلاقات العائلية، إضافة للصراعات العائلية، وهذا من خلال دراسة حالة الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB، بحيث تم الوقوف على مدى تطبيق الحوكمة فيما تعلق بالتنظيم الإداري والتواصل بين المستويات الإدارية وفعالية التسيير واتخاذ القرار، التوظيف، التقييم والمساءلة، وكذا الآليات الرقابية، وتوصل الباحث إلى أن الحوكمة تساهم في تعزيز استمرارية الشركات العائلية ومواصلة نشاطها، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني مبادئ الحوكمة بما يكفل دعم تركيبة مجلس الإدارة بأعضاء مستقلين، تبني هياكل إدارية فعالة، رسم سياسات لانتقال القيادة والملكية، توجيه وإدارة الخلافات العائلية.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة الشركات، شركات عائلية، استمرارية الشركات العائلية، انتقال الملكية والمسؤولية.

## Abstract:

This study aims to highlight the role that governance principles play in supporting family business continuity, By knowing the extent of its contribution to addressing problems that reduces the chances of its continuation, Similar to the absence of formal and effective administrative structures, Neglecting strategic planning, The absence of methods of communication between family members, the failure to adopt policies that guarantee the transfer of ownership and management to children, Lack of reliance on experienced and competent frameworks, in addition to random employment policies based on family relations and family conflicts, This is through a case study of the BORDJ STEEL and ETRHB family company, whereby the extent of the implementation of governance in relation to the administrative organization and communication between the administrative levels and the effectiveness of management and decision-making was examined to employ, Evaluation and accountability, The researcher concluded that governance contributes to enhancing the family business continuity and its continuation of activity, The study recommended the necessity of adopting the principles of governance in order to ensure support for the composition of the Board of Directors with independent members, the adoption of effective administrative structures, the design of policies for the transfer of leadership and ownership, and the directing and management of family disputes.

**Key words:** corporate governance, family businesses, family business continuity, transfer of ownership and liability.

---

**Résumé:**

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle que jouent les principes de gouvernance dans le soutien à la pérennité des entreprises familiales, en sachant dans quelle mesure ils contribuent à résoudre les problèmes qui réduisent les chances de leur pérennité, Tels que l'absence de structures administratives formelles et efficaces, la négligence de la planification stratégique, l'absence de méthodes de communication entre les membres de la famille, l'absence d'adoption de politiques garantissant le transfert de propriété et de gestion aux enfants, Ne pas s'appuyer sur des cadres expérimentés et compétents, en plus des politiques d'emploi aléatoires basées sur les relations familiales et les conflits familiaux, et ce à travers une étude de cas de l'entreprise familiale BORDJ STEEL et ETRHB, où l'étendue de la gouvernance est appliquée en matière d'organisation administrative et la communication entre les niveaux administratifs et l'efficacité de la gestion et de la prise de décision, d'employer, d'évaluation et de responsabilisation, ainsi que des mécanismes de contrôle, le chercheur a conclu que la gouvernance contribue à renforcer la pérennité des entreprises familiales et la poursuite de leur activité, L'étude a recommandé la nécessité d'adopter les principes de gouvernance pour assurer le soutien de la composition du conseil d'administration avec des membres indépendants, l'adoption de structures administratives efficaces, la formulation de politiques pour le transfert de leadership et de propriété, et la direction et la gestion de conflits familiaux.

**Mots clés:** gouvernance d'entreprise, entreprises familiales, continuité d'entreprise familiale, transfert de propriété et de responsabilité.

# الفهارس

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
-	شكر وعرهان
-	الإهداء
III-II	الملخص
V - XVI	الفهارس
V	فهرس المحتويات
XIII	فهرس الأشكال
XIV	فهرس الجداول
XV	فهرس الملاحق
XV	قائمة المختصرات
أ- ظ	مقدمة
65-2	<b>الفصل الأول: البناء الفكري والمفاهيمي لحوكمة الشركات</b>
02	تمهيد
03	<b>المبحث الأول: التأسيس العام لحوكمة الشركات</b>
03	<b>المطلب الأول</b> حوكمة الشركات: تحليل لأسباب الظهور وزيادة الاهتمام
03	أولاً. انفصال الملكية عن التسيير
06	ثانياً. الأختيارات المؤسسية والأزمات المالية
10	<b>المطلب الثاني</b> القراءة الأدبية لمفهوم حوكمة الشركات
10	أولاً. بداية تشكل مفهوم حوكمة الشركات
11	ثانياً. رصد لتعاريف حوكمة الشركات
15	ثالثاً. خصائص حوكمة الشركات
16	<b>المطلب الثالث</b> أهمية حوكمة الشركات وأهداف تطبيقها
16	أولاً. أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات
17	ثانياً. أهداف التطبيق السليم لحوكمة الشركات
19	<b>المبحث الثاني: متطلبات التطبيق الفعال لحوكمة الشركات</b>
19	<b>المطلب الأول</b> ضرورة بناء نظام فعال لحوكمة الشركات

19	أولا. المنظور التعريفي لنظام حوكمة الشركات	
19	ثانيا. كفاءة نظام حوكمة الشركات	
20	ثالثا. العناصر المكونة لنظام حوكمة الشركات	
22	التفصيل في ركائز ومحددات تطبيق حوكمة الشركات	المطلب الثاني
22	أولا. الركائز الأساسية لحوكمة الشركات	
23	ثانيا. محددات تطبيق حوكمة الشركات	
26	المقومات الداعمة لتجسيد حوكمة الشركات	المطلب الثالث
28	<b>المبحث الثالث: ممارسات حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية</b>	
28	نماذج الحوكمة الدولية وتطبيقاتها	المطلب الأول
28	أولا. نموذج الحوكمة الأنجلوسكسوني (الموجه نحو السوق) وتطبيقاته	
33	ثانيا. نموذج الحوكمة الموجه بالشبكة (الألماني - الياباني) وتطبيقاته	
36	ثالثا. نموذج الحوكمة الهجين (الفرنسي - الايطالي) وتطبيقاته	
41	مساعي المنظمات الدولية في تفعيل النظام الحوكمي	المطلب الثاني
41	أولا. جهود البنك الدولي في تفعيل الحوكمة	
42	ثانيا. جهود صندوق النقد الدولي في تفعيل الحوكمة	
43	ثالثا. جهود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في تفعيل الحوكمة	
48	جهود الجزائر من أجل إرساء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات	المطلب الثالث
48	أولا. حيثيات إنشاء الميثاق الوطني للحوكمة بالجزائر	
49	ثانيا. محاور ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر	
50	ثالثا. تقييم ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر	
53	<b>المبحث الرابع: طبيعة الحوكمة في الشركات العائلية</b>	
53	حوكمة الشركات العائلية: التعريف والأهمية	المطلب الأول
53	أولا. تعريف حوكمة الشركات العائلية	
56	ثانيا. أهمية التطبيق السليم للحوكمة في الشركات العائلية	
57	مزايا وتحديات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية	المطلب الثاني
57	أولا. مزايا تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية	
58	ثانيا. تحديات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية	
59	ضرورة إرساء قواعد الحوكمة في الشركات العائلية	المطلب الثالث
60	أولا. دستور (ميثاق) العائلة	

61	ثانيا. مؤسسات حوكمة العائلة	
65		خلاصة
131-67	<b>الفصل الثاني: الشركات العائلية والمحيط التشريعي في الجزائر</b>	
67		تمهيد
68	<b>المبحث الأول: الشركات العائلية: الإطار المفاهيمي وإشكالية التجسيد</b>	
68	مفهوم الشركات العائلية	المطلب الأول
69	أولا. المنظور التعريفي للشركات العائلية	
73	ثانيا. مزايا الممارسات والعيوب المتوقعة في الشركات العائلية	
77	ثالثا. نماذج الشركات العائلية	
78	أنواع الشركات العائلية	المطلب الثاني
78	أولا. الشركات العائلية التقليدية	
78	ثانيا. الشركات العائلية الصراعية	
78	ثالثا. الشركات العائلية الريادية	
79	طبيعة مراحل نمو الشركات العائلية عبر الأجيال	المطلب الثالث
79	أولا. مرحلة الجيل الأول: مرحلة المؤسس (المؤسسون)	
80	ثانيا. مرحلة الجيل الثاني: إشراك الأبناء	
80	ثالثا. مرحلة الجيل الثالث: مرحلة اتحاد أبناء العمومة وأفراد العائلة الآخرين	
81	رابعا. مرحلة الجيل الرابع	
82	<b>المبحث الثاني: قراءة في القانون المدني والتجاري الجزائري عن أحكام الشركات</b>	
82	أحكام عامة عن أركان الشركة	المطلب الأول
82	أولا. عقد الشركة	
83	ثانيا. أركان الشركة	
84	التمييز بين الأشكال القانونية للشركات	المطلب الثاني
84	أولا. الشركات المدنية	
85	ثانيا. الشركات التجارية	
89	إدارة الشركات التجارية	المطلب الثالث
89	أولا. أحكام عامة عن إدارة الشركة	
90	ثانيا. إدارة الشركات التجارية	
95	<b>المبحث الثالث: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشريع الجزائري</b>	

95	مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المطلب الأول
96	أولا. رصد لتعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
98	ثانيا. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
99	ثالثا. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
100	العوامل المؤثرة على إنشاء وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المطلب الثاني
100	أولا. عوامل تتعلق بالتنظيم وسلوك الإدارة المركزية	
100	ثانيا. عوامل تتعلق بالتمويل	
100	ثالثا. عوامل تتعلق بالعقار الصناعي	
101	رابعا. عوامل تتعلق بالموارد البشرية	
101	خامسا. عوامل تتعلق باستخدام التكنولوجيا	
102	مصادر وهيئات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	المطلب الثالث
102	أولا. مصادر تمويل ودعم غير رسمية	
102	ثانيا. مصادر تمويل ودعم شبه رسمية	
103	ثالثا. مصادر تمويل ودعم رسمية	
117	المبحث الرابع: إشكالية إدراج الشركات العائلية في البورصة	
117	نظرة حول نشأة ومفهوم البورصة	المطلب الأول
117	أولا. أصل ونشأة البورصة	
118	ثانيا. مفهوم البورصة	
120	ثالثا. الوظائف الأساسية للبورصة	
121	الحاجة لانضمام الشركات العائلية للبورصة	المطلب الثاني
121	أولا. تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة	
123	ثانيا. الاستعداد للطرح العام لأسهم الشركة العائلية وفق مبادئ الحوكمة	
125	ثالثا. إجراءات إدراج الشركات في بورصة الجزائر	
129	آثار الطرح العام لأسهم الشركات العائلية	المطلب الثالث
129	أولا. الآثار الإيجابية للطرح العام لأسهم الشركات العائلية	
130	ثانيا. الآثار السلبية المتوقعة للطرح العام لأسهم الشركات العائلية	
131	خلاصة	
185-133	الفصل الثالث: دور الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية	
133	تمهيد	

134	<b>المبحث الأول: الدور الحوكمي للمراجع الخارجي في استمرارية الشركات العائلية</b>	
134	مفهوم استمرارية الشركات العائلية	المطلب الأول
136	مؤشرات استمرارية الشركات	المطلب الثاني
136	أولاً. المؤشرات المالية	
138	ثانياً. المؤشرات التشغيلية	
139	ثالثاً. مؤشرات أخرى	
140	<b>دور المراجع الخارجي في تقييم استمرارية الشركات</b>	
140	أولاً. مسؤولية المراجع الخارجي عن مدى استمرارية الشركة	
141	ثانياً. تقدير المراجع الخارجي لتقييمات إدارة الشركة	
141	ثالثاً. إجراءات المراجعة الإضافية في حال وجود أحداث وظروف تؤثر على استمرارية الشركة	
143	رابعاً. استخدام الإجراءات التحليلية من طرف المراجع لتقييم استمرارية الشركة	
144	<b>المبحث الثاني: أهمية إرساء مجلس الإدارة لأجل استمرار الشركات العائلية</b>	
144	مفهوم مجلس الإدارة	المطلب الأول
144	أولاً. تعريف مجلس الإدارة	
146	ثانياً. خصائص مجلس الإدارة الفعال	
148	<b>آليات عمل ولجان مجلس الإدارة</b>	
148	أولاً. آليات عمل مجلس الإدارة	
149	ثانياً. اللجان المكونة لمجلس الإدارة	
153	<b>أهمية مجلس الإدارة في الشركات العائلية</b>	
153	أولاً. مجلس الإدارة في الشركات العائلية	
155	ثانياً. أهمية وجود الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة	
156	ثالثاً. تأسيس المجلس الاستشاري في الشركات العائلية	
157	رابعاً. الدور الحوكمي لمجلس الإدارة في ضمان استمرارية الشركات العائلية	
159	<b>المبحث الثالث: الحوكمة وإدارة الصراع في الشركات العائلية</b>	
159	مفهوم الصراع في الشركات العائلية	المطلب الأول
159	أولاً. إشكالية تحديد تعريف الصراع في الشركات العائلية	
161	ثانياً. أشكال الصراع في الشركات العائلية	
162	<b>أسباب الصراع وأثاره في الشركات العائلية</b>	
162	أولاً. ديناميكية العائلة	

162	ثانيا. التحولات العالمية الجديدة	
163	ثالثا. الخلط بين المشاكل العائلية والأعمال في الشركة	
163	رابعا. ندرة الموارد	
165	إستراتيجيات إدارة الصراع	المطلب الثالث
165	أولا. إستراتيجية التجنب أو الانسحاب	
165	ثانيا. إستراتيجية التهدة	
166	ثالثا. إستراتيجية استخدام القوة	
166	رابعا. إستراتيجية المواجهة	
168	<b>المبحث الرابع: التخطيط لانتقال الملكية والإدارة للجيل الموالي في الشركات العائلية</b>	
168	العوامل المؤثرة في انضمام أبناء الجيل الموالي للشركة العائلية	المطلب الأول
168	أولا. العوامل المتعلقة بشخصية الفرد (الابن)	
169	ثانيا. العوامل المتعلقة بالشركة العائلية	
169	ثالثا. العوامل المتعلقة بالعائلة المالكة	
169	رابعا. العوامل المتعلقة بالسوق والظروف الخارجية	
170	أهمية التخطيط لانتقال الملكية المسؤولة وإدارة الشركة إلى الأبناء	المطلب الثاني
171	أولا. إضفاء الطابع الرسمي والمؤسسي على الشركة العائلية	
172	ثانيا. ضبط العلاقات في الشركات العائلية	
172	ثالثا. التخطيط لانتقال الملكية إلى الأبناء	
173	رابعا. تخطيط التعاقب الوظيفي والقيادي لانتقال إدارة الشركة العائلية إلى الأبناء	
181	ضرورة اعتماد سياسة التوظيف وتوزيع الأرباح مناسبة في الشركات العائلية	المطلب الثالث
181	أولا. اعتماد سياسة توظيف مناسبة في الشركة العائلية	
184	ثانيا. اعتماد سياسة توزيع أرباح مناسبة في الشركة العائلية	
185	خلاصة	
256-187	<b>الفصل الرابع: دراسة حالة</b>	
187	تمهيد	
188	<b>المبحث الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
188	طبيعة الدراسة	المطلب الأول
188	أولا. أهداف الدراسة	
188	ثانيا. حدود الدراسة	

188	ثالثا. مبررات اختيار الشركات محل الدراسة	
189	رابعا. هيكل الدراسة	
190	<b>تقديم الشركة العائلية BORDJ STEEL</b>	<b>المطلب الثاني</b>
190	أولا. التعريف بالشركة العائلية BORDJ STEEL	
191	ثانيا. وحدات إنتاج الشركة العائلية BORDJ STEEL	
191	ثالثا. الإمكانيات المالية للشركة العائلية BORDJ STEEL	
192	رابعا. الهيكل التنظيمي للشركة العائلية BORDJ STEEL	
195	خامسا. تقييم الوضع العام للشركة العائلية BORDJ STEEL	
196	<b>تقديم الشركة العائلية ETRHB HADDAD</b>	<b>المطلب الثالث</b>
196	أولا. التعريف بالشركة العائلية ETRHB HADDAD	
197	ثانيا. التطور التاريخي للشركة العائلية ETRHB HADDAD	
197	ثالثا. إمكانيات الشركة العائلية ETRHB HADDAD	
198	رابعا. الهيكل التنظيمي للشركة العائلية ETRHB HADDAD	
202	خامسا. تقييم الوضع العام للشركة العائلية ETRHB HADDAD	
206	<b>المبحث الثاني: دراسة حالة الشركة العائلية BORDJ STEEL</b>	
206	<b>فعالية البناء التنظيمي في إطار تبني حوكمة الشركات العائلية</b>	<b>المطلب الأول</b>
206	أولا. وجود أساس من أجل إطار فعال لحوكمة الشركات	
208	ثانيا. سياسة التوظيف والتعيين والتكوين	
210	ثالثا. آليات التخطيط واتخاذ القرار	
212	رابعا. آليات التقييم والمساءلة والترقية	
213	خامسا. سياسة توزيع الأرباح	
216	<b>فعالية العلاقات التنظيمية في إطار تبني حوكمة الشركات العائلية</b>	<b>المطلب الثاني</b>
216	أولا. آليات التواصل بين المستويات الإدارية	
218	ثانيا. التحضير لانتقال إدارة الشركة إلى أبناء العائلة المالكة	
219	ثالثا. آليات تسوية الخلافات العائلية	
212	رابعا. دور أصحاب المصالح	
225	<b>فعالية مسؤوليات مجلس الإدارة وعمليات المراجعة والإفصاح والشفافية في إطار تبني حوكمة الشركات العائلية</b>	<b>المطلب الثالث</b>
225	أولا. مسؤوليات مجلس الإدارة	
227	ثانيا. عمليات المراجعة الداخلية	

229	ثالثا. عمليات المراجعة الخارجية	
231	رابعا. عمليات الإفصاح والشفافية	
235	<b>المبحث الثالث: دراسة حالة الشركة العائلية ETRHB HADDAD</b>	
235	<b>فعالية البناء التنظيمي في إطار تبني حوكمة الشركات العائلية</b>	<b>المطلب الأول</b>
235	أولا. وجود أساس من أجل إطار فعال لحوكمة الشركات	
236	ثانيا. سياسة التوظيف والتعيين والتكوين	
238	ثالثا. آليات التخطيط واتخاذ القرار	
240	رابعا. آليات التقييم والمساءلة والترقية	
241	خامسا. سياسة توزيع الأرباح	
243	<b>فعالية العلاقات التنظيمية في إطار تبني حوكمة الشركات العائلية</b>	<b>المطلب الثاني</b>
243	أولا. آليات التواصل بين المستويات الإدارية	
245	ثانيا. دور أصحاب المصالح	
247	<b>فعالية مسؤوليات مجلس الإدارة وعمليات المراجعة والإفصاح والشفافية في إطار تبني حوكمة الشركات العائلية</b>	<b>المطلب الثالث</b>
247	أولا. مسؤوليات مجلس الإدارة	
249	ثانيا. عمليات المراجعة الداخلية	
251	ثالثا. عمليات المراجعة الخارجية	
253	رابعا. عمليات الإفصاح والشفافية	
256	<b>خلاصة</b>	
258	<b>خاتمة</b>	
271	<b>المراجع</b>	
291	<b>الملاحق</b>	

## فهرس الأشكال

الصفحة	مخنوان الشكل	رقم الشكل
18	أهداف حوكمة الشركات	1 -1
21	نظام حوكمة الشركات	2 -1
23	ركائز حوكمة الشركات	3 -1
25	المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة الشركات	4 -1
27	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	5 -1
57	أهمية تبني الحوكمة في الشركات العائلية	6 -1
61	بنية دستور (ميثاق) العائلة	7 -1
63	دور مجلس العائلة كحلقة وصل لتعزيز هيكل الحوكمة في الشركات العائلية	8 -1
64	هيكل الحوكمة ضمن تعقيدات الشركات العائلية	9 -1
155	أنواع مجالس الإدارة بالشركات العائلية	1 -3
158	مكانة مجلس الإدارة ضمن حوكمة الشركات العائلية	2 -3
163	أسباب الصراع في الشركات العائلية	3 -3
189	فعالية البناء التنظيمي في إطار تبني حوكمة الشركات العائلية	1 -4
189	فعالية العلاقات التنظيمية في إطار تبني حوكمة الشركات العائلية	2 -4
190	فعالية مسؤوليات مجلس الإدارة وعمليات المراجعة والإفصاح والشفافية في إطار تبني حوكمة الشركات العائلية	3 -4
193	الهيكل التنظيمي للشركة العائلية BORDJ STEEL	4 -4
200	الهيكل التنظيمي للشركة العائلية ETRHB HADDAD	5 -4
215	نموذج مقترح للدور الحوكمي للبناء التنظيمي في استمرارية الشركة العائلية	6 -4
224	نموذج مقترح للدور الحوكمي للعلاقات التنظيمية في استمرارية الشركة العائلية	7 -4
234	نموذج مقترح للدور الحوكمي لمجلس الإدارة، عمليات المراجعة، الإفصاح والشفافية في استمرارية الشركة العائلية	8 -4

## فهرس الجداول

الصفحة	مخنوان الجدول	رقم الجدول
34	مفاهيم وخصائص النموذج الموجه بالشبكة (الألماني - الياباني)	1 -1
37	مفاهيم وخصائص نموذج الحوكمة الهجين (الفرنسي - الايطالي)	2 -1
50	مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر	3 -1
81	مراحل نمو الشركات العائلية عبر الأجيال	1 -2
97	تصنيف المؤسسات المصغرة الصغيرة والمتوسطة حسب التشريع الجزائري	2 -2
127	شروط الإدراج في بورصة الجزائر	3 -2
179	عدد الشركات التي يزيد عمرها عن مائتي (200) عام حول العالم	1 -3
183	سياسة التوظيف بين الشركات العائلية التي تولي أهمية ( للعائلة - لأعمالها)	2 -3
191	تطور رقم الأعمال لشركة BORDJ STEEL	1-4
193	تقييم مدى فعالية الإطار التنظيمي لشركة BORDJ STEEL	2-4
195	تقييم الوضع العام لشركة BORDJ STEEL	3-4
197	تطور الموارد البشرية لشركة ETRHB HADDAD	4-4
197	تطور رقم الأعمال لشركة ETRHB HADDAD	5-4
201	تقييم مدى فعالية الإطار التنظيمي لشركة ETRHB HADDAD	6-4
203	تقييم الوضع العام لشركة ETRHB HADDAD	7-4
204	تحليل نسب المردودية للفترة 2015 - 2019	8-4
205	تطور رقم الأعمال والنتيجة للفترة 2015 - 2019	9 -4
206	تقييم مدى وجود أساس من أجل إطار فعال لحوكمة الشركات	10 -4
208	تقييم سياسة التوظيف والتعيين والتكوين في شركة BORDJ STEEL	11 -4
210	تقييم فعالية آليات التخطيط واتخاذ القرار في شركة BORDJ STEEL	12 -4
212	تقييم فعالية آليات التقييم والمساءلة والترقية في شركة BORDJ STEEL	13 -4
214	تقييم فعالية سياسة توزيع الأرباح في شركة BORDJ STEEL	14 -4
216	تقييم فعالية آليات التواصل بين المستويات الإدارية في شركة BORDJ STEEL	15-4
218	مدى التحضير لانتقال الإدارة إلى الأبناء في شركة BORDJ STEEL	16-4
220	آليات تسوية الخلافات العائلية في شركة BORDJ STEEL	17-4
222	تقييم لمبدأ دور حقوق أصحاب المصالح في شركة BORDJ STEEL	18-4
225	تقييم مدى تطبيق مسؤوليات مجلس إدارة شركة BORDJ STEEL	19-4

228	تقييم لعملية المراجعة الداخلية في شركة BORDJ STEEL	20-4
229	تقييم لعملية المراجعة الخارجية في شركة BORDJ STEEL	21-4
232	تقييم لعملية الإفصاح والشفافية في شركة BORDJ STEEL	22-4
235	تقييم مدى وجود أساس من أجل إطار فعال لحوكمة الشركات	23-4
236	تقييم سياسة التوظيف والتعيين والتكوين في شركة ETRHB HADDAD	24-4
238	تقييم فعالية آليات التخطيط واتخاذ القرار في شركة ETRHB HADDAD	25-4
240	تقييم فعالية آليات التقييم والمساءلة والترقية في شركة ETRHB HADDAD	26-4
241	تقييم فعالية سياسة توزيع الأرباح في شركة ETRHB HADDAD	27-4
243	تقييم فعالية آليات التواصل بين المستويات الإدارية في شركة ETRHB HADDAD	28-4
245	تقييم لمبدأ دور حقوق أصحاب المصالح في شركة ETRHB HADDAD	29-4
248	تقييم مدى تطبيق مسؤوليات مجلس إدارة شركة ETRHB HADDAD	30-4
250	تقييم لعملية المراجعة الداخلية في شركة ETRHB HADDAD	31-4
251	تقييم لعملية المراجعة الخارجية في شركة ETRHB HADDAD	32-4
254	تقييم لعملية الإفصاح والشفافية في شركة ETRHB HADDAD	33-4

### فهرس الملحق

الصفحة	مخوان الملحق	رقم الملحق
291	قياس مدى تطبيق حوكمة الشركات العائلية وتأثيرها على الاستمرارية	01
296	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	02
297	القوائم المالية للشركة العائلية BORDJ STEEL	03

### قائمة المختصرات

الاختصار	الدلالة بالأجنبية	الدلالة بالعربية
OECD	Organization of Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
IFC	International Finance Corporation	مؤسسة التمويل الدولية
IIA	The Institute Internal Auditors	معهد المدققين الداخليين
WB	World Bank	البنك الدولي

IMF	International Monetary Fund	صندوق النقد الدولي
COSO	The Committee Of Sponsoring Organizations The Treadway Commission	لجنة المنظمات الراعية للجنة تريداوي
NYSE	New York Stock Exchange	بورصة نيويورك للأوراق المالية
NASD	National Association Of Securities Dealers	الرابطة الوطنية لتجار الأوراق المالية
CIPE	Center For International Private Enterprise	مركز المشروعات الدولية الخاصة
GAAS	Generally Accepted Auditing Standards	معايير التدقيق المقبولة قبولاً عاماً
ISA	International Standards on Auditing	معايير التدقيق الدولية
SNC	Société en Nom Collectif	شركة التضامن
SCS	Société en Commandite Simple	شركة التوصية البسيطة
SARL	Société à Responsabilité Limitée	الشركة ذات المسؤولية المحدودة
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée	مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة
SPA	Société par actions	شركة المساهمة
CGCI	Caisse de Garantie des Crédits d'investissements pme	صندوق ضمان قرض استثمار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
FGAR	Fonds de Garantie des Crédits aux pme	صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
ANADE	Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entreprenariat	الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
ANDI	Agence Nationale de développement de l'investissement	الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار
ANGEM	Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit	الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر
CNAC	Caisse Nationale d'assurance chômage	الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
AFEP	Association française des entreprises privées	الجمعية الفرنسية لمؤسسات القطاع الخاص
MEDF	Mouvement des entreprises de France	حركة المؤسسات الفرنسية

# مقدمة

❖ مدخل الدراسة **Research Paradigm**:

تعتبر الشركات العائلية أقدم أشكال منظمات الأعمال وأكثرها شيوعاً، بحيث بعد التتبع التاريخي لهذا النوع من الشركات اتضح أنها تواجدت منذ فترة ليست بقريبة، كما أن غالبيتها عائلية من مجموع الشركات المسجلة عالمياً، الأمر الذي جعلها تؤدي دوراً محورياً في خدمة الاقتصاديات الوطنية بغض النظر عن تنوع نخبها الاقتصادي، بحيث تساهم في دفع عجلة النمو ودعم الحركة التجارية والاقتصادية المحلية منها، الوطنية وحتى العالمية، كما أنها تمد السوق بكميات ضخمة من المنتجات، إضافة لقدرتها على استيعاب عدد كبير من العمالة، وبالتالي أضحت الشركات العائلية شريكاً أساسياً في عملية تنويع مصادر الدخل الوطني، والمضي قدماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول، ولهذا وجب الاهتمام بهذه الشركات ومعالجة كل المشاكل التي تعاني منها خاصة عدم استمراريتها عبر الأجيال، بسبب تدخل العائلة في إدارة الشركات العائلية.

بحيث تلعب العائلة المالكة في الشركات العائلية دوراً أساسياً في الجوانب الإدارية والمالية والرقابية لها، لأن هناك ترابط بين الملكية والعائلة والشركة، وتحقق الشركات العائلية أداءً جيداً، وذلك نظراً للخصائص التي تتميز بها، على غرار تفاني أفراد العائلة وإخلاصهم وانضباطهم في العمل والولاء لشركتهم باعتبار أنهم المالكين لرأس مالها.

وبالرغم من مزايا الشركات العائلية وما تمثله من أهمية بالغة إلا أن مستقبلها محفوف بالمخاطر والصعوبات والتحديات، فالمتتبع لقضايا الشركات العائلية يلاحظ أنها لا تعمر طويلاً، حيث أن عددها يتناقص من جيل لآخر، وهذا نتيجة المشاكل وأوجه القصور التي تعاني منها الشركات العائلية ودرجة التعقيد التي تهدد استمراريتها خاصة المشاكل المتعلقة بعدم فصل الملكية عن التسيير، غياب هيكل إداري رسمي وفعال، إهمال التخطيط الاستراتيجي، غياب لأساليب تواصل فعالة بين أفراد العائلة، عدم تبني سياسة تضمن انتقال الإدارة إلى الأبناء، عدم استقطاب كوادر فنية وإدارية ذوو خبرة وكفاءة، سياسة التوظيف العشوائية المبنية على العلاقات العائلية والقربانية، الصراعات والنزاعات العائلية التي تهدد كيان الشركة العائلية، خاصة مع تزايد عدد الأفراد وتوسع العائلة، وكذلك تضارب المصالح بحيث يسعى كل طرف لتحقيق مصالحه، وكل هذا يؤدي إلى عدم قدرة الشركات العائلية على الاستمرارية.

ولأن حوكمة الشركات من بين المفاهيم الإدارية الحديثة رغم قدم ممارستها، وقد ظهرت نتيجة انفصال الملكية عن التسيير، وحضي مفهوم حوكمة الشركات باهتمام بالغ منذ نهاية القرن العشرين، وهذا من طرف الباحثين والخبراء ورواد الفكر الاقتصادي والإداري، وقد ازداد الاهتمام بها خلال الأزمات المالية والانهيارات المؤسسية التي شهدتها مختلف دول العالم، وقد أظهرت عديد التجارب الدولية التي تبنت حوكمة الشركات من نتائج إيجابية التي انعكست على أداء مؤسساتها الاقتصادية، بحيث سمحت بتقليل الأخطاء والغش والفساد والاختلاسات والصراعات وغيرها، فضلا عن إرساء أسس الشفافية والإفصاح والعدالة، الأمر الذي من شأنه أن يعزز ثقة المساهمين ومختلف أصحاب المصالح، وكذلك الحال بالنسبة إلى الشركات العائلية في قيامها بتبني مبادئ حوكمة الشركات.

وعلى الصعيد الجزائري فقد كان للحوكمة اهتمام من الجهات المختصة، حيث انعقد أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات، بحيث كان الأساس فيما بعد في إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة سنة 2009، والذي يتماشى وخصوصية الشركات الجزائرية مع الاستفادة من التجارب الدولية.

ولهذا فإن تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية يمكنه أن يقدم إضافة لتعاقب الأجيال والاستمرارية، كما تقدم إطارا قيما لتناول أفضل الممارسات الإدارية وإدارة العلاقات والتخطيط الاستراتيجي، فمن خلال الحوكمة يتم استحداث آليات لتسوية النزاعات والخلافات على صعيد العائلة والشركة، إضافة إلى إيجاد حلول من شأنها تدعيم الاستمرارية من خلال اعتماد مجلس إدارة كفاء يتضمن أعضاء مستقلين من خارج العائلة ذوو خبرات، مما يدعم عمل الشركات العائلية وازدهارها على المدى الطويل وضمان استمراريتها.

### ❖ مشكلة الدراسة Study Problem:

تواجه الشركات العائلية في مختلف دول العالم عامة وفي الجزائر خاصة العديد من المشاكل والتحديات التي فرضتها طبيعة هذه الشركات كونها ذات بعد عائلي، فهي تعيق استمرار نشاطها، وفي سبيل مواجهة تلك التحديات تعتمد هذه الشركات على عدة أساليب لضمان استمراريتها، ولعل من بين هذه الأساليب حوكمة الشركات العائلية، وفي هذا السياق وتأسيسا على ما سبق تتبلور الإشكالية الرئيسية ونلخصها في الآتي:

ما مدى مساهمة مبادئ الحوكمة في دعم استمرارية الشركات العائلية؟

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي نستخلص الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الداعي إلى ضرورة تبني الحوكمة في الشركات العائلية ؟
- ما هو المقصود بالشركات العائلية ؟ وما هو واقع البيئة التشريعية في الجزائر المحيطة بالشركات العائلية ؟
- ما هي العناصر الواجب الاهتمام بها لتدعيم استمرارية الشركة العائلية في ظل تطبيق مبادئ الحوكمة ؟
- هل تتبنى الشركات العائلية الجزائرية مبادئ الحوكمة ؟ وما مدى مساهمة ذلك في دعم وضمان استمرارية الشركات العائلية ؟

### ❖ فرضيات الدراسة Study Hypothesis:

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- النقائص وأوجه القصور الموجودة في الجوانب التنظيمية، الإدارية وأساليب التواصل وضعف الآليات الرقابية، من أهم أسباب عدم استمرارية الشركات العائلية.
- 2- الشركات العائلية في الجزائر تتجسد في شكل شركات الأشخاص أو شركات الأموال، وتخضع إلى القوانين الجزائرية الضابطة لهذه الشركات.
- 3- تدعيم استمرارية الشركات العائلية تتم من خلال تفعيل دور المراجع الخارجي، أو التخطيط الفعال لإدارة الصراع، أو تفعيل دور مجلس الإدارة، أو القيام بالتخطيط لانتقال ملكية وإدارة الشركة العائلية إلى الأبناء.
- 4- تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية يدعم استمراريته.

### ❖ أهمية الدراسة Study Significance:

نلاحظ أن معظم الشركات في الجزائر خصوصاً والعالم عموماً ذات طابع عائلي، ولهذا فإن الشركات العائلية لها دور كبير في دعم الاقتصاد الوطني، وبالاطلاع على واقع الشركات العائلية نجد أنها تعاني من مشكل كبير حتى وإن كانت ناجحة ألا وهي عدم استمراريته، إذ أنها تواجه العديد من التحديات، أهمها عدم فصل الملكية عن الإدارة ومشكلة انتقال الملكية والإدارة للجيل الموالي، وما ينتج عنها من صراع حول السلطة والإدارة، بالإضافة إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي وغياب البناء المؤسسي والإداري السليم، وكل هذا له تأثير سلبي على أداء الشركات العائلية وعلى استمراريته.

ومن هنا تأتي أهمية الدراسة بحيث يجب تحليل كل هذه المشاكل والعمل على معالجتها، وذلك من خلال الاستفادة من مبادئ الحوكمة والنظر في كيفية تطبيقها في الشركات العائلية مع مراعاة خصوصيتها لضمان استمراريتها.

### ❖ أهداف الدراسة Study Aims:

- بالإضافة إلى محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي لهذه الدراسة من خلال اختبار الفرضيات التي تم وضعها سابقا، فإن هذه الدراسة تهدف إلى ما يلي:
- توضيح الجوانب الفكرية والنظرية لحوكمة الشركات، ومختلف المفاهيم والمبادئ الأساسية المرتبطة بها.
  - توضيح مضمون حوكمة الشركات العائلية والوقوف على هيكلها ومؤسساتها وإبراز دورها.
  - تناول الشركات العائلية بالدراسة والتحليل لجوانبها النظرية المتعلقة بها، في سبيل الفهم الجيد لهذا النوع من الشركات وآليات عملها.
  - الوقوف على أهم المشاكل التي تعاني منها الشركات العائلية.
  - إلقاء نظرة على البيئة التشريعية الجزائرية، ومحاولة تشخيص أهم النقاط ذات العلاقة مع الحوكمة والشركات العائلية.
  - تبيان حاجة الشركات العائلية إلى الاعتماد على الحوكمة من أجل ضمان استمراريتها.

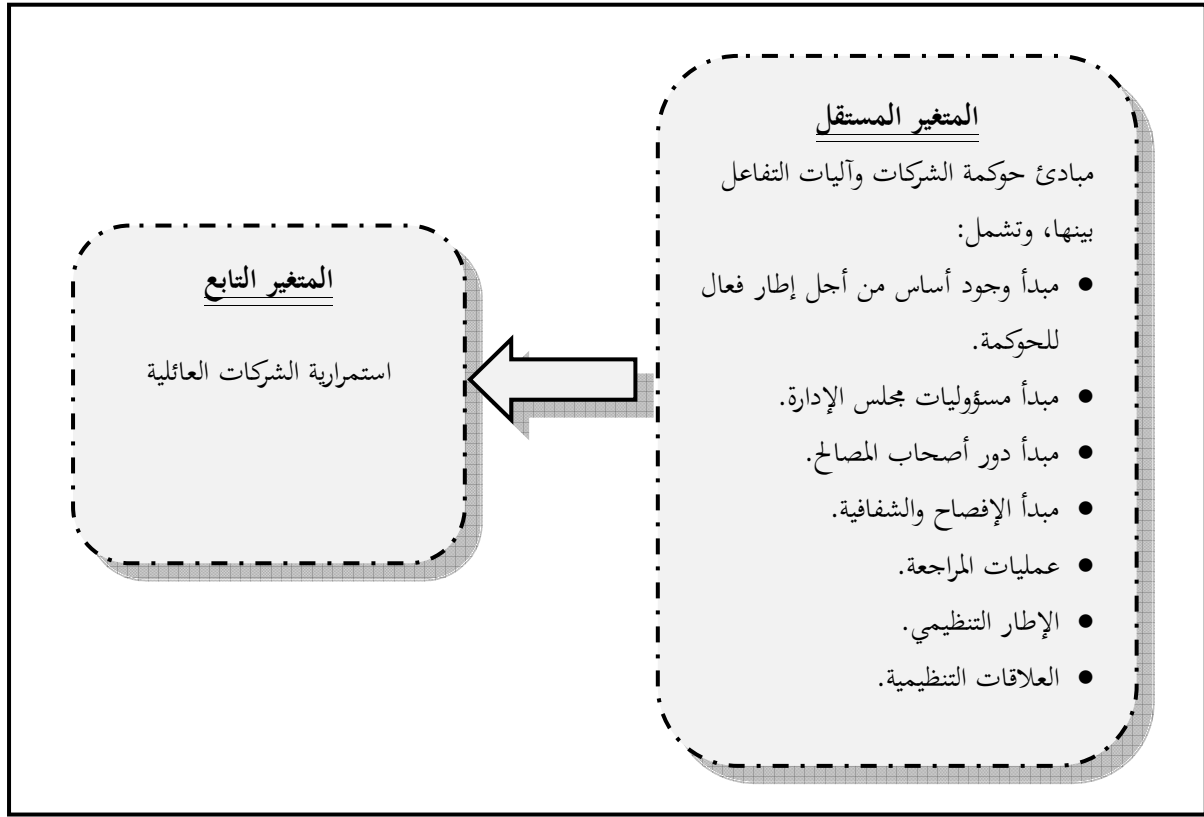
### ❖ أسباب اختيار موضوع الدراسة Reasons for choosing the topic:

- تعود الأسباب الرئيسية لاختيار موضوع الدراسة إلى الاعتبارات التالية:
- أ- الاعتبارات الذاتية: يمكن إدراجها في الآتي:
- الميل الشخصي وحب التعمق في الموضوع، من خلال الاطلاع الدائم على الدراسات المتخصصة ذات العلاقة.
  - التكوين الأكاديمي الذي تلقينته، خاصة وأن له علاقة بموضوع البحث، ومن خلاله استلهمت منه موضوع الأطروحة.
  - الدراسات التي قمنا بها في المراحل السابقة كانت عامل تأثير للخوض بعمق في هذا الموضوع.
- ب- الاعتبارات الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:
- حداثة الموضوع وزيادة الاهتمام به نظرا للتطور الهائل في بيئة الأعمال.

- الدور الكبير الذي تلعبه مؤسسات القطاع الخاص، خاصة وأن غالبيتها ذات الطابع العائلي في الاقتصاد الوطني والمجتمع.
- غالبية الشركات التي تم إنشائها في الجزائر طابعها عائلي، ونظرا لخصوصيتها فهي تعاني من العديد من المشاكل التي تقف دون نجاحها واستمرارها، فكان من الضروري إيجاد آليات مساعدتها ولعل هذه الدراسة من بين الآليات، فمن خلال الاطلاع على الواقع الحالي للشركات العائلية يظهر أنها تعاني من مشاكل كبيرة في التسيير والذي يؤثر سلبا على نشاطها وعلى استمراريتها، لذا وجب علينا من خلال هذه الدراسة التأسيس للحوكمة وكيفية تطبيقها في الشركات العائلية بالشكل الذي يدعم استمرارها.
- النقص الكبير لهذا النوع من المواضيع والذي تعاني منه المكتبات الجزائرية وخصوصا الجامعية منها، ورغبة منا في إثرائها، وفتح للباحثين آفاق ومجالات للبحث فيها والتي لها علاقة بالموضوع.
- التأكيد على دور الحوكمة في الشركات العائلية وضرورة تبني مبادئها.

### ❖ متغيرات الدراسة Study Variables:

- في ضوء عناصر المشكلة والفرضيات المرتبطة بها، يمكن تقسيم متغيرات الدراسة إلى متغيرات مستقلة وأخرى تابعة، وهذا وفق الآتي:
- **المتغير المستقل:** مبادئ حوكمة الشركات وآليات التفاعل بينها، وتشمل:
    - مبدأ وجود أساس من أجل إطار فعال للحوكمة.
    - مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة.
    - مبدأ دور أصحاب المصالح.
    - مبدأ الإفصاح والشفافية.
    - عمليات المراجعة.
    - الإطار التنظيمي.
    - العلاقات التنظيمية.
  - **المتغير التابع:** استمرارية الشركات العائلية.

❖ **Study Model** الدراسة : نموذج❖ **Study Method** الدراسة : منهج

بغرض تحقيق الأهداف السابقة الذكر اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يظهر ذلك من خلال إبراز أهم المفاهيم النظرية والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها، والاعتماد على كل ما هو متاح من كتب ورسائل ومقالات وبحوث تخدم الدراسة، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على المقابلات الشخصية مع مختلف مديري ومسيري الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على استمارة لجمع المعلومات، بحيث تتضمن عدة محاور تحتوي إجابات نعم ولا بهدف قياس مدى تطبيق الحوكمة ومساهمة ذلك في دعم الاستمرارية، إضافة للملاحظة سواء للوثائق الداخلية أو لواقع الإدارة والرقابة في الشركات العائلية محل الدراسة.

❖ **Study instrument** الدراسة : أداة

حرصا منا على إعداد دراسة جيدة سواء في إطارها النظري أو جانبها التطبيقي، وبهدف الوصول إلى نتائج حقيقية قمنا باستخدام بعض الأدوات، بحيث نراها ضرورية ومهمة في البحث العلمي، وهي كما يلي:

- المسح المكتبي: وهذا بالاطلاع على الدراسات السابقة ومختلف المراجع ذات العلاقة بالموضوع من كتب ومقالات وأطروحات، بالإضافة إلى مختلف القوانين والتشريعات.
- المقابلات الشخصية: وذلك من خلال القيام بإجراء مقابلات شخصية مع مختلف مديري ومسيري الشركات العائلية محل الدراسة.
- استمارة جمع المعلومات: تم اعتماد استمارة معلومات تتضمن عدة محاور تحتوي إجابات نعم ولا، بهدف قياس مدى تطبيق الحوكمة فيما تعلق بالتنظيم الإداري والتواصل بين المستويات الإدارية وفعالية طرق التسيير واتخاذ القرار، التعيين والتوظيف، التقييم والمساءلة، وكذا الآليات الرقابية في الشركة العائلية ومدى مساهمتها في الاستمرارية، كما ساعدتنا في عملية إجراء المقابلات الشخصية.

### ❖ صعوبات الدراسة The study's obstacles:

- واجهت هذه الدراسة مثلها مثل باقي الدراسات العديد من العراقيل عند إعدادها، وبخصوص هذه الدراسة فقد واجه الباحث الصعوبات التالية:
- محدودية المراجع والدراسات الأكاديمية المتخصصة التي تناولت الشركات العائلية.
  - عدم وجود هيئة في الجزائر تعنى بإعداد بطاقة تتضمن قائمة رسمية بأسماء الشركات العائلية الجزائرية.
  - صعوبة القيام بالدراسة التطبيقية على الشركات العائلية الجزائرية، بسبب رفض غالبية طلبات إجراء دراسة حالة.
  - صعوبة في تقديم المعلومات المالية وغير مالية في الشركات العائلية محل الدراسة.
  - عدم رغبة بعض مسؤولي الشركتين في التعامل معنا، مما اضطرنا من اللجوء إلى جمع المعلومات حول مصالحهم من مسؤولين آخرين.
  - قلة إدراك إطارات ومسيري الشركتين محل الدراسة بمضمون حوكمة الشركات العائلية.
  - الأزمة الوبائية كوفيد 19.

## ❖ الدراسات السابقة Previous Studies:

في حدود علم الباحث هناك العديد من الدراسات التي تناولت الجوانب الأساسية لمتغيرات موضوع الأطروحة، وهناك دراسات تطرقت إليه بشكل جزئي، بمعنى درست متغير واحد من متغيرات الدراسة، ونعتبرها إضافة علمية تزيد من إثراء الموضوع، وسنعرض هذه الدراسات فيما يلي:

### 1- الدراسات باللغة العربية Studies in Arabic:

- دراسة (بن محمد الحسن، 2011): أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية "دراسة تطبيقية على مسؤولي الشركات العائلية بمدينة الرياض": وهي أطروحة دكتوراه هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في مدينة الرياض من وجهة نظر المسؤولين عنها، إضافة إلى التعرف على الفروقات ذات الدلالة في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية بمدينة الرياض، وهذا وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمجالات التي تمارسها تلك النشاطات والأجيال التي تمر بها، كما هدفت أيضا إلى الوقوف على العلاقة بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وتطور أداء الشركات العائلية بمدينة الرياض، مع ضبط المتغيرات الخاصة بالمجالات التي تمارسها تلك الشركات والأجيال التي تمر بها، إضافة إلى حجم الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية مازال لم يصل للمستوى المطلوب، وقد بينت النتائج أنه كلما تحسن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ارتفع مستوى تطور أداء الشركات العائلية بمدينة الرياض، كما أن هناك عدم اتفاق على مصطلح واحد للحوكمة، هذا وكشفت الدراسة أن هناك خلط واضح بين مفهوم الشركات العائلية من جهة والمشروعات الفردية من جهة أخرى.

- دراسة (ماجد محمد الفراء، محمد علي سعدي الحايك، 2014): المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها: وهي مقال منشور وقد تناولت تحليل وتقييم الخصائص والسمات الإدارية لدى الشركات العائلية في قطاع غزة ومستقبلها، وهذا بالتركيز على الشركات الصناعية، وقد توصلت الدراسة إلى غياب التخطيط الرسمي لدى معظم الشركات العائلية بغض النظر عن أحجامها، إضافة إلى غياب التنظيم الرسمي، إلى جانب مركزية القرار في يد كبير العائلة، كما أظهرت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الخصائص والسمات الإدارية (التمويل والهيكلة التنظيمية وكذا التخطيط) من جهة وعمر الشركة وحجم رأسمالها وعدد العاملين بها من جهة أخرى، هذا وقد بينت الدراسة أن

الشركات العائلية في قطاع غزة سيتواصل دورها المهم مستقبلا فيما يتعلق بالتشغيل والإنتاج والتنمية، كما أكدت أنه غير متوقع أن تتغير سماتها الإدارية في المستقبل المنظور.

- دراسة (قصاص، 2019): تحديد نظام حوكمة الشركات العائلية في الجزائر "دراسة حالة الجزائر": وهي أطروحة دكتوراه وقد هدفت إلى تبيين محددات نظام حوكمة الشركات العائلية في الجزائر، مع محاولة اقتراح مفهوم للحوكمة الذكية للشركات العائلية، وقدمت هذه الدراسة استبيان حيث تم قياس فعالية حوكمة الشركات العائلية من خلال عدة مؤشرات، وهي مؤشر الثقة والمشاركة، مؤشر اليقظة الإستراتيجية، مؤشر الولاء التنظيمي، مؤشر المواطنة والمسؤولية الاجتماعية، مؤشر انتقال السلطة، مؤشر إدارة الصراع، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة محاور تعتبر محددات لنظام حوكمة الشركات العائلية وهي الشكل القانوني للشركة العائلية، ثقافة وهوية الشركة العائلية، أسلوب إدارتها، درجة تدخل المؤسس أو أفراد العائلة المالكة، إضافة للملكية العاطفية، وفي الأخير اقترحت الدراسة أن تقوم الشركات العائلية بتبني آلية عقود الولاء، آلية روح العائلة، آلية المرافقة العائلية، بحيث أن لهذه الآليات دور كبير في تعزيز الثقة وحماية حقوق بقية الأطراف.

## 2- الدراسات باللغات أجنبية Studies in foreign languages:

- (Phillip, et al, 2005), Corporate Governance and Management Succession in Family Businesses.

(حوكمة الشركات وخلافة الإدارة في الشركات العائلية): وهي دراسة منشورة وقد تناولت أهمية فهم وتخطيط الخلافة الإدارية في الشركات العائلية في ظل تطبيق الحوكمة، وقد تناولت الدراسة أهمية تعاقب الأعمال من خلال اقتراح نموذج للتخطيط للخلافة وفعاليتها في الأعمال التجارية العائلية والتحقق منه تجريبيا، يربط جوانب تخطيط الخلافة والإعداد اللاحق بفعالية الانتقال ومن الأداء، بحيث يصور النموذج علاقة تفاعلية متعددة، وقد توصلت الدراسة إلى تأكيد العلاقة بين تخطيط الخلافة وفعالية الشركة، وقد أثارت النتائج فكرة أن إضفاء الطابع الرسمي على الحوكمة في الشركات العائلية، ولكن وجود مجلس يفصل بشكل فعال بين الأنظمة الفرعية للشركات والعائلة، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل بشأن الأعمال والعائلة.

- (Aras, Crowther, 2008), (Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability).

(الحوكمة والاستدامة: تحقيق في العلاقة بين حوكمة الشركات واستدامة الشركات): وهي مقال منشور وتهدف لإثبات أن حوكمة الشركات ضرورية بالنسبة لاستمرار نشاط أي شركة، وبالتالي على الشركات الاهتمام بها بشكل كبير والعمل على تطبيقها ولو تدريجياً، وقد ركزت هذه الدراسة بشكل رئيسي على اختبار العلاقة بين حوكمة الشركات واستمرارية الشركات وديمومة أنشطتها، من خلال دراسة عدة شركات في بورصة لندن من حيث حجم رأس المال حسب مؤشر FTSE (Financial Times Stock Exchange) وتم تحليل سياسات الحوكمة بالشركات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الأطراف المعنية بهذا الخصوص المتغيرين المذكورين، إضافة إلى أنها أظهرت بعض نقاط القوة ونقاط ضعف التي تحتاج إلى ممارسات إضافية للتغلب عليها، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ونشر الوعي بين الأفراد.

- (Bouges, 2013), Internationalization of family Businesses in Saudi Arabia.

(تدويل الشركات العائلية في العربية السعودية): وهي أطروحة دكتوراه وقد بحثت في تخطيط وتطبيق قادة الشركات العائلية السعودية في تدويل شركاتهم لتعزيز الاستمرار وزيادة الأرباح، في ظل التنافس الكبير في الأسواق العالمية، واعتمدت الدراسة على نموذج (uppsala) وتم مقابلة ثلاثة قادة لشركات عائلية سعودية، حيث وصفوا تجاربهم في تحقيق التدويل الناجح لشركاتهم العائلية، كما حللت الدراسة الأفكار الرئيسية لهذه المقابلات، بحيث دارت حول خصائص الشركات العائلية حتى تتنافس دولياً، خصائص السوق الدولي لتدويل الشركات العائلية، خصائص فرصة التدويل الناجحة بالنسبة للشركات العائلية السعودية، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: لقد حددت القادة أنه ومن أجل تدويل الشركات السعودية لا بد من إستراتيجية مناسبة وقدرة مالية ومصادر مؤهلة وسياسات منظمة وخدمات ومنتجات نمطية، ينبغي على قادة الشركات العائلية استهداف الأسواق العالمية المستقرة التي ترحب بالاستثمارات الأجنبية ولها تعليمات وأنظمة آمنة، ينبغي أن تكون كل فرصة تدويل لها علاقة وثيقة في السوق العالمي، وتستهدف حوافز الشركة العائلية وقدرة على تلبية حاجات السوق في الوقت المناسب.

- (Piason Viriri, Donnelie Muzividzi, 2013) **Corporate Governance In Family Owned Businesses: A New Paradigm Shift In Management.**

(حوكمة الشركات في الشركات المملوكة للعائلة: تحول نموذجي جديد في الإدارة): وهي مقال منشور وقد سعت إلى التحقق من مدى ممارسة الشركات المملوكة للعائلات للتخطيط لتعاقب الموظفين، وتحديد مدى تنفيذ الشركات لفصل الإدارة عن السيطرة وتحديد مدى الشفافية في الشركات العائلية، وقد تم استخدام كل من تصاميم البحث الاستكشافية والوصفية، وتم استخدام البحث المكتبي والاستبيانات والمقابلات كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن معظم الشركات المملوكة للعائلات بالكاد تطبق مبادئ حوكمة الشركات على الرغم من فوائدها المشهود لها على نطاق واسع، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية الخلافة، بحيث يجب إعداد خطة تعاقب رسمية في الوقت المناسب لتجنب الخلافات، كما أوصت بضرورة فصل الملكية عن الإدارة لتحقيق أداء جيد، بالإضافة إلى ضرورة ترقية الأفراد المناسبين وتوفير فرص جذب مديريين من خارج العائلة، وتوفير هيكل مناسب يوضح بدقة السلطات والمسؤوليات مع توفير الشفافية.

- (Ben Rejeb, 2014), **Good Board Governance and Perceived Business Continuity in Tunisian Corporate Groups.**

(حوكمة مجلس الإدارة الجيدة واستمرارية الأعمال المدركة في مجموعات الشركات التونسية): وهي مقال منشور وتناولت مساهمة ممارسات حوكمة مجلس الإدارة الجيدة، ودوره في استمرارية الأعمال في مجموعة الشركات التونسية والتي معظمها تسيطر عليها الأسر والعائلات، فيمكن لحوكمة الشركات الجيدة من خلال مجلس الإدارة أن تكون محرك أساسي، وذلك بتقديم خدمات جيدة لممارسات الإدارة، والتي تسمح لمجموعات الشركات بمواجهة الخلافة وتحسين أدائها بما يضمن استدامتها، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 50 مجموعة شركات وذلك باستخدام استبيان استهدف أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة العليا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين استمرارية نشاط الشركات التونسية ومجلس الإدارة وثقافة مساءلته، إضافة إلى مهارات المديرين.

- (Rasoul, Marjan, 2014), **Factors Dominating the Continuity and Decline of Family Businesses.**

(العوامل المسيطرة على استمرارية وتدهور الشركات العائلية): وهي مقال منشور وتهدف إلى تحديد العوامل الفعالة المهيمنة على استمرارية الشركات العائلية والأخرى التي تؤدي إلى اندثارها، لتأسيس نموذج مفاهيمي للاستمرارية والخلافة للشركات العائلية، وقد تم صياغة ثلاث أسئلة رئيسية وهي: لماذا تكون الاستمرارية والخلافة في الشركة العائلية لجيلين أو ثلاث أجيال؟ ما هي العوامل التي يمكن أن تضمن استمرارية الشركات العائلية؟ وما هي العوامل المؤثرة في تنظيم استمرارية الشركات العائلية؟ وقد تم استخدام عينة من مديري المالكين الناجحين الذين يديرون شركات عائلية في إيران، وقد توصلت الدراسة إلى 16 عامل يهيمن على استمرار الشركات العائلية منها تقنية التحكم لتسوية الخلاف بين الأعضاء، تحديد القائد المقبل وعقد اجتماعات منتظمة لتبادل الأفكار الجديدة، وتوفير فرص عمل لأفراد العائلة بأكملها من خلال النواة الرئيسية للعائلة، تحديد ميزانية لإجراء البحوث حول الأعمال العائلية، و18 عامل يؤدي إلى اندثار هذه الشركات العائلية منها عدم وجود تخطيط طويل الأجل، عدم كفاية الانضباط والجدية نتيجة العلاقات الودية العائلية، التمييز بين الأولاد والبنات، عدم إعطاء فرصة للجيل القادم من طرف الجيل الحالي، تأثير الخلاف العائلي، عدم وجود دافع بسبب وجود اختلاف بسيط بين رواتب الأفراد العاملين بجد ونشاط مع غيرهم بخلاف ذلك.

- (Rondi et al, 2014), **Executive Compensation And Agency Costs In A Family Controlled Corporate Governance Structure-The Case Of Italy.**

(التعويضات التنفيذية وتكاليف الوكالة في هيكل حوكمة الشركات التي تسيطر عليها الأسرة "حالة ايطاليا"): وهي مقال منشور وقد هدفت إلى التعرف على أثر توزيع الأرباح كآلية مهمة على بنود التكاليف في الشركات العائلية في ايطاليا من وجهة الحوكمة، وتبين أن سياسة توزيع الأرباح يؤثر بشكل كبير على التكاليف في الشركات العائلية، كما تبين أن زيادة سيطرة أفراد العائلة المالكة على إدارة الشركة يؤدي إلى زيادة توزيع الأرباح مقارنة مع أحوار الإدارة تتأثر بشكل كبير في توزيع الأرباح، وتؤكد الدراسة بأن تطبيق الحوكمة يعد صعب نوعاً ما مقارنة بالشركات الأخرى.

- (Ramadani, et al, 2017), Decision-making challenges of women entrepreneurs in the family business succession process.

(تحديات اتخاذ القرار للنساء صاحبات المشاريع في عملية خلافة الأعمال العائلية): وهي مقال منشور وقد تناولت قضايا الخلافة في الشركات العائلية المملوكة للنساء، من خلال فهم عملية صنع القرار في الأعمال التجارية العائلية المملوكة للنساء، وشملت القضايا التي تم فحصها حول: كيف تتصرف صاحبات الأعمال ودور السلف كيف يخططون للخلافة وكيفية تنفيذها، وكيف يختارون القائد المقبل عندما يكون هناك أكثر من فرد (ابن)، وقد وجدت الدراسة أن أيا من النساء اللواتي تم مقابلهن يرغبن في المستقبل أن يكون العمل في أيدي أطفالهن، وتخشى سيدات الأعمال أنه إذا لم يقمن بإبقاء أطفالهن في بيئة العمل بالشركة فإنهم لن يكونوا مهتمين بأن يصبحوا أصحاب عمل عائلي من الجيل الثاني، وتشير النتائج إلى أن صنع القرار الجماعي في الشركات العائلية مهم ويلعب دور كبير في تحديد كيفية تأثير النوع الاجتماعي على تخطيط الخلافة.

- (Alawadhi, Koster, 2017), Corporate governance and sustainability of family businesses in the UAE.

(حوكمة الشركات واستدامة الشركات العائلية في الإمارات العربية المتحدة): وهي دراسة منشورة وتركز على قضايا حوكمة الشركات التي تواجهها الشركات العائلية في الإمارات العربية المتحدة، والآليات التي من شأنها أن تساعد في حلها وضمان استمراريتها عبر الأجيال، وقد أكدت أن الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة مهمة جدا، لأنها تساهم بشكل كبير في الأنشطة الاقتصادية فيها، ويعتمد نجاح هذه الشركات على عدة عوامل مثل القوانين السائدة في البلد، الهيكل التنظيمي، الخلافة، وتواجه تحدي رئيسي في دولة الإمارات العربية المتحدة هي حوكمة الشركات والاستدامة، وقد اقترحت الدراسة إنشاء ميثاق العائلة خلال المرحلة الأولى، والذي يعتبر عنصر رئيسي في التعامل مع تخطيط الخلافة وحوكمة الشركات، كما تتضمن هذه الوثيقة تعريفا لمبادئ الإدارة وتحديد واضح لأدوار وتشكيلات مؤسسات حوكمة العائلة مع الهيئات الإدارية للشركة كمجلس الإدارة والإدارة العليا، كما اقترحت تنصيب هيئة وطنية تعنى بمواثيق الشركات العائلية، حوكمة الشركات العائلية، التخطيط للخلافة، تقديم المشورة للدولة، زيادة الوعي بضرورة الاستدامة وحوكمة الشركات والافتتاح الأخير فهو دور الوساطة، فتعتبر واحدة من الوسائل الأكثر استخداما لحل النزاعات، ولا يقوم الوسيط باتخاذ القرارات، بل يقتصر على المساعدة فقط.

- (Ruramayi Tadu, 2018), Effects of governance on the sustainability and, continuity of family businesses in Botswana.

(آثار الحوكمة على الاستدامة واستمرارية الأعمال في بوتسوانا): وهي أطروحة دكتوراه وقد هدفت إلى معرفة آثار هياكل الحكم بشأن استمرارية الشركات العائلية، لأن هذا النوع من الشركات التي تهيمن على الاقتصاد تعاني من عدم وجود الاستمرارية من جيل إلى آخر، لذلك يجب فهم ديناميكية الأسرة وأنظمة حوكمة الشركات العائلية أمر مهم لإدارة وإنجاح البقاء للأعمال العائلية، تمت دراسة عينة 144 شركة عائلية في بوتسوانا مستمدة من قطاعات الصناعة والخدمات المهنية والمسجلة مع هيئة بوتسوانا للأعمال والمؤسسات المحلية عام 2017، قامت الدراسة بقياس العلاقة بين خمسة متغيرات مستقلة واستدامة واستمرارية الشركات العائلية في بوتسوانا، وتشير نتائج البحث أن فكرة وجود التواصل الفعال، صنع القرار، التخطيط للخلافة، ورؤية إستراتيجية لها تأثير إيجابي على استدامة واستمرارية الشركات العائلية، وقد أوصت الدراسة من خلال وزارة التجارة والصناعة بوضع كتيب للحوكمة مع المبادئ التوجيهية وكيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية إدماج أفضل ممارسات للحوكمة، وكذلك أوصت بضرورة التخطيط الرسمي وصياغة خطة إستراتيجية وذلك بإشراك كل من أفراد العائلة الحاليين والجيل القادم، إضافة إلى تبني ثقافة التواصل العائلي وإضفاء الطابع الرسمي على تجمعاتها لمناقشة قضايا الأسرة والشركة.

- (Oudah, et al, 2018), Determinants Linked to Family Business Sustainability in the UAE: An AHP Approach.

(المحددات المرتبطة باستدامة الشركات العائلية في الإمارات العربية المتحدة): وهي مقال منشور وقد هدفت إلى تحديد وترتيب أولويات عوامل النجاح المختلفة المرتبطة باستدامة واستمرارية الشركات العائلية الكبيرة والمتوسطة الحجم في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد تم جمع البيانات باستخدام استطلاع قائم على المقابلة أجري على 12 شركة عائلية متوسطة وكبيرة الحجم في الإمارات العربية المتحدة، وتبين النتائج أن الشركات العائلية الكبيرة تدرك فشل الانتقال ولديها تخطيط طويل الأجل للأجيال القادمة، ومع ذلك فهي تحتاج إلى إعطاء أهمية أكبر، أما الشركات العائلية متوسطة الحجم أقل إدراكا لفشل الانتقال ولديها تخطيط محدود على المدى الطويل، وقد أوصت الدراسة بإعطاء أهمية أكبر لتخطيط الخلافة والتخطيط الاستراتيجي.

## ❖ ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

استعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة منها دراسات عربية وأخرى أجنبية، وقد تناولت معظمها استمرارية الشركات العائلية من خلال اعتماد مجلس الإدارة والتحضير لاستلام أفراد الجيل الموالي لإدارة الشركة العائلية، وكذا دراسة في أسباب انهيار الشركات العائلية، كما اشتركت أغلب الدراسات بدراسة زاوية واحدة من زوايا حوكمة الشركات العائلية هو مجلس الإدارة وأهملت باقي العناصر، بحيث لم تتناول الدراسات السابقة لكل عناصر حوكمة الشركات بشكل مرتب وشامل ومدى مساهمة ذلك في استمرارية الشركات العائلية.

وتأتي دراستنا من موقع هذه الدراسات في كونها ستكون شاملة لجميع العناصر ومدى مساهمتها في دعم استمرارية الشركات العائلية، وذلك بتجسيد الإطار التنظيمي والعلاقات التنظيمية في ظل الحوكمة من خلال الهيكل التنظيمي، التأسيس لحوكمة الشركات، سياسات التوظيف والتعيين والتكوين، آليات اتخاذ القرار، التقييم والمساءلة، التواصل بين المستويات الإدارية، التحضير لانتقال الملكية والإدارة إلى الأبناء، تسوية الخلافات العائلية، دور أصحاب المصالح، بالإضافة إلى عناصر أخرى لا تقل أهمية مثل عمليات المراجعة، الإفصاح والشفافية، سياسة توزيع الأرباح، وكل هذه العناصر بشكل منسق لم تتطرق إليه الدراسات السابقة، مما يجعل الدراسة الحالية جديدة في طرحها وفي تناولها للموضوع، وقد استفاد الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة وفي بناء أدوات وإعداد الدراسة التطبيقية، وفي التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة.

## ❖ هيكل الدراسة Study Structure:

لإنجاز هذه الدراسة وانطلاقاً من طبيعتها، وبهدف تحقيق الأهداف المرجوة منها مع الحرص على عرضها بطريقة متناسقة، تم تقسيمها إلى أربعة فصول تسبقها مقدمة شاملة لموضوع الدراسة.

### الفصل الأول: البناء الفكري والمفاهيمي لحوكمة الشركات

نتناول في هذا الفصل تحليل أسباب ظهور حوكمة الشركات وزيادة الاهتمام بتطبيقها، التعرض لمفهومها، أهميتها، أهدافها، متطلبات التطبيق الفعال لها وكذا ممارستها في بيئة الأعمال الدولية، كما يتناول

أيضا طبيعة الحوكمة في الشركات العائلية، من خلال عرض مفهوم حوكمة الشركات العائلية، أهمية تطبيقها، وفي الأخير نعرض قواعدها المختلفة.

### الفصل الثاني: الشركات العائلية والمحيط التشريعي في الجزائر

نعرّج من خلال هذا الفصل على الإطار المفاهيمي للشركات العائلية وإشكالية تجسيدها، وذلك بعرض مفهومها، مزاياها وعيوبها، أنواعها، مراحل نموها، كما سنقوم بقراءة في القانون المدني والتجاري الجزائري عن أحكام الشركات، بالإضافة إلى تشخيص لمكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشريع الجزائري، وذلك بالتركيز على مفهومها، العوامل المؤثرة على إنشائها وتطورها، وهيئات دعمها وتمويلها في الجزائر، وأخيرا ومن خلال هذا الفصل تسليط الضوء على إشكالية إدراج الشركات العائلية في البورصة.

### الفصل الثالث: دور الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية

نسلّط من خلال هذا الفصل الضوء على دور الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية، وقد اعتمدنا تقسيم تسلسلي لربط العناصر ببعضها البعض بهدف عرض أهم العناصر التي تساهم في ضمان استمرارية الشركات العائلية، انطلاقا من الدور الحوكمي للمراجع الخارجي، أهمية إرساء مجلس الإدارة، إدارة الصراع على الصعيدين العائلي والشركة، التخطيط لانتقال الملكية والإدارة إلى الأبناء من خلال بناء إطار مؤسسي فعال، بالإضافة إلى ضرورة تبني سياسة فعالة للتوظيف وتوزيع الأرباح.

### الفصل الرابع: دراسة حالة "BORDJ STEEL" و "ETRHB HADDAD"

يتناول هذا الفصل الجانب العملي للدراسة، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة بالشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB، بحيث تم إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وقد قام الباحث بمقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيرتي الشركتين العائليتين لتحديد مدى تطبيق الحوكمة فيما تعلق بالتنظيم الإداري والتواصل بين المستويات الإدارية وفعالية طرق التسيير واتخاذ القرار، التعيين والتوظيف، التقييم والمساءلة، وكذا الآليات الرقابية.

يعقب الفصول الأربع خاتمة تحمل في طياتها النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى اختبار الفرضيات التي تم تبنيها، ثم عرض النتائج المتوصل إليها، وأخيرا تقديم عدة اقتراحات وتوصيات التي نراها ضرورية بناء على النتائج المتوصل إليها، مع فتح عدة نقاط تتضمن الآفاق المستقبلية للبحث فيها.

**الفصل الأول:**  
**البناء الفكري والمفاهيمي**  
**لحوكمة الشركات**

## تمهيد:

يعتبر موضوع حوكمة الشركات أحد أهم المواضيع التي أخذت حيزا كبيرا من الاهتمام، سواء من طرف الأكاديميين والباحثين أو المنظمات المهنية والهيئات الرسمية ذات الصلة، خاصة بعد حدوث مجموعة من الفضائح المالية وجملة من الانهيارات المؤسسية، وقد ربطها بعض الباحثين بوجود خلل في الآليات الرقابية وضعفها، وبهذا تم الاستنجد بحوكمة الشركات لما لها من دور كبير في الجانب الرقابي والإداري للشركات لتحقيق الأهداف، والرفع من الأداء ومنع حدوث الفساد المالي والمحاسبي والإداري، بالشكل الذي يضمن تحقيق حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في بيئة تسودها الشفافية والعدالة للشركات بصفة عامة.

والشركات العائلية هي الأخرى قد لاقت جزء من اهتمام حوكمة الشركات، وهذا بالشكل الذي يكفل تناول قضايا الاستدامة وتعاقب الأجيال ومواجهة مشاكلها لضمان استمرار نشاطها وبقائها، حيث تسعى حوكمة الشركات العائلية إلى تسهيل عملية الانتقال السلس للملكية والإدارة إلى الأبناء، وكذا التقليل من النزعات والصراعات العائلية واستحداث آليات إدارتها وتسويتها، وضمان تطبيق أفضل الممارسات الإدارية لتحسين أدائها من خلال وضع إستراتيجية فعالة للتقليل من المخاطر والأزمات الداخلية منها والخارجية.

وفي سبيل الإلمام بمختلف جوانب موضوع هذا الفصل، ارتأينا تقسيمه لعدة عناصر بالشكل الذي يضمن تسليط الضوء على أهم العناصر، فكان المبحث الأول شاملا للتأسيس العام لحوكمة الشركات بدء من تحليل لأسباب ظهور وزيادة الاهتمام بالحوكمة إلى عرض مفهومها، أهميتها وأهداف تطبيقها، أما المبحث الثاني فجسد متطلبات التطبيق الفعال لنظام حوكمة الشركات، وكذا عرض ركائزها محدداتها ومقوماتها الأساسية لتجسيدها، أما المبحث الثالث فقد سلط الضوء على ممارسات حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية من خلال عرض النماذج الثلاث النموذج الأنجلوسكسوني، النموذج الموجه بالشبكة والنموذج الهجين، وفي الأخير عالج المبحث الرابع طبيعة الحوكمة في الشركات العائلية، حيث تم عرض مفهومها، مزاياها، تحديات تطبيقها، بالإضافة إلى أهم قواعدها.

## المبحث الأول: التأسيس العام لحوكمة الشركات

تعتبر حوكمة الشركات من بين القضايا التي لقيت الاهتمام في عالم المال والأعمال، خصوصاً عقب الأحداث التي شهدتها العالم من انهيارات مؤسسية وإخفاق العديد من الشركات والمؤسسات العالمية العملاقة، وحدوث الأزمات المالية خاصة في دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية، بحيث كشفت مدى الخلل الذي تعاني منه مجتمعات الأعمال، مما أدى إلى تفعيل إجراءات وأنظمة الحوكمة وزيادة الاهتمام بها.

وعليه ومن خلال هذا المبحث سنحاول عرض لأسباب ظهور وزيادة الاهتمام بحوكمة الشركات، بدايات تشكيل مفهومها، وأهم التعريفات التي أطلقت عليها سواء كانت اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية، وفي الأخير نقوم بعرض أهدافها وأهمية الالتزام بالتطبيق السليم لمبادئها.

## المطلب الأول: حوكمة الشركات: تحليل لأسباب الظهور وزيادة الاهتمام

تباينت الآراء والكتابات حول الأسباب الفعلية لظهور حوكمة الشركات، إذ نجد هناك عدة نظريات ساهمت في ظهور حوكمة الشركات على غرار نظرية الوكالة التي نشأت بسبب انفصال الملكية عن التسيير، التي سنركز عليها، وكذا نظرية التجذر ونظرية المضيف، إضافة إلى عوامل أخرى التي لا تقل أهمية عن هذه النظريات ومنها الأزمات المالية والانهيارات المؤسسية، وهذا ما سنعرفه من خلال تناولنا لهذا المطلب.

## أولاً. انفصال الملكية عن التسيير:

تعتبر دراسة الباحثان "بيرل" و"مينز" (Gardiner Means & Adolf Berle) سنة 1932، من خلال كتاب المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة من أوائل الدراسات التي تناولت فصل الملكية عن التسيير، ليتطرق بعدهما الأمريكيين كلا من (Jensen et Meckling) أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1976 إلى مشكلة الوكالة، وقد أشار الباحثان إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يتم فصل الملكية عن التسيير، بحيث تنشأ بين المسير والمساهمين ومختلف الدائنين، وهذا ما يعرف بـ "مشاكل الوكالة"، حيث قدمت نتائجهما في أفضل دوريات الاقتصاد المالي Journal of financial and economics وذلك سنة 1976<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 21.

وبهذا الخصوص عرّف كل من (Jensen et Meckling) نظرية الوكالة بأنها "تعاقد بين المالك (الأصيل) الذي يفوض طرف آخر (الوكيل) من أجل تنفيذ أعمال معينة لفائدة الأول، مما يتطلب تفويض السلطات"<sup>1</sup>.

وفي المقابل عرّف (عبد العال حماد، 2005) نظرية الوكالة بأنها: "مجموعة من العلاقات التعاقدية"<sup>2</sup>، وهو نفس السياق الذي وصف فيه (Claud, 2000) عقد الوكالة على أنه عقد يبرم بين طرفين الأول يدعى الموكل أو الأصيل (Mandant)، والثاني يدعى المسير أو الوكيل (Mandataire) بغرض القيام بمهام باسمه، وهذا ما يؤدي إلى تفويض جزء من سلطات اتخاذ القرار للمسير (الوكيل)<sup>3</sup>.

ونشير إلى أن نظرية الوكالة تعمل على معالجة مشاكل العلاقة الناتجة عن انفصال الملكية عن التسيير، بالإضافة إلى مشاكل تحمل المخاطر ووظائف صنع القرار ومراقبة أداء الأعوان، وبما أن كل طرف يتصرف حسب مصالحه الذاتية، فهذا سيولد صراعات ينتج عنها تحمل تكاليف تدعى بـ "تكاليف الوكالة"<sup>4</sup>، وهي:

- تكاليف الرقابة التي يقوم بها الملاك على الإدارة ويتحملها الملاك (Monitoring Costs)؛
- تكاليف الالتزام: وهي التي تنفقها الإدارة لتأكيد استقامتها (Bonding Costs)؛
- الخسارة الباقية: وهي الفرق بين السلوك التنظيمي للمالك والمسير (Residual Loss).

وبالرجوع إلى الفرضيات التي تقوم عليها نظرية الوكالة نجد أنها تتمحور بشكل جوهري في التعارض في

المصالح بين الملاك والمسيرين، فكل طرف يسعى لتحقيق مصالحه الخاصة، وعموماً يمكن حصرها في الآتي:<sup>5</sup>

- المسيرين يسعون لتحقيق مصالحهم وتعظيم منافعهم على حساب الملاك؛
- المسير يعرف عمله أكثر من المالك، من هنا جاءت فكرة نقصان وعدم اكتمال العقود؛
- يتميز كل من المالك والمسير بالرشادة الاقتصادية؛

<sup>1</sup> محمد عصام عبد الحميد، الحوكمة، المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص: 21.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات - المفاهيم، المبادئ، التجارب، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 67.

<sup>3</sup> papillon Jean - Claude, Economie de l'entreprise: L'entrepreneur à la gouvernance, 2eme édition, Paris EMS Editions, 2000, p: 250.

\* تكاليف الوكالة: هي الأعباء الناتجة عن ما يضعه المساهمون من نظام لتحفيز المسير حتى يعظم مصلحة المساهمين، أو أعباء وضع نظام للرقابة على المسير لضمان حسن التسيير بما لا يضر مصلحة المساهمين.

<sup>4</sup> غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص: 21.

<sup>5</sup> محمد عصام عبد الحميد، مرجع سابق، ص: 22.

- اختلاف أهداف كل من المالك والمسير، فالأول يسعى للحصول على أكبر قدر من الجهد وعمل المسير مقابل أجر معقول، بينما الثاني يسعى للحصول على أكبر قدر من الأجر والمكافآت والحوافز ومختلف المزايا مع بذل أقل جهد؛

- اختلاف نسبة المخاطرة التي يتحملها كل من المالك والمسير، وذلك نظرا لاختلاف إمكانية الوصول للمعلومات، واختلاف الخلفية التدريبية والمميزات الشخصية لكل منهما.

وفي هذا السياق أكد (Shuran, Xiaode, 2020) أن مشاكل الوكالة تتبع من الافتراض بأن الوكيل سيتخذ سلوكا انتهازيا، خاصة عند وجود تضارب في المصالح بين الوكيل والأصيل، ويمكن تقسيم السلوك الانتهازي إلى ثلاث فئات وهي: الخطر الأخلاقي، والاختيار المعاكس، والخداع<sup>1</sup>، كما أشار (بن زواي، 2018) أن مشاكل الوكالة تعود بالأساس إلى أن المسيرين يملكون معلومات أكبر، مما يسمح لهم بخدمة مصالحهم دون تحمل أية مخاطر، في حين يجد المساهمون صعوبة في دفع المسيرين إلى خدمة مصالح الملاك<sup>2</sup>.

وفي نفس الدراسة أشار (Shuran, Xiaode, 2020) أن مشاكل الوكالة في الشركات العائلية تأتي من مصادر بخلاف مشاكل الوكالة التقليدية، بحيث يحدث تضارب المصالح بين أفراد العائلة بأدوار مختلفة، فبعض أفراد العائلة لهم الملكية فقط (مالك)، والبعض الآخر لهم الملكية والإدارة، بحيث إلى جانب ملكيتهم يشاركون أيضا في التسيير (الوكيل)، وبهذا تنشأ النزاعات التي تقلل من التعاون وتبادل المعلومات، وبالتالي زيادة تكاليف الوكالة، وقد تختلف أيضا المزايا المالية وغير المالية بين أفراد العائلة المالكين والمسيرين التي تؤدي إلى صراعات، وغالبا ما تقوم العائلة بإنشاء كيان تنظيمي وسيط مثل مكتب العائلة أو تجمع عائلي الذي يقلل من تلك الصراعات ويضع حد للتدخل غير المنسق في الشركة العائلية، كما يمكن أيضا إدارة الشركة بالتعاون مع أطراف أخرى من خارج العائلة (عادة تكون هذه الأطراف من المحترفين ذوو كفاءة وخبرة أفضل من أفراد العائلة)<sup>3</sup>.

هذا وذكر (Jiaqi, et al, 2019) أن الدراسات تركز بشكل رئيسي على العلاقة بين الإيثار الموجود بين أفراد العائلة ونظرية الوكالة، فالإيثار العائلي يسهل خاصية مهمة الشركات العائلية، ويعزز التواصل والتعاون بين

<sup>1</sup> Shuran L, Xiaode Zuo, Agency Costs in Family Business: A Review, Journal of Service Science and Management, 13(2), 2020, P:378.

<sup>2</sup> بن زواي محمد الشريف، الشركات العائلية وتكاليف آليات الحوكمة: دراسة منهجية على التحليل التمييزي لعينة من الشركات الجزائرية، مجلة المالية وحوكمة الشركات، المجلد 2، العدد 1، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018، ص: 54.

<sup>3</sup> Shuran L, Xiaode Zuo, op cit, P: 379.

أفراد العائلة، كما يقلل من التفاوت بين أصحاب الشركات العائلية وموظفي العائلة، ويجب على الشركات العائلية أن تفهم الإيثار جيدا وأن تقلل من تكلفة الحوكمة التعاقدية<sup>1</sup>.

### ثانيا. الانهيارات المؤسسية والأزمات المالية:

لقد أثار موضوع الحوكمة موجة اهتمام كبيرة في العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، بسبب الأزمات الاقتصادية، والانهيارات المؤسسية نتيجة الفشل الإداري والتلاعب بالقوائم المالية وتعظيم أرباح تلك الشركات، وإهمال محددات السلوك المهني والأخلاقي<sup>2</sup>.

وفي هذا السياق وجدت الوحدة السنغافورية التابعة لشركة "China Aviation Oil" أنهل محاطة بعدة مشاكل في نهاية سنة 2003، وهذا بعد اكتشاف خسارتها حوالي 550 مليون دولار في عمليات تداول المضاربة على أسهم مشتقات البترول، والمعلوم أن الشركة السنغافورية كانت تزود الصين بثلاث استهلاكها من وقود الطائرات، وكانت أكبر فضيحة في تداول مشتقات البترول منذ انهيار بنك "Barilngs" سنة 1995<sup>3</sup>.

وقد زعم مدير الشركة السنغافورية أن الشركة الأم القابضة "China Aviation Oil" كانت على علم بالخسائر عندما باعت 15% من أسهم الوحدة السنغافورية قيمتها 108 مليون دولار، لتغطي سر الطلبات غير المجابهة لتغطية الهامش، وفي نفس وقت بيع الأسهم كانت الشركة تبلغ الـ 7000 مستثمر من القطاع الخاص بأنه مازال بإمكانهم توقع تحقيق أرباح رغم أنها أفلست، وقالت هيئات تقييم المركز الائتماني أن الشركة أبرزت مشاكل كبيرة وأوسع نطاقا من مجال الحوكمة، بما فيها هياكل الشركات المعقدة ومختلف الممارسات المحاسبية التي لا يمكن الاعتماد عليها، الأمر الذي صعب تحليل أوضاع بعض الشركات المرتبطة بالصين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Jiaqi Guo, Changhong Li, Wenting Jiao, Zhan Wang, Research Hotspots and Tendencies of Family Firms in China, Theoretical Economics Letters, 9 (4), 2019, P:1061.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، إيمان شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 33.

<sup>3</sup> لعلا رضاني، أم الخير البرود، شارف عبد القادر، إرساء دعائم الحوكمة المؤسسية لمواجهة الأزمات "دراسة لأهم الأزمات والفضائح المالية لكبرى الشركات العالمية"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 3، العدد 3، 2017، ص: 277.

<sup>4</sup> وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غزاوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص: 35.

وهذا على غرار فضيحة شركة \* (Enron) التي لم تحقق أرباح بل كانت تمنى بخسائر، حيث أن تلاعبها بالحسابات جعلها واحدة من أفضل الشركات العالمية، وأضطر مسؤوليها وعلى رأسهم "Andro Fasto" إلى إظهار المزيد من الأرباح الوهمية، وقد تواطأ مدقق الحسابات عن شركة \*\* (Arthur Anderson)، وأديننت من طرف المحكمة بعدة اتهامات تصبوا كلها في إعطاء انطباع خاطئ عن المركز المالي لشركة "Enron"، كما تم إحالة مسؤولين تنفيذيين للقضاء أهمهم "Kenneth Lay" و "Jeffrey Skilling" ورئيس المحاسبين "Richard Causery" بلائحة تهم قدرت بـ 53 تهمة<sup>1</sup>.

وحسب (المعتاز، 2008) أنه قد أكدت بعض الدراسات على أن لجنة المراجعة بالشركة كانت متوافقة مع متطلبات بورصة الأوراق المالية وبورصة نيويورك للأوراق المالية ومختلف الجهات الأخرى، مما يدل على أن القضية ليست قوانين ومتطلبات نظامية بل القضية تبدو أخلاقية إلى حد بعيد، وقد كانت بهذه الشركة "صوريا" نظام لحوكمة الشركات يشمل ميثاق أخلاقيا ولجنة المراجعة، لكن لاشيء موجود على أرض الواقع<sup>2</sup>.

كذلك فضيحة شركة \*\*\* (World com) فقد كان مسؤولي الشركة ومنذ سنة 1999 يستخدمون حيل لإخفاء المركز المالي بالتواطؤ مع شركة تدقيق الحسابات، وإعطاء صور مبالغ فيها عن الأرباح بهدف رفع سعر الأسهم وهو ما حقق الثراء للمدير التنفيذي "Bernard Ebbers"، وبعد اكتشاف الفضائح وجهت تهم للمسؤولين وعلى رأسهم المدير التنفيذي الذي أدين بـ 25 سنة سحنا بتهمة التلاعب في الحسابات<sup>3</sup>.

\* شركة Enron: هي شركة أمريكية تعمل في مجال الطاقة، في سنة 2001 بلغت قيمتها السوقية 60 بليون دولار، وقد جاء ترتيبها في المرتبة السابعة كأكبر شركة من حيث الربحية، وفازت بجائزة مجلة فورتشون كأكثر الشركات إبداعا، أُنشأت سنة 2001 مخلفة آثار سلبية كثيرة.

\*\* شركة Arthur Anderson: هي شركة أمريكية كانت تعمل في مجال المحاسبة والمراجعة، مقرها الرئيسي هو مدينة شيكاغو، وكانت واحدة من أكبر خمس شركات المحاسبة والمراجعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقامت بتلاعبات وتجاوزات مهنية

<sup>1</sup> منير إبراهيم هندی، حوكمة الشركات: مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2016، ص: 10.

<sup>2</sup> إحسان بن صالح المعتاز، أخلاقيات مهنة المراجعة والمتعاملين معها: انهيار شركة انرون والدروس المستفادة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، العدد 1، المجلد 22، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 269.

\*\*\* شركة World com: هي شركة أمريكية تعمل في مجال الاتصالات، وقد بدأ نشاط هذه الشركة في مدينة جاكسون سنة 1983 تحت مسمى شركة الخدمات المحدودة للاتصالات للمسافات البعيدة (LDDS) وقد اندمجت هذه الشركة مع مؤسسة الشركات المتميزة Advantage Companies Inc سنة 1995 تحولت إلى LDDS World Com ثم لاحقا إلى شركة الاتصالات العالمية World Com، وخلال العام 1998 استحوذت على شركة MCI Communications.

<sup>3</sup> منير إبراهيم هندی، مرجع سابق، ص: 11-12.

وفي نفس السياق فقد كانت حقوق المساهمين هي جوهر الفضيحة التي حدثت بين عامي 1997 - 1998 في شيلي "Chipas"، والتي انطوت على معاملة مثيرة للجدل بين شركة "Endesa España" وهي شركة مرافق قابضة اسبانية، وشركة "Enersis" وهي شركة قابضة لشركة "Endesa Chile"، حيث كانت حينها أكبر شركة كهرباء خاصة في أمريكا اللاتينية، وقد سيطرت على "Enersis" خمسة شركات استثمار "Chipas"، وكانت تفاوض الشركة الاسبانية على صفقة مع رئيس شركة "Enersis"، وكان من شأنها دفع مبلغ أكبر بكثير مقابل أسهم التصويت من الفئة "B"، وهي تتمتع بحقوق ملكية ضئيلة من قيمة الأسهم من الفئة "A"، والتي كانت تحوز معظم حقوق ملكية دون التمتع بحقوق تصويت، وكان من خلال هذه الصفقة أيضا أن تمنح منافع إضافية لحملة الأسهم من الفئة "B".<sup>1</sup>

وعند إعلان الصفقة المقترحة اعترض عليها المساهمون أصحاب حقوق الملكية، وقد ألغيت المعاملة وتم فصل رئيس شركة "Enersis" ووضعت حكومة شيلي بمساعدة مؤسسة التمويل الدولية إطارا تنظيميا لحكومة الشركات وعمليات الاستيلاء بالقوة على المؤسسات.<sup>2</sup>

إضافة لذلك حدوث العديد من "الأزمات المالية" بدءاً من أزمة الكساد العالمي سنة 1929 حيث أقفل مؤشر "داو" لمتوسط الصناعة عند 381 نقطة، وفي 02 أكتوبر من نفس السنة انخفض المؤشر بما يعادل 49 نقطة، حيث صحبه انخفاض آخر في اليوم التالي قدره 43 وفي 23 أكتوبر سجل المؤشر 306 نقطة، كما استمر انخفاض أسعار الأوراق المالية بعد ذلك لمدة ثلاث سنوات، حيث أقفل المؤشر في 08 يوليو سنة 1932 عند نقطة 41 نقطة وقد أفلس العديد من الشركات، وفي ذلك الوقت طرح التساؤل بخصوص من هو المتسبب في حدوث هذه الأزمة، وقد كشفت التحقيقات بحدوث ممارسات غير أخلاقية في هذه الأسواق، ويعتقد أنها كانت سببا في حدوث أزمة الكساد الكبير.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غزاوي، مرجع سابق، ص: 36.

<sup>2</sup> لعلا رمضاني، أم الخير البرود، شارف عبد القادر، مرجع سابق، ص: 278.

<sup>3</sup> وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غزاوي، مرجع سابق، ص: 37-38.

وصولاً إلى أزمة الرهن العقاري الأمريكية سنة 2008 التي تعتبر الأسوأ منذ أزمة الثلاثينيات من القرن العشرين، لما لها من تأثير بالغ على المؤسسات والهيئات المالية والبنوك في العديد من الدول<sup>1</sup>، ويتضح لنا من هذه الأزمة أن الأسباب الرئيسية هي زيادة التعامل في الهندسة المالية، وابتكار عدة أدوات مالية المرتبطة ببعضها البعض بشكل معقد، الأمر الذي تسبب في عدة مشاكل، بالإضافة إلى غياب الرقابة وعدم تطبيق الحوكمة وفقاً لما هو مطلوب، هذا إلى جانب سوء أنظمتها وعدم كفايتها، كما أن الحوكمة خرجت من بين تناقضات الأزمات المالية، والذي يظهر واضحاً ما بين انتهاز الفرص الاستثمارية الموجودة في الأسواق وما بين أخلاقيات الممارسات واجبة التطبيق، والذي أظهرته حوادث كثيرة التي أصابت عدة شركات، وبينت كيف أصابها الفساد في ظل بيئة تسودها اللامسؤولية وغياب ثقافة الالتزام، الأمر الذي استلزم تطبيق الحوكمة لمعالجة كل هذه المشاكل والأحداث<sup>2</sup>.

وحسب (حمادي، 2012) أن هناك بعض الدراسات والتقارير أرجعت سبب انهيار المؤسسات إلى فقدان الثقة بين الأطراف الأساسية في الشركات، ممثلة في مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من جهة، وبين حملة الأسهم وأصحاب المصالح الذين لهم علاقة بالشركة من جهة أخرى، وذلك نتيجة فشل تلك الشركات في طريقة إعداد التقارير، خاصة التقارير التي لم تعالج الكثير من الأمور منها:<sup>3</sup>

- الإفصاح عن العقود الآجلة للمشتقات المالية التي ترتبط بأنشطة الشركات ونشاطات التمويل من خارج الميزانية، التي لم يتم الإعلان عنها من طرف الشركات؛
- الإفصاح عن نتائج أعمال الوحدات والفروع التابعة للشركة، بحيث يتم إدارتها من طرف موظفين لقاء مكافآت كبيرة بشكل منفصل عن نتائج تلك الشركات؛
- تضخيم أرباح الشركات وتعديل التقارير المالية التي يشترط فيها القانون مصادقة المراجع الخارجي، وتقديم النسخ المعدلة إلى هيئة التداول في سوق الأوراق المالية.

<sup>1</sup> عبد الرحمان العايب، بالرفي تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، ملتقى دولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات يومي 18-19 نوفمبر، جامعة عنابة، الجزائر، 2009، ص: 10.

<sup>2</sup> وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غزاوي، مرجع سابق، ص: 47-48.

<sup>3</sup> حمادي نبيل، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية "دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012/2011، ص: 10.

ولا يخفى على أحد أن هذه الفضاءات والأزمات المالية والانهيارات المؤسسية كشفت مدى الخلل الذي تعاني منه غالبية الشركات في قطاع المال والأعمال في كافة المجالات، الأمر الذي فرض تحولا كبيرا أدى إلى الانتقال بمفهوم حوكمة الشركات إلى مستوى أعلى، والذي سمح بتطبيقه على أرض الواقع.

### المطلب الثاني: القراءة الأدبية لمفهوم حوكمة الشركات

إن مفهوم الحوكمة بالرغم من الكم الهائل من الأبحاث التي تعرضت له مؤخرا، إلا أنه لا يزال في طور التكوين، خاصة وأنه ينظر لمفهوم الحوكمة من عدة جوانب سواء الاقتصادية منها أو القانونية أو الاجتماعية.

#### أولا. بدايات تشكل مفهوم حوكمة الشركات:

إن المتتبع للفظ الحوكمة تاريخيا يجد أنه يعود إلى كلمة إغريقية قديمة في القرن الثالث عشر "kubernan"، والتي تعبر عن مدى مقدرة ربان السفينة الإغريقية ومهاراته في قيادة سفينته وسط الأمواج والأعاصير، بالإضافة إلى ما يمتلكه من قيم نبيلة وسلوكيات نزيهة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، ورعايته للسلع الموجودة في السفينة وإيصالها لأصحابها<sup>1</sup>، وحمايتها من القراصنة ومن كل الأخطار التي قد تتعرض لها أثناء رحلة الإبحار، وقد كان عندما يصل ربان السفينة إلى الميناء سالما من المخاطر يطلق عليه الربان المتحكم الجيد "Good Governer"، ومن ثم كانت بداية ظهور مجموعة من القيم النبيلة والأعراف والتقاليد البحرية التي توضح ما يجب العمل به والعكس، بحيث تحدد المسؤوليات والحقوق والالتزامات التي يتحلى بها الربان وحتى مساعديه بالإضافة إلى الركاب أيضا<sup>2</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح الحوكمة تم استخدامه من طرف الاقتصاديين على غرار آدم سميث في كتابه الشهير "ثروة الأمم" الذي أكد على ضرورة فصل الملكية عن الإدارة، بحيث وضح أن هناك اختلاف بين المديرين في إدارة ومراقبة الشركة (أموال الغير بالنسبة لهم)، والشركاء في مراقبة مصالح شركتهم (أموالهم الخاصة)<sup>3</sup>، بينما يرى آخرون أن ظهور الحوكمة يرجع إلى سنة 1932 عندما حاول Gardiner Means &

<sup>1</sup> علي صلاح الدين عبد العاطي، حوكمة الشركات، المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص: 07.

<sup>2</sup> وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غزاوي، مرجع سابق، ص: 23.

<sup>3</sup> Steen Thomsen, Martin Conyon, Corporate governance mechanisms and systems, published by McGraw-Hill Education, 2012, pp: 5-6.

(Adolf Berle) فصل الملكية عن الإدارة<sup>1</sup>، وهناك من يرى أن ظهور الحوكمة يرجع للدراسة التي وضعها (Ronald Coas,1937).

إضافة لما سبق يضيف (صلاح، 2010) أنه ثبت أيضا بأن الفراغنة المصريين لهم دور رئيسي ومهم في الحوكمة، وإرساء التعاليم الحاكمة والمتحكمة في سلوك الأفراد التجار التي كانت تكتب للفرعون الصغير "أولياء العهد"، والتي كان يكتبها الحكام إلى أمراء المناطق فقد كانت تعبر عن حوكمة جيدة ورشيده<sup>2</sup>.

### ثانيا. رصد لتعاريف حوكمة الشركات:

يمكن أن نقدم عرضا لتعاريف حوكمة الشركات سواء في الجانب اللغوي أو الاصطلاحي في الآتي:

#### 1- التعريف اللغوي:

حوكمة الشركات ترجمة من الإنجليزية "Corporate Governance"، وكلمة "Corporate" تعني شركة أما كلمة "Governance" تعني حاكمة من الإحكام والحاكمية، وبالرجوع لمعجم اللغة العربية نجد أنها ذكرت تحت لفظ (حكم)، فالعرب تقول حكمت وأحكمت بمعنى منعت، ويقال للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم، وأيضا حكم الشيء وأحكمه، أي منعه من الفساد<sup>3</sup>.

كما يرى بعض الباحثين أن أقرب ترجمة لهذا المصطلح "Corporate governance" هو حاكمة الشركات أو حوكمة الشركات، وربما الحاكمة أقرب لأن المقصود بأصل المصطلح "التحكم في" أو "حكم" الشركات لتسير وفق ضوابط ومعايير وأخلاقيات محددة ومنظمة، علما أن هذا اللفظ قدم من طرف البنك الدولي تحت اسم "Corporate governance" وهو ما تم ترجمته للعربية واتفق على تعريفه بالإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة، أو الإجراءات الحاكمة سواء للشركات أو للاقتصاد بصفة عامة<sup>4</sup>.

ويرى بعض الباحثين أن لفظ "الحوكمة" يتضمن عدة جوانب، وهي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Fred R.Kaen ABlueprint for Corporate Governance :Strategy, Accountability and the Preservation of Shareholder Value, New York amacom, 2003, P: 02.

<sup>2</sup> صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال (معايير حوكمة المؤسسات المالية)، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2010، ص: 09.

<sup>3</sup> ناصر عبد الحميد علي، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، مصر، 2014، ص: 44.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كاتي، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها، أسبابها، تداعياتها، أفاقها)، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص: 204.

<sup>5</sup> علاء فرحان طالب، إيمان شبيحان المشهداني، مرجع سابق، ص: 24.

- الحِكْمَةُ: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
  - الحُكْمُ: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
  - الإِخْتِكَامُ: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية، وخبرات نتيجة تجارب سابقة.
  - التَحَاكُمُ: طلباً للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.
- ويمكن القول أن مفهوم الحوكمة لغويًا يعني عملية التحكم في زمام الأمور والسيطرة عليها، من خلال ضوابط وقيود وأساليب الممارسة، بما فيها اللجوء للعدالة وفقاً لمرجعيات أخلاقية وثقافية.

## 2- التعريف الاصطلاحي:

بالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت الموضوع نجد أنه لا يوجد تعريف متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والأكاديميين لحوكمة الشركات، وذلك بسبب تداخله في مجالات متنوعة، وهذا يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل في المفهوم الواسع للحوكمة "علاقة الشركة بالجميع"<sup>1</sup>، وفيما يلي مجموعة من التعاريف:

عرّف تقرير كادبوري\* (The Cadbury Report): حوكمة الشركات بأنها "النظام المتكامل للرقابة يشمل الجوانب المالية وغير المالية، والذي بمقتضاه يتم إدارة الشركة والسيطرة عليها"<sup>2</sup>.

وحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية\*\* (OECD): حوكمة الشركات "هي مجموعة من الآليات التي تنظم العلاقة بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها والمساهمين ومختلف الأطراف الأخرى ذات المصلحة، بالإضافة إلى هيكل الأهداف الموضوعة من قبل المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف، مع وجود رقابة فعالة للأداء"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد زكريا صيام، دور الحاكمية في الحد من تداعيات الأزمة المالية على بورصة عمان، مجلة علوم إنسانية، العدد 42، 2009، ص: 09.

\* تقرير لجنة كادبوري (The Cadbury Report): صدر هذا التقرير بعنوان "الجوانب المالية لحوكمة الشركات" سنة 1992، عن لجنة كادبوري التي ترأسها "أديان كادبوري" وقامت بوضع 19 بند وهي عبارة توصيات لترتيب مجالس إدارة الشركات ونظم المحاسبة، للمزيد راجع:

- Report of the Cadbury committee on "**The financial aspects of corporate governance**", Burgess Science Press, London, 1st published, December 1992. Found: April 27th, 2020 at 10:15 on:

<http://cadbury.cjbs.archios.info/report/index.html>

<sup>2</sup> OECD, Principes de Gouvernement d'Entreprise de l'OCDE, services des publications de l'OCDE, Paris, France, 2004, P: 11.

\*\* منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): وهي منظمة دولية تأسست سنة 1961، يتمثل دورها في تعزيز السياسات التي تعزز وتحسن من الوضعية الاقتصادية لأعضائها.

<sup>3</sup> جيهان عبد المعز الجمال، المراجعة وحوكمة الشركات، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص: 491.

ويرى (علي خضر، 2013) حوكمة الشركات بأنها "الأسلوب الذي من خلاله يتم إدارة مختلف أنشطة المؤسسة والتحكم في قراراتها وتوجهاتها، بما يعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المختلفة، حيث يتم توفير الإطار الجيد لعمل المؤسسة في مناخ يسوده الشفافية، بما يساعد على تحقيق الأهداف"<sup>1</sup>.

في حين يرى (حافظ، 2011) أن الحوكمة هي "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها القائمين على تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها"<sup>2</sup>.

أما (باسم، 2014) فقد عرف حوكمة الشركات بأنها "مجموعة السياسات المصممة لضمان خلق قيمة طويلة الأجل، والعمل على توفيق أعمال الإدارة بصورة أفضل مع رغبات المساهمين"<sup>3</sup>.

وبالنسبة لمؤسسة التمويل الدولية\* (IFC) فقد عرفت الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في مختلف أنشطتها وأعمالها"<sup>4</sup>، بمعنى وضع النظام الذي من خلاله يتم استغلال موارد الشركات وحسن توجيهها ومراقبتها من أجل تحقيق أهداف الشركة مع الوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية والنزاهة<sup>5</sup>.

أما معهد المدققين الداخليين الأمريكي\*\* (IIA) فقد عرف الحوكمة في مجلة (Tone of The Top) بأنها "تلك العمليات والإجراءات التي تسهر توفير إشراف ملائم على إدارة المخاطر ومراقبتها، والتأكيد على كفاية الضوابط لتحقيق الأهداف والمحافظة على قيم المؤسسة، من خلال أداء التحكم المؤسسي"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2013، ص: 94-95.

<sup>2</sup> محمد عبده حافظ، حوكمة القوى العاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2011، ص: 08.

<sup>3</sup> باسم شمس الدين، القيادة الاستراتيجية وحوكمة الشركات، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص: 292.

\* مؤسسة التمويل الدولية (IFC): أنشئت سنة 1956، وهي عضو بالبنك الدولي تعمل على تشجيع الاستثمار المستدام في القطاع الخاص، وتساهم استثمارات IFC في تمويل القطاع الخاص في الدول النامية وفي تحقيق التنمية الاجتماعية والبيئة الاجتماعية.

<sup>4</sup> ناصر عبد الحميد علي، مرجع سابق، ص: 46.

<sup>5</sup> محمد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، العدد 02، جامعة الإسكندرية، مصر، 2010، ص: 956.

\*\* (IIA): هو معهد رائد في مجال التعليم والبحث والتدريب وتقييم المراجعات المالية والضوابط الخاصة بالشركات تأسس عام 1941 مقره ولاية فلوريدا الأمريكية، يضم أكثر من 170 ألف عضو من جميع أنحاء العالم من خلال 103 معاهد و153 فرع يمنح شهادة مدقق داخلي معتمد معترف بها دولياً.

<sup>6</sup> صلاح حسن، مرجع سابق، ص: 30.

كما عرّفت حوكمة الشركات بأنها "تلك الهياكل والعمليات والآليات التي يمكن من خلالها توجيه نشاط الشركة ومراقبتها، كما أنها تنظم العلاقة بين الإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة"<sup>1</sup>.

وتعرّف حوكمة الشركات من ناحية أخرى بأنها "النظام الذي يسمح بالإدارة الإستراتيجية، والتسيير التكاملي والرقابة الكلية بطريقة مقاولاتية ذات بعد أخلاقي، وبأسلوب يتناسب مع كل سياق خاص في بيئة بالشفافية والعدالة"<sup>2</sup>.

كما عرّفها البعض على أنها "النظام الذي يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية الفاعلة التي تؤثر في الأداء مع تحديد المسؤوليات<sup>3</sup>، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة، مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة بالشكل الذي يعظم قيمتها"<sup>4</sup>.

وفي تعريف آخر تم تعريف الحوكمة بأنها "القواعد أو العمليات أو القوانين التي تسهر على تشغيل الشركة وتنظيمها والتحكم في أنشطتها بالشكل المطلوب<sup>5</sup>، من خلال العلاقات التي تربط بين مسيري المؤسسات ومساهميها"<sup>6</sup>.

وانطلاقاً من تعدد مفاهيم الحوكمة وزيادة على التعريفات المقدمة، يمكن أيضاً النظر للحوكمة من عدة زوايا وبمفاهيم مختلفة، ونذكر أهمها فيما يلي:

<sup>1</sup> دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، الطبعة الثانية، 2009، ص: 19.

<sup>2</sup> محمد الشريف بن زواي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2016، ص: 53.

<sup>3</sup> يوسف حسن يوسف، الأوراق المالية وسوق المال العالمي، (البورصات - أسواق الصرف - التحليل المالي - الحوكمة)، دار التعليم الجامعي، 2017، مصر، ص: 172.

<sup>4</sup> شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، ملتقى دولي بعنوان الأزمات المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر 2009، ص: 03.

<sup>5</sup> Vighneswara Swamy, Corporate Governance in Family Owned Small Firms, 2012, P: 02. Found: April 28th, 2020 at 16:03 on: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2126756](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2126756).

<sup>6</sup> عبد الرحمان العايب، ميكانيزمات لتحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة الشركات وتأثيرها في الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة حالة المؤسسات المالية والمصرفية المتضررة، ملتقى دولي بعنوان الأزمات المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر 2009، ص: 04.

- المفهوم القانوني: الحوكمة هي مجموعة من القيود التعاقدية المختلفة، التي على أساسها يتم التحكم في قرارات القائمين على أعمال المؤسسة لتحقيق أفضل أداء وضمان العدالة بين جميع الشركاء، بالإضافة إلى التدخل السليم وفي الوقت المناسب لحماية حقوق الأطراف المعنية.
- المفهوم الاقتصادي: الحوكمة هي الأسلوب الذي عن طريقه يستطيع المستثمرون تحقيق قدر من الضمان الكافي الذي يسمح بالحصول على عوائد لاستثماراتهم، بالإضافة إلى إيجاد الآليات التي تضمن نمو الشركات.
- المفهوم الاجتماعي: وفق هذا المفهوم تضمن حوكمة الشركات المسؤولية الاجتماعية لحماية الأطراف المختلفة، بحيث يؤثر نشاط الشركات على رفاة الأفراد والهيئات والمؤسسات بالمجتمع، وبالتالي فإن حوكمة الشركات آلية لتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع والاقتصاد ككل<sup>1</sup>.

وانطلاقاً من خلاصة المفاهيم السابقة، قمنا بصياغة تعريف شامل للحوكمة يدل في معانيه مختلف الأبعاد المذكورة آنفاً على النحو التالي: "حوكمة الشركات هي ذلك النظام الذي يتضمن مبادئ وأسس تضمن إدارة أنشطة المؤسسات بطريقة جيدة، وتتحكم في مختلف قراراتها وتوجيهاتها الإستراتيجية، بما يتوافق مع مصالح المساهمين والوفاء بحقوق كل الأطراف في بيئة تسودها الشفافية والعدالة".

ثالثاً. خصائص حوكمة الشركات: تتميز حوكمة الشركات بمجموعة من الخصائص والتي نعرضها في الآتي:<sup>2</sup>

- 1- الانضباط "Discipline": أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- 2- الشفافية "Transparency": أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- 3- الاستقلالية "Independence": أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛
- 4- المساءلة "Accountability": أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- 5- المسؤولية "Responsibility": أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة؛
- 6- العدالة "Fairness": أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة؛
- 7- المسؤولية الاجتماعية "Social responsibility": أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

<sup>1</sup> أحمد علي خضر، مرجع سابق، ص: 88-91.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص: 03.

## المطلب الثالث: أهمية حوكمة الشركات وأهداف تطبيقها

بعد التطرق لأسباب ظهور وزيادة الاهتمام بحوكمة الشركات والتعرض لمفاهيمها، يتبادر للأذهان ما هي أهمية وأهداف تطبيقها؟ وهذا ما سنعرفه من خلال عرضنا لهذا المطلب.

## أولا. أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات:

تتم حوكمة الشركات بالحفاظ على التوازن بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وبين الجوانب الفردية والجماعية، فهي تشجع على الاستخدام الفعال للموارد ويقتضي ذلك مسائلة القائمين على تلك الموارد<sup>1</sup>، وعموما يمكن تلخيص أهمية الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات في العناصر التالية:<sup>2</sup>

1- تقوية القدرة التنافسية للشركة: وذلك من خلال تحسين أداء الشركة والرفع وتعظيم قيمتها وجذب الاستثمارات والتوسع في النشاط، بالإضافة إلى تنظيم الممارسات الإدارية والمحاسبية والمالية مع ضمان نزاهة وشفافية المعلومات الصادرة عنها.

2- الوقاية من كل أشكال التلاعب، الغش والفساد المالي والإداري مع سرعة اكتشافه: إن تحسين الممارسات الإدارية والمالية والمحاسبية وتفعيل آليات الرقابة ومسؤوليات الإدارة، وتعزيز مساءلتها وضمن الشفافية وتعزيز الإفصاح المحاسبي يحمي الشركة من كل أشكال التلاعب والغش والفساد، كما يساعد على سرعة اكتشافه واتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل علاجه.

3- جذب استثمارات محلية وأجنبية للشركة: أصبح الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة من بين الشروط التي يضعها المستثمرون نظرا لأهميتها ودورها الكبير، خاصة في ظل النظام الاقتصادي الحالي الذي يتسم بالهولة والمنافسة الشديدة في أسواق المال.

4- تحسين كفاءة أداء الشركة: تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز من عمل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ويتم تحديد المكافآت على أساس الأداء، وكل هذا يزيد من تحسين الكفاءة وكذا اتخاذ قرارات صائبة مثل القرارات الإستراتيجية، الدمج، الاستحواذ وغيرها.

<sup>1</sup> Mohammad Talalweh, Wisam Wisam, The Effect of Strength of Auditing and Accounting Standards and Corporate Governance on Economic Growth: A Case Study of the Islamic World, Finance and Business Economics Review, Volume 04, Number 02, Centre Universitaire de Mila, 2020, p: 311.

<sup>2</sup> كارم فاروق عبد الرسول، نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين أداء المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة، نشر مشترك بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة والدار الجزائرية للنشر والتوزيع بفر خادام الجزائر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2015، ص: 63.

5- المحافظة على حقوق المساهمين وتنميتها: إن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يساهم في المحافظة على حقوق المساهمين من خلال الحصول على المعلومات ومساءلتهم لأعضاء مجلس الإدارة وغيرها، بل يتعدى ذلك إلى تنميتها وتعظيمها.

6- منع حدوث الأزمات المالية: في إطار التطبيق السليم للحوكمة تبنى معايير للإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين، للمساهمة في التقليل من حدوث الأزمات المالية.

7- توفير مستوى كاف من الإفصاح والشفافية: من خلال التشجيع لتوفير مقومات الشفافية والإفصاح<sup>1</sup>.

وقد أكد (جوهر، 2014) أن حوكمة الشركات اكتسبت أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة، وذلك لعدة أسباب منها ضعف الأنظمة القانونية، والذي يعود سلبيا على تنفيذ العقود وحل النزاعات بطريقة فعالة، إضافة إلى نوعية المعلومات التي تفتقر للجودة بحيث تحد من الإشراف والرقابة، كما تعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة، وهنا تظهر أهمية الحوكمة في محاربة الفساد وسوء تسيير الإدارة وتعزيز الشفافية<sup>2</sup>.

ثانيا. أهداف التطبيق السليم لحوكمة الشركات:

تعمل حوكمة الشركات على زيادة الثقة بين جميع الأطراف الفاعلة كما تحرص على تفعيل دور أسواق المال في جذب الاستثمارات وزيادتها، إضافة إلى حماية المصالح وتشجيع القطاع الخاص والرفع من قدرات مؤسساته وتدعيم تنافسيته<sup>3</sup>، كما تسعى لتحقيق العديد من الأهداف، ولعل أهمها ما يلي<sup>4</sup>:

- 1- تدعيم الشفافية والعدالة والإنصاف في الشركة، وهذا من خلال الآليات التي تسعى الحوكمة لتحقيقها؛
- 2- تحسين الضوابط والهياكل الإدارية بالشكل الذي يسمح بمساءلة الإدارة أمام الجمعية العامة؛
- 3- توسيع أنشطة الشركة وتعظيم ربحيتها من خلال تنمية الاستثمارات، وزيادة الثقة لدى المتعاملين؛
- 4- فرض رقابة جيدة ورفض التصرفات غير اللائقة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي؛
- 5- الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية للتقليل من الفساد بكل أنواعه؛

<sup>1</sup> Boufatah Belkacem, Fellag Nourredine, **Evaluation of corporate governance practices in Algerian smalland medium sized enterprises: case of an industry SME in Chlef**, El - Maqrizi Journal for Economic and Financial Studies, Vol.2, N.1, 2018, p: 175.

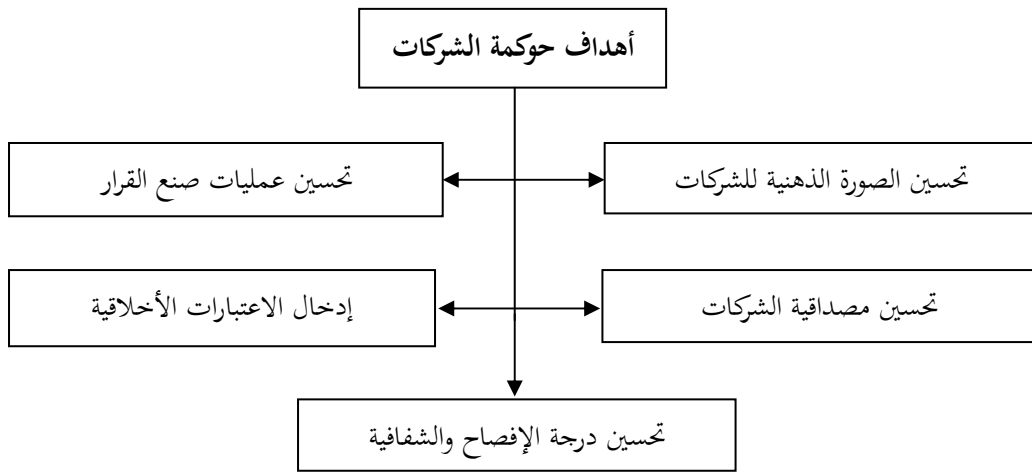
<sup>2</sup> عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات (القيادة - التسويق - العمل المؤسسي - تخطيط وإدارة القوى العاملة - الحوكمة)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2014، ص: 233.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص: 218.

<sup>4</sup> محمد حلمي الجيلاني، **الحوكمة في الشركات**، دار الإعصار، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص: 82-83.

- 6- تطوير الآليات التي من شأنها مساعدة أصحاب القرار، مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء الرؤية الإستراتيجية التي تضمن الكفاءة الإدارية والمالية للشركة، وكذا المحافظة على استمراريتها؛
- 7- العمل على زيادة معدلات الإنتاجية وتحسين الأداء وتعميق الثقة بالشركة من خلال التحفيز والتشجيع؛
- 8- زيادة الثقة في المعلومات والرفع من الخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة؛
- 9- تمكين الشركات من سهولة الحصول على التمويل من المستثمرين المحليين والأجانب<sup>1</sup>.
- والشكل الموالي يوضح أهداف حوكمة الشركات.

الشكل رقم (1-1): يمثل أهداف حوكمة الشركات.



المصدر: بن علي بن عزوز، عبد الرزاق حبار، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر، ملتقى دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة المالية، جامعة سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر 2009، ص: 05.

يمكن القول أيضا أن تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة والجيدة ومختلف المعاملات الإنسانية بين المتعاملين في المؤسسات تعتبر من بين أهم أهداف الحوكمة، وهي في نفس الوقت أكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والفعالة وتحقيق التميز والجودة في الأداء.

<sup>1</sup> عبد الناصر ابراهيم نور، محمد غادر، محمد محمود بشايرة، مدى تأثير الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات في تضيق فجوة التوقعات في الأردن، "دراسة تحليلية لآراء مدققي الحسابات الداخليين في شركات الوساطة المالية الأردنية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 4، العدد 2، الأردن، 2014، ص: 166.

## المبحث الثاني: متطلبات التطبيق الفعّال لحوكمة الشركات

إن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يعتمد على نظام فعّال ومتناسك، ويحدد على التركيبة المناسبة، بإضافة إلى جملة من الركائز التي تعتبر ضمان لتحقيق أهداف الحوكمة، هذا إلى جانب المحددات التي تضمن التطبيق الجيد لها، كما لا ننسى المقومات المتمثلة في الآليات الإدارية، الفنية، المالية والتنظيمية.

كل هذا سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال التعرض إلى نظام حوكمة الشركات الذي يوضح مسار تطبيقها، إضافة إلى الركائز والمحددات وكذا المقومات، باعتبار أن هذه العناصر تحدد التطبيق السليم للحوكمة بالطريقة التي تحقق أهدافها لكافة الأطراف بمختلف أطيافهم.

## المطلب الأول: ضرورة بناء نظام فعّال لحوكمة الشركات

لكي يؤدي نظام حوكمة الشركات دوره بفعالية لا بد من تصميمه بطريقة جيدة، فيجب أن يعمل على تفعيل الإمكانيات والتشغيل الجيد، وزيادة كفاءة الاستخدامات وتحقيق الأهداف بما يضمن حماية الحقوق.

## أولاً. المنظور التعريفي لنظام حوكمة الشركات:

حسب (علي عبد الصمد، 2013) يعرف نظام الحوكمة بأنه "نظام يشمل المتطلبات القانونية والإدارية والاقتصادية كمدخلات، والتي تحكمها آليات داخلية وخارجية من مراجعة داخلية وخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المنظمات المهنية والأجهزة الرقابية، بحيث تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق المخرجات التي تحفظ حقوق أصحاب المصالح، وتحقق المزيد من الإفصاح والشفافية"<sup>1</sup>.

## ثانياً. كفاءة نظام حوكمة الشركات:

إن كفاءة نظام الحوكمة تتطلب العديد من الاعتبارات، ونذكر أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

1- فهم واضح لوظائف مجلس إدارة الشركة والإدارة التنفيذية: وهذا مع فهمها لعلاقتها مع الفئات الأخرى من مساهمين وموظفين وحكومة ضمن تركيب نظام حوكمة الشركات.

<sup>1</sup> عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية دراسة نظرية تطبيقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2013، ص: 19.

<sup>2</sup> نعيم دهمش، إيمان الهنيبي، تطوير نظام للحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 22 (5)، الأردن، 2008، ص: 1490.

- 2- وضع وإتباع خطة تساعد في اتخاذ القرارات: بحيث تكون هذه القرارات تتفق مع أهداف المجموعات المختلفة في جميع المستويات الإدارية، وتتضمن التوجهات الإستراتيجية للشركة بوضوح وتبين طبيعة عمل الشركة والفئات التي تخدمها، إضافة لنوعية الخدمات التي تعمل على تقديمها.
- 3- اختيار مجموعة أعضاء ممثلة من أعضاء مجلس الإدارة (لجنة الحوكمة): تقوم بتحديد الفئات المعنية داخليا وخارجيا، وضبط أهداف هذه الفئات ودمجها مع أهداف الشركة.
- 4- تعريف وثيقة حوكمة الشركات: تعمل على تحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة من كل عضو في الشركة مع بيان الأسس التي تم اعتمادها، وتقديم التوصيات المتعلقة بالسياسات والمعايير التي تعمل على تطوير الجهود التي تحقق الأهداف وتقدم أفضل النتائج.
- 5- تعريف عمليات حوكمة الشركات: تكون أكثر كفاءة عند إحساس الأعضاء بالمسؤولية بسبب مشاركتهم في وضع الأهداف، ويقصد بعمليات التحكم هي تلك العمليات المتعلقة بالاتصالات والاجتماعات لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ويتم خلالها يتم مناقشة الأهداف العامة والمفصلة.
- ثالثا. العناصر المكونة لنظام حوكمة الشركات: يمكن أن نستعرض مكونات نظام الحوكمة كما يلي:
- 1- مدخلات نظام الحوكمة: تتكون المدخلات من عدة مستلزمات ومتطلبات سواء القانونية منها أو التشريعية، الاقتصادية أو الإدارية، إذ تعتبر هذه العناصر ضرورية التي يجب توفرها في حوكمة الشركات<sup>1</sup>.
- 2- نظام تشغيل الحوكمة: ويقصد بها الأساليب الإدارية الداخلية والخارجية التي تساهم في تطبيق الحوكمة، ومختلف الجهات الرقابية، والمنظمات المهنية، وكل الهيئات التي تشجع على الالتزام بالحوكمة وتساهم في تطوير آلياتها<sup>2</sup>، وتنقسم آليات نظام التشغيل إلى نوعين رئيسيين، وهما:<sup>3</sup>
- 1-2 الآليات الداخلية: وهي القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات داخل الشركة، وبين الجمعية العامة ومجلس الإدارة، والمدراء التنفيذيين والتي تساهم في التعارض بينهم.

<sup>1</sup> أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول بعنوان التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، يومي 24-26 سبتمبر 2005، ص: 07.

<sup>2</sup> عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية دراسة نظرية تطبيقية، مرجع سابق، ص: 19.

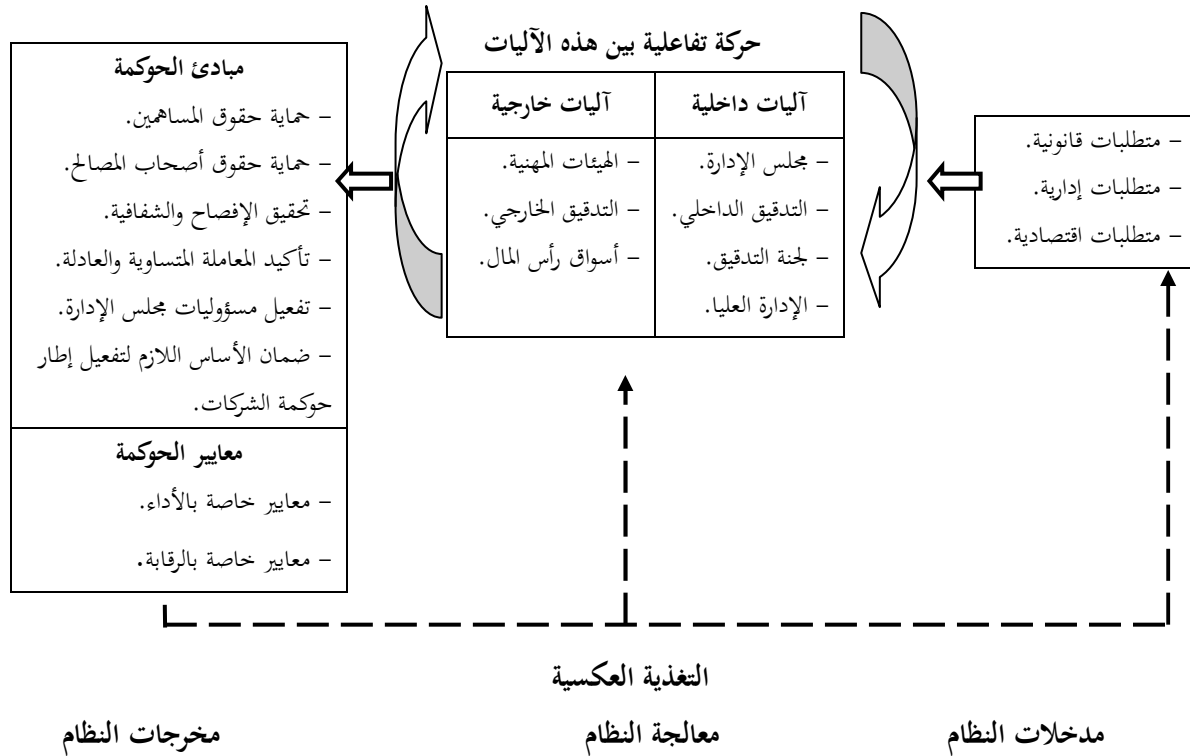
<sup>3</sup> عبد المجيد كموش، دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات "الآليات ونظام التشغيل"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 2، العدد 2، جامعة الوادي، الجزائر، 2018، ص: 26.

2-2 الآليات الخارجية: وهي العناصر التي تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وتتضمن القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، بالإضافة إلى كفاءة الأجهزة ومختلف الهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة)، هذا إلى جانب الجمعيات المهنية التي تضع ميثاقا لمنتسبيها من محاسبين ومحامين وغيرهم.

3- مخرجات نظام الحوكمة: الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها لكنها إدارة ووسيلة لتحقيق أهداف والوصول إلى نتائج يسعى الجميع إليها، إذا فالمخرجات هي معايير تنظم الأداء والممارسات العملية سواء في الشركات أو المصارف حفاظا على حقوق أصحاب المصالح، وتحقيق المزيد من الشفافية<sup>1</sup>.

ومن خلال الشكل الموالي نوضح نظام حوكمة الشركات ومتطلباته:

### الشكل رقم (1-2) يوضح نظام حوكمة الشركات



المصدر: عمر علي عبد الصمد، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص: 38.

من خلال الشكل السابق نستنتج أن الحوكمة لكي تحقق أهدافها بالشكل المطلوب لا بد من توفر المتطلبات اللازمة، سواء كانت قانونية أو إدارية أو اقتصادية، بحيث يجب أن يتم تطبيقها وفق طرق وبأساليب تضمن جودة الحوكمة، وبآليات ذات كفاءة وفعالية وفق أطر معينة سواء كانت داخلية أو خارجية.

<sup>1</sup> أشرف حنا ميخائيل، مرجع سابق، ص: 07.

## المطلب الثاني: التفصيل في ركائز ومحددات تطبيق حوكمة الشركات

إن نجاح تطبيق الحوكمة مرتبط بمجموعة من الركائز التي لها دور كبير على غرار السلوك الأخلاقي، الرقابة والمسائلة إدارة المخاطر وغيرها التي تعمل على تعزيز تحقيق أهداف الحوكمة، هذا إلى جانب المحددات سواء الداخلية أو الخارجية، بحيث تتأثر بالنظام السائد في الدولة سواء في الجانب السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي، إضافة إلى مستوى وعي الأفراد وثقافة المجتمع.

## أولاً. الركائز الأساسية لحوكمة الشركات:

تعتبر هذه الركائز بمثابة ضمان لتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها الحوكمة، فهذه الأخيرة تسعى إلى تحسين الأداء من خلال تفعيل الرقابة المالية والإدارية، وبهذا تدعم استمرارية الشركات على المدى الطويل، وقد لخص (الجمال، 2014) ركائز حوكمة الشركات فيما يلي:<sup>1</sup>

## 1- السلوك الأخلاقي (Ethical Behavior): وتشمل:

- ضرورة العمل على تجسيد متطلبات الأخلاق الحميدة وبقواعد السلوك المهني الرشيدة؛
- دور العدالة والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف المتعلقة بالمؤسسة؛
- ضرورة الاهتمام بمتطلبات الشفافية والموثوقية عند عرض المعلومات؛
- ضرورة الاهتمام بتحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية.

## 2- الرقابة والمساءلة (Accountability and control): وتتضمن:

- ضرورة وجود هيئات رقابية مثل هيئة سوق المال ومصالح الشركات والبنك المركزي وغيرها من الهيئات الأخرى، والتي من شأنها فرض رقابة محكمة؛
- وجود هيئات رقابية مباشرة التي تسهر بشكل مباشر على ضمان فرض رقابة فعالة، مثل المساهمين ولجنة المراجعة والمراجعين الداخليين والخارجيين؛
- وجود هيئات أخرى من موردين وزبائن وموزعين ومقرضين وغيرهم.

## 3- إدارة المخاطر (Risk Manadement): وتضم:

- ضرورة وضع نظام يعنى بإدارة المخاطر؛

<sup>1</sup> جيهان عبد المعز الجمال، مرجع سابق، ص ص: 493 - 495.

- الالتزام بتحقيق متطلبات الإفصاح عن المخاطر وتوصيل النتائج إلى المستخدمين أو أصحاب المصالح.
  - 4- دور أصحاب المصالح (Stock holderes Role): وتشمل:
    - لجنة المراجعة: تسهر على ضمان كفاءة وظيفة المراجعة، والمشاركة في تعيين المراجع الداخلي، وكذا التأكد من وجود نظام فعال لإدارة المخاطر وفحص التمويل والإنفاق في المؤسسة؛
    - مجلس الإدارة (Board of Director)؛
    - المراجعة الداخلية (Internal Audit)؛
    - المراجعة الخارجية (External Audit).
- وفي الشكل الموالي نلخص أهم ركائز حوكمة الشركات:

الشكل رقم (1-3): يمثل ركائز حوكمة الشركات



المصدر: صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال (معايير حوكمة المؤسسات المالية)، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2010، ص: 134.

ثانيا. محددات تطبيق حوكمة الشركات:

بغرض الاستفادة من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات، التي تعمل على زيادة الثقة في الاقتصاديات المحلية وتفعيل دور أسواق رأس المال في تعبئة المدخرات من جهة، ورفع معدلات

عوائد الاستثمار من جهة ثانية، بالإضافة إلى حماية حقوق صغار المستثمرين وتشجيع القطاع الخاص بما فيه الشركات العائلية، وقسم (الجيلاني، 2015) هذه المحددات إلى قسمين رئيسيين كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- المحددات الداخلية:

من خلالها يتم تحديد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والمسؤوليات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، بالإضافة إلى تقليل التعارض بين مصالح الأطراف (مجلس الإدارة، الجمعية العامة، المديرين التنفيذيين)، وتشمل عموماً ما يلي:

- آلية توزيع السلطات والمسؤوليات والواجبات ومختلف المهام داخل الشركة؛
  - القواعد والتعليمات والأسس المنظمة والمحددة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة؛
  - تنظيم العلاقة وتوزيع المهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، بهدف تخفيف التعارض بين مصالح الأطراف الثلاثة وصولاً لتكامل هذه المصالح.
- ومن ناحية أخرى يؤكد (جوهر، 2014) أن حوكمة الشركات تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، كما تساعد الشركات في الحصول على التمويل اللازم وإدارة أفضل للأرباح.<sup>2</sup>

#### 2- المحددات الخارجية:

تشير المحددات الخارجية إلى كل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي للدولة، من خلال تنظيم مناخ الاستثمار، وهو يختلف من دولة لأخرى، ويشمل العناصر التالية:

- مختلف القوانين العامة التي تنظم التي تنظم النشاط الاقتصادي للدولة، مثل القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق المالية من قوانين الشركات وقوانين الاستثمار، وكذا قوانين العمل، المنافسة ومنع الاحتكار، بالإضافة إلى القوانين المتعلقة بالإفلاس والتصفية؛
- كفاءة القطاع المالي والمصرفي من بنوك ومؤسسات تأمين ومختلف الأسواق المالية؛
- وجود مختلف الأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق رأس المال، بالإضافة إلى ضمان كفاءتها ومدى قدرتها في الرقابة على أعمال الشركات، بالإضافة إلى تحقيقها من دقة وسلامة المعلومات المنشورة؛
- مستوى التنافس في أسواق عناصر الإنتاج، ومختلف الخدمات اللازمة للشركات لمزاولة نشاطاتها؛

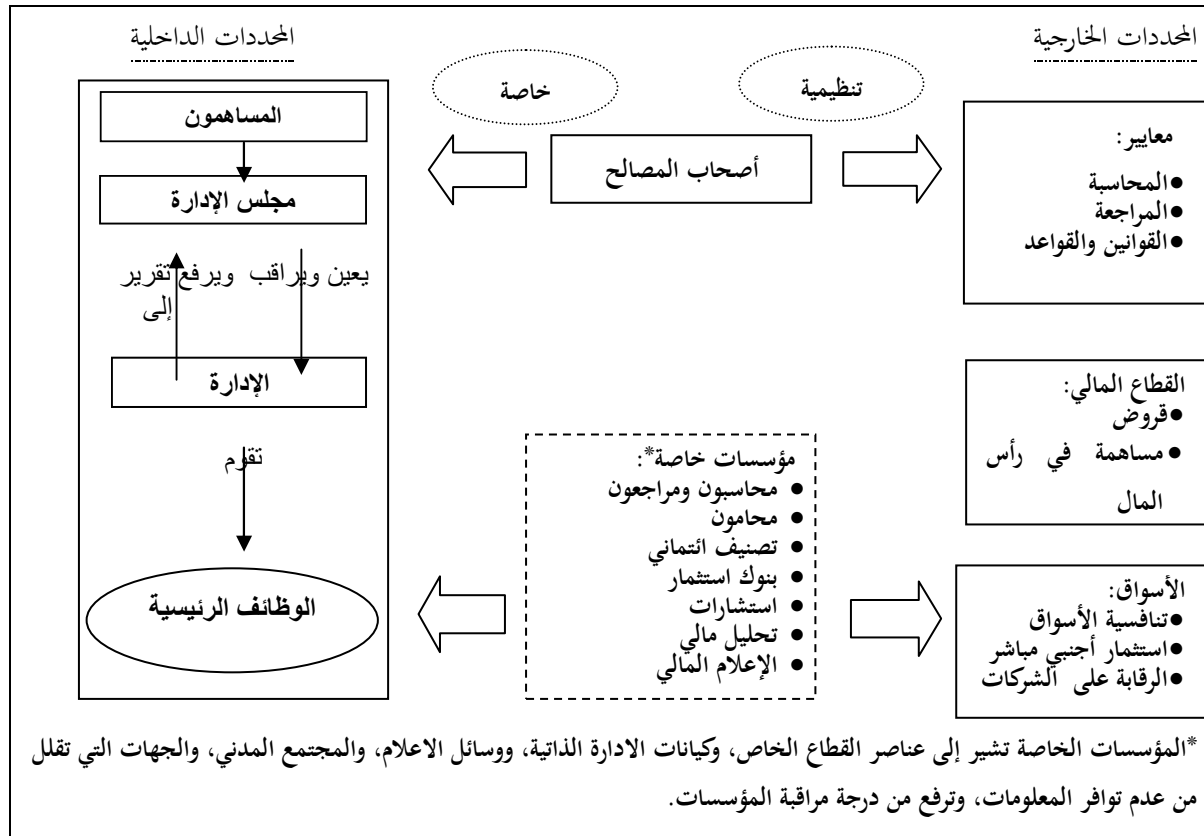
<sup>1</sup> محمد حلمي الجيلاني، مرجع سابق، ص: 102 - 103.

<sup>2</sup> عبد الله جوهر، مرجع سابق، ص: 232.

- وجود المؤسسات غير الحكومية من جمعيات ومنظمات مهنية من جمعيات المحامين والمحاسبين، ومكاتب المراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات وغيرها، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية.

ويرى (صلاح، 2010) أنه ترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن الإدارة، مما يساهم في تقليل التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص<sup>1</sup>. هذا ويعتبر (كافي، 2013) أن هذه المحددات داخلية كانت أم خارجية تتأثر بعدة عوامل أخرى مرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي، بالإضافة مستوى التعليم والوعي لدى المجتمعات، فالشركات تنشط في محيط وبالتالي تتأثر بعوامله<sup>2</sup>. والشكل الموالي يوضح محددات الحوكمة.

#### الشكل (1-4): يوضح المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة الشركات



المصدر: جيهان عبد المعز الجمال، المراجعة وحوكمة الشركات، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص: 500.

<sup>1</sup> صلاح حسن، مرجع سابق، ص: 128.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 231.

## المطلب الثالث: المقومات الداعمة لتجسيد حوكمة الشركات

اعتبر (حسانين، 2009) أن مقومات الحوكمة هي بمثابة الدعائم الأساسية (آليات إدارية، فنية، مالية وتنظيمية) في الشركة التي يجب توفرها، حتى يمكن الحكم بتطبيق الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>، وقسم (كارم فاروق، 2015) هذه المقومات إلى أربعة عناصر رئيسية ونذكرها في الآتي:<sup>2</sup>

1- **الإطار القانوني:** ويتم خلاله تحديد اختصاصات كل طرف، من مؤسسين ومجلس الإدارة واللجان التابعة له وتحديد حقوق المساهمين، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق وتجاوز تلك الاختصاصات، كما يضع نقاط تتضمن الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة شأن داخلي فقط لأنه سيصبح بمثابة نظام رقابة داخلية فقط.

2- **الإطار المؤسسي:** وهذا الإطار يحدد المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لنشاط المؤسسات، منها الهيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة والهيئات غير الحكومية التي لا تهدف للربح مثل الجمعيات المهنية وجمعيات حماية المستهلك، وكذا المؤسسات غير الحكومية التي تهدف للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها.

3- **الإطار التنظيمي:** يتضمن النظام الأساسي والهيكل التنظيمي، بحيث يتم تحديد بدقة أسماء واختصاصات كل من رئيس مجلس الإدارة وأعضائه، إلى جانب المديرين التنفيذيين.

4- **روح الانضباط والجدية والاجتهاد:** حرصا على المصلحة العامة للشركة وكذا تشجيع العاملين بما للمضي قدما نحو تحسين أداء المؤسسة وتعظيم قيمتها وتعزيز مركزها التنافسي، يتطلب التوعية بضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة والعمل على تفعيلها.

وقد أشار (مصطفى سليمان، 2006) أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم

لحوكمة الشركات، بحيث تحدد بنسبة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق مبادئها:<sup>3</sup>

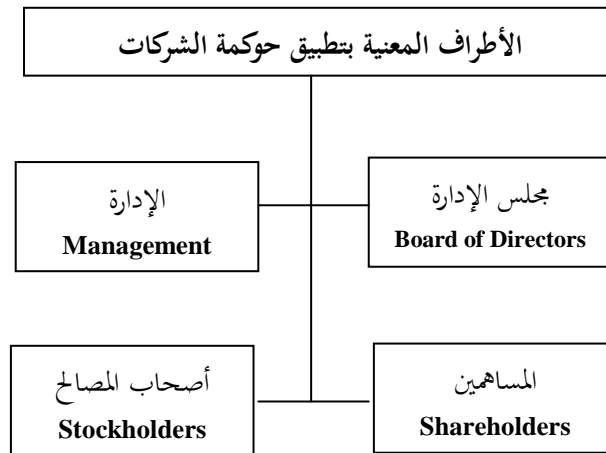
<sup>1</sup> أحمد قطب سعيد حسانين، التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة "دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 1، المجلد 46، جامعة الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 18.

<sup>2</sup> كارم فاروق عبد الرسول، مرجع سابق، ص: 56-57.

<sup>3</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 17-18.

- المساهمين "Shareholders": فالمساهمون يقدمون رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على عوائد مناسبة لاستثماراتهم، بالإضافة إلى تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل.
  - مجلس الإدارة "Board of Directors": بحيث يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتمثيل المساهمين وبقية الأطراف الأخرى، فتسند له مهمة اختيار المديرين التنفيذيين الذين يسهرون على إدارة الأعمال اليومية لأنشطة المؤسسة والرقابة على أدائهم، إضافة إلى أهم دور يقوم به مجلس الإدارة، وهو رسم السياسات العامة للمؤسسة والمحافظة على حقوق المساهمين.
  - الإدارة "Management": وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم تقارير عن أدائها إلى مجلس الإدارة، وتعتبر الإدارة مسؤولة عن تعظيم قيمة المؤسسة، بالإضافة إلى مسؤوليتها عن الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للأطراف الأخرى.
  - أصحاب المصالح "Stockholders": أصحاب المصالح هم الأطراف الذين لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويمكن أن يكون لهؤلاء مصالح متعارضة، فالدائنون يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة المؤسسة على الاستمرار.
- والشكل الموالي يلخص هذه الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

الشكل رقم (1-5): يوضح الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ما سبق.

## المبحث الثالث: ممارسات حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية

إن المتتبع لممارسات الحوكمة على المستوى الدولي يلاحظ اختلافا من بلد لآخر ومن نهج اقتصادي لنهج اقتصادي آخر، مما أدى إلى وجود عدة نماذج، ونظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات من طرف عدة منظمات دولية التي أصدرت تقارير تتضمن مبادئ وأسس للحوكمة، وهذا ما سمح بالقيام بالعديد من التجارب على المستوى الدولي، وبطبيعة الحال سيختلف تطبيقها من دولة لأخرى.

ومن خلال هذا المبحث سوف نقوم بعرض أهم النماذج الدولية لحوكمة الشركات، ونخص بالذكر نموذج الحوكمة الأنجلوسكسوني الذي يعرف بالنموذج المفتوح، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية دولة رائدة في تطبيق هذا النموذج إلى جانب المملكة المتحدة، وسنعرض أيضا النموذج الموجه بالشبكة ونجد أهم دولتان تعتمدان هذا النموذج هما ألمانيا واليابان، بالإضافة إلى نموذج الحوكمة الهجين والمطبق في كل من فرنسا وإيطاليا، مع رصد لمساعي المنظمات الدولية في تفعيل النظام الحوكمة، وفي الأخير عرض لجهود الجزائر.

## المطلب الأول: نماذج الحوكمة الدولية وتطبيقاتها

نموذج الحوكمة هو وصف لوضعية الحوكمة القائمة في تلك الدولة أو الدول، بناء على خصائص النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي والقانوني للدولة الواحدة أو عدة دول التي تتشابه مميزات أنظمتها.

## أولا. نموذج الحوكمة الأنجلوسكسوني (الموجه نحو السوق) وتطبيقاته

يطلق عليه "النموذج الخارجي" أو "نظام هيكل الملكية المتشتت" أو "النموذج المفتوح"، ويطبق هذا النموذج في العديد من الدول، وفي مقدمتهم الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وغيرها من الدول.

## 1- طبيعة نموذج الحوكمة الأنجلوسكسوني (الموجه نحو السوق) "Le système "marché" orienté

وفق هذا النموذج الحوكمة هي آلية لحماية مصالح حملة الأسهم، وهذه الأخيرة تؤثر على الإدارة، كما يفضل هذا النظام طريقة الاعتماد على الحوافز المادية للمديرين وسوق السيطرة من خلال الاندماج العنيف في حل المشاكل التي تتصدى لها الحوكمة، ومن بين سلبيات هذا النظام هو تفتيت هيكل الملكية وغياب كبار

- الملاك، ويتم تطبيقه في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وكندا وأستراليا، ويتم حل مشاكل نظرية الوكالة وفق هذا النوع من الأنظمة من خلال ما يلي:<sup>1</sup>
- تطبيق قواعد القانون العام وذلك لحماية المستثمرين؛
  - اعتماد المكافآت المرتبطة بالأداء، التي من شأنها تقريب مصالح كل من الملاك والمديرين؛
  - الرقابة الفعالة على المديرين التنفيذيين من خلال اعتماد مجلس إدارة قوي.
- 2- خصائص نموذج الحوكمة الأنجلوسكسوني: يتصف هذا النموذج بمجموعة من الخصائص، وأهمها:<sup>2</sup>
- تشتت هيكل الملكية، حيث يتوزع على عدد كبير من المساهمين، وتوفر الحماية للأقلية من حملة الأسهم، ووجود قوانين تضع حدودا لنسبة ملكية الفرد من الأسهم، وذلك بمنع تجاوزها؛
  - اعتماده على مجلس إدارة بشكل أساسي وخاصة الأعضاء المستقلين في رقابته على الإدارة التنفيذية وتقييم أداء الإدارة بموضوعية؛
  - اعتماده على عدة أساليب لتحقيق رغبات ومصالح حملة الأسهم، مثل ربط المكافآت بالأداء، وضع معايير محاسبية تمتاز بالشفافية، وشروط معينة لتشكيل مجلس الإدارة؛
  - يعتمد النموذج في إدارة المؤسسة على مجلس إدارة واحد وهو المسؤول عن اتخاذ القرارات التنفيذية، والرقابة على الإدارة التنفيذية، ويتكون مجلس الإدارة من أعضاء تنفيذيين بعدد أكبر من الأعضاء غير التنفيذيين؛
  - يعتبر السوق أحد آليات الرقابة على المؤسسات، فأسواق رأس المال تمتاز بالكفاءة، إضافة لوجود قوانين مثل (Anglo-Saxon) الأنجلوسكسوني ومختلف التشريعات التي تسهل من ذلك؛
  - مشاركة ضعيفة للبنوك والمؤسسات المالية في رأس مال المؤسسات؛
  - يبحث المستثمرين عن معلومات ذات مصداقية حول مردودية مشاريعهم المستقبلية، فهم لا يشاركون إلا في الاستثمارات التي تعود عليهم بإيرادات، وهذا من خلال المعلومات المعلن عنها في الأسواق.
- 3- تطبيقات نموذج الحوكمة الأنجلوسكسوني: سنركز في عرضنا لتطبيقات نموذج الحوكمة الأنجلوسكسوني على أهم تجربتين هما التجربة الأمريكية وتجربة المملكة المتحدة.

<sup>1</sup> جيهان عبد المعز الجمال، مرجع سابق، ص: 512.

<sup>2</sup> بماء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية - دراسة تطبيقية-، مركز المديرين المصري، وزارة الاستثمار، القاهرة، مصر، 2009، ص: 12.

### 3-1 تطبيق الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية:

- تشابه تجربة الولايات المتحدة الأمريكية كثيرا مع تجربة المملكة المتحدة رغم اختلاف هياكل مسؤولية الشركة ولجنة بورصة الأوراق المالية بنظمها المختلفة، وتشمل مبادئ حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية اسم "مبادئ حوكمة الشركات الأساسية"، وهي كما يلي:<sup>1</sup>
- غالبية أعضاء مجلس الإدارة هم مستقلين؛
  - يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين على الأقل مرة في السنة دون المدير التنفيذي، أو الأعضاء غير المستقلين؛
  - في حالة عمل رئيس مجلس الإدارة في المؤسسة كتنفيذي يجب أن يعين عضو مستقل، بحيث يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل الأعضاء المستقلين؛
  - إنشاء لجان تابعة لمجلس الإدارة مكونة من الأعضاء المستقلين بصفة كلية وهي (المراجعة، تعيين الأعضاء، تقييم عمل المجلس، تقييم أحوال التنفيذيين والإدارة ... الخ)؛
  - يجب ألا يقوم أعضاء مجلس الإدارة بأي عمل استشاري أو أي خدمة يقدمها للمؤسسة؛
  - يجب أن يتم تقديم مكافآت للأعضاء من خلال الدمج بين مبالغ نقدية وأوراق مالية للمؤسسة.
- وقد صدرت العديد من القوانين والتقارير في الولايات المتحدة الأمريكية ذات العلاقة بتأسيس حوكمة الشركات، ونذكر أهم هذه القوانين والتقارير فيما يلي:

#### أ. تقرير "Treadway 1987" بعنوان: "تقرير اللجنة الوطنية عن التقارير المالية الاحتمالية"

تأسست سنة 1985 للقيام بدراسة التقارير المالية التي تم تزويرها في الشركات الأمريكية، وتضم هذه اللجنة كلا من معهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين وجمعية المحاسبين الأمريكية ومعهد المديرين الماليين الأمريكي، بالإضافة إلى معهد المدققين الداخليين الأمريكي ومعهد الإداريين الأمريكي، وفي سنة 1987 قامت لجنة "COSO" بإصدار تقريرها المسمى "Treadway commission" المتضمن التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة لمنع حدوث الغش والتلاعب في القوائم المالية عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وتدعيم مهنة التدقيق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غزاوي، مرجع سابق، ص: 56-57.

<sup>2</sup> سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إستراتيجية المنظمات، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، ص: 41.

ب. تقرير "Blue Ribbon 1999" بعنوان: "توصيات لتحسين فاعلية لجان التدقيق"

أصدرت كل من "NYSE" و"NASD" سنة 1999 تقرير باسم "Blue Ribbon Report"، بحيث اهتم بالدور الذي تقوم به لجان التدقيق في دعم حوكمة الشركات والالتزام بقواعدها، وتضمن هذا التقرير مسؤولية لجان التدقيق اتجاه إعداد التقارير المالية، وكذا وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى مسؤولية لجنة التدقيق اتجاه وظيفة التدقيق الداخلي<sup>1</sup>.

ت. قانون "Sarbanes-Oxley Act 2002" بعنوان: "إصلاح محاسبة الشركات العامة وحماية المستثمرين"

لقد بينت التحليلات التي تم إجرائها بهدف التعرف على مسببات الانهيارات التي حدثت إلى وجود خلل في ممارسة مهنتي المحاسبة والتدقيق، ونتيجة هذا الخلل قامت الحكومة الأمريكية سنة 2002 بتطوير تشريع جديد أطلق عليه "Sarbanes-Oxley Act"، وتم إلزام الشركات المدرجة في الأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به، وقد ساهم في إيجاد قوانين إضافية للحكومة<sup>2</sup>، بهدف إعادة الثقة للمستثمرين حول سوق رأس المال الأمريكي وذلك بالتركيز على النقاط التالية:<sup>3</sup>

- مصداقية المعلومات التي تنشر من طرف الشركات؛
  - القوانين التنظيمية التي تؤطر مهام وعمل المراجعين، المجالس الاستشارية، ووكالات التصنيف الائتماني؛
  - الحاجة إلى قواعد حوكمة الشركات، إضافة إلى تقويم ومتابعة كل المخالفين.
- ويتشكل قانون (SOX) من إحدى عشر (11) فصلاً، وكل فصل يحتوي على فروع، أي ما مجموعه ستة وستين (66) فرع بالقانون ككل.

<sup>1</sup> New York Sork Stock Exchange and The National Association Of Securities Deallers, **Blue Ribbon Committee On Improving The Corporate Audit Committees,USA**, 1999, p: 02.

\* (SOX): الاسم الرسمي له هو "قانون إصلاح المحاسبة العامة وحماية المستثمرين" (Public Accounting Reform and Investor Protection Act) ولأن اسمه يبدو طويلاً بعض الشيء، فقد أطلق عليه رجال الأعمال اسم "SOX" نسبة لأسماء أعضاء الكونغرس الأمريكي الأساسيين الرعاة لهذا القانون، و"SOX" هو قانون أمريكي صدر سنة 2002 بهدف تحسين عمليات إعداد التقارير المالية والتدقيق والحوكمة المؤسسية في الشركات العامة، وكان لهذا القانون أثر كبير في أمريكا، بل تم الاعتراف به في جميع أنحاء العالم. للمزيد راجع:

- روبرت ر مولر، دليل المسئول التنفيذي لحوكمة تقنية المعلومات "تحسين عمليات النظم من خلال إدارة الخدمة وكويت وآيتل"، مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2019، ص: 22-23. (ترجمة محمد أحمد عبد اللطيف، عبد الله حسن كامل).

<sup>2</sup> سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص: 41.

<sup>3</sup> لعلا رضاني، أم الخير البرود، شارف عبد القادر، مرجع سابق، ص: 278.

## 3-2 تطبيق الحوكمة في المملكة المتحدة:

قامت المملكة المتحدة بإنشاء مجلس الإبلاغ المالي سنة 1990 لتشجيع الإبلاغ المالي الجيد من خلال هيئتين (مجلس معايير المحاسبة وهيئة استعراض تقارير الإبلاغ المالي)، وفي سنة 2003 قامت الحكومة بإدخال صلاحيات على مجلس الإبلاغ المالي لخلق لوائح تنظيمية مستقلة لمهنة المحاسبة والمراجعة والارتقاء بمعايير حوكمة الشركات، وقد كان هدف مجلس الإبلاغ المالي الجديد الذي بدأ عمله سنة 2004 هو تعزيز ثقة الجمهور والمستثمرين في أنظمة الإبلاغ والحوكمة في الشركات<sup>1</sup>، صدرت العديد من القوانين والتقارير في المملكة المتحدة ذات العلاقة بالحوكمة، ونذكر منها:

## أ. تقرير "Cadbury 1992" بعنوان: "الجوانب المالية لإجراءات حوكمة الشركات"

يعد تقرير كادبوري "Cadbury Report" الصادر سنة 1992 تحت عنوان "الجوانب المالية لإجراءات حوكمة الشركات"، حيث تناول تسعة عشر (19) بندا، وقد كان لهذا التقرير له دور كبير في تدعيم حوكمة الشركات بالمملكة المتحدة، وقد شمل إرشادات للممارسات السليمة لمفهوم الحوكمة، حيث أكد على الحاجة إلى وجود مديرين مستقلين، وإلى ضرورة زيادة مشاركة المساهمين في قرارات الشركة، وتكوين لجان للمراجعة والمكافأة والترشيح، مع إدخال العقوبات لضمان التزام الشركات التي يتم طرح أسهمها في بورصة لندن بالإجراءات المقدمة<sup>2</sup>، إضافة إلى تقسيم المسؤوليات في الشركة، حيث يوصي هذا التقرير على أن تكون سلطة اتخاذ القرارات مقسمة بين رئيس مجلس الإدارة والرئيس المدير التنفيذي، حتى لا تحتكر وظيفة اتخاذ القرار على شخص واحد، وإن حدث ذلك لا بد من وجود عدد أكبر من الموظفين المستقلين<sup>3</sup>.

## ب. تقرير "Rutteman 1993":

صدر تقرير روتمان "Rutteman Report" سنة 1993، والذي أوصى أن تقدم المؤسسات المقيدة في البورصة ضمن تقريرها عرض لأنظمة الرقابة الداخلية المطبقة في الشركة للحفاظ على أصولها، وقد اقتضت تلك المسؤولية على الرقابة المالية الداخلية.

<sup>1</sup> وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غزوي، مرجع سابق، ص: 51-52.

<sup>2</sup> جيهان عبد المعز الجمال، مرجع سابق، ص: 515.

<sup>3</sup> Cadbury A, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Gee, London 1992, p: 02.

ت. تقرير "Greenbury 1995" بعنوان: "دليل أفضل ممارسة حول مكافأة المدير"

صدر تقرير جرينبري "Greenbury Report" سنة 1995، الذي اهتم بالمكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وقد أوصى هذا التقرير أن تكون المكافآت مرتبطة بالأداء، وتضمن أربع توصيات وهي: بإنشاء لجنة الأجور، سياسات المكافآت، أحكام الكشف والموافقة بها، عقود الخدمات والتعويضات، أداء وتضمن أربع توصيات:<sup>1</sup>

ث. تقرير "Hampel 1998" بعنوان: "التقرير النهائي للجنة حوكمة الشركات"

أسس "Hampel" لمراجعة توصيات "Cadbury"، وقد تم نشر التقرير سنة 1998، ونشأت منه المدونة الموحدة، وقد جمع هذا التقرير بين ما جاء في "Cadbury Repport" و"Greenbury Report"، وأهم مساهمة جاء بها "Hampel Report" هو التأكيد على ضرورة تبني نهج إرشادي لتقدم تحسينات وتوصيات حوكمة الشركات، إضافة لتعزيز الإصلاحات التي جاء بها "Cadbury Repport".<sup>2</sup>

ج. الميثاق الموحد "Combined Code 1998, 2006 & 2008"

لقد جمع الميثاق الموحد توصيات تقارير كل من (Cadbury, Hampel, Greenbury)، كما له جزئين الأول موجه للشركات والثاني موجه للمستثمرين، وهو يعمل وفق قاعدة الالتزام أو التفسير التي وردت في التقارير السابقة، وصدرت نسخة محدثة سنة 2006 وضمنت ثلاث تعديلات، كما تم نشر نسخة أخرى جديدة وقد أدخلت هي الأخرى تعديلين اثنين.<sup>3</sup>

ثانيا. نموذج الحوكمة الموجه بالشبكة (الألماني - الياباني) وتطبيقاته

يطلق على نموذج الحوكمة الموجه بالشبكة أيضا "بالنموذج الداخلي" أو "النموذج المغلق"، والذي يعتمد أساسا على مشاركة البنوك والمستثمر المؤسسي، ويطبق في عدد من دول القارة الأوروبية وبعض الدول الآسيوية كاليابان، وهو يختلف عن النموذج الأنجلوسكسوني من حيث هيكل الملكية وطبيعة ممارسة الحوكمة.

<sup>1</sup> **Corporate Governance**- extracts and commentary, Directors' Remuneration-report of a study group chaired by sir Richard Greenbury, Corporate Governance- An International Review, vol 4, issue1, 1996, pp: 25-28.

<sup>2</sup> Jill Solomon, Aris Solomon, **Corporate Governance and Accountability**, John Wiley & Sons, England, 2004, p: 50.

<sup>3</sup> زواق كمال، أهمية التدقيق المحاسبي ضمن آليات الحوكمة ودوره في الحد من ممارسات إدارة الاحتيال "دراسة ميدانية استقصائية لبيئة الجزائر"، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019/2018، ص: 172-173.

1- طبيعة نموذج الحوكمة الموجه بالشبكة (الألماني - الياباني) "Le système orienté réseau":  
 يطبق هذا النموذج في عدد دول من القارة الأوروبية وبعض الدول الآسيوية كاليابان وكوريا الجنوبية، وهي الدول التي تمتاز بتشجيعها ودعمها للقطاع البنكي، خاصة في مفهوم البنوك الشاملة التي تقدم حزمة متكاملة من الخدمات (استقبال الودائع، منح القروض والائتمان بكافة أنواعه، الوساطة للاستثمارات في البورصة وأسواق المال، بيع السندات، سوق صرف العملات...) <sup>1</sup>.

2- مفاهيم وخصائص النموذج الموجه بالشبكة (الألماني - الياباني):

ويمكن تلخيص مفهوم نموذج الحوكمة الموجه بالشبكة وأهم خصائصه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-1): يوضح مفاهيم وخصائص النموذج الموجه بالشبكة (الألماني - الياباني)

طبيعة النموذج الموجه بالشبكة		البيان
النموذج الموجه بالشبكة هو نموذج تكون فيه ملكية ورقابة الشركة تحت سلطة عدد قليل من كبار الملاك (شركات عائلية، شركات قابضة، تكتل المساهمين، الملكية المتبادلة، مجموعات صناعية... الخ)، أو البنوك الدائنة.		المفهوم
اليابان	ألمانيا	محددات النموذج
<ul style="list-style-type: none"> <li>السياق: الاعتماد على البنوك كمصدر للتمويل أكثر أمان، وهذا نتيجة لعدم القدرة على توفير المعلومات اللازمة للمستثمرين المحتملين، وهذا لأن اليابان تم تدميرها في الحرب العالمية الثانية.</li> <li>الإطار القانوني: لم يكن هناك سوق السندات مفتوح فقط لكبار الشركات الوطنية.</li> <li>الجانب الأخلاقي: يتمثل في الإجماع، الشفافية والمشاركة، ومعنى الأبعاد التي تدعم العمل الجماعي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>السياق: تعتبر الحرب العالمية الثانية هي من جعلت الوساطة البنكية أكثر ملائمة من السوق المالي.</li> <li>الإطار القانوني: يعود إطاره القانوني إلى العهد الروماني، ويحتوي هذا النموذج على قوانين يلتزم القضاة بأحكامها بصفة غير مرنة.</li> <li>الجانب الأخلاقي: يتمثل في الحرص على الانضباط والجدارة والسعي لتحقيق الهدف.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>هناك درجة عالية من الملكية المتبادلة بين الشركات.</li> <li>تواجد كبير للبنوك في رؤوس أموال الشركات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كبر حجم الملكية المتبادلة بين الشركات.</li> <li>هيكل الملكية أكثر تركيزا (أكبر خمسة مساهمين لهم أكثر من 40% من رأسمال الشركة في ألمانيا).</li> <li>الملكية المعتبرة للبنوك في رأس مال الشركات.</li> </ul>	هيكل رأس المال

المصدر: عبد المجيد كموش، دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات "الآليات ونظام التشغيل"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، 2018، ص: 29.

<sup>1</sup> عبد المجيد كموش، مرجع سابق، ص: 29.

ومن سلبيات هذا النموذج بصفة عامة أن له قصور في جانبه الرقابي للأسواق، خاصة سوق الأوراق المالية، بالإضافة إلى عدم استقلالية مجلس الإدارة، كما أن القانون المطبق الذي يضمن حماية المستثمرين هو القانون المدني والذي يعتبر ضعيف مقارنة مع القانون العام.

وفي الأخير يمكن القول أنه بالرغم من وجود تماثل إلى حد كبير في الركائز الأساسية التي يقوم عليها هذا النموذج الموجه بالشبكة في كل من ألمانيا واليابان، إلا أن هناك اختلاف في بعض العناصر الجوهرية خصوصا فيما يتعلق بالرقابة والإشراف على نشاطات الشركة.

### 3- تطبيقات نموذج الحوكمة الموجه بالشبكة

سنركز على التجربة الألمانية في دراستنا لتطبيقات نموذج الحوكمة الموجه بالشبكة، وبالرجوع إلى تجربة ألمانيا نجد أنه تم اعتماد قانون حوكمة الشركات سنة 2002، ومن خلال إعلان المطابقة وفقا للمادة 161 من "قانون هيئة الأوراق المالية" وفق الصيغة الجديدة بموجب قانون الشفافية والإفصاح ودخوله حيز التنفيذ في جويلية 2002، وجاء القانون لينظر في الانتقادات الموجهة ضد إدارة الشركات الألمانية، وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- محدودية استقلالية مجالس الرقابة في الشركات الألمانية؛
- ضعف استقلالية مدققي الحسابات؛
- محدودية الشفافية في حوكمة الشركات بألمانيا؛
- عدم كفاية التركيز على مصالح حملة الأسهم.

وينص القانون الألماني على هيكل من مستويين لمجالس إدارة الشركات، بدلا من الهيكل الأحادي المعتمد في النموذج الأنجلوسكسوني، فالمجلس الأول هو مجلس الإدارة وهو المسؤول عن اتخاذ القرارات بخصوص قضايا مثل الإستراتيجية وتطوير المنتجات والتصنيع والتمويل والتسويق والتوزيع وغيرها، أما المجلس الثاني فهو المجلس الإشرافي بحيث يشرف على مجلس الإدارة، وهو المسؤول عن تعيين أعضاء مجلس الإدارة واعتماد القوائم المالية واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمارات ذات رؤوس الأموال الكبيرة، إضافة لعمليات الاندماج والاستحواذ ودفع أرباح الأسهم، ولا يسمح للمديرين بعضوية المجلس الإشرافي، ويتم انتخاب أعضاء المجلس الإشرافي

<sup>1</sup> عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية "دراسة نظرية تطبيقية"، مرجع سابق، ص: 55.

سنويا من قبل المساهمين في اجتماعات الجمعية العمومية، كما يشترط القانون الألماني أن يكون هناك تمثيل للموظفين في المجلس الإشرافي<sup>1</sup>.

يمكن القول أن القانون الألماني لحوكمة الشركات يهدف إلى جعلها أكثر بساطة ومفهومة وأكثر شفافية، بهدف تعزيز ثقة المستثمرين ومختلف الأطراف من زبائن وموظفين في الإدارة والرقابة على الشركات المدرجة في البورصة الألمانية، والذي يوضح التزامات مجلس الإدارة ومجلس الرقابة لضمان استمرارية الشركات.

### ثالثا: نموذج الحوكمة الهجين (الفرنسي - الايطالي) وتطبيقاته

يعتبر نموذج الحوكمة (الفرنسي - الايطالي) مزيج بين النموذج الأنجلوسكسوني والنموذج الموجه بالشبكة، إذ هو يجمع بين رقابة الأسواق المالية ورقابة البنوك والمؤسسات المالية، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن النموذج الهجين له حرية الاختيار بين طرق التسيير المناسبة، ويعتمد أساسا على تدخل الدولة في تحديد الأطر التي يستند إليها نظام الحوكمة في البلد.

#### 1- طبيعة نموذج الحوكمة الهجين (الفرنسي - الايطالي):

يبرز نموذج هجين يجمع بين خصائص النموذج الموجه بالسوق والنموذج الموجه بالشبكة، وهو يعتمد على تدخل الدولة في تحديد الأطر التي يستند إليها نظام حوكمة الشركات في البلد، ويجمع بين رقابة السوق المالي ورقابة البنوك<sup>2</sup>.

#### 2- مفاهيم وخصائص نموذج الحوكمة الهجين (الفرنسي - الايطالي):

ويمكن تلخيص مفهوم نموذج الحوكمة الهجين وأهم خصائصه في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> ديفيد لاركر، بريان تيان، مسائل حوكمة الشركات "نظرة فاحصة على الخيارات التنظيمية وتبعاتها"، مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، 2017 ص ص: 60-61. (ترجمة عبد الله بن ناصر أبوثنين).

<sup>2</sup> عبد المجيد كموش، مرجع سابق، ص: 29.

الجدول رقم (1-2): يوضح مفاهيم وخصائص نموذج الحوكمة الهجين (الفرنسي - الايطالي)

البيان	طبيعة النموذج الهجين
المفهوم	النموذج الهجين هو نموذج يجمع بين رقابة السوق المالي والرقابة من طرف البنوك.
محددات النموذج	<ul style="list-style-type: none"> <li>● السياق: تسيطر الدولة منذ فترة طويلة على الاقتصاد الفرنسي والاطالي، فالدولة هي المالك لرأس المال البنوك الفرنسية، وقد اشترطت تطوير نظام فرنسي واطالي للحوكمة، وذلك من خلال خلق أسواق مالية محلية من خلال حوصصة رأس مال الشركات الوطنية الأكثر نجاحا، وإدخال النموذج الياباني (البنك الرئيسي).</li> <li>● الإطار القانوني: لا تفرض على البنوك أية حدود تنظيمية بخصوص مستويات دنيا أو في رأس المال الشركات غير المالية، وبالرجوع للقانون الفرنسي والاطالي نجد للشركات حرية الاختيار بين هيكلين مختلفين للحوكمة، حيث يمكن أن تدار الشركة من خلال مجلس إدارة واحد أو مجلسين اثنين (مجلس تنفيذي وآخر مجلس إشرافي).</li> <li>● الجانب الأخلاقي: يتمثل في الشرف، المنطق القانوني والمنهج الديكارتي (اعتماد العقل في المعرفة الذي يقوم على البدهة والاستنباط).</li> </ul>
هيكل رأس المال	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مشاركة البنوك لا تتجاوز في المتوسط 5% من رأس مال الشركات غير المالية، وذلك رغم عدم وجود قيود قانونية.</li> <li>● ملكية متبادلة للأسهم بين الشركات غير مالية تصل إلى نسبة 57% من مجموع الأسهم القائمة، واعتماد أقل للشركات الفرنسية على البنوك، وهذا راجع لشيوع الائتمان التجاري.</li> <li>● نسبة تركز الملكية في الشركات الفرنسية تصل إلى 48% وفي مقابل ذلك تصل في ايطاليا إلى 78%.</li> </ul>
طرق الرقابة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الرقابة الداخلية: من خلال مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة ومختلف الأطراف الفاعلة، بما في ذلك الموظفين والعمال.</li> <li>● الرقابة الخارجية: تتم من خلال الأسواق المالية، مختلف الضغوط الناشئة عن التهديد بتطبيق عمليات استحواذ عدائية، والرقابة المفروضة من طرف الشركات المالكة لجزء من رأس المال.</li> </ul>

المصدر: عبد المجيد كموش، مرجع سابق، ص: 33.

### 3- تطبيقات نموذج الحوكمة الهجين (الفرنسي - الايطالي):

سنركز على التجربة الفرنسية في دراستنا لتطبيقات نموذج الحوكمة الهجين، ونلاحظ أن هيكل الملكية في الشركات بفرنسا يتميز بنوع من تركيز الملكية، فهناك شركات تخضع لسيطرة الحكومة وأخرى للملكية العائلية،

ونجد أن الشركات الفرنسية يديرها مجلس إدارة واحد ممثلاً في المجلس التنفيذي، كما نجد شركات أخرى يديرها مجلسين اثنين للإدارة واحد إشرافي وآخر تنفيذي.

### 3-1 تقرير "Vienot 1 1995" بعنوان: "مجلس إدارة الشركات المدرجة"

كباقي دول العالم أولت فرنسا اهتماماً كبيراً بقواعد الحوكمة وإدارة الشركات، وقد أوكلت مهمة ذلك إلى أبرز منظمين لأصحاب الأعمال هما المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين (CNPE) والجمعية الفرنسية للشركات الخاصة (AFEP) اللذان قاما بإنشاء لجنة قواعد إدارة الشركات، والتي كانت برئاسة (Marc Vienot) وقد صدر تقرير "Vienot 1" سنة 1995 بعنوان "مجلس إدارة الشركات المدرجة" الذي كان محل اهتمام بالرغم من أنه لم يرقم بتعديلات جوهرية، إضافة إلى أنه لم يكن هناك تقييم ومتابعة لمدى الالتزام بتلك التوصيات، وتضمن هذا التقرير التوصيات التالية:<sup>1</sup>

- يجب ألا يقل عدد الأعضاء غير المستقلين في مجلس الإدارة عن عضوين (02)؛
- ضرورة امتلاك المديرين عدداً معقولاً ومناسباً من أسهم شركتهم؛
- يجب أن يحتوي مجلس الإدارة على لجنة ترشيحات تضم عضواً مستقلاً واحداً (01) على الأقل ورئيس مجلس إدارة؛
- يجب أن يكون لمجلس الإدارة لجان (مراجعة، مكافأة، ترشيحات)، وكذلك يجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنوياً.

### 3-2 تقرير "Marini 1996" بعنوان: "تطوير حقوق الشركات"

لقد صدر في جويلية سنة 1996 تقرير "Marini Report" بعنوان "تطوير حقوق الشركات" الذي قدّم مقترحات تضمنت إحداث تغييرات قانونية مستمجة مجموعة كبيرة من المواضيع المرتبطة بإدارة الشركات وغيرها، وسنذكر أهم النقاط التي تضمنها هذا التقرير في الآتي:<sup>2</sup>

- ضرورة السماح للمجالس بتشكيل لجان ذات سلطات مستقلة وهذا بقوة القانون؛
- يجب أن يكون للشركات الحق القانوني وليس إلزامياً في الفصل بين سلطات رئيس مجلس الإدارة وسلطات الرئيس التنفيذي، دون الحاجة لوجود هيكل للمجلس ثنائي المرحلة؛

<sup>1</sup> محمد عصام عبد الحميد، مرجع سابق، ص: 43-44.

<sup>2</sup> سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص: 43.

- يجب على الشركات تقديم معلومات مفصلة حول مالكيها إلى المستثمرين؛
- ضرورة إرسال إخطار إلى المساهمين للمشاركة في الاجتماعات قبل موعد انعقاده بشهر عوضا عن خمسة عشرة (15) يوما؛
- تمكين المساهمين الذين لا يرغبون في التصويت من تحويل حقهم في التصويت إلى كيان مستقل بدلا من تحويله إلى الإدارة.

وما تم ملاحظته من خلال تقرير "Vienot 1" الصادر سنة 1995 وتقرير "Marini Report" الصادر سنة 1996 أن كلاهما لم يتضمن صيغة الإلزام وهو ما كان سبب مشكل الحوكمة في فرنسا.

### 3-3 تقرير "Vienot 2 1999" بعنوان: "تقرير اللجنة عن حوكمة الشركات"

تم نشر تقرير "Vienot 2" في جويلية سنة 1999 (AFEP/MEDF) وبرعاية السيد (Vienot Marc) ولكن بأعضاء لجنة جدد، وجاء التقرير بعنوان "تقرير اللجنة عن حوكمة الشركات" وهي تسمية مستمدة من النظام الأنجلوسكسوني، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا العنوان يشمل الإحاطة بكل جوانب الإدارة، وقد شمل التقرير عدة توصيات ونذكر أهمها:<sup>1</sup>

أ. الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام: حيث تم إلغاء التقرير الجديد التحفظ الذي كان في سابقه حول هذه النقطة، والتي اعتبرها أمرا غير ضروري ومشيدا بمرونة القانون الفرنسي في عملية تنظيم السلطات داخل الشركة المستقلة في المجلس.

ب. إعلام ونشر المكافآت: بحيث يتم نشر بدائل الحضور وخيارات الأسهم وفق أرقام محددة في مجتمع محصور ومعرف.

ت. نوعية المعلومات في التقارير السنوية: بحيث يجب أن تضم معلومات حول الإداريين، توضيح العقود الأخرى مع الشركات الفرنسية والأجنبية المدرجة وتحديد الإداريين المشاركين في اللجان مع عدد الأسهم المملوكة لكل إداري، إضافة لتحديد عدد الإداريين الخارجيين، توضيح عقد اجتماعات المجلس ومختلف اللجان، مع نشر أسرع للحسابات نصف السنوية والسنوية.

<sup>1</sup> عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية "دراسة نظرية تطبيقية"، مرجع سابق، ص: 58-59.

ث. تدعيم تواجد الإداريين المستقلين: والذي ليست له أي علاقة سواء مع الشركة أو مع الفريق الذي يمارس التسيير.

يمكن القول أن تقرير "Vienot 2" كان أكثر جدية من التقارير السابقة، فنجدته تبنى أفكار إضافية من خلال اقتراحه نسبة الإداريين المستقلين في مجلس الإدارة وفي لجنة التدقيق، إضافة إلى لجنة المكافأة.

### 3-4 تقرير "Bouton 2002" بعنوان "من أجل حوكمة أحسن للمؤسسات المسعرة"

في سبتمبر 2002 وعقب الانهيارات التي تعرضت لها الشركات العالمية أبرزها شركة (Enron) في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان من بين أهم أسبابها ضعف فاعلية الحوكمة، تم إصدار تقرير "Bouton" بعنوان "من أجل حوكمة أحسن للمؤسسات المسعرة"، حيث كان هذا التقرير رد على الاختلالات المالية، وذلك برعاية (AGREF/AFEP/MEDEF) وهو التقرير الذي ركز على عدة نقاط وأهمها تحسين فعالية الحوكمة، وتدعيم الشفافية فيما يخص محافظي الحسابات وتحسين نوعية المعلومات.

### 3-5 تقرير قانون الأمن المالي "Financial Security Law" 2003

وخلال سنة 2003 صدر أيضا قانون الأمن المالي "Financial Security Law" والذي تم تبنيه في 01 أوت من نفس السنة، وهو مستوحى من قانون "Sarbanes-Oxley Act"، وجاء تقريبا بنفس النصوص التي جاء بها هذا الأخير الأمريكي، وكان غرضه السماح بمزيد من الشفافية في المؤسسات وتحسين التدقيق القانوني.

### 3-6 مدونة حوكمة الشركات للمؤسسات المدرجة 2003 - 2016:<sup>1</sup>

وفي سبيل استكمال جهود فريق العمل التابع لـ (AFEP/MEDF) عمل نفس الفريق في أكتوبر من سنة 2003 بتوحيد تقارير (Vienot 1، Vienot 2، Bouton) في مدونة موحدة أطلق عليها "مدونة حوكمة الشركات للمؤسسات المدرجة" ويطلق عليها (code AFEP/MEDF)، وتعتمد هذه الأخيرة دليل مرجعي في غالبية الشركات المدرجة في وثيقة (SBF 120) ووفقا للمواد (L.225-37) و (L.225-68) من القانون التجاري الفرنسي، وتقدم توصيات فيما يتعلق بحوكمة الشركات.

وقد كانت هناك تنقيحات سنة 2013 بحيث نتج عنها إجراء مشاورات بين مختلف أصحاب المصالح على غرار السلطات العامة، جمعيات المساهمين، مختلف المستثمرين، وقد أنشأت اللجنة العليا لحوكمة

<sup>1</sup> زواق كمال، مرجع سابق، ص: 179.

الشركات بحيث تمارس مهامها والمتمثلة في مراقبة مدى تطبيق التوصيات الواردة في المدونة بكل عناية، كما تساعد الشركات في تطبيقها، بالإضافة إلى تحديث الدليل بانتظام في إعداد التقارير السنوية. وفي سنة 2016 أطلقت استشارة عامة على موقع الكتروني مخصص لذلك، بهدف التحضير لتنقيح جديد للمدونة.

### المطلب الثاني: مساعي المنظمات الدولية في تفعيل النظام الحوكمي

قامت العديد من المنظمات الدولية بإصدار عدة تقارير التي كان لها دور كبير في تجسيد أسس الحوكمة، بحيث وضعت لها مجموعة من المبادئ والتوصيات، وقدمت جملة من التوجيهات والاقتراحات، بحيث وجهت إلى الشركات والمستثمرين والبورصات وغيرهم من المستفيدين منها.

#### أولاً. جهود البنك الدولي في تفعيل الحوكمة

وقع البنك الدولي (WB) مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مذكرة تفاهم في 21 يونيو من سنة 1999، وذلك لرعاية المنتدى الدولي لقواعد حوكمة الشركات، وكان الهدف الرئيسي للمنتدى هو مساعدة الدول ذات المداخيل المنخفضة والمتوسطة، من أجل تحسين الآليات التي تستخدمها لإدارة شركاتها، وقد وضع البنك الدولي قواعد للحوكمة وإدارة الشركات في الدول النامية، بحيث تتيح الفرصة لتقييم نقاط القوة والضعف في الأسواق، وهي كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- الإعسار وحقوق الدائنين:

- يساعد وجود نظم فعالة للإعسار أهمية كبيرة في بيئة الأعمال، ولعل أهمها:
- توفير قدر من الأسس لضبط عمليات المؤسسات التي تعمل في مجال الإعسار من أجل التمكين من عمليات إعادة التأهيل، وتوزيع العوائد المالية بين الأطراف المعنية؛
- إتاحة الفرصة للمقرضين من الحصول على تقارير دقيقة عن مخاطر التسعير؛
- العمل على جعل الإقراض تدفق للأموال بدل الإقراض الذي يتم توجيهه عن طريق سياسات المديرين.

<sup>1</sup> جيهان عبد العز الجمال، مرجع سابق، ص ص: 501 - 503.

## 2- الشفافية في نظم المحاسبة والمراجعة:

لقد عمل البنك الدولي جاهدا على المراجعة حول مدى الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة في العديد من الدول، بهدف وضع أسس لمقارنة الأساليب المتبعة من طرف الدول وتم مراجعة أنظمتها، بناء على أساس المعايير المحلية والدولية التي تؤدي إلى تسهيل عمليات المقارنة، ومن ثم تصميم البرامج لدعم طريقة تقديم التقارير المالية للشركات.

## ثانيا. جهود صندوق النقد الدولي في تفعيل الحوكمة:

لقد تبني صندوق النقد الدولي (IMF) قواعد من شأنها أن تضمن الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسات المالية والنقدية الحكومية، وذلك كما يلي:<sup>1</sup>

1- **قانون السياسات المالية:** تشمل المدونة القانونية أربع موضوعات التي شجعت صندوق النقد الدولي على ضرورة تطبيقها، وهي:

1-1 **وضوح الأدوار والمسؤوليات:** تحتوي على ما يلي:

- ضرورة التمييز بين القطاع الحكومي ومختلف الهيئات التابعة له في القطاع العام، بالإضافة إلى باقي قطاعات الاقتصاد؛

- ضرورة الإفصاح وبشكل علني عن أدوار السياسات والإدارة في القطاع العام؛

- ضرورة توفير إطار قانوني وإداري واضح للإدارة المالية.

2-1 **توافر المعلومات:** وهي تشمل ما يلي:

- توفر مختلف المعلومات للأفراد حول الأنشطة المالية الحكومية في الماضي وحاليا وفي المستقبل؛

- ضرورة الالتزام بتوفير وعرض المعلومات في الوقت المناسب.

3-1 **إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة:** وقد تضمنت ما يلي:

- يجب أن تحدد الميزانية أهداف السياسة المالية، بالإضافة إلى المخاطر المالية التي يمكن تحديدها؛

- ضرورة تقديم المعلومات الخاصة بالميزانية بطريقة تبسط وتسهل تحليل السياسات وتعزز المساءلة؛

- ضرورة تحديد الإجراءات المتعلقة بتنفيذ ومتابعة المصاريف والإيرادات؛

<sup>1</sup> جيهان عبد المعز الجمال، مرجع سابق، ص ص: 501-503.

- ضرورة تقديم مختلف التقارير المالية وبصفة دورية للجهات الحكومية والأفراد.

#### 1-4 التأكيد على النزاهة: وتتضمن العناصر التالية:

- ضرورة توافق مختلف البيانات المالية مع معايير جودتها المتفق عليها؛

- يجب أن تخضع المعلومات المالية للفحص بطريقة مستقلة.

#### 1-5 قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية: قام صندوق النقد الدولي

بتقديم هذا القانون والخاص بشفافية السياسات النقدية والمالية، ويتضمن نقطتان أساسيتان هما:

- أن السياسات النقدية والمالية تصبح أكثر فاعلية نتيجة الإفصاح عن أهداف السياسات وأدواتها

للأفراد، إضافة إلى التزام الحكومة بتطبيقها؛

- أن الإدارة الجيدة تضمن المسائلة بخصوص نشاطات البنوك المركزية والهيئات المالية نتيجة الاستقلالية.

#### ثالثاً. جهود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في تفعيل الحوكمة:

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بوضع مبادئ الحوكمة على أساس مختلف وجهات النظر من مختلف الدول المتقدمة، وهي بذلك تمثل إجماعاً حول شروط وكيفيات إدارة الشركات، ولقد تبنت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999 خمسة مبادئ لحوكمة الشركات، وقد أضافت مبدأ سادس سنة 2004.

تم صياغة هذه المبادئ لتحقيق عدة أهداف، على غرار تنمية الوعي نحو التطبيق الأمثل لمبادئ حوكمة الشركات، وتوفير إطار مفاهيمي وتطبيقي لضمان فعاليتها، إضافة للفهم الجيد للعلاقات المترابطة بين الحوكمة والنمو الاقتصادي وتحقيق الاستقرار المالي<sup>1</sup>، وتعلق هذه المبادئ بالشركات المدرجة بشكل أساسي، لكن يمكن أن تكون أداة مفيدة لتحسين حوكمة الشركات غير المدرجة في البورصة<sup>2</sup>، وسنحاول تلخيص هذه المبادئ فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مجدي محمد سامي، دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 02، المجلد 46، جامعة الإسكندرية، مصر 2009، ص: 17.

<sup>2</sup> كنان نده، حسين القاضي، مبادئ حوكمة الشركات في سورية دراسة مقارنة مع مصر والأردن، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، سوريا، 2010، ص: 682.

<sup>3</sup> يوسف حسن يوسف، مرجع سابق، ص: 177 - 178.

1- ضمان وجود الأساس اللازم لتفعيل حوكمة الشركات

"Ensuring the Basis for an Effective Corporate Governance Framework":

لضمان تأسيس إطار فعال لحوكمة الشركات يجب أن يقابله وجود أساس قانوني وتنظيمي مؤسس فعلا، حيث يمكن الاعتماد عليه في إنشاء العلاقات، وعليه توجد مجموعة من الإرشادات الواجب أخذها بعين الاعتبار وأهمها:<sup>1</sup>

- ضرورة وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون له تأثير على الأداء الاقتصادي ونزاهة السوق؛
- وجود المتطلبات القانونية والتنظيمية التي لها تأثير في ممارسة الحوكمة وفق منظومة تشريعية متوافقة مع أحكام القانون، بحيث يمكن تنفيذها؛
- يجب أن تكون المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي محدد بوضوح، مع ضمان خدمة الصالح العام؛
- يجب أن تكون للجهات التنظيمية السلطة والنزاهة من أجل القيام بمهامها بكل موضوعية في الوقت المناسب وبكل وضوح.

2- حقوق المساهمين "The Rights Of Shareholders":

تعمل الحوكمة على حماية حقوق المساهمين وعدم تعريضها لأي خطر يهدد سلامتها، أو القيام بأي أفعال، والتي من شأنها أن تؤثر على قيمة الشركة، ويجب أن يكون المساهمين على علم واطلاع بما يحدث داخل الشركة، وعلى قدرة كاملة لفهم ومعرفة وإدراك كل الجوانب للقوائم المالية المتصلة بالحفاظ على حقوقهم وعلى مصالحهم الخاصة، كما أن هناك مجموعة من الحقوق التي توفرها الحوكمة للمساهمين، وأهمها:<sup>2</sup>

- الحقوق الأساسية للمساهمين: والتي تشمل تأمين أساليب تسجيل الملكية، نقل أو تحويل ملكية الأسهم، الحصول على المعلومات حول ظروف الشركة في الوقت المناسب، المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على جزء من أرباح الشركة؛
- للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على المعلومات الكافية المتعلقة بالتغيرات الأساسية في الشركة ومنها التعديلات في النظام الأساسي، طرح أسهم إضافية، أي تعاملات استثنائية قد تسفر عنها بيع الشركة؛

<sup>1</sup> محمد عصام عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص: 33-34.

<sup>2</sup> علي صلاح الدين عبد العاطي، مرجع سابق، ص ص: 131-135.

- إتاحة الفرصة للمساهمين للمشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، بحيث يتعين تزويد المساهمين بمختلف المعلومات الكافية في الوقت المناسب، توجيه إتاحة الفرصة لهم لتوجيه أسئلة لأعضاء مجلس الإدارة؛
- الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن المساهمين من ممارسة الرقابة الممكنة أنها لا تتناسب مع حقوق الملكية، ويمكن أن يعملوا على تكوين لجان التي يمكنها الحصول على معلومات قد لا يحصل عليها باقي المساهمين.
- كما أن للمساهمين الحق في التصويت والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول الشركة، بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة، وللمساهمين الحق في الحصول على معلومات كافية عن مختلف القرارات التي لها ارتباط مباشر بالتغيرات الأساسية في الشركة<sup>1</sup>.

### 3- المعاملة المتكافئة للمساهمين "The Equitable Treatment Of Shareholders":

يقصد بهذا المبدأ المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وممارسة حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على مختلف القرارات، وكذا حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشبوهة ومشكوك فيها، بالإضافة إلى استغلال بعض المعلومات الداخلية على حساب أطراف أخرى والمتاجرة فيها، مع ضمان ممارسة حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة، وكذا المديرين التنفيذيين، وقدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من الإرشادات يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق هذا المبدأ، وهي:<sup>2</sup>

- معاملة كافة المساهمين حملة نفس نوع الأسهم معاملة متساوية، ولتوضيحها أكثر نقسمها إلى ما يلي:
  - حصول المستثمرين على كل المعلومات الضرورية حول أنواع الأسهم قبل القيام بعمليات الشراء؛
  - يجب حماية مساهمي الأقلية من أي استغلال من المساهمين ذوو الأغلبية، التي يمكن أن يقوموا بها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛
  - الإلءاء بالأصوات من طرف أمناء أو مرشحين وفق طريقة يتم الاتفاق عليها مع المستثمرين؛

<sup>1</sup> عمر اقبال توفيق المشهداني، تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها "إطار مقترح"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص: 224.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 163-164.

• ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكل المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متساوية.

- ضرورة منع التداول بين الداخليين في الشركة والتداول الشخصي الصوري.
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين في الشركة القيام بالإفصاح لمجلس الإدارة، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أو عن طريق طرف ثالث عن أي مصلحة مادية أو عملية، أو أي موضوع يمس الشركة بطريقة مباشرة.

#### 4- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

##### "The Role of Stakeholders in Corporate Governance":

- يقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات ومختلف الموردين والزبائن، ويضم هذا المبدأ احترام كل حقوقهم القانونية مع ضمان التعويض عن أي انتهاك لها، ومشاركتهم الفعالة في الرقابة على أنشطة المؤسسة، بالإضافة إلى حصولهم على المعلومات الضرورية، وعموما وفق هذا المبدأ يجب أن يتحقق ما يلي:<sup>1</sup>
- ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون: في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يحمي القانون أصحاب المصالح بمقتضى قوانين الشركات، قوانين العمل، العقود، الإفلاس وغيرها؛
  - ضرورة إيجاد الآليات التي تمكن أصحاب المصالح من المشاركة الفعالة لرفع الأداء: من خلال هذه الآليات يتمكن أصحاب المصالح للعب أدوار تساهم في رفع الأداء، ومن أمثلة آليات مشاركة أصحاب المصالح، الأخذ بعين الاعتبار آرائهم فيما يتعلق ببعض القرارات المهمة؛
  - ضرورة الحصول على المعلومات الكافية: عند مشاركة أصحاب المصالح لممارسة حوكمة الشركات يجب أن يكفل لهم الحصول على المعلومات اللازمة.

#### 5- الإفصاح والشفافية "Disclosure and Transparency":

- وفق هذا المبدأ يجب الإفصاح عن المعلومات المهمة، مثل الإفصاح على الملكية العظمى من الأسهم، والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين، مع ضمان الإفصاح عن كل المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، ومن أهم الأمور الواجب الإفصاح عنها نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص: 43- 44.

<sup>2</sup> أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ص: 18.

- ضرورة الإفصاح عن النتائج المالية والملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت، والمخاطر المتوقعة؛
- ضرورة الإفصاح عن سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ومختلف المعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم وآليات اختيارهم؛
- ضرورة الإفصاح عن العمليات ذات الصلة بأطراف الشركة؛
- ضرورة الإفصاح عن هيكل الحوكمة وسياساتها.

#### 6- مسؤوليات مجلس الإدارة "The Responsibilities of The Board":

ويتضمن هذا المبدأ هيكل مجلس الإدارة وعرض مختلف واجباته القانونية، كيفية اختيار أعضاءه، عرض مختلف الشروط بالإضافة إلى مهامه الأساسية، وكذا دوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية، ويجسد مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة إطار قواعد الحوكمة على إستراتيجية الشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة ومسؤوليته أمام المساهمين والشركة من خلال:<sup>1</sup>

- قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه بكل إخلاص لصالح المساهمين والشركة؛
- في حالة تأثر قرارات مجلس الإدارة على المساهمين يجب تحقيق المعاملة المتساوية لكل المساهمين؛
- يجب على مجلس الإدارة أن يتبع معايير أخلاقية ويأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف ذات العلاقة؛
- هناك مهام مسبقة يجب أن يقوم بها مجلس الإدارة منها وضع إستراتيجية الشركة وسياسة إدارة المخاطر ومراقبة تنفيذ الأداء، اختيار أداء المديرين وتحديد مكافآتهم ومتابعة أدائهم، والتأكد من سلامة التقارير والأنظمة المحاسبية، بما فيها نظام إدارة المخاطر والرقابة المالية والتشغيلية وغيرها؛
- يجب على مجلس الإدارة أن يضمن الحكم بشكل مستقل وموضوعي، خاصة فيما يتعلق بتكليف عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ذوو القدرة على الحكم بشكل موضوعي لأداء مهامهم، كما يجب على أعضاء المجلس تخصيص وقت كاف لممارسة مهامهم؛
- ضرورة تسهيل عملية الحصول على المعلومات لصالح أعضاء مجلس الإدارة، حتى يسهل عليهم القيام بمهامهم.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص ص: 41-42.

## المطلب الثالث: جهود الجزائر من أجل إرساء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات

سعت الجزائر على وضع إطار لحوكمة الشركات، وهذا من أجل بناء ثقافة الحوكمة الرشيدة والدفع ببيئة الأعمال نحو الأفضل لتحسين المناخ الاقتصادي، بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية وتنمية الشركات المحلية، لكن تطبيق الحوكمة في الجزائر جاء بصفة طوعية على غرار الشركة العائلية "أن سي أ رويبة" التي كانت سباقة في تطبيق لوائحها.

## أولا. حيثيات إنشاء الميثاق الوطني للحوكمة بالجزائر:

في شهر جويلية من عام 2007 انعقد في الجزائر أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات، والذي شكل فرصة ملائمة لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم ومحيط الشركات، وكان هدف هذا الملتقى هو تحسيس المشاركين قصد الفهم الدقيق والموحد لمصطلح وإشكالية الحكم الراشد للمؤسسة، خاصة من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء، وذلك ببلورة الوعي بأهمية الحكم الراشد في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر والاستفادة من كذا تجارب دولية، وخلال هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة، وقد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة، ومنتدى رؤساء المؤسسات مع هذه الفكرة بترجمتها إلى مشروع وضمن تنفيذها بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس ومتعدد التمثيل<sup>1</sup>.

وقد قامت السلطات العمومية ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية بتدعيم المشروع من خلال قبول رعاية الملف، وتكليف أحد إداراتها السامية للمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إضافة إلى الدعم المادي، كما شاركت في هذه المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة بالجزائر مثل "مؤسسة التمويل الدولية"، برنامج "ميذا" لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و"المنتدى الدولي للحوكمة"<sup>2</sup>.

وبهذا الاستعداد الكبير عبر الجميع عن نيتهم للانضمام إلى المبادئ الأخلاقية وقواعد السلوك السليم لتسيير المؤسسات المتعارف عليها دوليا، وأكدوا عن التزامهم بالعمل من أجل تعزيز هذه المبادئ من طرف القطاع الخاص على المستوى الوطني، ثم الانتقال إلى اقتصاد سوق حديث، وبهذا تم إصدار دليل ميثاق الحكم

<sup>1</sup> ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2009، ص: 13.

<sup>2</sup> غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص: 286.

الراشد للمؤسسة في الجزائر سنة 2009، ويعتبر هذا الميثاق ثمرة سلسلة الأعمال التي قادها فريق العمل بين الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008<sup>1</sup>.

ثانيا. محاور ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر:

يتضمن الميثاق جزئين مهمين، الجزء الأول يوضح الدوافع التي أدت ضرورة تطبيق الحكم الراشد في الجزائر، كما أن هذا الجزء (الجزء الأول) يربط الصلة مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية لاسيما الصغيرة والمتوسطة الخاصة منها، أما الجزء الثاني من الميثاق يتطرق إلى المقاييس الأساسية التي يبنى عليها الحكم الراشد للمؤسسات، من جهة يقدم الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية... الخ)، ومن جهة أخرى يعرض علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية... الخ، بالإضافة إلى نوعية نشر المعلومات وأساليب نقل الملكية<sup>2</sup>، ويهدف هذا الميثاق إلى:<sup>3</sup>

- التعريف بحقوق وواجبات الفاعلين في المؤسسة؛

- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك.

وقد منح ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر أهمية بالغة للعامل وأعطاه مكانة خاصة، مؤكدا على ضرورة كسبهم لتحقيق الأهداف المسطرة، من خلال تحفيزهم ووضع نظام أجور يعتمد على الكفاءة والإصغاء للانشغالات ومعاملتهم بطريقة عادلة، كما أكد الميثاق على تحسين علاقتها مع مختلف الأطراف الداخلية والخارجية وتحسين صورتها، إضافة لاحترام القوانين خاصة قانون العمل، الضرائب، حماية البيئة، وتجسيد الثقة والشفافية والإفصاح في التعامل مع البنوك والهيئات المالية، وذلك من خلال إرسال معلومات صحيحة وشاملة في الوقت المناسب<sup>4</sup>.

كما أولى هذا الميثاق كبيرة أهمية للشركات العائلية، حيث دعا هذه الأخيرة إلى ضرورة التفريق بين أموالها الخاصة والأملاك التابعة للمساهمين من أجل تكوين علاقة قائمة على الثقة مع المقرضين، إضافة ل طرح العديد من المشاكل منها مشاكل الخلافة وانتقال السلطة عبر الأجيال.

ويقوم الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر على أربعة مبادئ أساسية، كما يوضحها الجدول الموالي:

<sup>1</sup> محمد عصام عبد الحميد، مرجع سابق، ص: 286.

<sup>2</sup> غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص: 289.

<sup>3</sup> حمادي نبيل، مرجع سابق، ص: 137.

<sup>4</sup> محمد عصام عبد الحميد، مرجع سابق، ص: 289.

الجدول رقم (1-3) يمثل مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر

المبدأ	المحتوى
الإنصاف	يجب أن توزع الحقوق والواجبات وكذا الامتيازات والالتزامات بين الأطراف الفاعلة بطريقة منصفة.
الشفافية	يجب أن تكون الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات واضحة وصریحة للجميع.
المسؤولية	مسؤولية كل فرد يجب أن تكون دقيقة ومحددة وليست مقسمة.
المحاسبة	كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلاله المسؤوليات المنوطة له.

المصدر: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2009، ص 27. واختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية، والتي يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بهدف الاستجابة لانشغال واضح ودقيق كقائمة مرجعية لممارسة التقييم الذاتي لإدارة المؤسسات، رؤية متعددة الأوجه للمؤسسات الجزائرية الخاضعة للقانون التجاري، تضارب المصالح في المؤسسة... الخ<sup>1</sup>.

ثالثا. تقييم ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر:

كل مبادرة حديثة لها إيجابيات تعرضها والتي لا بد من تعزيزها ولها نقائص تحد من تحقيق الهدف المنشود، ولذا لا بد من تداركها في المستقبل ومعالجتها، ونذكر من بين إيجابيات وأوجه قصور ميثاق الحكم الراشد فيما يلي:

- 1- إيجابيات ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر: يمكن أن نعدد أهم إيجابيات ميثاق الحكم الراشد والتي تعد بمثابة نقاط قوة من الواجب الاعتراف بها فيما يلي:<sup>2</sup>
  - يعتبر إصدار الميثاق حدثا في حد ذاته، لأنه عالج موضوع مهم وجددير بالدراسة؛
  - يقدم الميثاق فرصة للعمل به دون تكلف عناء البحث والدراسة لأنجاز ميثاق مماثل؛
  - حاول هذا الميثاق عرض وتغطية أكبر قدر ممكن من المشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية؛
  - يمثل إصدار هذا الميثاق خطوة هامة كون أن الاقتصاديات عملت على إنجاز موثيق مماثلة؛
  - اعتماد الميثاق على المبادئ العامة والمعترف بها دوليا في مجال الحوكمة.

<sup>1</sup> عمر علي عبد الصمد، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر "دراسة مقارنة مع مصر"، مجلة الباحث، العدد 12، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص: 41.

<sup>2</sup> غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص ص: 291-292.

2- جوانب قصور ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر: هناك مجموعة من أوجه القصور في

ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، والتي يجب تداركها ومعالجتها مستقبلا، ويمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- أن العمل بهذا الميثاق اختياري (طوعي) وليس إجباري، وهذا ما يحول دون تطبيقه خاصة بالنسبة للمؤسسات غير الراغبة في التغيير؛

- بقاء هذا الميثاق حكر على بعض الهيئات الصناعية، وعدم وصوله إلى الهيئات الأكاديمية والبحثية؛

- تركيز الميثاق على القطاع الخاص والذي نعرف أهميته، ولكن لا ينبغي إهمال المؤسسات العمومية؛

- الاعتماد على بعض المفاهيم الحديثة في هذا الميثاق، والتي من الأحسن تبسيطها لئتم استيعابها أكثر.

3- تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر:

تعتبر الحوكمة من أهم الرهانات التي يتوجب على الجزائر أن تسعى لتحقيقها، إلا أن هناك عدة

مشاكل التي تفرضها بيئة الأعمال في الجزائر التي تحول دون التطبيق السليم لها، ويمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>

3-1 الفساد: عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة،

والتحدي الأكبر الذي يواجه تطبيق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشتمل الأجهزة الحكومية المسؤولة

بصفة أساسية على محاربة الفساد، ذلك أن الحكومة الفاسدة تقف في وجه الإصلاحات التشريعية، وهذا

من خلال حرصهم على استمرار مناخ الفساد والذي هو في صالحهم.

3-2 الممارسة العملية والديمقراطية: أصبح من الضروري على الدول النامية تطبيق الحوكمة بشكل سليم

وفعال، وفي هذا السعي أصبح من الواجب عليها العمل على تطبيق قواعد الديمقراطية، ومن إيجابياتها:<sup>3</sup>

- الديمقراطية آلية للتداول على السلطة، وهذا لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف في وجه

أي طرف يحاول الانفراد بالسلطة، وهذا ما يعمل على تضيق نطاق الفساد والآثار السلبية؛

- تعمل الديمقراطية على إتاحة الفرصة للمجالس النيابية والتشريعية، للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية

باستقلالية تامة بعيدا عن أي ضغوطات.

<sup>1</sup> محمد عصام عبد الحميد، مرجع سابق، ص: 292.

<sup>2</sup> زعرور نعيمة وآخرون، تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 01، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، 2017، ص ص: 211-212.

<sup>3</sup> صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز مع التجربة الجزائرية، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 19-20 نوفمبر، 2013، ص: 669.

3-3 احترام سلطة القانون: لا يمكن تصور حوكمة فعالة ورشيحة إلا إذا كانت هناك قوانين تدعمها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات الرئيسية والضرورية التي تضمن جذب استثمارات أجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا وجب التركيز على العناصر المهمة، حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه العملي، ومن بين هذه العناصر نذكر الوضوح، التحديد، الالتزام بالتطبيق... الخ.

3-4 إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح: من الضروري أن يكون هناك مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تعنى بحماية حقوق أصحاب المصالح.

والملاحظ من خلال كل ما سبق أن ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر أنه لا توجد له أية مساهمة لسوق الجزائر للأوراق المالية في إعداد هذا الميثاق، كونه يستهدف بدرجة كبيرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والتي أغلبها مؤسسات عائلية، الأمر الذي جعله في غير محل اهتمام الشركات في بورصة الجزائر، وهذا بالرغم من القيمة الكبيرة التي يمكن أن تضيفها هذه الأخيرة، ومن بينها:<sup>1</sup>

- إشراك الهيئات المشرفة على أسواق الأوراق المالية في إعداد الميثاق يجعل فائدته أكبر، كون أن هذه الهيئات هي الأجدر لتقدم توصيات للشركات المدرجة والعاملة فيها، باعتبار الأحداث التي تقع عليها يوميا، إضافة للتجارب السابقة في إشرافها على الأسواق؛
- إشراك هذه الهيئات في صياغة هذا الميثاق، سواء كعضو أو كقائد لفريق العمل المكلف بإعدادها يعتبر أمر مهم لضمان اعتماد الصيغة النهائية لهذه القواعد رسميا وتنفيذها من طرف الشركات في السوق.

<sup>1</sup> سدره أنيسة، مساهمة أسواق الأوراق المالية في دعم حوكمة الشركات "دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر"، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المركز الديمقراطي العربي، العدد 4، برلين، ألمانيا، 2018، ص: 26.

## المبحث الرابع: طبيعة الحوكمة في الشركات العائلية

إن بناء هياكل للحوكمة في الشركات العائلية يوفر قواعد لنظام فعال الذي بدوره يساهم في مواجهة التحديات وتجنب المخاطر وعبور الحواجز والعقبات، وهذا النوع من الشركات تكون الحوكمة فيها عملية إستراتيجية ينبغي دائما تحديثها وضبطها وفق متطلبات واحتياجات الشركات العائلية.

وبهذا سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم وأهمية تبني الحوكمة في الشركات العائلية، ثم عرض قواعد الحوكمة الذي يضم دستور (ميثاق) العائلة ومختلف هياكل الحوكمة الأخرى، التي لها دور كبير في تقوية العلاقات بين العائلة والشركة، بالإضافة إلى تنظيم أفراد العائلة الاجتماعات لمناقشة قضايا الشركة.

## المطلب الأول: حوكمة الشركات العائلية: التعريف والأهمية

تلعب العائلة دور كبير في حوكمة شركاتها، وبما أن الشركة العائلية في مرحلتها الأولى (المؤسس) فإن درجة تطبيق الحوكمة فيها تكون محدودة، نظرا لأن المؤسس هو الذي يقوم باتخاذ أغلبية القرارات كما يكون رأي العائلة موحد، ولكن عندما تنتقل الشركة للمراحل الموالية من دورة حياتها والتحاق أجيال جديدة من العائلة بأفكارهم المختلفة مع توسع الشركة العائلية، يصبح من الضروري وضع هيكل للحوكمة<sup>1</sup>، والذي يتعدى اهتمامه بملكية الأعمال التجارية إلى الجوانب البشرية والفكرية والاجتماعية والتنظيمية<sup>2</sup>.

## أولا. تعريف حوكمة الشركات العائلية:

تختلف حوكمة الشركات العائلية عن حوكمة الشركات الأخرى غير العائلية، كون أن العائلة لها دور كبير في نشاط وإدارة الشركة العائلية، بالإضافة إلى طبيعة الملكية وحجم وخصائص مجلس الإدارة، ورغم هذا لا تخرج في مفهومها العام عن حوكمة الشركات، وعليه يمكن عرض تعاريف لحوكمة الشركات العائلية كما يلي:

<sup>1</sup> مؤسسة التمويل الدولية، مجموعة البنك الدولي، دليل مؤسسة التمويل الدولية في حوكمة الشركات العائلية، مرجع سابق، ص: 21.

<sup>2</sup> Alexandra Dawson, Maria José Parada, **Corporate Governance in Family Businesses Across Generations: Exploring Intergenerational Issues** Palgrave guide to the heterogeneity family businesses, Publisher: Palgrave 2018, P: 117.

حسب (CIPE) تعرّف حوكمة الشركات العائلية بأنها "إدخال ممارسات الإدارة الرشيدة التي تسمح للمشروعات العائلية من استيعاب التغيرات في العائلة، ومعالجة قضايا الملكية والتوظيف وكذا تعاقب الأجيال في الشركات العائلية"<sup>1</sup>.

وحسب (غلاب وآخرون، 2019) تعرّف حوكمة الشركات العائلية بأنها "السياسات والإجراءات التي تهدف لمعالجة كل المشاكل والعراقيل التي تنشأ في الشركة فيما يتعلق بالاعتبارات العائلية وخصوصياتها التي تؤثر سلبا على النشاط العادي"<sup>2</sup>.

ويرى (Ben Rejeb, 2014) حوكمة الشركات العائلية بأنها "نظام يتضمن العمليات والهياكل للتوجيه والسيطرة على الأعمال العائلية وحمايتها من كل المخاطر والتهديدات"<sup>3</sup>.

وقد عرّفها (زناقي، معاريف، 2019) بأنها "مجموعة المبادئ التي ظهرت وتطورت بوجود الشركات وتطورها، بهدف توجيه الشركات ومراقبتها لتحقيق أهداف العائلة في الشركة، وإيجاد توازن بين المصالح المتضاربة لأفراد العائلة فيما بينهم، والمسؤولين عن الشركة بصفتهم ممثلين لهم وللإدارة التنفيذية والأطراف ذات العلاقة"<sup>4</sup>.

وفي نفس السياق يعرّفها (تومي، العمري، 2013) بأنها "الآلية التي تهدف إلى تأمين استمرارية الشركة العائلية بوضع نظام يحدد من يتولى الإدارة من أفراد العائلة بعد وفاة أو تقاعد المؤسس (المؤسسين)، وتنظيم

<sup>1</sup> بوطلاعة محمد، كنيذة زليخة، المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات العائلية قراءة تحليلية في العلاقة والأهمية، ملتقى وطني بعنوان حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، يومي 13-14 نوفمبر 2018، ص: 11.

<sup>2</sup> فاتح غلاب، فيروز زروخي، الطاهر ميمون، إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات العائلية دراسة تحليلية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 3، العدد 1، جامعة المسيلة، 2019، ص: 253.

<sup>3</sup> Ben Rejeb, Wajdi, Good Board Governance and Perceived Business Continuity in Tunisian Corporate Groups, J. Asian Dev. Stud, Vol 3, Issue 4, 2014, P: 23.

<sup>4</sup> زناقي بشير، معاريف محمد، مجلس الإدارة وإسهاماته في تعزيز حوكمة المؤسسات العائلية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019، ص: 90.

العلاقة بين الشركاء وتدعيم المنافسة وتعظيم قيمة الشركة، بالإضافة إلى منع حالات الفساد لضمان استمراريته<sup>1</sup>.

كما عرّف (برورية، سعودي، 2019) حوكمة الشركات العائلية بأنها "مجموعة من الآليات التي من خلالها يتم التخطيط لقضايا استدامة وتعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية، إضافة إلى كونها تسهل من عملية الانتقال السلس للثروة من جيل لآخر، مع التقليل من النزاعات و(صراعات الأجيال) \* داخل العائلة"<sup>2</sup>.

وقد كانت نظرة (ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية) لحوكمة الشركات العائلية من ثلاثة جوانب والتي اعتبرتها أساسية، ونعرضها كما يلي:<sup>3</sup>

- **حوكمة العائلة:** وهو نظام يعنى بوضع طرق وقوانين فعالة، والتي من خلالها يمكن اتخاذ قرارات مشتركة وتحكم العلاقات بين ملاك الشركة والثروة العائلية، بحيث يشمل النظام آليات تعنى بتشجيع الاجتماعات والتواصل العائلي الفعال وتحفيز العائلة على تطوير سياساتها.

- **حوكمة الملكية:** لا بد من وضع هيكل قانوني بالصورة التي تعزل المخاطر التي قد تمتد من شركة لأخرى، ويقلل من الاعتماد على الضمانات الشخصية غير المحدودة هذا من جهة، ومن جهة أخرى كيفية عمل سياسات ومؤسسات حوكمة الشركات العائلية من اتفاقيات المساهمين ومجلس المساهمين واجتماع المساهمين.

- **حوكمة الثروة:** هذا النوع من الحوكمة يخص القواعد والاستراتيجيات التي ينبغي إتباعها لضمان إدارة ناجعة للثروة، والحفاظ عليها ووقايتها من كل المخاطر، وضمان الانتقال الصحيح لها من جيل لآخر.

<sup>1</sup> تومي ميلود، العمري أصيلة، نحو تفعيل آليات حوكمة المؤسسات العائلية كأحد المتطلبات الضرورية لتحقيق أدائها المتميز بالإشارة إلى حالة الجزائر (مجمع المداخلات، الجزء الأول)، الملتقى الدولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 19 - 20 نوفمبر 2013، ص: 518.

\* **صراع الأجيال:** يشير إلى تعارض في وجهات النظر والمصالح والأهداف تجاه مختلف القضايا بين مجموعة الأشخاص نتيجة فرق السن فيما بينهم، والذي حدده علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا بثلاثين سنة فأكثر بين جيل وآخر. للمزيد راجع:

- آسية عجال، علاقة صراع الأجيال بواقع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 11، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018، ص: 10.

<sup>2</sup> برورية الهام، سعودي عبد الصمد، دور أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام حوكمة الشركات العائلية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، جامعة البليدة، الجزائر، 2019، ص: 104.

<sup>3</sup> مجلس الشركات العائلية الخليجية، ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية (دليل إرشادي لحوكمة الشركات العائلية)، العدد الأول، 2016، ص ص: 13 - 45.

وانطلاقاً من خلال المفاهيم السابقة، قمنا بصياغة تعريف شامل لحوكمة الشركات العائلية يحمل بين طياته مختلف الأبعاد المذكورة سابقاً على النحو التالي: "حوكمة الشركات العائلية تمثل تلك الممارسات الرشيدة التي تعتبر وقاية وعلاج في سبيل توجيه الشركات العائلية ومراقبتها لتحقيق الأهداف، وإيجاد توازن بين المصالح المتضاربة لأفراد العائلة فيما بينهم، بما يخدم التخطيط لقضايا تعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية، وتسهيل من عملية الانتقال الثروة من جيل لآخر لضمان الاستمرارية".

ثانياً. أهمية التطبيق السليم للحوكمة في الشركات العائلية:

يؤكد (مصطفى سليمان، 2006) أنه تنبع الحاجة إلى تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية إلى فصل بين الملكية والإدارة، بسبب الخلط بينهما، بمعنى أن أصحاب الشركة هم مجلس الإدارة، الأمر الذي يتسبب في خلق نزاعات وصراعات بين أفراد العائلة وما له من تأثير على اتخاذ القرارات بالشركة، ومن هنا تظهر أهمية حوكمة الشركات العائلية التي تساهم في التقليل من النزاعات والصراعات التي تحدث داخل الشركة العائلية<sup>1</sup>. في حين عرّج (غضبان، 2015) عن أن حوكمة الشركات العائلية أصبحت محل اهتمام كبير، كون أنها هي الباب الرئيسي لدخول الشركات إلى الأسواق العالمية وإلى أسواق الأوراق المالية، وقد أكد تقرير مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) والمتعلق بالحوكمة في الشركات العائلية على ممارسة الحوكمة بهذا النوع من الشركات من شأنها تحسين أداء الشركة، ومساعدة المديرين ومجالس الإدارات على تطوير إستراتيجية الشركات، إضافة إلى ضمان اتخاذ القرارات المبنية على أسس علمية مع تقليل المخاطر وتحسين الأداء وتوفير الشفافية<sup>2</sup>. وفي هذا السياق لخص (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2011) عدة نقاط حول أهمية حوكمة

الشركات العائلية في ظل مراحل حياة الشركة العائلية ونعرضها فيما يلي:<sup>3</sup>

- تشجيع التواصل بين الأفراد العائلة لأن ذلك يساهم في تقوية العلاقة بينهم؛
- الحرص على إعداد القادة للشركة العائلية خلال المراحل المقبلة؛
- الاهتمام بتوليد أفكار جديدة للعمل في الشركة العائلية؛

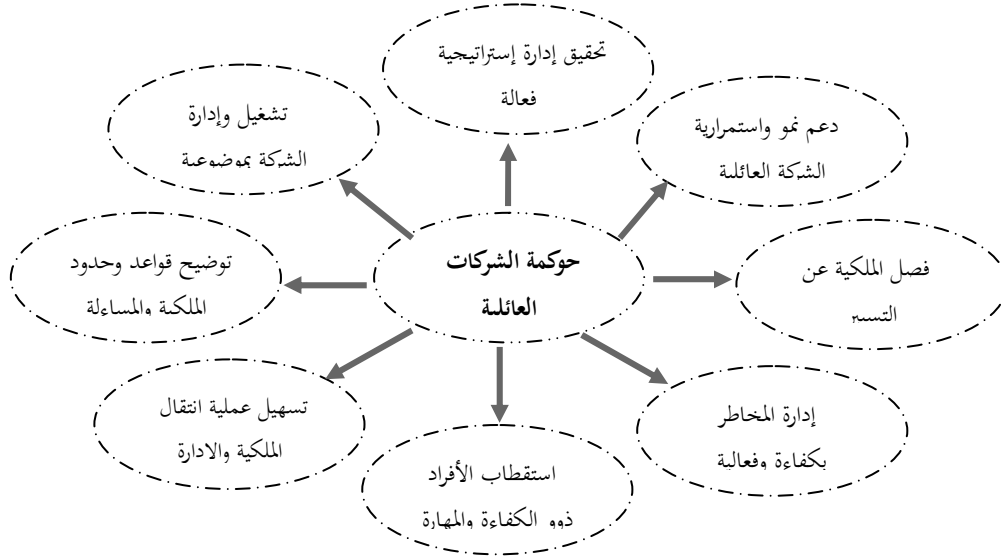
<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، مرجع سابق، ص: 249-250.

<sup>2</sup> غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص: 263-264.

<sup>3</sup> مركز المشروعات الدولية الخاصة المنتدى العالمي لحوكمة الشركات: تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تجارب وحلول، مؤسسة التمويل الدولية ومركز المشروعات الدولية الخاصة، الولايات المتحدة الأمريكية، 2011، ص: 78.

- العمل على معالجة مختلف القضايا المتعلقة بالشركة العائلية كالتوظيف، التكوين، الصراعات العائلية. ونبين في الشكل الموالي أهمية تبني الحوكمة في الشركات العائلية:

الشكل رقم (1-6): يمثل أهمية تبني الحوكمة في الشركات العائلية



المصدر: مجلس الشركات العائلية الخليجية، ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية (دليل إرشادي لحوكمة الشركات العائلية)، العدد الأول، 2016، ص: 38.

### المطلب الثاني: مزايا وتحديات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية

إن تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية له مزايا متعددة ومختلفة لتفادي المشاكل الممكن حدوثها مستقبلا في مختلف المراحل التي تمر بها الشركات العائلية، لكن في مقابل هذا تواجه هذه الشركات تحديات عديدة عند تطبيق الحوكمة، وفيما يلي نعرض أهم هذه المزايا والمخاطر.

أولا. مزايا تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية: هناك العديد من مزايا الشركات العائلية، ونذكر أهمها:<sup>1</sup>

- 1- رفع درجة المهنية في إدارة وتسيير نشاط الشركة العائلية؛
- 2- زيادة التنظيم الرسمي في مجريات العمل واتخاذ القرارات؛
- 3- تحسين عملية اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا؛
- 4- فصل بين مهام ممثلي الملاك (مجلس الإدارة) والإدارة؛

<sup>1</sup> أريك هونتز، ألكسندر شكولينكوف، العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر، دون ذكر السنة، ص ص: 28-29.

- 5- إدارة أفضل للمخاطر المرتبطة بالاستثمار، وتحسين الرقابة الداخلية للشركات العائلية؛
  - 6- زيادة القدرة على جلب العاملين المدربين ذوي كفاءة مع الاحتفاظ بهم؛
  - 7- قبول أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة ومشاركتهم في اللجان المنبثقة عنه؛
  - 8- معايير أفضل لتقييم الأداء ولنظام مكافأة المدراء التنفيذيين (وضع معايير لقياس القيمة المضافة)؛
  - 9- تطوير الممارسات المحاسبية والإدارية؛
  - 10- تحسين صورة الشركات العائلية لدى المستثمرين وباقي الأطراف الأخرى، مع زيادة فرص التمويل؛
  - 11- إمكانية إيجاد تنوع أوسع للأصول من قبل المساهمين المسيطرين؛
  - 12- دقة أكبر في تحديد أسعار الأسهم.
- ثانيا. تحديات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية: يتخلل تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية عدة تحديات، ولعل أهمها:<sup>1</sup>
- 1- عدم التوازن بين نمو ربحية الشركة وزيادة حجمها: إن الزيادة بمعدل متتالية هندسية لعدد أفراد العائلة واحتياجاتها مقارنة بحجم الشركة قد يجد من نمو ربحية الشركة، وعدم التوسع في الاستثمار ذات المشاريع التي تعتبر أساسية لنجاح الشركة العائلية على المدى الطويل.
  - 2- الانتقال من جيل لآخر وخطة الخلافة: تعتبر فترات إحلال القيادات ودخول أجيال جديدة إلى الشركة العائلية فترات صعبة وحرجة، حيث قد يحدث من خلالها نزاعات وصراعات داخلية وانخفاض في نوعية التسيير ربما يؤدي إلى عدم استمرارية نشاط الشركة.
  - 3- فصل مصالح الشركة عن مصالح العائلة: إن مناقشة القضايا والشؤون التي تخص العائلة في الشركة أو عكس ذلك، بالإضافة إلى عدم وجود آليات مضبوطة معتمدة للفصل بين أصول العائلة وأصول الشركة قد يضر بنشاط الشركة وبأصولها.
  - 4- الحفاظ على المهنية في أوضاع معينة: إن تقاليد وأعراف العائلة من علاقات شخصية وما نتج عنها من تاريخ عاطفي قد يؤثر على القرارات المتعلقة بنشاط الشركة العائلية، بالإضافة ممارسة السلطة وممارسات السوق بين الأقارب قد تكون صعبة.

<sup>1</sup> مجدوب خيرة، طويطي مصطفى، تجربة حوكمة الشركات العائلية في بعض دول مجلس التعاون لدول الخليج وسبل الاستفادة منها في الجزائر، ملتقى وطني بعنوان حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، يومي 13-14 نوفمبر 2018، ص ص: 3-4.

- 5- المحاباة: إن ترقية أحد الأفراد على حساب آخر بناء على العلاقات العائلية قد يضر بالجدية في العمل، بالإضافة إلى هروب الأفراد ذوو الكفاءة، فضلا عن زيادة الصراعات على المستوى الأعلى من الإدارة.
- 6- صراع بين الأجيال والأقران: إن تعايش عدة أجيال في شركة واحدة قد يحدث نوع من الصراعات من أجل تأكيد الذات والسلطة، بالإضافة إلى ترقية المنتمين إلى الفرع الأقرب للعائلة، مما يؤثر سلبا. ونرى أن أهم تحد لتطبيق الحوكمة في الشركات العائلية هو أن هذه الأخيرة تعتبر أن أعرافها وقيمها ومبادئها وعاداتها أهم بالنسبة لها من تطبيق الحوكمة، وبالتالي لا تميل إلى أهمية تطبيقها، وهنا تظهر أهمية التعريف بدورها وأهميتها لدى الشركات العائلية حتى تكون محل قبول.

### المطلب الثالث: ضرورة إرساء قواعد الحوكمة في الشركات العائلية

إن الهيكل السليم لحوكمة الشركات العائلية مهم جدا في تحقيق الانسجام وتقوية العلاقات بين أفراد العائلة داخل الشركة، الذي يعزز من الوصول إلى التوافق في الآراء بينهم، وذلك بإتاحة الفرصة لأفراد العائلة المالكة بالاجتماع بشكل رسمي ومنظم، ففي المرحل الأولى من حياة الشركة العائلية تكون الحوكمة محدودة للغاية، وذلك كون أن المؤسس (المؤسسين) هم من يتخذون معظم القرارات، بحيث يكون صوت العائلة لا يزال موحدا، ولكن مع مرور الوقت وعندما تنتقل العائلة إلى المراحل الموالية من دورة حياتها يلتحق بالشركة العائلية أجيال جديدة تضم أفراد بأعداد كبيرة، وهذا ما يؤدي إلى ظهور أفكار وآراء مختلفة بشأن كيفية تسيير الشركة العائلية، ومن هنا يصبح بناء هيكل واضح لحوكمة العائلة ضروري جدا، والذي يهدف إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- إبلاغ قيم العائلة ورسالتها ورؤيتها الطويلة حول إستراتيجية الشركة لكافة أفراد العائلة؛
- التعريف بكافة الانجازات الرئيسية للشركة ومختلف التحديات التي تواجهها، إضافة إلى التعريف بتوجهها الاستراتيجي لجميع أفراد العائلة المالكة، وخاصة الذين لا يشاركون في أعمال الشركة العائلية؛
- فتح قنوات اتصال رسمية تمكن أفراد العائلة من المشاركة بأفكارهم، فيما يتعلق بقضايا الشركة العائلية؛
- مناقشة مختلف القضايا التي تهم الشركة، كطرق التوظيف، حصص الأرباح الموزعة... الخ؛
- تمكين أفراد العائلة من الاجتماع واتخاذ مختلف القرارات الضرورية لنشاط الشركة العائلية.

<sup>1</sup> مؤسسة التمويل الدولية، مجموعة البنك الدولي، دليل مؤسسة التمويل الدولية في حوكمة الشركات العائلية، مرجع سابق، ص: 21.

ويرى (Boshoff, Adendorff, 2011) أن تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية يكون أكثر صعوبة وتعقيدا من الشركات غير العائلية<sup>1</sup>، وهذا ما يؤكده (Garton, 2019) وذلك بسبب الدور المركزي للعائلة<sup>2</sup>، وفي مقابل ذلك يشير (IFC, 2009) أن الحوكمة لها دور كبير بحيث تساعد في تحقيق الانسجام بين أفراد العائلة وتوحيدهم، مما يزيد من فرص نجاح الشركة والحفاظ على استمرارية نشاطها.

#### أولا. دستور (ميثاق) العائلة:

يمثل دستور العائلة\* قواعد ولوائح العائلة وأيضا أدوار ومكونات وسلطات الأطراف الحاكمة في الشركة مثل: أفراد العائلة (المساهمون)، الإدارة، مجلس الإدارة، بالإضافة إلى أن دستور العائلة يحدد العلاقات بين الأطراف الحاكمة، وكيفية المشاركة الفعالة لأفراد العائلة في حوكمة أعمالهم<sup>3</sup>.

يتم إعداد ميثاق عائلي شامل يتناول كافة القضايا التي تهتم بحوكمة العائلة وحوكمة الملكية والثروة العائلية، ينمو ويتطور الميثاق مع تطور حجم سياسات العائلة، ونلاحظ تباين في ميثاق العائلة من شركة عائلية لأخرى، وذلك حسب متطلبات الشركة العائلية والبنود التي ترغب العائلة في إدراجها<sup>4</sup>.

وقد ذكر (الزميع، 2016) أنه غالبا ما تتضمن الدساتير العائلية عدة مسائل التنظيمية، ولعل أهمها:<sup>5</sup>

- ضرورة إعداد دستور العائلة وفق مبادئ العائلة ونظرتها الاستثمارية، وتأتي أهمية هذه النقطة أن دستور العائلة على أساسه يتم تحديد الإطار العام لعمل الشركة العائلية؛
- يجب أن يوضح دستور العائلة مدى إلزاميته من الناحية القانونية، حول ما إذا كان مرجعا استرشاديا مع ترك المسائل الإلزامية للعقود المبرمة بين أفراد العائلة، أم أنه ملزم من الناحية القانونية لأفراد العائلة؛

<sup>1</sup> Adendorff. C, Boshoff. C, **The impact of culture-related factors on good governance in Greek family businesses in South Africa**, South African Journal of Business Management, (2) 42 , 2011, P: 03.

<sup>2</sup> Nicole Garton, **Continuity Planning for Family-Owned Businesses**, Heritage Law and President, Heritage Trust for a CBA BC Wills and Trusts Vancouver Section meeting held on January 29, 2019, P: 17.

\* يطلق عليه أيضا "قانون العائلة" و"بروتوكول العائلة" و"بيان مبادئ العائلة" و"الخطة الإستراتيجية للعائلة".

<sup>3</sup> زناقي بشير، معاريف محمد، مرجع سابق، ص: 91.

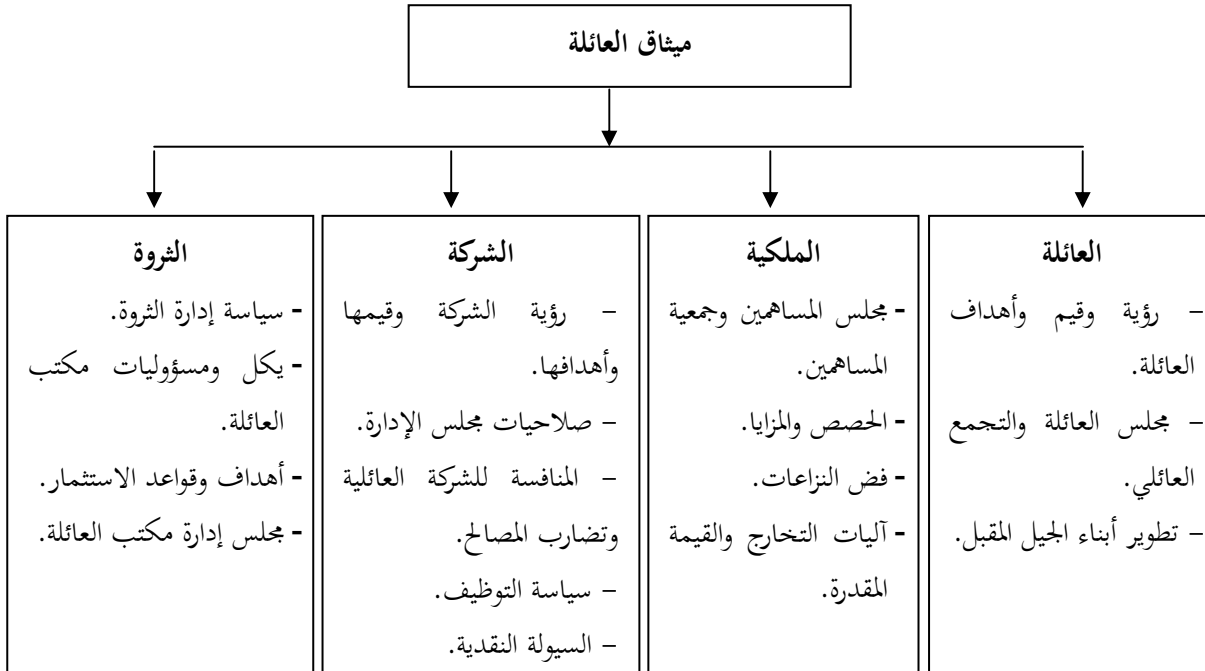
<sup>4</sup> ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية "دليل إرشادي لحوكمة الشركات العائلية"، مجلس الشركات العائلية الخليجية، مرجع سابق ص:

19.

<sup>5</sup> فهد علي الزميع، **الشركات العائلية: تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمراريته**، مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، السنة الرابعة، العدد 15، 2016، ص ص: 318-319.

- يعتبر تحديد آليات اتخاذ القرارات على المستوى العائلي الخاص بشركة العائلة من المسائل المهمة والجوهرية التي يجب أن يتضمنها دستور العائلة، ونذكر منها تبيين صلاحية مجلس العائلة ومدى إلزامية قراراته بالنسبة لممثلي العائلة لدى مجلس إدارة الشركة العائلية؛
- إعداد الإطار العام لهيكل الحوكمة على مستوى العائلة، وذلك بتأسيس المجالس اللازمة من مجلس العائلة وملتقى العائلة وجمعية العائلة مع تحديد صلاحياتهم، ويعد هذا ضروريا ومهم بالنسبة لدستور العائلة، بحيث يتم تحديد أسلوب عمل آليات الحوكمة على المستوى العائلي؛
- في حالة وجود المجلس الاستشاري يجب تحديد دوره، بالإضافة إلى علاقة العائلة بمجلس إدارة شركتها. ومن خلال الشكل الموالي نوضح بنية دستور (ميثاق) العائلة كما يلي:

الشكل رقم (1-7): يمثل بنية دستور (ميثاق) العائلة



المصدر: ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية "دليل إرشادي لحوكمة الشركات العائلية"، مجلس الشركات العائلية الخليجية، مرجع سابق، ص: 19.

ثانيا. مؤسسات حوكمة العائلة:

هذه المؤسسات الحوكمية لها دور كبير في الشركات العائلية، فهي تساهم في تقوية العلاقات بين العائلة وإدارة الشركة، وتنظيم الاجتماعات لمناقشة القضايا المتعلقة بنشاطات الشركة، ونعرضها في الآتي:

1- اجتماع (ملتقى) العائلة: في المراحل الأولى من حياة الشركة العائلية تكون السلطة مركزة في يد المؤسس، بالإضافة غياب التنظيم الرسمي، فالمؤسس يدعو إلى اجتماع العائلة والذي يكون موضوعه الأساسي حول مشاركة المعلومات بطريقة غير رسمية، والتوصل إلى اتفاقيات وتوليد أفكار جديدة، وكلما زاد عدد أفراد العائلة وتوسعت أنشطة الشركة تطلب ذلك إنشاء تجمع عائلي ذو طبيعة رسمية وليس عبارة عن اجتماع بين أفراد العائلة فقط، وعادة ينعقد اجتماع العائلة مرة واحدة في السنة<sup>1</sup>، وهو بمثابة منتدى تتخذ من خلاله العائلة قرارات بشأن الأمور التي تؤثر على علاقاتهم بالشركة، وهو ما يعزز التواصل الدائم<sup>2</sup>. وتأتي ضرورة اعتماد اجتماع العائلة من خلال أن أفرادها في تزايد مما يعيق مشاركتهم جميعاً في الإدارة، وبالتالي يمكن اجتماع العائلة من اتخاذ القرارات الأساسية، وأهم اختصاصاته نذكر ما يلي:<sup>3</sup>

- القيام بانتخاب أعضاء مجلس العائلة؛
  - اعتماد مختلف السياسات التي وضعها مجلس العائلة، وأهمها سياسة توزيع الأرباح وتوظيف أفراد العائلة.
  - وإضافة لما سبق يمكن أن يقوم اجتماع العائلة بوظائف أخرى، منها النظر في الأنشطة الجارية للشركة، الرؤية المستقبلية لها، مناقشة أفكار النمو، تطوير رؤية الشركة، بالإضافة إلى البدء في تحضير الأبناء.
- 2- مجلس العائلة (المجلس الإشرافي العائلي): عندما ينشط الجيل الثاني في أعمال الشركة تصبح التعاملات الرسمية ضرورية لتوصيل المعلومات ومناقشة القضايا التي تم الشركة، ويجتمع الأفراد بشكل رسمي مرة (01) أو مرتين (02) في السنة لمناقشة مختلف القضايا التي تخص الشركة، وهذا ما يعطي الفرصة لتبادل الآراء من أجل تطويرها<sup>4</sup>.

إن مجلس العائلة يعتبر أحد الآليات المتبعة لتفعيل قواعد حوكمة الشركات العائلية، فمن خلاله يتم مناقشة الأمور المهمة من أجل تحقيق التوازن بين العائلة والشركة، مع التركيز على القضايا العائلية التي تؤثر على الشركة، إضافة إلى تسوية الصراعات العائلية وتكوين قنوات تواصل فعالة بين أفراد العائلة فيما يخص

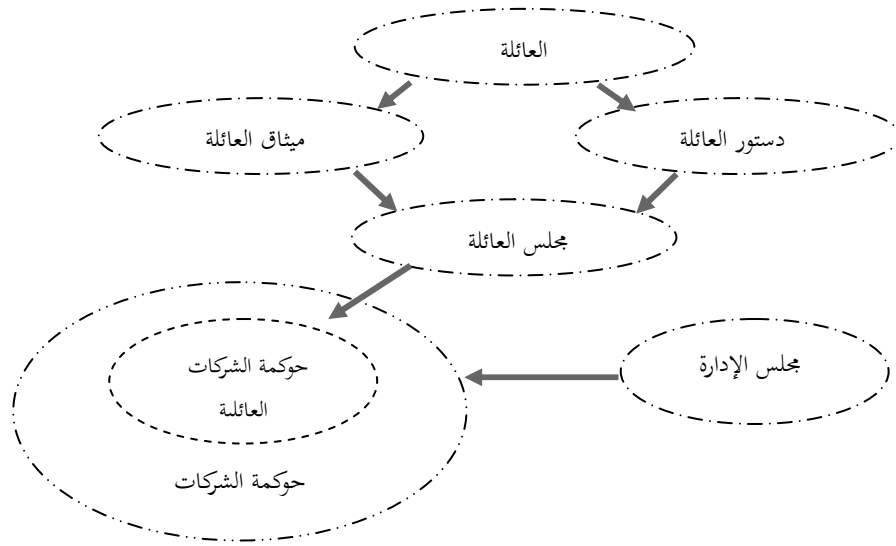
<sup>1</sup> أوصيف لخضر، فرحات عباس، أهمية حوكمة الشركات وآليات تفعيلها، ملتقى وطني بعنوان حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، يومي 13-14 نوفمبر 2018، ص: 13.

<sup>2</sup> María Sacristán-Navarro, Laura Cabeza-García, **When family firm corporate governance fails: the case of El Corte Inglés**, Journal of Family Business Management, 2019, P102.

<sup>3</sup> فهد علي الزميع، مرجع سابق، ص: 320-321.

<sup>4</sup> برورية الهام، سعودي عبد الصمد، دور أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام حوكمة الشركات العائلية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2019، ص: 106.

قضايا الشركة العائلية، هذا إلى جانب العمل على توفير التعليم والتدريب اللازم لأفراد العائلة لفهم ما تقوم به شركتهم<sup>1</sup>، ومتابعة ومراجعة التغييرات في قيم العائلة ورؤيتها، وأيضا إبلاغ أفراد العائلة بحقوقهم وواجباتهم، ومراجعة سياسة التوظيف والأجور وغيرها من المهام<sup>2</sup>، ونوضح في الشكل الموالي دور مجلس العائلة في الحوكمة. الشكل رقم (1-8): يمثل دور مجلس العائلة كحلقة وصل لتعزيز هيكل الحوكمة في الشركات العائلية



Source: Vrajlal K. Sapovadia, Corporate Governance Issues in Indian Family-Based Businesses, Munich Personal Repec Archive, Mpra Paper No 55226, 2012, p: 30.

3- مكتب العائلة: نتيجة توسع العائلة لتصبح تضم أبناء العمومة والأنساب، وتوسع نشاط الشركة العائلية ليصبح وجود كيان حاكم يمثل مصالح العائلة الأوسع مناسبة للمساعدة في اتخاذ القرار، وينتخب أفراد العائلة في المجلس، ويجتمعون غالبا من مرتين (02) إلى ستة (06) مرات في السنة، ومن الجيد انتخاب "أمين سر" يقوم بتسجيل نتائج الاجتماعات وتوزيع المعلومات على أفراد العائلة ذوي العلاقة<sup>3</sup>، وعموما تتمثل وظائف هذا المجلس في كونه يعمل كحلقة وصل رئيسية بين العائلة والمجلس والإدارة العليا، يقوم باقتراح المترشحين للعمل في المجلس، كما يراجع السياسات المتعلقة بالتوظيف والأجور<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فهد علي الزميع، مرجع سابق، ص: 321.

<sup>2</sup> برورية الهام، سعودي عبد الصمد، مرجع سابق، ص: 106.

<sup>3</sup> مولاي لخضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، ملتقى دولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013، ص: 195.

<sup>4</sup> أوصيف لخضر، فرحات عباس، مرجع سابق، ص: 14.

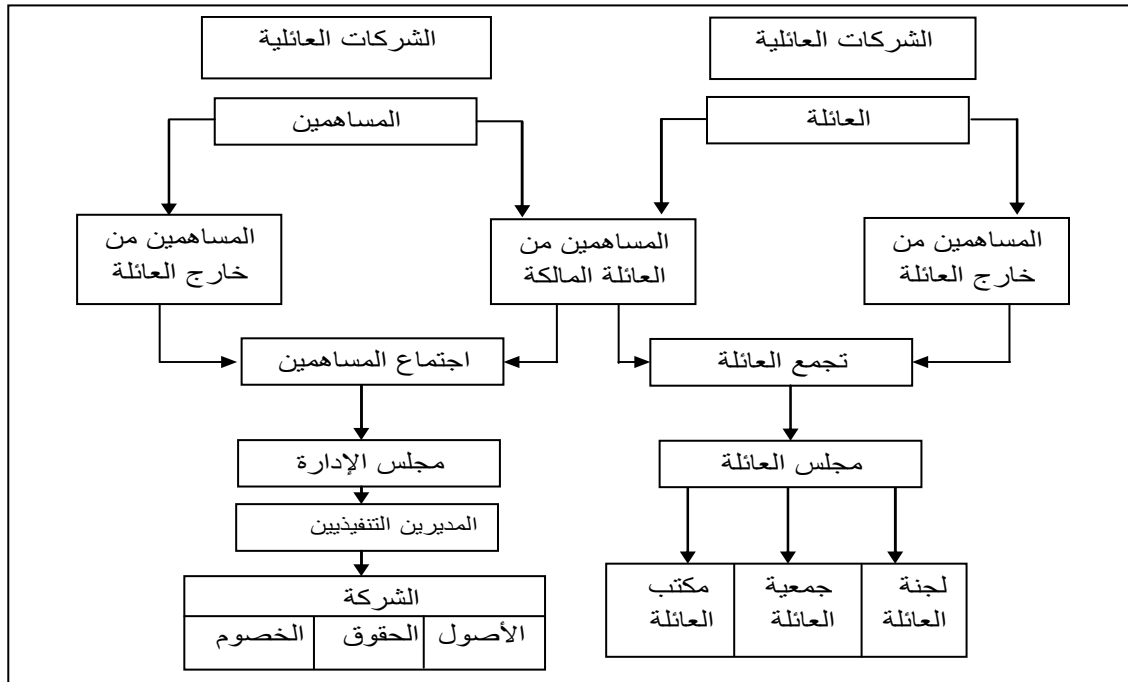
ويجب أن ننوه إلى أنه من الضروري الحرص على أن تكون كافة الأجيال في العائلة ضمن هذا المجلس، حتى تكون تركيبته متنوعة، بالإضافة إلى منح أفراد الجيل الموالي الفرصة للاطلاع والمشاركة لكسب الخبرة.

إضافة لما سبق أكد (بدروني، بادة، 2018) أن هناك قواعد حوكمة أخرى وتمثل في اللجان التالية:<sup>1</sup>

- لجنة التعليم: تهتم هذه اللجنة بتنمية رأس المال البشري للعائلة وتطويره في مختلف المجالات.
- لجنة تسير الأسهم: تشرف هذه اللجنة على تسير صندوق المساهمين وما كل ما يتعلق به.
- لجنة تخطيط المسار الوظيفي: تعنى هذه اللجنة بالأمر المتعلقة بسياسات التوظيف لأفراد العائلة الذين لديهم رغبة في الالتحاق بالشركة، إضافة إلى متابعة مساهمهم الوظيفي.
- لجنة الترقية واللقاءات العائلية: تتولى إعداد البرامج الترفيهية وترتيب مختلف اللقاءات بين الأقارب.

وفي الأخير يمكن عرض تعقيدات هيكل الحوكمة ضمن الشركات العائلية فيما يلي:

الشكل رقم (1-9): يمثل هيكل الحوكمة ضمن تعقيدات الشركات العائلية



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

<sup>1</sup> بدروني عيسى، بادة فاروق، دور آليات الحوكمة في رسم استمرارية الشركات العائلية، ملتقى وطني بعنوان حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، يومي 13-14 نوفمبر 2018، ص: 13.

## خلاصة:

للإلمام بالإطار الفكري والمفاهيمي لحوكمة الشركات، حاولنا التعرض إلى مفهوم حوكمة الشركات، تحليل لأسباب ظهورها وزيادة الاهتمام بها، متطلبات التطبيق الفعّال لها، بالإضافة ممارسات حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية، وفي الأخير تم التطرق لطبيعة الحوكمة في الشركات العائلية وآليات تجسيدها، وأهم قواعدها

إن انفصال الملكية عن التسيير التي نتج عنها ظهور نظرية الوكالة يعتبر السبب الرئيسي في بروز حوكمة الشركات، كما تعتبر نظرية الوكالة أشهر النظريات التي لاقت اهتمام الباحثين لما جاءت به من تفسير للعلاقة بين أصحاب المصالح والتضارب القائم بينهم، مما يتوجب وضع آليات تضمن حماية مصالح كل طرف، كما زاد الاهتمام بالحوكمة نتيجة الانهيارات المؤسسية التي ضربت كبريات الشركات، هذا إلى جانب الأزمات المالية التي شهدتها مختلف اقتصاديات دول العالم.

ويتوقف نجاح تطبيق حوكمة الشركات على مجموعة من المتطلبات، أهمها ضرورة بناء نظام فعّال لها والتي تتحدد على مدى كفاءته، إضافة إلى اعتبارات أخرى التي تتجسد من خلال ركائز الحوكمة، محدّداتها، وكذا مقوماتها الأساسية الداعمة لها.

نظرا للاهتمام الكبير الذي حظيت به الحوكمة على المستوى الدولي، فقد كانت هناك مساعي للعديد من المنظمات الدولية أبرزها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بحيث أصدرت ستة مبادئ التي لاقت رواج كبير، إضافة إلى جهود كلا من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي على غرار العديد المنظمات الأخرى.

تنبع الحاجة إلى تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية للفصل بين الملكية والتسيير، فغالبية الشركات العائلية لا يوجد بها فصل الملكية والإدارة، مما يتسبب وجود النزاعات والصراعات، إضافة إلى مشاكل أخرى منها عدم وجود هياكل إدارية فعّالة وغياب التخطيط الاستراتيجي وعدم تهيئة وتأهيل الأبناء لاستلام المهام مستقبلا، وكل هذا يعتبر السبب الرئيسي في انهيار الشركات العائلية وتوقفها عن النشاط.

**الفصل الثاني:**  
**الشركات العائلية والمحيط**  
**التشريعي في الجزائر**

## تمهيد:

تعتبر الشركات العائلية أقدم أشكال منظمات الأعمال في العالم، وهي تمثل أكثر من 70% من مجموع الشركات الناشطة، كما أنها تمثل 35% من أكبر 500 شركة عالمية، وبالتالي للشركات العائلية دور كبير في دعم الاقتصاديات الوطنية والعالمية ككل، لهذا وجب الاهتمام بها.

إن مفهوم الشركات العائلية غير موجود في نصوص القوانين الجزائرية، حيث تتخذ الشركات العائلية صيغ قانونية تدرج تحت شركات الأشخاص (شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة، شركة المحاصة)، أو شركات الأموال (شركة المساهمة، شركة التوصية بالأسهم، شركة ذات مسؤولية محدودة) مع وجود الأبعاد العائلية كملكية أغلبية رأسمالها والسيطرة على القرارات الإستراتيجية من طرف العائلة المالكة وغيرها.

وفي ضوء كل هذا تم اعتماد تقسيم تسلسلي لربط العناصر ببعضها البعض، وهذا من أجل الإلمام الجيد بالموضوع، وعليه تناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي للشركات العائلية وإشكالية تجسيدها، من خلال عرض مفهومها، أنواعها ومراحل نموها، أما المبحث الثاني فقد حمل في طياته قراءة عامة في القانون المدني والتجاري الجزائري عن أحكام الشركات، بحيث عرض أحكام عامة عن الشركات، الأشكال القانونية للشركات وإدارتها، في حين شخّص المبحث الثالث مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشريع الجزائري من خلال البحث في مفهومها، أهم العوامل المؤثرة على إنشائها وتطورها، بالإضافة إلى أهم هيئات دعمها وتمويلها، وأخيرا تناولنا المبحث الرابع الذي عرضنا من خلاله إشكالية إدراج الشركات العائلية في البورصة انطلاقا من الحاجة إلى الانضمام، وصولا لتقييم آثار الطرح العام لأسهم الشركة العائلية.

## المبحث الأول: الشركات العائلية: الإطار المفاهيمي وإشكالية التجسيد

تعتبر الشركات العائلية من أقدم النماذج والأكثر شيوعاً في العالم، وهي تمثل الغالبية العظمى من الشركات الأكثر انتشاراً، ورغم هذا لم تنل القدر الكافي من الاهتمام سواء من الباحثين أو من مختلف الهيئات الرسمية، وبالرجوع إلى النصوص التشريعية الجزائرية لا نجد أي إشارة لهذا النوع من الشركات، بالرغم أن الكثير من الدول وضعت نماذج وموثيق استرشادية تعنى بتنظيمها.

وعليه من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الشركات العائلية، أنواعها ومراحل نموها وتطورها وهذا استناداً إلى مراجع متنوعة، باعتبار أن المشرع الجزائري لم يتطرق لهذا النوع من الشركات.

## المطلب الأول: مفهوم الشركات العائلية

يؤكد (تيسير، 2010) أن الشركات العائلية تواجدت منذ فترة ليست بقريبة، حيث كانت هي الأساس، وقد ازدهرت في كل بلدان العالم قديماً بين العرب والبابليين والمصريين واليونان والفينيقيين والرومان والهنود، وكانت لتلك الشركات مجموعة قوانين صناعية وتجارية وقواعد تحكم نوعية المنتجات، فمثلاً وضع ملك بابل مدونة من 300 قانون تم كتابتها على عمود من الرخام يحتفظ به الآن في متحف اللوفر في باريس، وقد كان لتزايد أعداد الشركات العائلية في القرن العشرين دور رئيسي في المراحل الأولى من التصنيع في معظم أنحاء العالم<sup>1</sup>، وفي مقابل ذلك اعتبر (Igwe Lucky et al, 2011) أن مفهوم الشركات العائلية هو مفهوم حديث وناشئ<sup>2</sup>، وقد أشار (Sarbah, Xiao, 2015) إلى أن الشركات العائلية في عصرنا الحالي هي أحد أسس مجتمع الأعمال في العالم، فالالاقتصاد العالمي مبني على هذا النوع من الشركات بدرجة كبيرة، فهذه الأخيرة قد فاقت 70% من جميع المؤسسات التجارية في جميع أنحاء العالم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سامي تيسير سلمان، التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات في المملكة العربية السعودية، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، 2010، ص ص: 09-10.

<sup>2</sup> Esuh Ossai-Igwe Lucky, Mohd Sobri Minai, PhD, Adebayo Olusegun Isaiyah, **A Conceptual Framework of Family Business Succession: Bane of Family Business Continuity**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 18, 2011, P: 107.

<sup>3</sup> Alfred Sarbah, Wen Xiao, **Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses**, Open Journal of Business and Management, 3, 2015, P: 41.

أولاً. المنظور التعريفي للشركات العائلية:

مفهوم الشركات العائلية "Family Businesses" هو مفهوم عربي لا وجود له تصنيف في نصوص نظام الشركات الجزائرية، وإنما تتخذ هذه الشركات صيغا قانونية تدرج تحت شركات الأشخاص (شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة، شركة المحاصة)، أو شركات الأموال (شركة المساهمة، شركة التوصية بالأسهم، شركة ذات مسؤولية محدودة)، ومنه فإن اسم الشركات العائلية يطلق على أي من هذه الشركات لكن مع وجود البعد العائلي (ملكية غالبية رأس المال، سيطرة العائلة على القرارات الإستراتيجية، العلاقات العائلية، ثقافة العائلة، القرابة، الميراث... الخ)، وقد اعتمدنا في تقديمنا لعرض عدة تعريفات للشركات العائلية بناء على مصادر مختلفة، وبالرغم من قدم هذا المصطلح إلا أنه يبقى بعيدا عن الوضوح، خاصة الغموض التشريعي.

وبالرجوع لأدبيات الدراسة نجد أن أغلب الباحثين وضعوا أبعاد أساسية للشركات العائلية، وفي هذا السياق نجد (Gill, Kaur, 2015) أنه وضع مجموعة من الأبعاد ونذكر منها: ملكية العائلة، مراقبة العائلة، دور أفراد العائلة في إدارة الشركة، الأجيال المشاركة في هذه الأعمال، ثقافة العائلة<sup>1</sup>، وبهذا نعرض أهم التعاريف كما يلي:

أشارت مؤسسة (التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، 2009) في تعريف للشركات العائلية\* بأنها "الشركات التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة، بما فيها المؤسسون الذين يعتزمون نقل الملكية للأجيال اللاحقة"<sup>2</sup>، وعادة ما يكون اسم الشركة العائلية مرتبط باسم العائلة المالكة<sup>3</sup>.

في حين قدّم (دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي، 2014) تعريف للشركات العائلية بأنها "الشركات التي تعود ملكيتها أو ملكية حصة السيطرة فيها إلى أكثر من عائلة يجمعها

<sup>1</sup> Suveera Gill, Parmjit Kaur, **Family Involvement in Business and Financial Performance: A Panel Data Analysis**. A The Journal for Decision Makers 40 (4) Indian Institute of Management, Ahmedabad SAGE Publications, 2015, p: 397.

\* الشركات العائلية: وتدعى أيضا المنشآت العائلية، المؤسسات التجارية المملوكة عائليا، الشركة المملوكة عائليا، الشركة التي تسيطر عليها العائلة.

<sup>2</sup> مؤسسة التمويل الدولية، مجموعة البنك الدولي، دليل مؤسسة التمويل الدولية في حوكمة الشركات العائلية، مرجع سابق، ص: 12.

<sup>3</sup> رامي يوسف عبيد، المصطفى بنتور، الوليد طلحة، حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد العربي، الإمارات العربية المتحدة، 2020، ص: 42.

رابط عائلي مشترك، وهذا ما يلاحظ بوضوح خاصة بعد المرور إلى الجيل الثاني والثالث، بحيث يوجد رابط قرابة يربط بين كل العائلات المالكة بمؤسس أو مؤسسي تلك الشركة"<sup>1</sup>.

وعرّفها (Veland, et al, 2017) على "أنها الشركات التي يسيطر فيها واحد أو أكثر من أفراد العائلة، كما أنها تتأثر خططها وقراراتها الإدارية بأفراد العائلة"<sup>2</sup>، وأرجع (Alves, Matias, 2020) سبب ذلك إلى نسبتها الكبيرة في الملكية<sup>3</sup>، وقد أضاف (Dumbu, 2018) بأن لها استعداد لنقل الملكية والإدارة للجيل القادم"<sup>4</sup>.

كما يرى (دحماني، 2016) أن الشركة تكون عائلية عندما يكون للعائلة المالكة ممارسة تأثير سائد على تسيير الشركة في الحاضر والمستقبل، فالعائلة هي التي تتخذ القرارات الإستراتيجية، ليس فقط التخطيط والتنظيم والقيادة، بل أيضا استخدام قوى عائلية محترفة في الشركة، كما أنه يعود بأثر رجعي إلى القيم السائدة وعادات وتقاليد المؤسس التي تنتقل من جيل لآخر<sup>5</sup>.

وقد أكد (porta et al, 1999) على أنه يجب أن تكون هناك نسبة دنيا من حقوق التصويت لكي نعتبرها شركة عائلية، وهذا عندما "تكون 20% من حقوق التصويت تحت سيطرة مساهم واحد أو مجموعة من المساهمين في صورة مساهم واحد"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي، وزارة التجارة والصناعة، المملكة العربية السعودية، 2014، ص: 07.

<sup>2</sup> Veland Ramadani, Léo-Paul Dana, Nora Sadiku-Dushi, Vanessa Ratten, and Dianne H. B. Welsh, **Decision-making challenges of women entrepreneurs in the family business succession process**, Journal of Enterprising Culture 25 (4), 2017, p: 02.

<sup>3</sup> Catarina Afonso Alves, Ana Paula Matias Gama, **Family Business Performance :A Perspective of Family Influence**, Review of Business Management, v.22, n.1, São Paulo, 2020.

<sup>4</sup> Emmanuel Dumbu, **Challenges in Implementing Corporate Governance in Family Owned Enterprises (FOE) In Zimbabwe**, Scholars Journal of Economics, Business and Management, 5 (3), 2018, P: 195.

<sup>5</sup> دحماني زهيرة، تأثير الثقافة التنظيمية على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية – إشارة إلى شركة الخدمات العامة والتجارة "آل دوداح" بومرداس، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016، ص: 573.

<sup>6</sup> تليسة أمينة، كروش محمد، شنيني عبد الرحمان، تحليل الاختلاف في الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية وغير العائلية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، رقم 06، جامعة مستغانم، الجزائر، 2017، ص: 86.

وحسب (بن ظفره، 2018) الشركة العائلية هي: "الشركة التي تكون أغلبية ملكيتها أو السيطرة عليها من قبل عائلة معينة، ويكون فيها اثنان أو أكثر من أفراد العائلة منغمسين مباشرة مع الشركة"<sup>1</sup>.

أما (ماجد، 2014) فأعتبر الشركة العائلية هي: "الشركة التي تتأثر فيها القرارات الخاصة بتسيير أنشطتها التشغيلية والإدارية المهمة لتتابع القيادة بأعضاء العائلة الذين يقومون بإدارتها وتسيير أنشطتها، أو يشاركون في مجلس إدارتها"<sup>2</sup>.

وحسب (عجال، 2017) الشركة العائلية هي "الشركة التي يجب أن يكون فيها إما الملكية أو الإدارة تخضع لسلطة العائلة"<sup>3</sup>.

أما (تيسير، 2010) فركز على الدور الفعال في الإدارة وأكد بأنها "الشركة التي يكون فيها للعائلة دور كبير وأثر قوي في إدارة أنشطتها ومراقبتها لتحقيق أهدافها، بما في ذلك الملكية أو الشراكة التي تشمل كامل الشركة"<sup>4</sup>.

وتم تعريفها بناء على أثر خصوصيات العائلة المالكة في الشركة، بأنها "الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة"<sup>5</sup>، وتستمد الشركة العائلية خصوصيتها من خصوصية العائلة التي تملك رأس المال

<sup>1</sup> فايز عوض بن ظفره، قياس أثر رأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للشركات العائلية السعودية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، جامعة الشلف، الجزائر، 2018، ص: 52.

<sup>2</sup> ماجد محمد الفراء، محمد علي سعدي الحايك، المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 02، 2014، ص: 108.

<sup>3</sup> عجال آسية، ثنائية الصراع والاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية، المجلة العلمية لجامعة الجزائر3، العدد 09، الجزائر، 2017، ص: 04.

<sup>4</sup> سامي تيسير سلمان، مرجع سابق، ص: 07.

<sup>5</sup> إسماعيل سبتي، كمال بن دقل، حياة قريشي، دور حوكمة الشركات العائلية في ترشيد القرارات الشرائية لربات البيوت في الجزائر" حالة المواد الغذائية"، ملتقى وطني بعنوان حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، يومي 13-14 نوفمبر 2018، ص: 05.

وتديريها من خلال القادة أجدادا أو آباء أو أبناء<sup>1</sup>، لغرض خلق القيمة وتنمية رؤية الأعمال والعائلة بطريقة مستدامة عبر الأجيال<sup>2</sup>، على أن يكون مجلس الإدارة الآلية المميزة للحكم<sup>3</sup>.

وحسب (Bhargav et al, 2018) الشركة العائلية هي "الشركة التي تمتلك فيها العائلة ما يكفي من الأسهم لتكون قادرة على ممارسة السيطرة واتخاذ القرارات الإستراتيجية، والمشاركة في المناصب الإدارية العليا"<sup>4</sup>.

كما عرّفها (Arifi, 2018) بأنها "نشاط تجاري يخضع لسيطرة عائلة واحدة فقط، بحيث يشارك فيها أفراد العائلة بفعالية في إدارة وتسيير شركتهم"<sup>5</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف شامل للشركات العائلية يدل في معانيه كل الأبعاد المذكورة وفق ما يلي:

الشركات العائلية هي "الشركات التي تكون في شكل شركات الأشخاص أو شركات الأموال والتي تخضع سلطة إدارتها للعائلة، إما عن طريق الإنشاء أو الوراثة أو التملك في ملكية أغلبية رأس المال الذي يمكنها من التحكم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما أنها تهدف إلى تحقيق أهداف مالية (تحقيق الربح) وأهداف غير مالية والتي تمثل جوانب عاطفية واجتماعية (هوية العائلة، التلاحم، الخلافة، السمعة والاحترام في مجتمع الأعمال) ويبقى البعد العائلي ميزتها الخاصة".

<sup>1</sup> الزهراء بن سفيان، عائشة قادري، الحوكمة في إطار ISO 26000 لدى المؤسسة العائلية - مع الإشارة لمؤسسة Condor، مجلة المالية وحوكمة الشركات، المجلد 3، العدد 1، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2019، ص: 51.

<sup>2</sup> Carl Mangroo, **Family Relationships – A Factor for Family Business Survival and Growth in the Food and Beverage Industry**, doctor Thesis of Business Administration, Anglia Ruskin University, 2018, P: 32.

<sup>3</sup> عزوز أمينة، غريسي العربي، رحمان ميرة كريمة، واقع المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات العائلية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة ATMA بولاية سعيدة، مجلة المالية وحوكمة الشركات، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2019، ص: 67.

<sup>4</sup> Bhargav Ram Munagapati, Srinivasa Rao D, **Analyzing Family-Owned Sme's & Study The Factors Influencing Them**, International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET), Volume 9, Issue 2, February 2018, P: 308.

<sup>5</sup> Avni Arifi, **Conflicts in family businesses: nature and effects**, Int. J. Transitions and Innovation Systems, Vol 6, No 2, 2018, p: 189.

وقد أشار (Harjito, Santoso, 2020) إلى أن الشركات العائلية تعتمد على حماية مصالح أفراد العائلة، وكذلك عدم ثقتهم في الأطراف الأخرى من خارج العائلة<sup>1</sup>، كما هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها هذه الشركات، وهي:<sup>2</sup>

- غالبية رأس المال تتبع لفرد أو عائلة؛
- الإدارة تتركز في يد المؤسس و/أو أبنائه؛
- انعكاس ثقافة العائلة على الثقافة التنظيمية للشركة، من خلال القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أفراد العائلة<sup>3</sup>، بحيث يعتمد تكوين هوية الشركة العائلية على التفاعل بين العائلة ومنطق الأعمال<sup>4</sup>؛
- العمل على تحقيق أهداف غير مالية (عاطفية واجتماعية) إلى جانب الأهداف المالية، فهي تهتم بالجوانب التي تلي الاحتياجات العاطفية للعائلة مثل هوية وثقافة العائلة واتحاد أفرادها، التأثير، الخلافة، السمعة والاحترام في مجتمع الأعمال<sup>5</sup>.

ثانيا. مزايا الممارسات والعيوب المتوقعة في الشركات العائلية:

تعتبر الشركات العائلية من أفضل وأقوى الشركات مقارنة مع مثيلاتها غير العائلية، وهذا بفضل الخصائص التي تتميز بها، غير أن هذا لا يعني أن ليس لها مواطن الضعف وبعض النقائص، وعليه سنعدد مزايا وعيوب الشركات العائلية في الآتي:

<sup>1</sup> D.A. Harjito, A.R.Christian Santoso, **The Effect of Corporate Governance and Corporate Strategy Toward Family Firm Performance in Indonesia**, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 115, 2020, P: 404.

<sup>2</sup> صديقي شفيقة، إبراهيم بوناب محمد أمين، **واقع المؤسسات العائلية الحرفية والصناعات التقليدية في الجزائر خلال الفترة 2003-2013**، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 6، العدد 1، جامعة الجزائر، الجزائر، 2017، ص: 69.

<sup>3</sup> ناصر محمد جرادات، سعاد نائف برونوطي، أحمد يوسف عريقات، **أثر رأس المال البشري على أداء الشركات العائلية الفلسطينية**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 32، العدد 01، 2012، ص: 28.

<sup>4</sup> Yuliya Ponomareva, Mattias Nordqvist, Timurs Umans, **Family Firm Identities and Firm Outcomes: A Corporate Governance Bundles Perspective**, P: 91.

<sup>5</sup> Karen Watkins-Fassler, Guadalupe del Carmen Briano-Turrent, **Succession and performance of family firms listed on the mexican stock exchange**, Contaduría y Administración, 64(4) Especial Gobierno Corporativo, 2019, P: 02.

- 1- مزايا الممارسات في الشركات العائلية: للشركات العائلية عدة مزايا والتي قد لا توجد في الشركات الأخرى غير العائلية، ونذكر أهمها فيما يلي:
- توظيف أفراد العائلة أو الأقارب في الشركة، وهو ما يمكن من العديد من المزايا منها التعاون بين أفراد العائلة والتفاني في العمل، بحيث يمثلون دعم معنوي قوي الذي يعود إيجابا على أداء الشركة العائلية<sup>1</sup>؛
  - تأصل التخصص وتوارث الخبرات إلى الأبناء، حيث تستمر الشركة العائلية في نفس النشاط ويستمر في تطويره عبر الأجيال، وهذا ما يؤدي إلى زيادة قدرات ومهارات العاملين بالشركة<sup>2</sup>، الأمر الذي يزود الشركات العائلية بميزة تنافسية على الشركات غير العائلية من خلال التمكين من الاستخدام المتواصل للمعرفة المتراكمة لأفراد العائلة<sup>3</sup>؛
  - احترام كبير العائلة وهذه ميزة تظهر بكل وضوح في المجتمعات العربية والإسلامية، والتي تتسم بالثقة في قراراته، إضافة إلى خلق مناخ من الترابط والتلاحم حول المصلحة العليا لجميع أفراد العائلة<sup>4</sup>؛
  - الولاء للشركة وهذا راجع لكونهم المالكين لرأس مالها، لذا نجد أفراد العائلة يعملون بجد من أجل إنجاحها<sup>5</sup>؛
  - اقتصر العائدات والأرباح على أفراد العائلة وهذا ما يعزز مركزهم المالي<sup>6</sup>.
- 2- العيوب المتوقعة في الشركات العائلية: بالرغم من المزايا التي ذكرت سابقا إلا أن الشركات العائلية لا تخلو من بعض العيوب التي قد تنعكس سلبا على نجاحها واستمرارها، ولعل أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> Ozgür Atılgan, **The Relationship between Family Power and Board Communication Quality in Turkish Public Family Firms**, 3<sup>rd</sup> International Conference on business, Management & Economics, 6-8 March, Budapest Hungary, 2020, P: 05.

<sup>2</sup> فاتح غلاب، فيروز زروخي، الطاهر ميمون، مرجع سابق، ص: 251.

<sup>3</sup> Rhoda Saan, Francis Enu-Kwesi, Remy Faadiwie Nyewie, **Succession Planning and Continuity of Family-Owned Business :Perception of Owners in the WA Municipality, Ghana** , IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 20, Issue 6. Ver. III, 2018, P: 27.

<sup>4</sup> محمد الفراء، محمد علي سعدي الحايك، مرجع سابق، ص: 109.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص: 109.

<sup>6</sup> **الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية الواقع والتحديات**، قطاع الشؤون الاقتصادية، مركز المعلومات والدراسات، غرفة الشرقية، ص: 29. متاح على: <https://www.econ-jobs.com/research/45989-Family-Business-Book.pdf> تاريخ الاطلاع: 2020/03/30 الساعة 11:34.

- صعوبة التوفيق بين احتياجات العائلة والمتطلبات الاستثمارية للشركة، بحيث تولى الأهمية في بعض الأحيان للالتزامات العائلية، والذي قد يتعارض مع الاحتياجات التجارية والاستثمارية، مما يحول دون نموها وتطورها<sup>1</sup>؛
- انتقال الصراعات والنزاعات الشخصية والعائلية بين أفراد العائلة من البيئة العائلية (الأسرة) التي تنشأ إلى بيئة العمل (الشركة)، إضافة إلى تعقد القيادة وصعوبة صنع القرار وما لها من آثار سلبية سواء على أداء الشركة، أو ربما تؤدي إلى حل الشركة بسبب صعوبة فصل أمور العائلة عن أمور الشركة<sup>2</sup>؛
- التناقض بين أهداف وقيم "نظام العائلة" من جهة وأهداف وقيم "نظام الشركة"، والذي يؤدي أحيانا إلى حدوث صراعات نتيجة الاختلاف بين أهداف كل من العائلة والشركة<sup>3</sup>؛
- عدم تدريب أفراد العائلة فغالبية الشركات العائلية لا تقوم بتدريب أفراد العائلة الذين ينضمون إلى الشركة، خاصة وأن لهم علم بأهدافها ولا المهارات المطلوبة لأداء المهام<sup>4</sup>؛
- صعوبة نقل الملكية والإدارة إلى الجيل القادم من العائلة، بحيث يمثل مشكل الخلافة أحد أهم المشاكل التي تعرقل استمرارية الشركات العائلية، وذلك لعدم التحضير لقائد يخلف المؤسس الذي يكون على اطلاع حول كيفية تسيير الشركة وظروفها، بالإضافة كيفية انتقال الملكية بالشكل الذي يضمن بقاء الشركة واستمرارها عبر الأجيال<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup> Zoheir Ezziane, Elias Mazzawi, and Benoit Leleux, **Entrepreneurship in Family Business: Emerging Storyline 2**, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol 4, No 3, June 2013, p :164.

<sup>2</sup> Mohammed Oudah, Fauzia Jabeen, Christopher Dixon, **Determinants Linked to Family Business Sustainability in the UAE: An AHP Approach**, College of Business, Abu Dhabi University, P.O. Box 59911, Abu Dhabi, United Arab Emirates, journal sustainability, 2018, p: 05.

<sup>3</sup> Christian G. Stewart, **The Family Business Constitution: A Roadmap for Business Continuity & Family Harmony**, Ten Key Insights into the process of making your own Family Constitution, P: 03.

<sup>4</sup> Sharmila Kavediya, **Challenges and Problems Faced by Family Businesses in India**, International Journal of Science Technology and Management, Vol. No 06 Issue No 04 ,2017, P: 32.

<sup>5</sup> Mojca Duh, **Family Businesses: The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions**, Entrepreneurship - Gender, Geographies and Social Context, 2012, pp: 209-210.

- تطغى العلاقة العاطفية الناتجة عن القرابة على الإدارة المهنية، حيث تلعب العاطفة دور في عمليات التوظيف والترقية، وتولي المناصب الرئيسية وكذا تحديد الصلاحيات في الشركة، بغض النظر عن الكفاءة والخبرة للموظف المترشح، وهذا ما يعكس سلبا على أداء الشركة<sup>1</sup>؛
- يجد مديري الشركات العائلية صعوبة كبيرة في القدرة على رفض توظيف أقاربهم من العائلة المالكة، بالرغم من أنهم قد لا يمتلكون المهارات والقدرات المطلوبة، وهذا ما يعود سلبا على الأداء بسبب نقص الكفاءة وضعف المؤهلات<sup>2</sup>؛
- الحرص على تحقيق التوازنات بين بقاء الإدارة والأفراد العاملين في الشركة ومقاومة التغيير، بسبب التطور الحاصل في بيئة الأعمال، ودخول تكنولوجيا حديثة في الإدارة التي يجب على القائمين على إدارة الشركة أن يواكبوا هذا التطور، إلا أن الحاجة إلى التغيير يقابله مقاومة من الأفراد العاملين في الشركة العائلية بسبب عدم الرغبة، أو عدم وجود إمكانيات التدريب والتعليم على هذه التكنولوجيا<sup>3</sup>؛
- الطابع غير الرسمي وما ينجم عنه من آثار سلبية، فانطلاقا من أن معظم العائلات تدير أعمالها بنفسها (على الأقل خلال الجيل الأول والثاني)، بحيث لا يكون هناك اهتمام كبير بوضع قواعد واضحة لممارسات وإجراءات العمل، ولهذا مع اتساع العائلة والشركة على حد سواء يمكن أن يؤدي ذلك إلى صعوبة التحكم في الوضع، وعندها يحدث صراعات بين أفراد العائلة، إضافة إلى عدم القدرة على السيطرة على أنشطة الشركة العائلية الأمر الذي يهدد استمراريتها<sup>4</sup>؛
- محدودية عمر هذا النوع من الشركات، بحيث تعاني من مشكلة عدم استمراريتها، فقد أثبتت الدراسات أن العمر التقريبي للشركات العائلية هو حوالي 24 سنة، وأن واحدة من ثلاث شركات عائلية تعيش إلى الجيل الثاني، وأن واحدة من عشرة تواصل حتى الجيل الثالث، وقليل منها تبقى حتى لجيل متأخر<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Rasoul Shafieyoon, Marjan Mansouri , **Factors Dominating the Continuity and Decline of Family Businesses**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol 4, No 1, 2014, P: 329.

<sup>2</sup> Avni Arifi, **Conflicts in family businesses: nature and effects**, Op Cit, p: 190.

<sup>3</sup> محمد الفراء، محمد علي سعدي الحايك، مرجع السابق، ص: 110 - 111.

<sup>4</sup> مؤسسة التمويل الدولية، مجموعة البنك الدولي، **دليل مؤسسة التمويل الدولية في حوكمة الشركات العائلية**، مرجع سابق، ص: 14.

<sup>5</sup> ناصر محمد جرادات، سعاد نائف برنوطي، أحمد يوسف عريقات، مرجع سابق، ص: 29.

إلى جانب هذا تؤكد (بخوش، 2019) أن هناك العديد من العراقيين التي غالبا ما تواجه الشركات العائلية وذلك لخصوصيتها، ونذكر منها:<sup>1</sup>

- رفض مؤسسي الشركات تفويض سلطاتهم لباقي الأفراد العاملين، وحصصها في شخص المؤسس؛
- رفض تعيين أشخاص من خارج العائلة المالكة، وهذا خوفا من تسريب الأسرار الإستراتيجية إلى الشركات الأخرى، خاصة الشركات المنافسة.

بالرغم النقاط السلبية المذكورة آنفا إلا أن هناك بعض الشركات العائلية الناجحة التي أخذت بأساليب الإدارة الحديثة والاستعانة بخبرات أجنبية، إضافة إلى الفصل بين الإدارة والملكية والتنازل عن الإدارة لذوي الخبرة، ونظرا لوجود شركات عائلية عالمية مثل شركة فورد (Ford) لصناعة السيارات وسامسونغ (Samsung) وغيرها، هنا تبرز أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه في الاقتصاد العالمي.

### ثالثا. نماذج الشركات العائلية:

هناك نموذجين رئيسيين للشركات العائلية والمعروفة لدى غالبية الباحثين، ونعرضها كما يلي:<sup>2</sup>

- 1- **النموذج الشائعي:** تتكون الشركة العائلية من خلال هذا النموذج على فرعين متداخلين هما **نظام العائلة "Family Subsystem" ونظام الشركة "Business Subsystem"**، ويتمتع كلا النظامين بمبادئ وشروط عضوية والهياكل التنظيمية الخاصة به، بحيث يتوجب على الشركة مباشرة أعمالها طبقا لأصول العمل الإداري وتلبي احتياجات العائلة المالكة والمتمثلة في توظيف أبنائها والحفاظة على وحدة وشخصية العائلة، وهذا من خلال الاستراتيجيات التي تتوافق واحتياجات كلا من نظام العائلة ونظام الشركة.
- 2- **النموذج الثلاثي:** تتكون الشركة العائلية من خلال هذا النموذج على ثلاثة أنظمة فرعية مستقلة ومتداخلة وهي **"الشركة" و"الملكية" و"العائلة"**، بحيث أن هناك فرق جوهري بين نظام الملكية ونظام الإدارة في الشركة العائلية، فهناك أفراد هم ملاك الشركة ولكن لا يشاركون في إدارتها، وهناك مديرين في الشركة لكن لا يسيطرون على ملكيتها.

<sup>1</sup> مديحة بخوش، تطبيقات الحوكمة في الاقتصاديات الناشئة "دراسة حالة التجربة التركية"، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 2، العدد 1، جامعة تبسة، الجزائر، 2019، ص: 118.

<sup>2</sup> ميلود بورحلة، مصطفى سحنون، دور الحوكمة في استدامة الشركات العائلية وخلق الثروة لتحقيق التنمية المستدامة "دراسة حالة شركة روية الجزائرية أنموذجا"، ملتقى وطني بعنوان حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، يومي 13-14 نوفمبر 2018، ص: 03.

### المطلب الثاني: أنواع الشركات العائلية

يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع للشركات العائلية، وهذا التقسيم ليس وفق الأطر القانونية، وإنما مستمد من المميزات والخصائص على مستوى العائلة (أفراد العائلة لكل جيل، العادات والتقاليد، القيم والثوابت وغيرها) التي تؤثر في الشركة العائلية في مختلف الممارسات الإدارية، ويمكن عرضها كما يلي:

#### أولاً. الشركات العائلية التقليدية (Traditional Family Firms):

يتميز هذا النوع من الشركات بالقدرة على التخطيط لاستمرارها لفترات طويلة، حيث يتم تحقيق النمو من الأطراف الداخلية دون تدخل العوامل الخارجية في ذلك<sup>1</sup>، كما تتميز بالتأثير البارز لأفراد العائلة على المجتمعات المحيطة بهم، بحكم الانتماء على مجتمعات محدودة نسبياً، بالإضافة إلى التغيير في الممارسات الإدارية للشركة خاصة مع اختلاف الأجيال بالشركة<sup>2</sup>.

#### ثانياً. الشركات العائلية الصراعية (Conflictuel Family Firms):

هذا النوع من الشركات نابع من النوع الأول، فالصراعات ترجع للاختلاف في وجهات النظر الخاصة بنشاطات وتوجهات الشركة مستقبلاً<sup>3</sup>، بالإضافة إلى اختلاف الثوابت والعادات والتقاليد لكل جيل<sup>4</sup>.

#### ثالثاً. الشركات العائلية الريادية (Entrepreneurial Family Firms):

تتميز هذه الشركات بوجود صعوبات في عملية إدارتها، خاصة مع تداول الأجيال، الذين قد يكونوا أقل كفاءة وريادة من المؤسس الذي يكون قد اختفى عن قيادة الشركة (بسبب الوفاة أو العجز أو التقاعد... الخ) وتحويلها للجيل الموالي، حيث تحدث بين أفرادها صراعات والذي قد يكون أقل كفاءة في إدارتها، من خلال اعتماد صلة القرابة في المساواة بينهم في الحقوق والواجبات بين الأفراد<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> سامية فقير، محمد أمين لعروم، واقع المؤسسات العائلية في الجزائر في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني، ملتقى وطني بعنوان دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التوازن الجهوي وتنويع الهيكل الصناعي، جامعة البويرة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2017، ص: 04.

<sup>2</sup> ميلود بورحلة، مصطفى سحنون، مرجع سابق، ص: 04.

<sup>3</sup> سامية فقير، محمد أمين لعروم، مرجع سابق، ص: 04.

<sup>4</sup> ميلود بورحلة، مصطفى سحنون، مرجع سابق، ص: 04.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص: 04.

- كما أن هناك البعض الآخر من يصنف الشركات العائلية إلى نوعان رئيسيان، وهما:<sup>1</sup>
- 1- شركة الجيل الواحد: تكون هذه الشركة عندما يدعو الشخص صاحب الفكرة التجارية أو الصناعية أفراد آخرين من عائلته ليشاركوه في الإدارة والملكية، (زوجان، إخوة، أبناء عمومة أو أبناء خال... الخ).
  - 2- شركة الجيلين فأكثر: الشركة التي كانت من الجيل الواحد تصبح شركة جيلين فأكثر ضمن فترة من حياتها، بعدما يكون الجيل المؤسس قد وصل بالشركة إلى درجة من النضج لتستوعب الجيل التالي.
- يمكن القول أن هذا النوع من التقسيم للشركات العائلية ليس قانوني، وإنما يستند إلى مميزات ثقافة العائلة، عاداتها وتقاليدها، وخصائص كل جيل، بحيث لها تأثير كبير على توجهاتها، طبيعة أهدافها.

### المطلب الثالث: طبيعة مراحل نمو الشركات العائلية عبر الأجيال

تنشأ الشركات العائلية في الغالب من فرد (مؤسس المشروع) من العائلة، وعموما في البداية تأخذ شكل إدارة الفرد الواحد، لكن تؤسس الشركة العائلية أحيانا من عدة مؤسسين (زوج وزوجته، أب وأبنائه، إخوة، أبناء عمومة... الخ)، وتمر بأربعة مراحل، ونعرضها من خلال تناولنا لهذا المطلب.

أولا. مرحلة الجيل الأول: مرحلة المؤسس (المؤسسون)

في هذه المرحلة يتم إنشاء الشركة العائلية وتكون نقطة انطلاقها، بحيث تكون الملكية تحت إدارة فردية بالكامل للمؤسس (المؤسسون)، وبالرغم من أن أغلب المؤسسين يطلبون المشورة من عدد قليل من المستشارين، فإنهم يتخذون معظم القرارات الهامة بأنفسهم، وتتميز هذه المرحلة بالالتزام القوي بتحقيق النجاح للشركة، ولكي تتجاوز الشركة العائلية هذه المرحلة وتمر للمرحلة الموالية يتحتم على المؤسس اتخاذ الإجراءات اللازمة للتخطيط لانتقال الملكية، وإعداد القائد الذي يدير الشركة في المرحلة المقبلة<sup>2</sup>، وهي أهم مشكلة تحتاج إلى علاج أثناء حياة المؤسس (المؤسسين)، لأن اكتمال تطور حياة الشركة إلى المراحل الموالية يتطلب اتخاذ الجهود اللازمة للتخطيط لانتقال الملكية وضمان استمرارية الشركة العائلية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سامي تيسير سلمان، مرجع سابق، ص: 07.

<sup>2</sup> مؤسسة التمويل الدولية، مجموعة البنك الدولي، دليل مؤسسة التمويل الدولية في حوكمة الشركات العائلية، مرجع سابق، ص: 15.

<sup>3</sup> مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سابق، ص: 188.

كما نجد أن الشركة العائلية في هذه المرحلة تتميز بمجموعة من المميزات والتي نعرضها في الآتي:<sup>1</sup>

- الشركة العائلية تتمركز حول المؤسس (المؤسسين)؛
- غياب التمييز بين كل من الذمة المالية للشركة العائلية والشخصية؛
- مركزية اتخاذ القرار فيما يتعلق بإدارة الشركة العائلية؛
- غياب الشفافية في تسيير نشاط الشركة العائلية؛
- تعتمد العلاقة مع الأطراف الأخرى الشريكة على أساس العلاقات الشخصية للمؤسس.

ثانيا. مرحلة الجيل الثاني: مرحلة إشراك الأبناء

تعتبر المرحلة الثانية من حياة الشركة العائلية تحولا مفصليا خلال مسيرتها، حيث تبدأ بعد وفاة مؤسس الشركة أو عجزه الكامل عن العمل، أو اضطراره للتنازل عن سلطته الإدارية لشخص موالي من حياة المؤسس<sup>2</sup>، وخلال هذه المرحلة تنتقل إدارة وملكية الشركة إلى أبناء المؤسس (المؤسسين)، ونتيجة لانضمام المزيد من أعضاء العائلة فإن مشاكل الإدارة ستصبح معقدة نسبيا مقارنة مع المرحلة الأولى، ونجد من بين التحديات التي تواجه الشركة في هذه المرحلة هي الحفاظ على التجانس بين الأبناء، إرساء قنوات الاتصال الفعالة بين أعضاء العائلة، إضافة إلى رسم خطة انتقال المناصب الإدارية الأساسية<sup>3</sup>.

ثالثا. مرحلة الجيل الثالث: مرحلة اتحاد أبناء العمومة وأفراد العائلة الآخرين

في هذه المرحلة تتعقد الأمور وتصبح عملية إدارة الشركة، وذلك لتزايد انخراط أفراد العائلة في أعمال الشركة، بما في ذلك أبناء الإخوة وأبناء الأعمام والأصهار، ولكونهم ينتمون إلى أجيال وفروع مختلفة من العائلة، فغالبا ما تتباين أفكارهم بشأن كيفية إدارة الشركة ورسم سياستها العامة وتوجهها الاستراتيجي، ومن المحتمل أن ينتقل الصراع الذي كان قائم في الجيل السابق إلى هذا الجيل<sup>4</sup>، ونجد أن أغلب القضايا التي

<sup>1</sup> غنام أسية، قدار مریم، الحوكمة كأداة لديمومة المؤسسة العائلية، ملتقى وطني بعنوان حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، يومي 13-14 نوفمبر 2018، ص: 09.

<sup>2</sup> عصام خلف الله عوض الكريم، انهيار الشركات العائلية في الجيل الثالث، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، (دون ذكر التاريخ)، ص: 17، متاحة على الموقع <https://www.abahe.co.uk> تاريخ الاطلاع 2019/07/30، الساعة 19:20.

<sup>3</sup> فاتح غلاب، فيروز زروخي، الطاهر ميمون، مرجع سابق، ص: 252.

<sup>4</sup> مؤسسة التمويل الدولية، مجموعة البنك الدولي، دليل مؤسسة التمويل الدولية في حوكمة الشركات العائلية، مرجع سابق، ص: 15-16.

تواجهها الشركة العائلية في هذه المرحلة التي تتطلب تبني آليات واضحة بشكل أكبر من السابق، التوظيف من أفراد العائلة المالكة، سياسة توزيع الأرباح، تسوية الخلافات، بالإضافة إلى تولي المناصب العليا وغيرها<sup>1</sup>.

#### رابعا. مرحلة الجيل الرابع:

قد تستمر الشركة بعلاقتها العائلية خلال هذه المرحلة، لكن قد يرى بعض أفراد العائلة ضرورة استمرار الشركة والبعض الآخر يقرر بيع حصته، وآخرون يهتمون بإنشاء مشاريع جديدة<sup>2</sup>.  
والجدول الموالي يلخص أهم مراحل نمو وتطور الشركات العائلية عبر الأجيال.

#### الجدول رقم (2-1): يوضح مراحل نمو الشركات العائلية عبر الأجيال

مرحلة الجيل الثالث	مرحلة الجيل الثاني	مرحلة الجيل الأول	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انضمام عدد أكبر من أفراد العائلة المالكة (الأبناء، الإخوة، أبناء العم والأنساب).</li> <li>- تحمل نزاعات و صراعات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انتقال الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس.</li> <li>- تصبح أمور الحوكمة أكثر تعقيدا، وذلك راجع لأكبر حجم الشركة وزيادة أفراد العائلة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يمتلك الشركة ويديرها المؤسس</li> <li>- يتخذ المؤسس كل القرارات بتدخل خارجي بسيط.</li> <li>- هيكل بسيط للحوكمة.</li> <li>- يتكون المجلس من أفراد العائلة، إضافة للمساهمين.</li> </ul>	<p><b>الخصائص الشائعة لكل مرحلة (جيل)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخصيص رأس مال الشركة: الأرباح الموزعة، الديون ...</li> <li>- حقوق المساهمين.</li> <li>- توظيف أفراد العائلة.</li> <li>- تسوية النزاعات والصراعات.</li> <li>- رؤية العائلة بخصوص الشركة.</li> <li>- صلة العائلة بأعمال الشركة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحفاظ على انسجام الإخوة.</li> <li>- الحفاظ على ملكية العائلة.</li> <li>- تعاقب الأجيال في الإدارة.</li> <li>- ضبط إجراءات العمل في إطار يتميز بالرسمية.</li> <li>- وضع أساليب تواصل أكثر فاعلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انتقال القيادة والسلطة.</li> <li>- تعاقب الأجيال في إدارة الشركة</li> <li>- تخطيط التصرف بالأموال.</li> </ul>	<p><b>مشاكل العائلة والمساهمين (الملكية، الإدارة)</b></p>

المصدر: مركز المشروعات الدولية الخاصة، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2011، ص: 75.

<sup>1</sup> سعود وسيلة، قاسمي كمال، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر "دراسة حالة مؤسسة أن سي روية"، مجلة إيزا للبحوث والدراسات، العدد 3، المركز الجامعي ايليزي، الجزائر، 2018، ص: 233.

<sup>2</sup> الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية الواقع والتحديات، قطاع الشؤون الاقتصادية، مركز المعلومات والدراسات، غرفة الشرقية، ص: 05. متاح على: <https://www.econ-jobs.com/research/45989-Family-Business-Book.pdf> تاريخ الاطلاع: 2020/03/30، الساعة 11:30.

## المبحث الثاني: قراءة في القانون المدني والتجاري الجزائري عن أحكام الشركات

اهتم المشرع الجزائري بضبط الأحكام العامة للشركات من خلال القانون المدني في المواد (416 - 449) والقانون التجاري في المواد (544 - 842)، فمن خلالها يتم التعرض إلى كل أنواع الشركات وضبط آليات إدارتها وفق الشروط المنصوص عليها، وما يلاحظ أنه لا وجود لأي إشارة إلى الشركات العائلية، ولهذا يتم معاملتها وفق أحكام الشركات المنصوص عنها قانونا سواء شركات الأشخاص أو شركات الأموال.

## المطلب الأول: أحكام عامة عن أركان الشركة

يجب توفر مجموعة من الأركان لإنشاء الشركة التجارية، سواء الأركان الموضوعية العامة (الرضا، الأهلية، المحل، السبب)، أو الأركان الموضوعية الخاصة (تعدد الشركات، نية المشاركة، تقديم الحصص، اقتسام الأرباح والخسائر)، وعليه سنقوم بعرض أهم الأحكام العامة عن أركان الشركة.

## أولا. عقد الشركة:

لقد نظم المشرع الجزائري عقد الشركة والذي يتصف بمجموعة خصائص تميزه عن العقود الأخرى، وذلك من خلال تقديم تعريفه وتحديد أركانه وغيرها.

حسب نص المادة 416 من القانون المدني الشركة "هي عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في القيام بنشاط معين مشترك، وذلك بتقديم حصة من مال أو نقد أو من عمل، بهدف اقتسام الربح الذي يتم تحقيقه، أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة، كما يتحمل الشركاء الخسائر التي قد تحدث"<sup>1</sup>.

لابد أن يكون العقد مكتوب وإلا كان باطلا، كما يكون باطلا عند تعديله بالطريقة المخالفة للشكل الذي يكتسبه ذلك العقد، ولكن لا يجوز أن يحتج الشركاء بهذا البطلان قبل الغير، ولا يكون له أثر إلا من اليوم الذي يقوم فيه أحدهم بطلب البطلان<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المادة رقم 416، من الأمر رقم 58/75، المؤرخ في 1975/09/26، المتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 78، المؤرخة في 1975/09/30.

<sup>2</sup> المادة رقم 418 من نفس الأمر.

لقد اعترف المشرع الجزائري بالشخصية المعنوية للشركة، حيث أكد أنه وبمجرد تكوين الشركة تصبح شخصا معنويا ولا تكون هذه الشخصية حجة على الغير إلا بعد استيفاء إجراءات الشهر التي نص عليها القانون، لكن يمكن للغير التمسك بتلك الشخصية<sup>1</sup>.

ثانيا. أركان الشركة: وتنقسم إلى نوعين ونعرضها كما يلي:

- 1- الأركان الموضوعية العامة: لانعقاد عقد الشركة لابد من توفر الأركان الموضوعية العامة، وهي:<sup>2</sup>
  - 1-1 الرضا: حيث يتوجب أن يكون الرضا خاليا من عيوب الإرادة، كالإكراه والغلط والتدليس.
  - 2-1 الأهلية: يجب على الشخص المتقدم للاشتراك أن يكون أهلا للتعاقد ولمباشرة التصرفات القانونية، والأهلية المطلوبة هي أهلية التصرف (الرشد).
  - 3-1 المحل: وهو الغرض الذي وجدت من أجله الشركة، بمعنى المشروع الاقتصادي الذي تقوم عليه الشركة، كما يجب أن يكون محل عقد الشركة مشروعاً وممكن التحقيق، بمعنى غير مخالف للنظام العام والآداب العامة، والحصص المقدمة تكون مشروعة.
  - 4-1 السبب: وهو الدافع لتكوين الشركة، وهو رغبة الشركاء في تحقيق الربح، ويجب أن يكون السبب مشروعاً وإلا كان باطلاً، ومن هنا نجد أن الفرق بين المحل والسبب، فالمحل يتمثل في المشروع الذي وجدت من أجله الشركة، أما سبب الشركة هو رغبة الشركاء في تحقيق الأرباح.
- وتشير المادة 426 من نفس القانون أنه في حالة الاتفاق على أن أحد الشركاء لا يسهم في أرباح وخسائر الشركة كان عقد الشركة باطلاً، وإذا تعلق الأمر بالشريك الذي لم يقدم إلا حصة من عمل وتم الاتفاق على إعفائه من كل مساهمة في الخسائر جاز ذلك، لكن بشرط أن تقدم له أجره لقاء عمله.

<sup>1</sup> المادة رقم 417 من نفس الأمر.

<sup>2</sup> أكمون عبد الحليم، الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري، قصر الكتاب، البلدة، الجزائر، 2006، ص ص: 111-112.

- 2- الأركان الموضوعية الخاصة: هناك أركان خاصة يتميز بها عقد الشركة، ونعرضها في الآتي:<sup>1</sup>
- 1-2 تعدد الشركاء: باعتبار أن الشركة هي عقد الذي يلتزم بمقتضاه شخصان فأكثر، وفي شركة المساهمة يجب أن لا يقل عن الشركاء عن 07، كما أن عدد الشركاء في الشركات ذات المسؤولية المحدودة لا يزيد عن 50 شريك.
- 2-2 تقديم الحصص: فيجب على كل شريك أن يساهم في تكوين رأسمال الشركة، وذلك من خلال تقديم حصة قد تكون نقدية أو عينية أو حصة من عمل.
- 3-2 نية المشاركة: وهي رغبة الشركاء في تحقيق فكرة تكوين الشركة والحصول على الربح، بمعنى هو العزم على تحقيق الغرض الذي قامت من أجله الشركة.
- 4-2 اقتسام الأرباح والخسائر: توزيع الربح فيما بينهم، لكن قد تمنى الشركة بخسارة فكذا لا بد من اقتسامها، بحيث واجب على الشركاء الاشتراك في توزيع الربح كما يتحملوا جميعا الخسارة.

### المطلب الثاني: التمييز بين الأشكال القانونية للشركات

تنقسم الشركات إلى عدة أنواع وفقا لأسس تصنيفها، ومن خلال هذا قمنا بتصنيفها إلى نوعين، الأولى شركات مدنية والتي تحكمها قوانين بسيطة كونها تمارس أعمال مدنية عموما، والأخرى شركات تجارية والمثلة في شركات الأشخاص وشركات الأموال والتي تمارس أعمال تجارية، والتي يمكن أن تتجسد الشركات العائلية فيها، وسنحاول عرضها من خلال تناولنا هذا المطلب.

أولا. الشركات المدنية: سنتناول تعريفها وأهم خصائصها من خلال ما يلي:

- 1- تعريف الشركة المدنية: لا تختلف هذه الشركات عن مثيلاتها التجارية من حيث كونها مشروعاً جماعياً يهدف إلى تحقيق الربح، لكنها تختلف عنها من حيث الغرض الذي وجدت من أجله، فالشركات المدنية يتحدد غرضها من خلال ممارسة أحد الأعمال المدنية كالأستشارات القانونية، التعليم، الهندسة المعمارية، الأنشطة الزراعية وغيرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أكومون عبد الحليم، مرجع سابق، ص: 113- 119.

<sup>2</sup> بن زواي محمد الشريف، براق محمد، محاسبة الشركات "محاضرات ومسائل محلولة وفق النظام المحاسبي المالي والمعايير المحاسبية الدولية"، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص: 15.

2- خصائص الشركات المدنية: يتميز هذا النوع من الشركات بعدة خصائص، ولعل أهمها:<sup>1</sup>

- تضبطها قواعد قانونية بسيطة؛
- لا توجد مسؤولية يشترك فيها الأفراد؛
- يتميز نظامها الجبائي بامتيازات متعددة.

هذا بالإضافة إلى أن الشركات المدنية لا تخضع لإجراءات شهر خاصة، عكس الشركات التجارية.

ثانيا. الشركات التجارية: سنتناول تعريفها وأنواعها وأهم مميزاتا في الآتي:

1- تعريف الشركات التجارية: هي شركات تزاوّل أنشطة تجارية، ويتحدد طابعها التجاري، سواء من حيث الشكل أو من حيث الموضوع.

2- أنواع الشركات التجارية: وتنقسم الشركات التجارية إلى الأصناف التالية:

1-2 شركات الأشخاص: هي الشركات التي تقوم على مراعاة الاعتبارات الشخصية القائمة على الثقة المتبادلة، وتتضمن الشركات التالية:

أ. شركة التضامن "SNC": لم يقدم المشرع الجزائري تعريفا صريحا لشركة التضامن، ويمكن تعريفها على أنها "عقد بين اثنين أو أكثر بقصد الاتجار على وجه الشركة، ويتضامن الشركاء في كل تعهدات الشركة<sup>2</sup>، وتقوم على أساس المسؤولية التضامنية، تتعدى حدود حصة الشريك إلى أمواله الخاصة، ولا يمكنه التنازل عن حصته في رأس المال إلا بموافقة باقي الشركاء، كما لا يجوز أن تنتقل حصة الشريك المتوفى إلى ورثته إلا برضا باقي الشركاء"، وغالبا ما تقوم بين أشخاص يجمعهم طابع التعارف كالأقارب والأصدقاء والجيران<sup>3</sup>.

ومما يجب ذكره أن شركات التضامن تتميز بعدة خصائص، ونذكر أهمها في الآتي:<sup>4</sup>

- لجميع الشركاء صفة التاجر، ويجب عليهم القيد في السجل التجاري، وهم مسؤولون مسؤولية تضامنية عن ديون الشركة؛

<sup>1</sup> بن زواي محمد الشريف، براق محمد، مرجع سابق، ص: 16.

<sup>2</sup> أمينة بن بونلجة، محاسبة الشركات وفق النظام المحاسبي المالي scf، الصفحات الزرقاء العالمية، 2015، ص: 10.

<sup>3</sup> بن زواي محمد الشريف، براق محمد، مرجع سابق، ص: 19-20.

<sup>4</sup> المواد رقم 551، 560، 562، 563، من الأمر رقم 59/75 المؤرخ في 1975/09/26، المتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 78، المؤرخة في 1975/09/30.

- يمكن أن تقدم مساهمات من عمل (جهد)؛
  - لا يجوز أن تكون الحصص ممثلة في سندات قابلة للتداول، ولا يمكن إحالتها إلا برضا جميع الشركاء؛
  - تنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء ما لم يكن هناك شرط مخالف في القانون الأساسي، ويعتبر القاصر أو القصر من ورثة الشريك في حالة استمرار الشركة غير مسؤولين عن ديون الشركة مدة قصورهم إلا بقدر أموال تركة مورثهم؛
  - في حالة إفلاس أحد الشركاء أو منعه من ممارسة مهنته التجارية أو فقدان أهليتها تنحل الشركة، ما لم ينص القانون الأساسي على استمرارها أو يقرر باقي الشركاء ذلك بإجماع الآراء، وفي حالة الاستمرار تعين حقوق الفاقد لهذه الصفة والواجب أدائها له.
- ب. شركة التوصية البسيطة "SCS": هذا النوع من الشركات يتكون من فريقين من الشركاء، (شركاء متضامنون لهم صفة الشريك في شركة التضامن، وشركاء موصون يسألون عن ديون الشركة في حدود حصصهم، ليس لهم صفة التاجر، ولا يمكنهم إدارة الشركة).
- كما أن لشركات التوصية البسيطة مجموعة من الخصوصيات، ونذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>
- الشركاء المتضامنون يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، أما الشركاء الموصون يلتزمون فقط بديون الشركة في حدود قيمة حصصهم التي لا يمكن أن تكون على شكل حصة عمل.
  - لا يجوز التنازل عن حصص الشركاء إلا بموافقة كل الشركاء، لكن يمكن أن يشترط في القوانين الأساسية النقاط التالية:
- إمكانية التنازل عن حصص الشركاء الموصين بكل حرية بين الشركاء؛
  - إمكانية التنازل عن حصص الشركاء الموصين إلى الأشخاص الأجانب عن الشركة، وذلك بموافقة جميع الشركاء المتضامين والشركاء الموصين الذين يمثلون أغلبية رأس المال؛
  - يمكن للشريك المتضامن أن يتنازل عن جزء من حصته إلى شريك موصى، أو لشخص أجنبي عن الشركة.
- تستمر الشركة رغم وفاة شريك موصى، وإذا اشترط أنه رغم وفاة أحد الشركاء المتضامنون، فإن الشركة تستمر مع ورثته الذين سيصبحون شركاء موصون إذا كانوا قسرا غير راشدين؛

<sup>1</sup> المواد: 563 مكرر 1، 2، 10 من نفس الأمر.

- تحل الشركة في حالة الإفلاس أو التسوية القضائية لأحد الشركاء المتضامنون، أو المنع من ممارسة مهنة تجارية أو عدم قدرة أحد الشركاء المتضامنون، وفي حالة عدم وجود شريك متضامن أو أكثر يمكن أن يأخذوا قرار بالإجماع لاستمرار الشركة فيما بينهم.
- ت. شركة المحاصة\*: هذه الشركة ليست لها شخصية معنوية ولا وجود لها بالنسبة للغير، وتقتصر آثارها على أطرافها.
- تناول المشرع الجزائري في القانون التجاري شركة المحاصة في المادة (795 مكرر 1)، حيث نصت على أنه "يجوز تأسيس شركات المحاصة بين شخصين طبيعيين أو أكثر تتولى انجاز عمليات تجارية"<sup>1</sup>.
- ولم يتحدث المشرع الجزائري عن نية اقتسام الأرباح والخسائر، بالإضافة إلى عملية إدارة شركة المحاصة، وأهم خاصية تتميز بها هي التخفي والاستتار.
- وحسب المادة (795 مكرر 2) أكدت بأنه لا تكون شركة المحاصة إلا في حدود العلاقة الموجودة بين الشركاء ولا تكتشف للغير، فهي لا تتمتع بالشخصية المعنوية كما أنها لا تخضع للإشهار.
- 2-2 شركات الأموال: تقوم هذه الشركات على الاعتبارات المالية وليس الاعتبارات الشخصية، فالعبرة ليست بشخصية الشريك وإنما بما يقدمه في رأس المال، وللشريك حرية التصرف في حصته دون الرجوع لباقي الشركاء، وتتضمن الشركات التالية:
- أ. الشركة ذات المسؤولية المحدودة "SARL": تقوم ش.ذ.م.م بين شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص<sup>2</sup>، ولها مميزات عن الشركات الأخرى ونذكرها فيما يلي:<sup>3</sup>
- يحدد رأس مال ش.ذ.م.م بكل حرية من طرف الشركاء في القانون الأساسي للشركة، ويقسم إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية؛

\* تناول المشرع الجزائري من القانون التجاري أحكام شركة المحاصة في المواد من 795 مكرر 1 - 795 مكرر 5.

<sup>1</sup> أكومون عبد الحليم، مرجع سابق، ص: 193.

<sup>2</sup> أمينة بن بوثلجة، مرجع سابق، ص: 58.

<sup>3</sup> المواد رقم 566، 567، 567 مكرر، 590، من الأمر رقم 59/75، المؤرخ في 1975/09/26، المعدلة والمتممة بموجب المواد من 02-04، من القانون رقم 20/15 المؤرخ في 2015/12/30، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 71، المؤرخة في 2015/12/30.

- يجب أن توزع الحصص بين الشركاء في القانون الأساسي للشركة، وأن يتم الاكتتاب بجميع الحصص من طرف الشركاء، وأن تدفع قيمتها كاملة فيما يخص الحصص العينية؛
  - يجب أن لا يتجاوز عدد الشركاء خمسين (50) شريك، وإذا تجاوز ذلك يجب تحويلها لشركة مساهمة؛
  - يمكن المساهمة بتقديم عمل، يحدد كيفيات تقدير قيمته وأرباحه ضمن القانون الأساسي، ولا يدخل في تأسيس رأسمال الشركة؛
  - يجب دفع الحصص النقدية بقيمة لا تقل عن 5/1 مبلغ الرأسمال التأسيسي، ويدفع الباقي على مرحلة أو مراحل بأمر من مسير الشركة في مدة أقصاها خمس (5) سنوات من تاريخ تسجيل الشركة لدى السجل التجاري؛
  - يسلم المال الناتج عن تسديد قيمة الحصص المودعة بمكتب التوثيق إلى مسير الشركة بعد قيدها بالسجل التجاري.
- حسب المادة 570 من القانون فإن للحصص قابلية الانتقال عن طريق الإرث، كما أنه يمكن إحالتها بكل حرية بين الأزواج والأصول والفروع، غير أنه يمكن أن يشترط في القانون الأساسي أنه لا يجوز أن يصبح الزوج أو أحد الورثة أو الأصل أو الفرع شريكا إلا بعد قبوله ضمن الشروط المنصوص عنها.
- في حالة ما إذا كانت الشركة تضم شخصا واحدا "شريك وحيد" فتدعى "مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة "EURL".
- ب. شركة المساهمة "SPA": هي شركة ذات شخصية معنوية مستقلة عن شخصية المساهمين، لا يقل عدد المساهمين فيها عن سبعة (7) مساهمين، رأسمالها يجب أن يكون على الأقل خمسة (5) ملايين دينار في حالة اللجوء العيني للدخار، ومليون (1) دينار في حالة المخالفة<sup>1</sup>.
- وللتوضيح أكثر نعرض أهم مميزات شركات المساهمة في النقاط التالية:
- ينقسم رأسمالها إلى حصص متساوية "أسهم"، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم؛

<sup>1</sup> بن زواي محمد الشريف، براق محمد، مرجع سابق، ص: 40.

- يجب أن يكتب في رأس المال كله، وتكون الأسهم النقدية مدفوع عند الاكتتاب بنسبة 25% على الأقل من القيمة الاسمية، والباقي يدفع في مدة أقصاها خمس (5) سنوات؛
  - يجب تسديد الأسهم العينية بقيمتها الكاملة حين إصدارها؛
  - يتم إيداع الأموال الناتجة عن الاكتتابات النقدية وقائمة المكتتبين مع ذكر المبالغ التي يدفعها كل مكتتب لدى الموثق، أو لدى مؤسسة مالية مؤهلة قانونا.
- تعتبر شركات المساهمة مصدر رئيسي لتوفير فرص العمل واستثمار وتوظيف رؤوس الأموال الوطنية والأجنبية، إضافة إلى مكانتها الرائدة في مجال البحث والتطوير، كما أن لهذه الشركات مميزات وخصائص فريدة التي من شأنها التأثير على الحياة الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية للبلد، لذا فهي تعتبر ركيزة أساسية تساهم في بناء الدولة التي تنشط فيها.
- ت. شركة التوصية بالأسهم: تضم فريقين من الشركاء، شركاء مسؤولون مسؤولية تضامنية لا تنتقل حصصهم للورثة بعد الوفاة ولا يجوز التنازل عنها للغير، وشركاء موصون مسؤولون في حدود حصصهم، وتختلف شركة التوصية بالأسهم عن شركة التوصية البسيطة في أن حصص الموصون فيها هي أسهم قابلة للتداول وتنتقل ملكيتها بالوفاة.

### المطلب الثالث: إدارة الشركات التجارية

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض أهم الأحكام التي تسري على الشركات والصادرة عن المشرع الجزائري، والمنظمة لطرق إدارتها، سواء شركات الأشخاص منها أو شركات الأموال، وتعتبر هذه الأحكام مهمة جدا في عملية تسيير هذه الشركات.

أولا. أحكام عامة عن إدارة الشركة: لقد ذكرت نصوص التشريع الجزائري مجموعة من الأحكام التي تخص إدارة الشركات التجارية، وسنحاول عرضها فيما يلي:<sup>1</sup>

إن الشريك المنتدب للإدارة بنص خاص في عقد الشركة وبالرغم معارضته من باقي الشركاء يقوم بأعمال الإدارة، وبالمهام التي تنطوي في نطاق نشاط الشركة العادي شريطة أن تكون هذه الأعمال الإدارية والمهام خالية من كل غش، كما لا يجوز عزل هذا الشريك من وظيفة المتصرف بدون تبرير ما دامت الشركة قائمة،

<sup>1</sup> المواد من 427-431، من الأمر رقم 58/75، المؤرخ في 1975/09/26، السابق الذكر.

وفي حالة انتداب الشريك بعد عقد الشركة يمكن الرجوع فيه، كما يجوز في التوكيل العادي، وبخصوص المتصرفون من غير الشركاء فيجوز عزلهم في أي وقت.

في حالة تعدد الشركاء المكلفون بالإدارة دون تحديد اختصاصهم ودون النص على عدم جواز تصرفاتهم بالانفراد، هنا يجوز لكل منهم أن ينفرد في القيام بعمله في التصرف، وفي مقابل ذلك يكون لكل واحد من باقي الشركاء الحق في الاعتراض على هذا العمل قبل القيام به، ويكون الحق لأغلبية الشركاء المنتدبين أن يرفضوا هذا الاعتراض وفي حالة تساوي الطرفين فيؤخذ برأي أغلبية الشركاء جميعا، وإذا كان الاتفاق على أن تكون قرارات الشركاء المنتدبين بالإجماع أو بالأغلبية فعندها لا يجوز الخروج على ذلك، إلا إذا كان الأمر استثنائي يترتب على إغفاله آثار سلبية جسيمة وخسارة لا تعوّض.

كلما وجب أن يؤخذ القرار بالأغلبية تعين الأخذ بالأغلبية ما لم يكون هناك نص يخالف ذلك، وتمنع مهام الإدارة على الشركاء غير المديرين، وفي مقابل ذلك يجوز لهم أن يطلعوا بأنفسهم على دفاتر الشركة ويقع باطل كل اتفاق يخالف ذلك.

إذا لم يوجد نص خاص على طريقة عمل الإدارة اعتبر كل شريك مفوضا من طرف الآخرين لإدارة الشركة، ويمكنه ذلك القيام بأعماله دون الرجوع لغيره، ولكن للشركاء الحق في رفض هذا الاعتراض بخصوص أي عمل قبل القيام به، ولأغلبية الشركاء الحق في رفض هذا الاعتراض.

### ثانيا. إدارة الشركات التجارية:

1- شركة التضامن "SNC": هناك عدة أحكام قانونية لإدارة شركة التضامن، وذلك انطلاقا من مهام وصلاحيات المدير وصولا لعزله، ويمكن تلخيص ذلك فيما يلي:<sup>1</sup>

بالرجوع لأحكام القانون التجاري يتضح أن إدارة شركة التضامن تعود لكافة الشركاء ما لم يشترط في القانون الأساسي خلاف ذلك، ويجوز أن يعين مدير أو أكثر من الشركاء أو غير الشركاء وسواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين يعينهم عادة العقد التأسيسي، أو ينص على هذا التعيين بموجب عقد لاحق.

وبخصوص مهام المدير فإنه يجوز له في العلاقات بين الشركاء وعند عدم تحديد سلطته في القانون الأساسي أن يقوم بكافة أعمال الإدارة لصالح الشركة، وتكون الشركة ملزمة بما يقوم به المدير من تصرفات

<sup>1</sup> المواد رقم 553، 554، 555، والمادة 559 من نفس الأمر.

تدخل في موضوع الشركة وذلك في علاقاتها مع الغير، فالأساس أن يتم تحديد الاختصاصات والسلطات في العقد التأسيسي لكل المهام والقرارات التي يقوم بها بمفرده، والأخرى التي يرجع فيها إلى باقي الشركاء.

كما ذكرنا سابقا بإمكان إدارة شركة التضامن بواسطة أكثر من مدير، وهذا وفق ما يلي:

- يمكن أن يحدد العقد التأسيسي اختصاص كل مدير؛
- يمكن أن ينص العقد التأسيسي على إدارة شركة التضامن بمجموعة مديرين في هيئة واحدة، ويتم اتخاذ القرارات بالإجماع والأغلبية وفق ما نص عليه القانون التأسيسي؛
- يمكن أن ينص العقد التأسيسي على تعيين مديرين دون تحديد اختصاص كل مدير أو كيفية العمل بصفة جماعية أو فردية، وهنا يمكن كل مدير يقوم بمهام الإدارة بصفة فردية، لكن لباقي المديرين الحق في الاعتراض على أعماله قبل أدائها.

وبالنسبة لمسألة العزل فإنه إذا كان جميع الشركاء مديرين أو كان قد عين مدير واحد أو عدة مديرين مختارين من بين الشركاء في القانون الأساسي، فإنه لا يجوز عزل أحدهم من مهامه إلا بإجماع الشركاء الآخرين، ويترتب على هذا العزل حل الشركة ما لم ينص على استمرارها في القانون الأساسي، أو أن يقرر باقي الشركاء الآخرون حل الشركة بالإجماع، وعندها يمكن للشريك الذي تم عزله الانسحاب من الشركة مع طلب حقوقه في الشركة والمقدر قيمتها يوم قرار العزل من طرف خبير معتمد ومعين إما من قبل الأطراف، أو عند عدم اتفاقهم بأمر من المحكمة الناظرة في القضايا المسجلة عند عدم اتفاقهم.

ويمكن لكل شريك الحق في طلب العزل القضائي لسبب قانوني، وإذا كان هذا العزل مقررا من دون سبب مشروع فإنه يكون موجبا لتعويض الضرر اللاحق.

2- إدارة شركة التوصية البسيطة "SCS": طبقا لأحكام القانون التجاري يمكن أن نوضح بعض جوانب إدارة شركة التوصية البسيطة وفقا لما يلي:<sup>1</sup>

- تتخذ القرارات وفق الشروط المذكورة في القانون الأساسي للشركة، غير أن انعقاد جمعية كل الشركاء تكون قانونية إذا طالب بها الشريك المتضامن أو الشركاء الموصون الذين يمثلون ربع رأس المال؛

<sup>1</sup> المواد من 563 مكرر 04 - 563 مكرر 07، من نفس الأمر.

- لا يمكن للشريك الموصى أن يقوم بأي عمل تسيير خارجي ولو بمقتضى وكالة، وفي حالة مخالفة ذلك يتحمل الشريك الموصى بالتضامن مع الشركاء عن ديون الشركة والتزاماتها عن الأعمال الممنوعة، ويمكن أن يلتزم بالتضامن بكل التزامات الشركة أو بعضها فقط حسب عدد أو أهمية هذه الأعمال الممنوعة؛
- للشركاء الموصون الحق مرتين في السنة الاطلاع على دفاتر الشركة ومستنداتها، وفي طرح أسئلة كتابية حول تسيير الشركة وتكون الإجابة عنها كتابيا؛
- يمكن تقرير تعديل القوانين الأساسية، وذلك بموافقة كل الشركاء المتضامنين والشركاء الموصين الذين يمثلون أغلبية رأس المال.

### 3- إدارة الشركة ذات المسؤولية المحدودة "SARL":

- يسير ش.ذ.م.م مسير واحد أو مجموعة مسيرين يعينون من طرف الشركاء ويتم اختيارهم من ضمن الشركاء أو من خارج الشركاء، وأن عملية تعيين المسير من طرف الشركاء يجب أن تكون بنسبة تصويت تفوق 50% من مجموع أصوات الشركاء في رأس المال الاجتماعي للشركة<sup>1</sup>.
- يمكن تعيين المسير في القانون التأسيسي والتي تكون مدته محدودة أو غير محدودة، ومن الأفضل تعيينه خارج القانون التأسيسي وهذا تفاديا لإعادة صياغة قانون جديد في حالة عزله، والتي تتم من طرف شركاء يملكون أكبر من 50% من رأس المال، لأن إعادة صياغته تتطلب مجموعة من الإجراءات.

يمكن أن تراقب ش.ذ.م.م من طرف الشركاء بحيث لهم الحق في الاطلاع على الوثائق المحاسبية لثلاث سنوات الأخيرة، القانون التأسيسي، والتقارير المقدمة للجمعية العامة خلال ستة (06) أشهر بعد إقفال السنة المالية، ويمكن للشركة تكوين مجلس رقابة مكون من شركاء معينين ولا يتدخل هذا المجلس في التسيير.

- 4- إدارة شركة المساهمة "SPA": تضم شركة المساهمة عدد كبير من المساهمين، وهذا ما يزيد إدارتها أكثر تعقيدا، فمن غير المعقول أن يقوم كل مساهم بالرقابة، الأمر الذي يعرقل السير الحسن لعملية إدارة ومراقبة الشركة، ولتفادي هذا لجأ المشرع الجزائري على غرار الدول الأخرى، لاعتماد أجهزة تتولى مهام التسيير والرقابة، ونعرضها فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن زواي محمد الشريف، براق محمد، مرجع سابق، ص ص: 36-37.

<sup>2</sup> المواد رقم 610، 611، 612، 635، 636، من الأمر رقم 58/75، المؤرخ في 1975/09/26، السابق الذكر.

1-4 إدارة شركة المساهمة وفق النمط التقليدي (مجلس الإدارة): إن مجلس الإدارة هو الهيئة الرئيسية التي تتولى قضايا الشركة في إدارة وتنفيذ مختلف القرارات التي تهدف لتحقيقها الشركة، بحيث يتولى إدارة شركة المساهمة مجلس إدارة يتألف من ثلاثة (03) أعضاء على الأقل ومن اثني عشر (12) عضواً على الأكثر، وفي حالة الدمج يجوز رفع العدد الكامل للقائمين بالإدارة إلى العدد الكامل للقائمين الممارسين منذ أكثر من ستة (06) أشهر دون تجاوز أربع وعشرون (24) عضواً، وفي هذه الحالة لا يجوز تعيين لقائمين جدد ولا استخلاف من توفي أو استقال أو عزل ما دام عدد القائمين لم يخفض إلى اثني عشر (12) عضواً، ولا يمكن لشخص طبيعي الانتماء في نفس الوقت إلى أكثر من خمسة (5) مجالس إدارة لشركات المساهمة يتواجد مقرها بالجزائر، ويجوز تعيين شخص معنوي قائم بالإدارة في عدة شركات.

كما أكد القانون التجاري الجزائري على أن مجلس الإدارة ينتخب من بين أعضائه رئيساً له شريطة أن يكون شخصاً طبيعياً، ويعين الرئيس لمدة لا تتجاوز مدة نيابته كقائم بالإدارة وهو قابل لإعادة انتخابه، كما يجوز لمجلس الإدارة أن يعزله في أي وقت، كما تنتخب الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية القائمين بالإدارة ويتم تحديد مدة عضويتهم في القانون الأساسي دون أن يتجاوز ذلك مدة ستة (6) سنوات، فضلاً عن ذلك يجب أن يكون مجلس الإدارة مالكا لعدد من الأسهم يمثل على الأقل 20% من رأس مال الشركة، ويحدد القانون الأساسي العدد الأدنى من الأسهم التي يجوزها كل قائم بالإدارة.

يجب حضور نصف الأعضاء على الأقل حتى تصح مداولة مجلس الإدارة وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ومن بين صلاحيات المجلس نذكر ما يلي:

- إعداد الحسابات والتقارير ليتم عرضها على الجمعية العامة؛
- استدعاء الجمعية العامة؛
- التوقيع على الاتفاقيات المبرمة؛
- إجراء مختلف تعديلات رأس المال التي تقرها الجمعية العامة الاستثنائية؛
- تحويل مقر الشركة إذا كان داخل نفس المدينة.

2-4 إدارة شركة المساهمة وفق النمط الحديث: يمكن لشركات المساهمة في الجزائر أن تعتمد أسلوب آخر غير المتعارف عليه والممثل في مجلس الإدارة، وتعويضه بمجلس مديرين والذي يراقبه مجلس مراقبة، كما

يمثل رئيس مجلس المديرين الشركة في علاقاتها مع الغير، وفي مقابل هذا يمكن أن تمنح سلطة التمثيل من قبل مجلس المراقبة إلى عضو أو أكثر من ذلك في مجلس المديرين، وسنقوم بالتفصيل أكثر فيما يلي:

أ. **مجلس المديرين:** يجوز لشركة المساهمة تشكيل مجلس مديرين، يضم من ثلاثة (03) إلى خمسة (05) أعضاء، بحيث يمارس مهامه تحت رقابة مجلس مراقبة.

نصت المادة 644 من نفس القانون أن مجلس المراقبة هو من يعين أعضاء مجلس مديرين، ويسند الرئاسة لأحدهم ويحدد القانون الأساسي مدة عضوية مجلس المديرين في مدة تتراوح ما بين سنتين (02) إلى ستة (06) سنوات، وفي حالة عدم تحديد المدة في القانون الأساسي فهنا تقدر مدة العضوية أربع (04) سنوات، وفي حالة الشغور يتم تعيين البديل إلى غاية تجديد مجلس المديرين وتحت طائلة البطلان يعتبر أعضاء مجلس المديرين أشخاص طبيعيين، ويجوز للجمعية العامة بناء على اقتراح من مجلس المراقبة عزل أعضاء مجلس المديرين وفي ارتباطهم بعقد عمل لا يترتب على ذلك فسخ عقد العمل، بحيث يعاد إدماجه في منصبه الأصلي أو في منصب عمل مماثل.

يتمتع مجلس المديرين بالسلطات الواسعة للتصرف باسم الشركة في كل الظروف، بحيث يمارس سلطته في حدود موضوع الشركة مع مراعاة السلطات التي يخولها القانون لمجلس المراقبة وجمعيات المساهمين<sup>1</sup>.

ب. **مجلس المراقبة:** يجب على شركات المساهمة التي تتبع هيكلة مجلس المديرين أن تعتمد مجلس آخر يطلق عليه "مجلس المراقبة"، وتكون مهمته الرقابة على أعمال مجلس المديرين، والملاحظ أن النظام القانوني لمجلس المراقبة يشبه إلى حد كبير النظام القانوني لمجلس الإدارة.

يتكون مجلس المراقبة من سبعة (07) أعضاء على الأقل ومن اثني عشر (12) عضوا كحد أقصى ويمكن أن يتجاوز 12 عضو حتى يعادل العدد الإجمالي لأعضاء مجلس المراقبة منذ أكثر من ستة (06) أشهر في الشركات المدججة، وذلك دون أن يتجاوز العدد أربعة وعشرين (24) عضوا، ولا يمكن لأي عضو من مجلس المراقبة الانتماء إلى مجلس المديرين، وتنتخب الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية أعضاء مجلس المراقبة، ويمكن إعادة انتخابهم ما لم ينص القانون على خلاف ذلك.

ويجوز تعيين شخص معنوي في مجلس المراقبة ويتعين عليه أن يعين ممثلا دائما عند تعيينه ويخضع لنفس الشروط والالتزامات، ويتحمل نفس المسؤولية الجزائية والمدنية كما لو كان عضوا باسمه الخاص دون المساس

<sup>1</sup> المواد من 642-645، والمادة رقم 648 من نفس الأمر.

بالمسؤولية التضامنية للشخص المعنوي الذي يمثله، وإذا عزل هذا الأخير وجب استخلافه في الوقت نفسه، وأيضا في حالة ما إذا أصبح عدد أعضاء مجلس المراقبة أقل من الحد الأدنى القانوني وجب على مجلس المديرين استدعاء الجمعية العامة غير العادية للانعقاد لإتمام عدد أعضاء مجلس المراقبة.

لا يجوز للشخص الطبيعي الانتماء في نفس الوقت إلى أكثر من خمسة (05) مجالس مراقبة لشركات المساهمة التي مقرها في الجزائر، في حين الممثلين الدائمين للأشخاص المعنويين غير معينين بذلك.

يقوم مجلس المراقبة في أي وقت من السنة بإجراء الرقابة التي يراها ضرورية، وبإمكانه الاطلاع على الوثائق التي يراها ضرورية في أداء مهامه<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشريع الجزائري

تتجسد غالبية الشركات العائلية في شكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولهذا كان ضروري التعرض لها، ونرى أن هذه الأخيرة تؤثر وتتأثر بمحيطها الذي تنشط فيه ولا تستطيع الرقابة عليه، ولهذا فمن الضروري وجب على الدولة بمختلف بمؤسساتها وهيئاتها وضع شروط مناسبة لضبط تسييرها، إضافة إلى إيجاد الآليات لمساعدتها على التطور والازدهار بما يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع والاقتصاد ككل.

ومن خلال هذا المبحث سنحاول عرض لمفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أهم العوامل المؤثرة على إنشائها وتطويرها، بالإضافة إلى التعرض لمختلف الهيئات التي تدعم تمويلها في الجزائر.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد ازداد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غموضا خاصة بعد ظهور المؤسسات المصغرة، والتي انتشرت بشكل كبير في مختلف دول العالم، كما نشير إلى أن مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاقي جدلا كبيرا، إذ لم يتم لحد الآن وضع مفاهيم موحدة بدقة، بالرغم من أن أغلبها اشتركت في عدة معايير عند وضعها للمفاهيم، كحجم رأس المال، عدد العمال، رقم الأعمال وغيرها.

<sup>1</sup> المواد من 657، 658، 661، 662، 663، 664 من نفس الأمر.

أولاً. رصد لتعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

نشير إلى أنه تقريبا كل دولة تنفرد بتقديم تعريف خاص بها، بغض النظر عن التوصيات التي تقدمها بعض المنظمات والهيئات الدولية، فبعض الدول تقدم تعاريف قانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والبعض الآخر يقدم تعاريف ترتبط بدرجة طبيعة ونموها الاقتصادي وخصوصيات بلده.

### 1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

جاء بموجب إقرار وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، من خلال القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو قانون 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017 المتضمن التوجيهات الخاصة بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يمكن عرض مفهوم هذه المؤسسات وفق هذا القانون كما يلي:<sup>1</sup>

عرّفت المادة 05 من هذا القانون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات:

- تشغل من واحد شخص إلى 250 شخص؛
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (04) ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز حصيلتها السنوية واحد (01) مليار دينار جزائري.

كما تعرّف المادة 08: المؤسسة المتوسطة بأنها "مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص ورقم أعمالها السنوي ما بين 400 مليون دينار جزائري إلى أربعة (04) ملايين دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 مليون دينار إلى واحد (01) مليار دينار جزائري".

وحسب المادة 09: المؤسسة الصغيرة هي "مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 200 مليون دينار جزائري".

كما عرّفت المادة 10 المؤسسة الصغيرة جدا بأنها "مؤسسة تشغل من 01 شخص إلى 09 أشخاص، ورقم أعمالها السنوي أقل من 40 مليون دينار جزائري أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 20 مليون دينار جزائري".

وفيما يلي جدول يمثل تصنيف المؤسسات المصغرة الصغيرة والمتوسطة حسب التشريع الجزائري

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 02، المؤرخة في 2017/01/11.

الجدول رقم (2-2) يمثل تصنيف المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (دج)	الحصيلة السنوية (دج)
المؤسسة الصغيرة جدا (المصغرة)	أقل من 10	أقل من 40 مليون	لا يتجاوز 20 مليون
المؤسسة الصغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 400 مليون	لا يتجاوز 200 مليون
المؤسسة المتوسطة	من 50 إلى 250	بين 400 مليون و04 ملايين	بين 200 مليون و01 مليار

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 2017/01/11، ص: 06.

### 2- تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في الدول النامية (UNIDO):

لقد اعتمدت هذه اللجنة في تصنيفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار اليد العاملة، حيث أن المؤسسات الصغيرة هي التي ينشط بها ما بين 15 و19 عامل، والمؤسسات الصغيرة تشغل ما بين 20 و99 عامل، أما المؤسسات الكبيرة يعمل بها أكثر من 100 عامل<sup>1</sup>.

### 3- تعريف الاتحاد الأوروبي:

التعريف المعتمد من طرف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد على المستخدمين ورقم الأعمال، الحصيلة السنوية وكذا استقلالية المؤسسة، كما يلي:<sup>2</sup>

- المؤسسة المصغرة هي مؤسسة تشغل أقل من 10 أجراء؛
- المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 50 أجير وتنجز رقم أعمال لا يتجاوز 07 ملايين أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 05 ملايين أورو؛
- المؤسسة المتوسطة هي المؤسسة التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 250 عاملا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو.

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن القول بأنه عند صياغة تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب أن يعتمد على مجموعة من الآليات، والتي يجب أن تكون دقيقة ومضبوطة وفقا لمتطلبات الواقع الاقتصادي

<sup>1</sup> ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 2، العدد 1، جامعة جيجل، الجزائر، 2018، ص: 216.

<sup>2</sup> عبد الجليل شليق، خليفة عزي، إبراهيم بية، برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، العدد 03، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، 2012، ص: 212.

والاجتماعي، أي تراعي ظروف البلد وخصوصياته، ومن هذه الآليات نذكر: عدد العمال، رقم الأعمال، الحصيلة السنوية... الخ.

### ثانيا. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العصب الرئيسي لاقتصاديات دول العالم، وهذا ما أدى بالاهتمام بها والاعتماد عليها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول، وتجدد الإشارة إلى أن هناك مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن باقي المؤسسات الأخرى، ونذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

- الجمع بين الإدارة والملكية، فإن صاحب المشروع هو نفسه مدير المشروع؛
  - يغلب على أنشطتها صبغة الفردية في مجال الإدارة والتخطيط والتسيير؛
  - بساطة هيكلها التنظيمي، باعتبار أنه غالبا ما تدار هذه المؤسسات من طرف شخص واحد مسؤول على الجوانب الإدارية والمالية والفنية؛
  - بساطة التكنولوجيا المستخدمة، لأن القدرات المالية لمالك المشروع غالبا تكون متواضعة؛
  - تواضع مؤهلات العمالة المطلوبة، وهذا يعزز دورها في امتصاص نسبة هامة من البطالة التي تتصف بمحدودية مستواها التعليمي والمهني، خصوصا في بلدان العالم الثالث؛
  - مرونتها وسهولة تكيفها مع تغيرات ومتطلبات السوق وفي مواجهة الصعوبات وإدارة الأزمات، والتحول بسرعة من نمط إنتاجي لآخر بما يتلاءم وتوجهات السوق؛
  - إمكانية إقامتها في الأماكن التي تفتقر إلى بنى تحتية، وهذا ما يساعد في انتشارها الجغرافي خاصة في المناطق الريفية والمناطق العمرانية الجديدة؛
  - سهولة التأسيس، بحيث يمكن لأي شخص عادي حتى ولو كان يملك مؤهلات علمية محدودة أو رأس مال صغير أن يقيم مشروع خاص به، إضافة إلى بساطة الإجراءات الإدارية المرتبطة بتأسيسها<sup>2</sup>.
- من خلال الخصائص المذكورة آنفا نستنتج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها خصائص متعلقة بالعملاء والانتشار الجغرافي، وأخرى تتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية إضافة إلى رأس المال والتمويل، مما

<sup>1</sup> وليد بولعب، مرجع سابق، ص: 279-208.

<sup>2</sup> ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، مرجع سابق، ص: 219.

جعل منها مؤسسات لها دور فعال في بناء النسيج الاقتصادي وتدعيم التنمية الاقتصادية، إضافة إلى تحقيق الرفاهية الاجتماعية وتلبية طموحات الأفراد.

### ثالثا. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي غالبيتها ذات طابع عائلي أهمية بالغة، وهذا نظرا لما تلعبه من أدوار اقتصادية واجتماعية كمساهمتها في توفير مناصب شغل وتحقيق الرفاهية الاجتماعية والعمل جنبا إلى جنب مع المؤسسات الكبيرة في التطور الاقتصادي، هذا إلى جانب قدرتها على الصمود والتحدي، وعليه نعرض الأهمية فيما يلي:<sup>1</sup>

- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جذب المدخرات الخاصة وتشغيلها داخل الاقتصاد الوطني، من خلال جذب صغار المدخرين، الأفراد، العائلات، التعاونيات، الهيئات الحكومية؛
- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير فرص عمل، خاصة الدول ذات توجه اقتصاد السوق؛
- تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور كبير في تحقيق التوازن التنموي على المستوى الجهوي، من خلال الانتشار الجغرافي لها والتغلغل في أقاليم الدولة، مما يعمل على تحقيق التوازن؛
- للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة القدرة على احتواء العديد من المشاكل التي تحدث في المجتمع كالبطالة والتهميش والفراغ، وما يترتب عنها من آفات اجتماعية خطيرة، وذلك من خلال منحهم عمل يوفر لهم الاستقرار النفسي والمادي.

إلى جانب هذا تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور في تعزيز ريادة الأعمال وتوفير المرونة في الاقتصاد، والمساهمة في الحد من عدم المساواة في الاقتصاد من خلال توزيع الثروة، كما أن كفاءتها في تخصيص الموارد تكون أعلى، بحيث أنها توفر العمالة بتكاليف أقل مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نسيلي جهيدة، مجاوية سهام، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية القطاع السياحي دراسة حالة ولاية بومرداس، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 01، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، 2018، ص: 248.

<sup>2</sup> Fellag Nourredine, Zerrouki Brahim, **Determinants Of Corporate Governance Quality In Algerian Small And Medium Sized Enterprises: Case of joint stock companies in the west region of Algeria**, Journal of Development and Applied Economics, N02, 2017, p: 21.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على إنشاء وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد تعددت الصعوبات والعراقيل التي كانت ولا تزال عائق أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها، فمنها ما يتعلق بتأسيسها ومنها ما يعترض بقائها، ويمكن الوقوف على أهم هذه المشاكل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولا. عوامل تتعلق بالتنظيم وسلوك الإدارة المركزية:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جملة من العوامل والتحديات المتعلقة بالتنظيم وسلوك الإدارة المركزية، ونذكر أهمها في الآتي:

1- البيروقراطية وتعقد الإجراءات الإدارية، وطول فترة معالجة الملفات؛

2- تعدد مراكز اتخاذ القرار؛

3- مظاهر المحسوبية والمحاباة والرشوة التي تعد مظاهر سلبية على كل المستويات.

#### ثانيا. عوامل تتعلق بالتمويل:

يعتبر مشكل التمويل أحد أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن إرجاع أهم أسباب ذلك إلى ما يلي:

1- العلاقة السيئة بين البنوك والمؤسسات الخاصة، بحيث تتهم هذه الأخيرة البنوك بتفضيل النشاطات

التجارية على النشاطات الإنتاجية، وأنها لا تجازف إضافة إلى تعقد إجراءاتها، ومن جهة أخرى تتهم

البنوك المؤسسات الخاصة بضعف الضمانات التي تمنحها والمشاريع التي تقدمها عديمة الجدوى الاقتصادية؛

2- عدم وجود آليات تغطية المخاطر المتصلة بالقروض التي تمنح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل: خطر

الصرف، تغير نسب الفوائد... الخ؛

3- غياب بنوك متخصصة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### ثالثا. عوامل تتعلق بالعتار الصناعي:

ويتعلق مشكل العتار المطروح بالدرجة الأولى في عدم الاستغلال الأمثل للمساحات الموجودة، فنجد

عبر العديد من الهياكل القاعدية غير مستغلة ومهملة، وبدرجة ثانية وأقل هي وفرة الأراضي، والتي لا تعبر

<sup>1</sup> عبد الرحمان بابنت، ناصر دادي عدون، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2008، ص ص: 135-137.

حقيقة على مشكل العقار الصناعي طالما هناك أراضي ومساحات غير مستغلة، فضلا عن الوضعية القانونية والإجراءات الإدارية المعقدة للحصول على قطعة أرض مناسبة لإقامة مشروع المؤسسة.

#### رابعاً. عوامل تتعلق بالموارد البشرية:

تعددت واختلقت العوامل والتحديات المتعلقة بالموارد البشرية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولعل أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- صعوبة استقطاب العمالة ذات المهارة والكفاءة المطلوبة، وهذا راجع لتوجههم إلى المشروعات الكبيرة التي تمنح امتيازات وأجور عالية مقارنة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- 2- عدم استقرار العمالة لفترة طويلة بالمؤسسة نتيجة انخفاض الأجور، أو نتيجة لظروف العمل، أو لغياب بعض الضمانات مقارنة مع المشروعات الكبيرة؛
- 3- انخفاض إنتاجية العاملين نتيجة غياب التحفيز وانخفاض الأجور وانعدام ظروف عمل مناسبة.

#### خامساً. عوامل تتعلق باستخدام التكنولوجيا:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات كبيرة في استخدام التكنولوجيا خاصة في الدول النامية، ويرجع هذا للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- 1- انخفاض الكوادر ذات التأهيل الكافي، وهو ما يؤثر سلباً على نشاط المؤسسات؛
- 2- قدم التقنيات المستخدمة، وما ينتج عنها من ضعف الإنتاجية؛
- 3- عدم توفر رأس المال الكافي لاستقطاب التكنولوجيا.

هذا وقد صنف (آيت عيسى، 2009) المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى صنفين رئيسيين، هما:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قتال عبد العزيز، عزازية سارة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "واقع وتحديات"، ملتقى وطني بعنوان إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنعقد، جامعة الوادي، الجزائر، يومي 06 - 07 ديسمبر 2017، ص: 04.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 05.

<sup>3</sup> آيت عيسى عيسى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أفاق وقيود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 05، العدد 06، جامعة الشلف، الجزائر، 2009، ص: 276.

- مشاكل داخلية: وتشمل نقص الخبرة وقلة الإمكانيات، وقصور في الإدارة وأنظمة الرقابة وضعف الجانب التسويقي وغيرها.

- مشاكل خارجية: وتتمثل في قلة الدعم الحكومي خاصة الجانب المتعلق بالتمويل والقيود التشريعية والقانونية المفروضة على هذه الشركات والتي تحد نشاطها، إضافة إلى المنافسة القوية من طرف الشركات الكبرى.

ونرى أن هناك مشاكل أخرى والتي لا تقل أهمية عن المذكورة سابقا، فنجد هناك مؤسسات الاقتصاد الموازي التي تعمل على المنافسة بشراسة، ضعف الجانب التسويقي للمؤسسات وصعوبة الدخول لأسواق جديدة، غياب المرافقة والتوجيه، عدم قدرة الهيئات العمومية من إيجاد سياسة دعم حقيقية، إضافة إلى المشاكل التي تعاني منها المؤسسات العائلية في صورتها الصغيرة والمتوسطة وهذا لخصوصيتها.

### المطلب الثالث: هيئات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد أولت الجزائر اهتمام كبير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي غالبيتها ذات طابع عائلي، وهذا لدورها الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني، فقد عملت السلطات العمومية على توفير عدة هيئات لدعمها لضمان استمراريتها، وسنعرض أهم مصادر دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

#### أولا. مصادر تمويل ودعم غير رسمية:

تتم من خلال القنوات التي غالبا ما تعمل خارج الإطار القانوني الرسمي في الدولة، كالاقتراض من الأهل والأصدقاء وجمعيات الادخار... الخ، ويقدم عموما التمويل غير الرسمي معظم الخدمات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة ذات الطابع العائلي<sup>1</sup>.

#### ثانيا. مصادر تمويل ودعم شبه رسمية:

<sup>1</sup> سليم جابو، نوال بن عمارة، نماذج مقترحة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق شركات إدارة الاستثمار الإسلامية دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بالجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017، ص: 14.

تم من خلال الاعتماد على مؤسسات التمويل الرسمية لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وفي إقراضها على أساليب غير رسمية، وذلك من خلال نظم فرعية كإقراض المجموعات والمؤسسات المالية التعاونية وصناديق التنمية المحلية<sup>1</sup>.

ثالثا. مصادر تمويل ودعم رسمية:

تم من خلال المؤسسات المالية الرسمية ومختلف هيئات الدعم والتطوير التي رصدت لدعم وتمويل المؤسسات، واقتصرت دراستنا على بعض الهيئات وصيغ التمويل التي اعتمدها الجزائر في سبيل تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي:

#### 1- التمويل عن طريق الصيرفة الإسلامية:

لقد زاد اهتمام الجزائر خلال السنوات الأخيرة بالصيرفة الإسلامية خاصة من خلال القوانين الصادرة عنها، وهذا سعيا منها من أجل إرساء مبادئ الشريعة الإسلامية ضمن المعاملات المالية والبنكية، فقد صدرت سنة 2018 نظام رقم 18-02 المؤرخ في 4 نوفمبر 2018 المتضمن قواعد ممارسة العمليات المصرفية المتعلقة بالصيرفة التشاركية من طرف المصارف والمؤسسات المالية، وبعدها تم صدور نظام رقم 20-02 مؤرخ في 15 مارس 2020 الذي يحدد العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية.

يهدف النظام رقم 20-02 إلى تحديد العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية ومختلف القواعد المطبقة عليها، وشروط وآليات ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية، وكذا شروط الترخيص المسبق لها من طرف بنك الجزائر.

وقد كان نظام 20-02 أكثر صراحة من خلال تسميته "الصيرفة الإسلامية" على عكس نظام رقم 18-02 الذي حدد باسم "الصيرفة التشاركية".

وبالرجوع إلى المادة 02 من نظام رقم 20-02 فإنه تعد عملية بنكية متعلقة بالصيرفة الإسلامية كل عملية بنكية لا يترتب عليها تحصيل أو تسديد الفوائد، وتكون هذه العمليات مطابقة للأحكام المشار إليها

<sup>1</sup> العربي غويني، عادل مستوي، آلية تفعيل البورصة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "حالة بورصة الجزائر"، مجلة المناجر، المدرسة العليا للإدارة والتجارة الدولية، المجلد 1، العدد 1، الجزائر، 2014، ص: 116.

في المواد 66 إلى 69 من الأمر 03-11 المؤرخ في 26 غشت 2003 والمتعلق بالنقد والقرض المعدل والمتمم.

ولقد خص النظام رقم 20-02 العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية بمجموعة من المنتجات الإسلامية، ونعرضها فيما يلي:<sup>1</sup>

1-1 **المرابحة:** هي عقد يقوم بموجبه البنك أو المؤسسة المالية ببيع لزبون سلعة معلومة، بحيث تكون منقولة أو غير منقولة، يملكها البنك أو المؤسسة المالية، بتكلفة اقتنائها مع إضافة هامش ربح يتم الاتفاق عليه مسبقاً، ووفقاً للشروط الخاصة بالدفع المتفق عليها بين الطرفين.

1-2 **المشاركة:** هي عقد بين بنك أو مؤسسة مالية واحدة أو عدة أطراف، وذلك بهدف المشاركة في رأسمال الشركة أو مشروع أو في عمليات تجارية بهدف تحقيق أرباح.

1-3 **المضاربة:** هي عقد يقدم من خلاله بنك أو مؤسسة مالية، يدعى مقرض "للأموال"، رأس مال اللازم للمقاول الذي يقدم عمله في مشروع بهدف تحقيق أرباح.

1-4 **الإجازة:** هي عقد إيجار يضع بموجبه البنك أو المؤسسة المالية المسمى "المؤجر"، تحت تصرف الزبون المسمى "المستأجر"، وعلى أساس الإيجار سلعة منقولة أو غير منقولة يملكها البنك أو المؤسسة المالية لفترة محددة، وذلك مقابل تسديد إيجار يتم تحديده في العقد.

1-5 **السلم:** هو عقد يقوم بموجبه البنك أو المؤسسة المالية والذي يقوم بدور المشتري وذلك بشراء سلعة التي تسلم له أجلاً من طرف زبونه مقابل الدفع الفوري والنقدي.

1-6 **الاستصناع:** هو عقد يتعهد من خلاله البنك أو المؤسسة المالية بتسليم سلعة إلى زبونه صاحب الأمر، أو بشراء لدى مصنع سلعة ستصنع وفقاً لخصائص محددة ومتفق عليها بين الأطراف بسعر ثابت وفقاً لطرق تسديد يتم الاتفاق عليها مسبقاً بين الطرفين.

1-7 **حسابات الودائع:** هي حسابات تتضمن أموال يتم إيداعها في البنك من طرف أفراد أو كيانات، وذلك بالالتزام بإرجاع هذه الأموال أو ما يعادلها إلى المودع أو إلى شخص آخر معين، وذلك عند الطلب أو حسب شروط متفق عليها مسبقاً.

<sup>1</sup> المواد من 5-12 من نظام رقم 20-02 مؤرخ في 15 مارس 2020 الذي يحدد العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 16، المؤرخة في 24 مارس 2020.

8-1 الودائع في حسابات الاستثمار: وهي توظيفات لأجل توضع تحت تصرف البنك من طرف المودع، بهدف استثمارها في تمويلات إسلامية من أجل تحقيق أرباح.

تتطلب المنتجات المذكورة سابقا طلب ترخيص مسبق لدى بنك الجزائر، وقبل تقديم هذا الطلب يجب الحصول على شهادة المطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية، بحيث تسلم من طرف الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية<sup>1</sup>، ويتكون الملف المقدم إلى بنك الجزائر من الوثائق التالية:<sup>2</sup>

- شهادة المطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية، مسلمة من طرف الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعات المالية الإسلامية؛
- بطاقة وصفية للمنتوج؛
- رأي مسؤول رقابة المطابقة للبنك أو المؤسسة المالية، طبقا لأحكام المادة 25 من النظام رقم 11-08 الصادر 28 نوفمبر 2011 والمذكور أعلاه؛
- الإجراء الواجب إتباعه لضمان الاستقلالية الإدارية والمالية لـ "شباك الصيرفة الإسلامية"<sup>\*</sup> عن باقي أنشطة البنك أو المؤسسة المالية طبقا لأحكام المادتين 17-18 أعلاه.

## 2- الدعم التمويلي:

يعتبر الاهتمام بالجانب التمويلي من بين أسباب إنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم إنشائها واستمرارها، والجزائر كباقي الدول الأخرى اهتمت بهذا المجال من خلال استحداث عدة أجهزة لتشجيع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولعل أهمها ما يلي:

### 2-1 وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها:

أ. تقديم الوكالة: بالرجوع بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18-170 مؤرخ في 26 يونيو 2018 الذي يحدد مهام وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها، وفي مادته الثانية: يعرف الوكالة بأنها "مؤسسة عمومية ذات طابع خاص توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات

<sup>1</sup> المواد 13، 14 من نظام رقم 20-02 مؤرخ في 15 مارس 2020 الذي يحدد العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 16، المؤرخة في 24 مارس 2020.

<sup>2</sup> المادة 16 من نظام رقم 20-02 مؤرخ في 15 مارس 2020 الذي يحدد العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 16، المؤرخة في 24 مارس 2020.

<sup>\*</sup> شبك الصيرفة الإسلامية: هو هيكل ضمن البنك أو المؤسسة المالية مكلف حصريا بخدمات ومنتجات الصيرفة الإسلامية.

الصغيرة والمتوسطة وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"، ووفق المرسوم التنفيذي رقم 20-331 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 وحسب مادته التاسعة فإنه يقترح المدير العام التنظيم الداخلي للوكالة ويوافق عليه الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد مداولة مجلس الإدارة<sup>1</sup>.

ب. مهام الوكالة: تتولى وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها القيام بتنفيذ سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال إنشاء المؤسسات، وإنمائها وديمومتها بالتنسيق مع القطاعات المعنية، وتكلف بما يلي:<sup>2</sup>

- العمل على تشجيع تكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا بالتشاور مع أجهزة دعم الأنشطة بالخصوص نشر ثقافة المقاولاتية ومرافقة حاملي المشاريع، واحتضان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في طور الإنشاء ومرافقتها لدى البنوك والمؤسسات المالية؛
- دعم الابتكار، البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة؛
- العمل على تنفيذ برنامج عصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تهدف إلى تحسين تنافسيتها؛
- دعم وتشجيع تطوير المناولة؛
- العمل على إيجاد بيئة مناسبة لإنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا من خلال مساعدة مختلف شبكاتها وترقية الخبرة والاستشارة لصالحها، وإنجاز الدراسات الاقتصادية؛
- القيام بأعمال التحسيس والإعلام والمساعدة لدى الهيئات العمومية، من أجل تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الطلبات العمومية؛
- دعم تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالخصوص من التصدير والتحويل التكنولوجي والشراكة؛
- مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جهودها التي تهدف إلى تعزيز مواردها البشري، بالتنسيق مع المنظومة الوطنية للتكوين وأجهزة الإدماج المهني؛
- العمل على وضع منظومة اقتصادية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

<sup>1</sup> المادة 09 من المرسوم التنفيذي رقم 20-331 المؤرخ في 22/11/2020 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 260 يونيو 2018، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 70 المؤرخة في 25 نوفمبر 2020.

<sup>2</sup> المواد من 02-06 من المرسوم التنفيذي رقم 18/170 المؤرخ في 26/06/2018 يحدد مهام وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 39، المؤرخة في 2018/07/04.

- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه صعوبات، وذلك بسبب نقائص تتعلق بالتنظيم والتسيير المالي أو للتواجد في السوق.
- كما تكلف الوكالة بخصوص تطوير المناولة بما يلي:
- تسهيل الوساطة بين الأمرين والمتلقين للأوامر؛
- ضمان التوسط بين الأمرين والمتلقين للأوامر في حالة النزاعات؛
- جمع وتحليل العرض والطلب الوطني في مجال قدرات المناولة؛
- تهمين إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال المناولة ببرامج خاصة هدفها تحسين أدائها؛
- منح دعم تقني ومادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمطابقة منتجاتها؛
- ترقية أنشطة المناولة والشركة، وذلك بدعم بورصات المناولة، وضمان مهمة مركز التنسيق في إطار إعلام موحد لبورصة المناولة، وإعداد عقود نموذجية تتعلق بحقوق والتزامات المانحين والمتلقين للأوامر.
- وتكلفت الوكالة أيضا بعنوان منظومة الإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوضع منظومة إعلام اقتصادي، تساعد في اتخاذ القرار والاستشراف والتزويد بالمعلومات.
- وحسب المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 18-170 السابق ذكره تزود الوكالة على المستوى المحلي بمراكز دعم واستشارة ومشاتل مؤسسات، وحسب المرسوم التنفيذي 20-331 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 في مادته الرابعة فإنه تتولى مشاتل المؤسسات مهمة تنفيذ نظام دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي الذي تحدده الهياكل المركزية للوكالة، وتتولى المهام التالية:
- تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتقديم خدمات الاحتضان للمؤسسات الحديثة النشأة والتسريع بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة، أو تلك التي لديها إمكانيات نمو كبيرة؛
- العمل على توفير إيواء ظرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه صعوبات المسجلة في نظام الدعم للاستمرارية؛
- القيام بالأعمال التحسيسية لفائدة الشباب فيما يخص المقاولاتية وذلك بالتكامل مع الأجهزة الموجودة؛
- العمل على تقييم الإمكانيات المحلية لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكثيف النسيج الصناعي؛

- تحديد فرص الاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة المؤسسات الكبيرة لاسيما الصناعية، وذلك بهدف تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا الخصوص؛
- السهر على مساعدة حاملي المشاريع لدى صناديق الإطلاق ومصادر التمويل الأخرى.
- وتتولى مراكز الدعم والاستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهام تنفيذ البرامج والأنظمة المهمة بدعم تطوير وديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي التي تم تحديدها من طرف الهياكل المركزية للوكالة لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب ضمان المرافقة، وبهذه الصفة تكلف بما يلي:<sup>1</sup>
- القيام بدراسة وتحليل احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واقتراح التكييفات المطلوبة للبرامج والأنظمة التي تنفذها وهذا بالاتصال الفاعلين على المستوى المحلي.
- السهر على اقتراح مشاريع للتطوير الجماعي أو للنظم البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- القيام بتنفيذ برامج وأنظمة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تم تحديدها من طرف الوكالة بالاتصال مع الفاعلين المعنيين على المستوى المحلي، في مجال:
  - عصنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - تطوير المناولة والسهر على دعم تعزيز الاندماج الصناعي الوطني؛
  - دعم الابتكار والرقمنة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - دعم ديمومة واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحافظة عليها؛
  - تطوير النظم البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 2-2 صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR):

أ. تقديم الصندوق: أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 373/02 المؤرخ في 2002/11/11 يتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد قانونه الأساسي، والمعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 17-193 المؤرخ في 11 يونيو 2017 المتضمن تعديل القانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويوضع الصندوق تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات

<sup>1</sup> المادة 21 مكرر من المرسوم التنفيذي رقم 20-331 المؤرخ في 2020/11/22 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 260 يونيو 2018، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 70، المؤرخة في 25 نوفمبر 2020.

الصغيرة والمتوسطة، ويتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، يسيره مجلس إدارة الذي يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو ممثله ويديره مدير عام.

ب. مهام الصندوق: يتولى صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المهام التالية:<sup>1</sup>

- التدخل في منح الضمانات التي تنجز استثمارات في المجالات التالية:
  - إنشاء المؤسسات؛
  - تحديد التجهيزات؛
  - توسيع نشاط المؤسسات؛
  - أخذ مساهمات؛
  - المرافقة ولاسيما في عمليات التصدير.
- تسيير الموارد الموضوعة تحت تصرفه، وفق التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- تسيير الموارد التي هي تحت تصرفه من قبل الدولة أو أي ممول آخر، والتي هي مخصصة لضمان القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- القيام بتسليم شهادات الضمان لتغطية كل صيغ التمويل.
- التكفل بمتابعة عمليات تحصيل المستحقات المتنازع عليها لدى البنوك والمؤسسات المالية.
- متابعة الالتزامات لدى مختلف البنوك والمؤسسات المالية التي يغطيها الصندوق، ويمكنه طلب أي وثيقة يراها ضرورية وبإمكانه اتخاذ أي قرار يكون في مصلحة الصندوق.
- العمل على ضمان استمرارية البرامج الموضوعة من طرف الهيئات الوطنية والدولية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ضمان الاستشارة والمساعدة التقنية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من ضمان الصندوق.

بالإضافة إلى المهام التي نصت عليها المادة 06 من نفس القانون، والتي نوجزها فيما يلي:

<sup>1</sup> المواد رقم 02، 05، 06، من المرسوم التنفيذي رقم 193/17 مؤرخ في 2017/06/11، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 36، المؤرخة في 2017/06/14.

- القيام بإبرام اتفاقيات من شأنها تحدد كيفية تنفيذ الضمان مع البنوك والمؤسسات المالية شركاء الصندوق؛
- القيام بإبرام اتفاقيات شراكة مع الهيئات المكلفة بدعم إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بهدف توفير المرافقة من خلال الضمان المقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من هذه الترتيبات؛
- اقتراح ووضع كافة التدابير والخدمات الموجهة لتحسين آلية الضمان الموجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إعداد اتفاقيات مع البنوك والمؤسسات المالية؛
- القيام بكل عمل يهدف إلى المصادقة على التدابير المتعلقة بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعيمها.

### 2-3 صندوق ضمان قرض استثمار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI):

هو مؤسسة ذات طابع عمومي يغطي مخاطر القروض الاستثمارية التي تم منحها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والإعسار الذي من الممكن أن تتكبدها البنوك جراء منحها القروض لهذه المؤسسات<sup>1</sup>، تم إنشاء هذا الصندوق بموجب مرسوم رئاسي رقم 134/04 الصادر في 19 أبريل 2004 المتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>2</sup>، وحسب المادة 06 من هذا القانون يتكون رأسمال الصندوق المسموح به من ثلاثين (30) مليار دينار، ويقدر الرأسمال المكتتب بعشرين (20) مليار دينار منها نسبة 60% على الخزينة العمومية، ونسبة 40% على البنوك، ويتكون الفرق بين الرأسمال المسموح به ورأسمال المكتتب من سندات غير مكافأة يجوزها هذا الصندوق على ذمة الخزينة.

### 3- مؤسسات الدعم:

لقد بادرت الجزائر بإنشاء هيئات لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا إيماناً منها بفعاليتها في تشجيع الإقبال على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة وإنجاحها، ولعل أهم هذه الهيئات ما يلي:

<sup>1</sup> حنيفي أمينة، بكريني لخضر، عواتق تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة حالة مجموعة مؤسسات صغيرة ومتوسطة بالغرب الجزائري (الشلف، غليزان، مستغانم، وهران)"، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 09، جامعة مستغانم، 2018، الجزائر، ص: 185.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية عدد رقم 27، المؤرخة في 28/04/2004.

1-3 الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI):

أ. تقديم الوكالة: أنشئت هذه الوكالة بهدف تطوير الاستثمار، وجاءت عوضا عن وكالة ترقية وتدعيم الاستثمارات التي تم إنشائها عام 1993<sup>1</sup>، وخلال عام 2001 تم تعديل هذا المرسوم بالأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت والمتعلق بتطوير الاستثمار، حيث تم إقرار إنشائها وهي "مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت سلطة رئيس الحكومة، وذلك في إطار دعم المشاريع الاستثمارية".

ب. مهام الوكالة: تتولى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار المهام التالية:<sup>2</sup>

- ترقية الاستثمارات وتطويرها ومتابعتها؛
- مساعدة المستثمرين المقيمين وغير المقيمين واستقبالهم وإعلامهم؛
- تسهيل القيام بالإجراءات التأسيسية للمؤسسات وتجسيد المشاريع، وذلك بواسطة الشباك الوحيد اللامركزي؛
- منح مختلف الامتيازات المتعلقة بالاستثمارات في إطار الترتيبات المعمول بها؛
- التأكد من احترام الالتزامات التي تعهد بها المستثمرون خلال مدة الإعفاء.

وخلال سنة 2016 تم سن قانون رقم 16-19 المؤرخ في 03 أوت 2016 والمتعلق بترقية

الاستثمار، حيث كلفت هذه الوكالة وذلك بالتنسيق مع الإدارات والهيئات المعنية بالمهام التالية:<sup>3</sup>

- القيام بتسجيل الاستثمارات؛
- العمل على ترقية الاستثمارات في الجزائر مع الترويج لها في الخارج؛
- ترقية الفرص والإمكانيات الإقليمية؛
- السهر على تسهيل ممارسة الأعمال، ومتابعة تأسيس الشركات وإنجاز المشاريع؛

<sup>1</sup> المادة 7 من المرسوم التشريعي رقم 93-12، مؤرخ في 05 أكتوبر 1993 المتعلق بترقية الاستثمار، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 64، المؤرخة في 10 أكتوبر 1993، ص: 05.

<sup>2</sup> المادة 21 من الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت والمتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 47، المؤرخة في 22 غشت 2001، ص: 07.

<sup>3</sup> المادة 26 من قانون رقم 16-19 المؤرخ في 03 أوت 2016 والمتعلق بترقية الاستثمار، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 46، المؤرخة في 3 غشت 2016، ص: 22.

- مساعدة المستثمرين ودعمهم ومرافقتهم؛
  - القيام بعمليات التحسيس والإعلام عبر مواقع الأعمال؛
  - المساهمة في تسيير نفقات دعم الاستثمار وفقا للتشريع المعمول به؛
  - تسيير حافظة المشاريع السابقة لهذا القانون؛
  - تأهيل المشاريع ذات المزايا الاستثنائية للاستثمارات التي تمثل أهمية خاصة للاقتصاد الوطني، وتقييمها وإعداد اتفاقية الاستثمار التي تعرض على المجلس الوطني للاستثمار للموافقة عليها.
  - ت. أجهزة الوكالة: تنشأ لدى الوكالة أربعة مراكز لتقديم الخدمات الضرورية لإنشاء المؤسسات ودعمها وتطويرها بالإضافة لانجاز المشاريع، وهي كما يلي:<sup>1</sup>
    - مركز تسيير المزايا: بحيث يكلف هذا المركز بتسيير المزايا والتحفيزات المختلفة التي تم اعتمادها لفائدة الاستثمارات، من خلال التشريع المعمول به باستثناء تلك الموكلة للوكالة.
    - مركز استيفاء الإجراءات: يكلف بتقديم الخدمات المرتبطة بإنشاء المؤسسات وانجاز المشاريع.
    - مركز الدعم لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يكلف بدعم إنشاء وتطوير المؤسسات.
    - مركز الترقية الإقليمية: بحيث يكلف بضمان ترقية الفرص والإمكانيات المحلية.
- وقد تدعمت وكالة "ANDI" بمياكل أخرى على غرار المجلس الوطني للاستثمار الذي يتأسسه رئيس الحكومة، ويتولى اقتراح إستراتيجية تطوير الاستثمار والتدابير الضرورية لتنفيذها، واقتراح مختلف التدابير التحفيزية للاستثمار المساندة للتطورات الموجودة وكذا الفصل في مختلف الاتفاقيات والمزايا التي تمنح وغيرها<sup>2</sup>.
- وتمنح الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار امتيازات عديدة ومتنوعة على غرار التحفيزات الجبائية وشبه الجبائية والجمركية، مزايا استثنائية لفائدة الاستثمارات ذات الأهمية الخاصة للاقتصاد الوطني وغيرها، وهذا من أجل تشجيع الاستثمارات.

<sup>1</sup> المادة 27 من نفس القانون.

<sup>2</sup> المادتين 18، 19، من الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت والمتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 47، المؤرخة في 22 غشت 2001، ص: 07.

3-2 الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE):

أ. تقديم الوكالة: أنشأت هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 296/96 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 المعدل بالمرسوم رقم 231-98 المؤرخ في 13 جويلية 1998، تحت اسم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وتم تعديل تسميتها من خلال المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 لتصبح تدعى "الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية"<sup>1</sup>، وهي تعمل على دعم الشباب العاطل عن العمل ومساعدته في إنشاء مشاريعه، ووضعت الوكالة ابتداء من سنة 2020 تحت سلطة وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة<sup>2</sup>، وتمتع الوكالة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، يسيرها مجلس توجيه ويديرها مدير عام وتزود بمجلس مراقبة.

ب. مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية: تتولى الوكالة المهام التالية:<sup>3</sup>

- تقديم التدابير والاستشارات التي تساعد الشباب من خلال برامج التكوين والتشغيل؛
- تسيير مخصصات الصندوق الوطني للتشغيل؛
- تقوم الوكالة بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الحاملين للمشاريع في إطار احترام بنود دفتر الشروط؛
- تبليغ الشباب ذوي المشاريع بكل الإعانات التي يمنحها الصندوق، وبمختلف الامتيازات الممنوحة؛
- تشجيع كل الأعمال ومختلف التدابير التي تهدف إلى ترقية وإحداث الأنشطة وتوسيعها؛
- توفير كل المعلومات الضرورية لأصحاب المشاريع المتعلقة بنشاطهم؛
- تقديم الاستثمارات للشباب ومساعدة أصحاب المشاريع في التركيب المالي ورصد القروض؛
- تقييم علاقات البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع، ومتابعة إنجاز المشاريع؛
- تعمل الوكالة على إبرام الاتفاقيات مع كل هيئة أو مقولة أو مؤسسة إدارية عمومية، ينصب هدفها في إنجاز برامج لتكوين الشباب ذوي المشاريع لحساب الوكالة.

ت. شروط الاستفادة من تحفيزات الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية: هناك مجموعة من الشروط

الواجب توفرها في المستفيد من الامتيازات المالية المقدمة، ونذكرها من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 70، المؤرخة في 2020/11/25.  
<sup>2</sup> بموجب المرسوم التنفيذي رقم 110/20 المؤرخ في 2020/05/05، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 27، المؤرخة في 2020/05/06.  
<sup>3</sup> المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996.

- أن يتراوح عمر الشاب بين 19 و35 سنة، ويمكن أن يرفع إلى 40 سنة؛
- أن يكون له تأهيل مهني و/ أو ذا ملكات معارف معترف بها؛
- أن يقدم مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة؛
- ألا يكون يشغل وظيفة مأجورة وقت تقديم طلب الإعانة.

### 3-3 الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM):

أ. تقديم الوكالة: تم استحداث هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 يناير 2004، وهي تحت سلطة رئيس الحكومة، يديرها مدير عام وتزود الوكالة بمجلس توجيهي ولجنة للمراقبة، كما تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي<sup>2</sup>.

القرض المصغر يمنح لفئات المواطنين بدون دخل و/أو ذوي الدخل الضعيف غير المستقر وغير المنظم، والذين يستوفون عند إحداث أنشطتهم الشروط المرتبطة بالسن والمهارة ومستوى المساهمة الشخصية، ويهدف إلى الإدماج الاقتصادي والاجتماعي للمواطنين المستهدفين، من خلال إحداث أنشطة منتجة للسلع والخدمات، كما يوجه القرض المصغر إلى إحداث الأنشطة بما في ذلك الأنشطة في المنزل، من خلال اقتناء العتاد الصغير والمواد الأولية اللازمة لانطلاق النشاط، وكذا شراء المواد الأولية، وحدث الأنشطة من قبل المستفيدين بصفة فردية.

ب. مهام الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر: حسب المادة 05 من المرسوم التنفيذي 04-14 تقوم الوكالة بالاتصال مع المؤسسات والهيئات المعنية بالمهام التالية:

- تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- تدعيم الوكالة المستفيدين وتقديم لهم الاستشارة وترافقهم في تنفيذ أنشطتهم؛
- تمنح قروض بدون مكافأة؛
- تبلغ المستفيدين أصحاب المشاريع المؤهلة للجهاز بمختلف الإعانات التي تمنح لهم؛

<sup>1</sup> المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 96-297 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 06، المؤرخة في 2004/01/25.

- تضمن متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة، ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.

كما تكلف هذه الوكالة على الخصوص بالمهام التالية:

- إنشاء قاعدة للمعطيات حول الأنشطة والمستفيدين من الجهاز؛
- تقديم الاستشارات والمساعدة للمستفيدين من جهاز القرض المصغر في مسار التركيب المالي ورصد القروض؛
- تقديم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار الجانب المالي للمشاريع وتنفيذ خطط التمويل، وتحصيل الديون غير المسددة في وقتها المحدد؛
- إبرام اتفاقيات مع كل هيئة ومؤسسة ومنظمة والتي هدفها تحقيق عمليات الإعلام، والتحسيس ومرافقة المستفيدين من الجهاز في إطار إنجاح أنشطتهم وذلك لحساب الوكالة.

### 3-4 الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC):

أ. تقديم الوكالة: تم إنشاء هذا الصندوق وفقا للمرسوم التشريعي رقم 04/94 المؤرخ في 26 ماي سنة 1994، والمتضمن الحفاظ على الشغل وحماية الأجراء الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية<sup>1</sup>، وتم تحديد قانونه الأساسي في المرسوم التنفيذي رقم 188/94 المؤرخ في 6 جويلية سنة 1994 والمتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة<sup>2</sup>.

ب. شروط الاستفادة من تحفيزات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: هناك مجموعة من الشروط

الواجب توفرها حتى يتم الاستفادة من هذا الصندوق، ونعرضها فيما يلي:<sup>3</sup>

- أن يكون سن المستفيد ما بين 35 و50 سنة؛
- أن يكون مقيم بالجزائر؛
- ألا يكون شاغلا منصب عمل مأجور عند إيداعه طلب الإعانة؛

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 34، المؤرخة في 1994/06/01.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 44، المؤرخة في 1994/07/07.

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم 02/04 المؤرخ في 2004/01/03، المحدد لشروط الإعانات الممنوحة للبطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين خمس وثلاثين (35) وخمسين (50) سنة ومستوياتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 03، المؤرخة في 2004/01/11.

- أن يكون مسجل لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل منذ ستة أشهر (06) على الأقل بصفة طالب شغل، أو أن يكون مستفيد من تعويض الصندوق الوطني لتأمين على البطالة؛
  - التمتع بمؤهل مهني أو امتلاك قدرات معرفية ذات علاقة بالنشاط المراد القيام به؛
  - أن يكون قادر على رصد إمكانيات مالية كافية للمساهمة في تمويل مشروعه؛
  - ألا يكون مارس نشاط لحسابه الخاص منذ 12 شهرا على الأقل؛
  - عدم استفادته من إعانة بعنوان إحداث النشاط.
- ت. صيغ التمويل الخاصة بصندوق (CNAC): يقدم الصندوق صيغة واحدة للتمويل وهي صيغة التمويل الثلاثي، وهي الصيغة التي لا تتجاوز 05 مليون دينار جزائري، وهي<sup>1</sup>:
- يمنح البنك أو المؤسسة المالية 70% من مبلغ المشروع، ويتحمل الصندوق 75% من معدل الفائدة الذي يعتمد البنك في حالة الاستثمار في قطاع الفلاحة والري والصيد، و50% في حالة الاستثمار في باقي القطاعات؛
  - يمنح الصندوق قرضا بدون فائدة للمستفيدين بنسبة 25% من مبلغ الاستثمار إذا كان المبلغ لا يتجاوز 02 مليون دينار جزائري، أما إذا كان يتجاوز 02 مليون دينار جزائري وأقل أو يساوي 05 مليون دينار جزائري يكون بنسبة 20%؛
  - يتحمل المستفيد 05% إذا كان المبلغ الكلي للاستثمار لا يتجاوز 05 مليون دينار جزائري، و10% إذا كان المبلغ أكبر من 02 إلى 05 مليون دينار جزائري.
- وابتداء من سنة 2010 أصبح بإمكان الفئة التي يتراوح سنها بين 30 و50 سنة من الالتحاق بالوكالة، والحصول على العديد من المزايا أهمها أصبح مبلغ المشروع في حدود 10 ملايين دينار جزائري بعدما كان لا يتجاوز 05 ملايين دينار جزائري.

<sup>1</sup> غربي حمزة، غربي عمار فاروق، دور الهياكل الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في استحداث مناصب الشغل: قراءة إحصائية لتجربة دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 6، المجلد 3، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص:

## المبحث الرابع: إشكالية إدراج الشركات العائلية في البورصة

يعتبر ضبط سوق البورصة حديث النشأة في الجزائر مقارنة بباقي دول العالم، وبالرغم من الجهود المبذولة إلا أنها لا تزال ضعيفة، بالرغم من أنها تشكل أداة ضرورية لجمع الموارد وتوجيهها نحو التمويل وفق لآليات الاستثمار، لاسيما من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولا نستثني ذات الطابع العائلي.

ومن خلال هذا المبحث سنعرض نشأة وتطور البورصة، عرض مفهومها ووظائفها الأساسية، بالإضافة إلى الحاجة لانضمام الشركات العائلية للبورصة، وما هي أهم الصعوبات التي يمكن أن تواجهها في سبيل الانضمام إليها؟

## المطلب الأول: نظرة حول نشأة ومفهوم بورصة الجزائر

نظرا لأهمية البورصة ودورها الاقتصادي الكبير في التمويل وتأثيرها على كل جوانب الاقتصاد في كافة مجالاته، وجب علينا التعرف على هذا المصطلح بداية بأصل ونشأة مفهومها.

## أولا. أصل ونشأة البورصة:

يعود أصل كلمة بورصة إلى اسم العائلة "فان در بورصن" **Van Den Bourc** البلجيكية التي كانت تنشط في المجال البنكي، وكان فندقها والذي كان شعاره عبارة عن ثلاثة أكياس نقود، وهذا بمدينة "بروج" مكان لالتقاء التجار المحليين خلال القرن الخامس عشر، وقد أصبح رمزا لسوق رؤوس الأموال وبورصة السلع، وتم نشر ما يشبه قائمة بأسعار البورصة طيلة فترة التداول لأول مرة بمدينة "أنفرز" **Anvers** سنة 1592، وفي فرنسا استقرت البورصة في باريس بقصر يدعى "برونيار" **Brongniart**، أما في الولايات المتحدة الأمريكية بدأت البورصة فيها بشارع "وول ستريت" **Wall Street** بنيويورك في أواسط القرن الثامن عشر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نسرين عبد الحميد نبيه، البورصة (ماهيتها - تاريخها - مستقبلها) ومدى تأثير التداول بها خلال ثورات الدول العربية، المكتب الجامعي الحديث، 2012، ص: 11.

وقد كانت هناك أماكن من قبل يجتمع فيها التجار إلا أنه لم يطلق عليها البورصة، ففي عهد الفراعنة كان التجار يقومون بعرض بضائعهم والاتفاق عليها وتحديد الأسعار لدى عزيز مصر، كما عرف نظام البورصات عند العرب من خلال شيخ بندر التجار وتمويلها والاتفاق الآجل عليها<sup>1</sup>.

أما في الجزائر فقد برزت فكرة إنشاء بورصة الجزائر ضمن الإصلاحات الاقتصادية والمالية التي برجت في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات، لاسيما إصدار قانون 88-03 الذي أسهم في إنشاء صناديق المساهمة، والذي تترتب عليه تقسيم رأس المال للمؤسسة العمومية إلى أسهم توزع بين هذه الصناديق، والتي تحول هذه الشركات إلى شركات مساهمة، ومن هنا ظهرت الحاجة لإنشاء البورصة في الجزائر.

وقد تم إنشاء البورصة سنة 1990 تحت اسم شركة "القيم المنقولة" SVM استنادا للمادة 01 من القانون 88-03 ليتم استبدال هذه التسمية لاحقا باسم "بورصة القيم المنقولة" BMV، وقد كان الافتتاح الرسمي والفعلي لها يوم 17 ديسمبر 1997 بمقر الغرفة الوطنية للتجارة بالجزائر العاصمة، وبدأت نشاطها بموجب المرسوم التأسيسي للجنة تنظيم عمليات البورصة رقم 93-10 المؤرخ في 23 مايو 1993 والمعدل والمتمم بالقانون رقم 03-04 الصادر في 17 فبراير 2003 والمتعلق ببورصة القيم المنقولة المعدل والمتمم<sup>2</sup>.

### ثانيا. مفهوم البورصة:

تعدد التعاريف بشأن البورصة من طرف المختصين والباحثين والمتعاملين وحتى المتدخلين فيها، وهذا راجع لاختلاف نظرة كل واحد منهم، بالإضافة إلى تنوع البورصة واختلاف استعمالاتها ومصادرها.

#### 1- تعريف البورصة: هناك عدة تعريف للبورصة، وسنقدم مجموعة أهمها فيما يلي:

حسب (عبد الحميد نبيه، 2019) البورصة أو سوق الأوراق المالية "Stok exchange" أو المصنف من صفقة كما ترى بعض المعاجم اللغوية العربية سوق ولكنها تختلف عن باقي الأسواق، بحيث لا تعرض غالبا البضائع والسلع بل تعرض بيانات عن أسعارها، وفي معظم الأحيان تكون هذه البضائع أسهم وسندات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> آمنة مخانشة، تأصيل لفكرة البورصة ومضمونها، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص: 09.

<sup>2</sup> لصنوني حفيظة، بشوندة رفيق، السوق المالي (البورصة) في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي واقع وآفاق، مجلة المالية والأسواق، المجلد 4، العدد 1، جامعة مستغانم، الجزائر، 2017، ص: 413.

<sup>3</sup> نسرين عبد الحميد نبيه، مرجع سابق، ص: 65.

كما عرفت (سعود، 2018) البورصة بأنها "السوق المنظم الذي يقام في مكان ثابت يتولى إدارتها والإشراف عليها هيئة لها نظامها الخاص، وتضبطها قوانين ولوائح، وتتعقد جلساتها يوميا بحيث يقوم الوسطاء الماليين بتنفيذ أوامر البائعين والمشتريين"<sup>1</sup>.

إضافة لذلك اعتبرت (مخانشة، 2016) البورصة بأنها "سوق منظمة يتم من خلالها الجمع بين البائعين والمشتريين لنوع معين من الأوراق أو لأصل مالي، حيث يتمكن المستثمرون من بيع وشراء هذه الأوراق أو الأصول المالية داخل السوق، سواء عن طريق السماسرة أو الشركات العاملة في مجال البورصة"<sup>2</sup>.

كما أشار (مكاوي، بابا حامد، 2017) بأن بورصة المشروعات الصغيرة والمتوسطة: هي "سوق مخصصة يتم فيها تداول أسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والآخذة في نمو رأسمالها، والتي ليس لها تأهيل بعد لدخول الأسواق الرئيسية التي تمول المؤسسات الكبرى"<sup>3</sup>.

ويتم التعامل في البورصة وفق قوانين ولوائح تنظم عمل البورصة ومختلف تعاملاتها، إضافة للشروط الواجب توفرها في المتعاملين، ويتكون جهاز البورصة من عدة وسطاء.

وتأسيسا على ما تقدم يستخلص الباحث تعريف شامل للبورصة على أنها "مكان محدد يجتمع فيه المتعاملين للقيام بعمليات الشراء والبيع للأوراق المالية والبضائع وغيرها، ويجب أن يكون هناك قدر كافي من الشفافية والإفصاح".

2- أهمية البورصة للأفراد والمؤسسات: تلعب البورصة دور كبير على مستوى الأفراد والمؤسسات، ونذكر أهمها:<sup>4</sup>

- تعد مكان مناسب لبيع الحقوق وشرائها بطريقة مباشرة دون أن تمس بأصل الثروة، المتمثلة في أصول المشروع المعبر عنها في مختلف التثبيتات؛

<sup>1</sup> سعود وسيلة، تحليل نشاط التداول في بورصة الجزائر للأوراق المالية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 03، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2018، ص: 147.

<sup>2</sup> آمنة مخانشة، مرجع سابق، ص: 10.

<sup>3</sup> مكاوي الحبيب، بابا حامد كريمة، البورصة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 02، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017، ص: 202.

<sup>4</sup> بورصة الجزائر، متاح على: <http://www.sgbv.dz/commons/ar/document/document833843090.pdf> تاريخ الاطلاع: 2020/03/31 الساعة: 12:23.

- تعبئة المدخرات المحلية والأجنبية، واستثمار الموارد الفائضة؛
- توسيع العمل الاستثماري وتعميمه؛
- تحسين الحوكمة لدى الشركات؛
- ضمان استدامة واستمرارية الشركات؛
- تسيير تداول الأوراق المالية للمستثمرين؛
- الارتقاء بسمعة الشركات.

أما بالنسبة للشركات العائلية فإن إدراجها في البورصة بالإضافة- للنقاط المذكورة سابقا- فالبورصة تساعد في إيجاد قيمة عادلة يومية لأسهمها، الأمر الذي يسهل عملية انتقال نقل الملكية من حيث أن الحصص واضحة ومحددة أو من حيث الجانب القانوني، إضافة إلى إيجاد سمعة مالية واقتصادية لهذه الشركات.

ثالثا. الوظائف الأساسية للبورصة: تقوم البورصة بالعديد من الوظائف الأساسية، ومن أهمها نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- التعامل في الأوراق المالية: حيث تشمل بيع وشراء أسهم وسندات الشركات الخاصة والحكومية، مع توفر شروط العلنية في عقد الصفقات وتسجيل الأسعار في مكان يظهر وتنتشر في النشرة اليومية بعد مراجعتها من طرف اللجنة المختصة.
- 2- استثمار رؤوس الأموال: تمكن البورصة من استثمار الأموال صغيرة أو كبيرة، لمدة قصيرة كانت أم طويلة، ويتطلب الاستثمار في الأوراق المالية الخبرة الخاصة لتحقيق الأرباح وتجنب الخسارة.
- 3- تشجيع الادخار وتوجيه الاستثمار: يتم تشجيع الاستثمار من خلال عدة آليات منها الإعفاءات الضريبية وشركات التأمين وصناديق التوفير وغيرها، أما توجيه الاستثمار فيكون بتخفيض أسعار الفائدة في البنوك فيسحب الجمهور الودائع منها ويوجهها نحو البورصة.
- 4- إيجاد أسواق دائمة ومفتوحة: يعتبر وجود سوق ذات مستثمرين دائمين للأوراق المالية تشجيع لمستثمرين آخرين على دخول البورصة وشراء الأوراق المالية، ولتأكيد ذلك لا بد من بقاء عدد كبير من البائعين والمستثمرين بصدد إجراء الصفقات خلال أوقات عمل البورصة، مع ضمان التعامل الشفاف والعاقل.

<sup>1</sup> سعود وسيلة، تحليل نشاط التداول في بورصة الجزائر للأوراق المالية، مرجع سابق، ص: 148.

- 5- تأمين المنافسة وانتقاء العرض والطلب: تعمل البورصة على ضمان حرية المبادلات والشفافية والإفصاح والالتزام بالأخلاق النزيفة، وكذلك تحديد الأسعار من خلال قوى العرض والطلب.
- 6- البورصة مقياس للاقتصاد: تعتبر البورصة كآلية للرقابة السابقة على أداء الاقتصاد الوطني، من خلال تفاعل وتساؤم المختصين في الشؤون المالية والاقتصادية التي تحدث لاحقاً.

### المطلب الثاني: الحاجة لانضمام الشركات العائلية للبورصة

يعتبر إدراج الشركات العائلية في البورصة له العديد من الآثار الايجابية، سواء من حيث دمج أعمال وممارسات هذه الشركات بشكل أكبر مع عجلة التطور الاقتصادي للدولة، بمعنى أنها ستكون جزء من الثروة الاقتصادية الوطنية، أو من حيث دعم استمرارية وديمومة نشاط الشركات العائلية عبر الأجيال.

#### أولاً. تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة:

يعتبر تحوّل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة من الخيارات المطروحة للمحافظة على استمراريته والحفاظ على مكانتها ودورها في دعم عملية التنمية الاقتصادية ومواجهتها لكافة التحديات.

1- أهداف تحويل الشركات العائلية إلى شركات المساهمة: تهدف الشركات العائلية في تحوّلها لشركات مساهمة إلى العديد من الأهداف، والتي تصب معظمها في ضمان استمراريته، ونذكر أهمها:<sup>1</sup>

- تنظيم الشركة العائلية وإدارتها بالشكل الذي يدعم نموها واستقرارها؛
  - عدم تعريض الشركات العائلية لمخاطر الجيل الثاني والحفاظ على استمرار نشاطها؛
  - كبر حجم الشركة العائلية وتوسع أنشطتها أصبح يتطلب تحوّلها إلى شركة مساهمة.
- 2- ما يجب مراعاته عند وضع سياسة المساهمين عند التحوّل لشركة مساهمة: يجب مراعاة عدة نقاط عند وضع سياسة المساهمين، ونذكر أهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية الواقع والتحديات، قطاع الشؤون الاقتصادية، مركز المعلومات والدراسات، غرفة الشرقية، ص: 29. متاح على: <https://www.econ-jobs.com/research/45989-Family-Business-Book.pdf> تاريخ الاطلاع: 2020/03/30 الساعة 09:03.

<sup>2</sup> مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات: تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تجارب وحلول، مرجع سابق، ص: 82.

- من هم الأشخاص الذين لهم الحق امتلاك الأسهم (الأحفاد فقط أم الأنساب، أم الأعضاء من خارج العائلة مثل الموظفين)؛
  - الشروط الخاصة بعملية إصدار وبيع الأسهم؛
  - حقوق الشفعة (الأولية لأفراد العائلة في حالة نية بيع الأسهم من طرف أفراد العائلة)؛
  - إجراءات الموافقة من طرف أعضاء العائلة في حالة نقل الأسهم والموافقة على مساهم جديد؛
  - حقوق الامتياز على الأسهم؛
  - توزيعات الأرباح؛
  - مختلف الأحكام التي لها علاقة باتفاق المساهمين.
- 3- أسباب عدم تحويل العائلة لشركتها إلى شركة مساهمة: هناك مجموعة من الأسباب التي تمنع تحوّل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة، فمن جهة هناك تمسك الشركات العائلية بمكاسبها ومن جهة أخرى واقع شركات المساهمة وضعف الثقة بها، ولعل أهم هذه الأسباب ما يلي:<sup>1</sup>
- فقد العائلة للوضع الاجتماعي المتميز بسبب ملكيتها للشركة؛
  - تخوف العائلة من فقدان السيطرة على إدارة الشركة؛
  - حرمان العائلة وإقصائها من مكاسب تحقق بفضل جهودها خلال السنوات الماضية.
- 4- مزايا تحوّل الشركات العائلية إلى شركات المساهمة: عند تحوّل الشركات العائلية لشركات مساهمة سيعود عليها بالإيجاب، وسندكر أهم هذه المزايا فيما يلي:<sup>2</sup>
- المحافظة على حقوق ملاك الشركات العائلية وعائلاتهم بعدم تعريض الشركات إلى عوامل الضعف الذي يتناسب مع طبيعة الشركات العائلية بمرور الوقت وتآكل أصولها؛
  - توفير السيولة من خلال بيع جزء من الحصص، وهذا قد يساعد في توسيع النشاط أو الاستثمار في مشاريع أخرى؛
  - الاستفادة من طاقات وقدرات وكفاءات بشرية وأفكار جديدة تدعم الشركة وتفتح لها آفاق أخرى؛

<sup>1</sup> محمد الخليقي، متطلبات تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عامة، محاضرة، ص: 09. متاح على:

<http://www.dse.sy/uploads/docs/awareness-andmedia/educationalmaterials/lectures/CompanyConversionRequirements.pdf> تاريخ الاطلاع 2020/04/12 الساعة: 10:27.

<sup>2</sup> رحاب كمال توفيق، أسباب النزاع في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 103 - 104.

- التخلص من كل أشكال المحاباة والضعف في إدارة الشركات العائلية، بحيث تستفيد من أساليب اتخاذ القرارات في شركات المساهمة، والذي يعتمد على مبدأ التكلفة والعائد وقدرة العامل على الإنتاجية؛
  - ضمان بقاء الشركة العائلية واستمرار نشاطها نموها وتطورها، دون أن يؤثر على ذلك وفاة المؤسس أو اعتزاله النشاط لسبب معين؛
  - تحسين القدرات المالية والإنتاجية للشركة العائلية وتحسين إمكانية الاقتراض من البنوك؛
  - تفعيل اتخاذ القرارات الخاصة بمستقبل الشركة العائلية من خلال مشاركة باقي المساهمين، مما يساهم في دعم استمراريتها<sup>1</sup>.
- 5- متطلبات تحويل الشركة العائلية إلى شركة مساهمة: هناك العديد من إجراءات التي يتم اتخاذها قبل تحويل الشركة إلى شركة مساهمة، ونذكر أهمها:<sup>2</sup>
- استيفاء الشروط القانونية اللازمة؛
  - إعادة تقييم الشركة العائلية من طرف متخصصين وفقا للإجراءات المعمول بها؛
  - القيام بالإجراءات الإدارية والتمويلية الإستراتيجية الضرورية من قبل الهيئات المختصة؛
  - الموافقة على قرار تحويل الشركة العائلية إلى شركة مساهمة من قبل العائلة المالكة؛
  - حل كل المشاكل المتعلقة بحقوق الملكية للشركة المعنية بالتحويل.

#### ثانيا. الاستعداد للطرح العام لأسهم الشركة العائلية وفق مبادئ الحوكمة:

هناك مجموعة من النقاط من خلال مبادئ الحوكمة التي يمكن أن تعطي صورة إيجابية عن الشركات العائلية التي تستعد لطرح أسهمها للاكتتاب العام، ويجب أن يتم ذلك قبل سنوات قليلة، بحيث تبين الشركة العائلية أن لها إنجازات سابقة ولمدة طويلة في تطبيق الحوكمة الرشيدة قبل طرح الأسهم، وتعتبر ممارسات

<sup>1</sup> محمد زرقون، أثر الاكتتاب العام على سياسات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة - دراسة تحليلية مقارنة لمؤسسة تسيير فندق الأوراسي الجزائري-، مجلة الباحث، العدد 8، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص: 83.

<sup>2</sup> نجاد نادر، تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة في سورية، مجلة جامعة البعث، المجلد 38، العدد 01، سورية، 2016، ص: 107.

الحوكمة المتعلقة بمجلس الإدارة، حقوق المساهمين، والشفافية والإفصاح محل اهتمام من المستثمرين والسوق، وسنقوم بعرضها فيما يلي:<sup>1</sup>

1- مجلس الإدارة: ويتضمن:

- توفر المهارات والخبرات ومنح درجة كبيرة من الاستقلالية في مجلس الإدارة؛
- العمل على الفصل بين مناصب رئيس مجلس الإدارة المدير التنفيذي؛
- إعداد برنامج عمل منتظم للمهام والاجتماعات؛
- وجود لجان تابعة لمجلس الإدارة مثل لجان المراجعة والحوكمة والتعيينات والأجور وغيرها؛
- القيام بتدريب مستمر لأعضاء مجلس الإدارة مع ضمان التقييم الدوري لهم.

2- حقوق المساهمين: ويتضمن:

- يضمن النظام القانون الأساسي ونظامه الداخلي ودليل حوكمتها بحماية مساهمي الأقلية؛
- إبلاغ المساهمين بتاريخ قيام الجمعية العامة، وذلك قبل وقت كاف ومشاركتهم في وضع جدول الأعمال؛
- القدرة على المشاركة والتصويت في اجتماعات المساهمين؛
- المعاملة المتكافئة بخصوص الإفصاح عن المعلومات ومعاملة متساوية عند تغيير ملكية الشركة.

3- الإفصاح والشفافية: وتتضمن:

- إعداد المعلومات والإفصاح عنها وفقا لمعايير المحاسبة ومعايير الإفصاح المالي وغير المالي؛
- يجب مراجعة الحسابات من طرف مراجع مستقل وكفاء وذو تأهيل وفقا للمعايير الدولية للمراجعة؛
- المراجع الخارجي مسؤول أمام المساهمين، ويجب عليهم بذل العناية اللازمة لعملية المراجعة؛
- يجب أن تضمن قنوات الإفصاح المساواة لمستخدمي هذه المعلومات في الحصول عليها، وفي الوقت المناسب.

<sup>1</sup> Family Business Governance, International Finance Corporation, 2011, PP: 54-55.

ثالثا. إجراءات إدراج الشركات في بورصة الجزائر:

إضافة لإدراج الشركات في البورصة، فتحت الجزائر الباب أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي أصبح مطلباً ضرورياً فرضته السياسة الاقتصادية الوطنية، إلى جانب مساهمة التحولات والتغيرات الاقتصادية الوطنية، باعتبار أن سوق الأوراق المالية يعتبر مؤشر هام للرقى بالمناخ الاستثماري.

1- الإدراج في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لقد أصبحت هناك مرونة وسهولة كبيرة في دخول

سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بحيث فتح المجال أمامها، بوضع شروط خاصة بها.

1-1 شروط الإدراج في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: هناك مجموعة من الشروط يجب توفرها

من أجل قبول الإدراج في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونعرضها فيما يلي:<sup>1</sup>

- تكون في شكل شركة ذات أسهم، ويجب أن تعين لمدة خمس (05) سنوات مستشار مرافق يسمى "مراقب البورصة\*؛

- تقوم بفتح رأسمالها بنسبة 10% كحد أدنى في أجل أقصاه يوم الإدراج في البورصة؛

- تقوم بالطرح العلني لسندات رأس المال التابعة لها، وتوزع على مالا يقل عن خمسين (50) مساهم أو ثلاثة (03) مستثمرين من المؤسسات في أجل أقصاه يوم الإدراج؛

- تنشر كشوفها المالية المؤشرة للسنتين الماضيتين، ما لم تعفها لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها من هذا الشرط، دون الإخلال بأحكام قانون التجارة المتعلق بالشركات ذات الأسهم التي تقوم باللجوء العلني للدخار، وبخصوص الشروط الخاصة بالأرباح والحد الأدنى لرأس المال، فهي غير مطلوبة من الشركة التي تطلب الإدراج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وإلى ذلك لا تنطبق هذه الشروط على الشركات التي هي قيد الإنشاء من خلال اللجوء العلني

للدخار.

<sup>1</sup> بورصة الجزائر، شركة تسيير بورصة القيم، دليل سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص: 09. متاح على: <http://www.sgbv.dz/commons/ar/document/document159850105.pdf>. تاريخ الاطلاع: 2020/03/28 الساعة

12:02.

\* مراقب البورصة: هو مستشار مرافق يجب أن يكون وسيطا معتمدا في عمليات بورصة أو بنكا أو مؤسسة مالية أو شركة استشارية في مجالات التمويل والقانون وإستراتيجية الأعمال، ويجب أن يتمتع بالخبرة الكافية في عمليات هيكل رأس المال واندماج وشراء الشركات، على أن يكون معترفاً به، وأن يكون مسجلا لدى لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها.

- 1-2 إجراءات الدخول للبورصة: تنص القوانين الخاصة ببورصة الجزائر على اجرائين اثنين، وهما كالتالي:<sup>1</sup>
- أ. **الإجراء العادي:** ويتم وفق هذا الإجراء التسجيل مباشرة للقيم المنقولة في جدول التسعيرة، ليتم التداول عليها وفق شروط التسعيرة المطبق في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا انطلاقاً من سعر الإدراج تصدق عليه شركة تسيير بورصة القيم المنقولة، ويستخدم الإجراء العادي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي كانت سنداتها محل عملية توظيف سابق لدى "مستثمرين مؤسستيين".\*
- ب. **إجراء العرض العلني للبيع:** حيث يتم عرض سندات رأس المال للبيع، والتي تصدرها الشركات ذات الأسهم وفقاً لشروط محددة متعلقة بالسعر والكمية، وتميز طريقتين للعرض العلني:
- **العرض العلني للبيع مقابل سعر ثابت:** تتم إتاحة كمية من السندات في السوق مقابل سعر للعرض ثابت ونهائي.
  - **العرض العلني للبيع مقابل الحد الأدنى للسعر:** ويتم تحديد سعر العرض المقترح هو الحد الأدنى للسعر الذي تقرره الشركة المصدرة للسندات.
- ويمكن تحويلها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى السوق الرئيسية، ولكن بتوفر مجموعة من الشروط بالإضافة إلى تلك المتعلقة بالإدراج في السوق الرئيسية، وهي:<sup>2</sup>
- أن تكون المؤسسة متواجدة لمدة سنة واحدة (01) في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا لم تكن الشركة المصدرة قد شكلت من خلال عملية اللجوء العلني للادخار، وثلاث (03) سنوات للشركات تشكلت من خلال عملية اللجوء العلني للادخار؛
  - أن يتم الحصول على موافقة لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (قرار التحويل يمنح من طرف لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها، ويتم نشره في الجريدة الرسمية للتسعيرة لبورصة الجزائر)؛
  - تلبية شروط القبول المتعلقة بالإدراج في السوق الرئيسية.
- 2- **الإدراج في سوق سندات رأس المال:** يجب على الشركة التي تقدم طلب قبول سندات رأس مالها في التداول بالسوق الرئيسية أن تستوفي الشروط التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بورصة الجزائر، شركة تسيير بورصة القيم، دليل سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص: 13.

\* **المستثمرين المؤسستيين:** هي الهيئات المكلفة بالتوظيف الجماعي للقيم المنقولة، صناديق الاستثمار والمؤسسات المسيرة للأصول، البنوك والمؤسسات المالية.

<sup>2</sup> بورصة الجزائر، شركة تسيير بورصة القيم، دليل سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص: 15.

- يجب على الشركة التي تطلب قبول سنداها للتداول في السوق الرئيسية أن تقوم بتعيين وسيط في عمليات البورصة، والذي يكلف بمساعدة المصدر في مباشرة إجراءات القبول والإدراج؛
  - أن لا يقل رأسمالها الذي تم وفاؤه عن خمسمائة مليون دينار جزائري (500.000.000 دج)؛
  - يجب أن توزع على الجمهور سندات تمثل 20% على الأقل من رأس مال الشركة، وهذا يوم الإدراج كأقصى تقدير؛
  - يجب أن توزع سندات رأس المال الموزعة على الجمهور على عدد أدناه مائة وخمسون مساهم (150 مساهم)، وهذا يوم الإدراج كأقصى تقدير.
- وفيما يلي نقدم جدول نلخص من خلاله شروط الإدراج في بورصة الجزائر

الجدول رقم (2-3) يوضح شروط الإدراج في بورصة الجزائر

سوق سندات رأس المال		الشروط
سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	السوق الرئيسية	
شركة ذات أسهم (S.P.A)	شركة ذات أسهم (S.P.A)	الشكل القانوني
غير محدد	500.000.000 دينار جزائري	رأس المال الأدنى المدفوع
غير مطلوبة	ربح	نتائج السنة المالية الأخيرة
10%	20%	الحصة المطروحة للاكتتاب العلني من رأس المال الأدنى
للسنتين الأخيرتين ما لم تحصل على إعفاء من لجنة عمليات البورصة	للسنوات الثلاث الأخيرة على أن تكون نتائج السنة الأخيرة ربح	الكشوف المالية المصدقة والمنشورة
ضروري + تعيين مرقى البورصة	ضروري	هيكل التدقيق المحاسبي الداخلي
50 مساهم أو 03 مستثمرين من البورصة	150 مساهم	عدد أصحاب الأسهم يوم الإدراج في البورصة

المصدر: بورصة الجزائر، شركة تسيير بورصة القيم، دليل سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص: 09. متاح على: <https://www.sgbv.dz/commons/ar/document/document159850105.pdf> تاريخ الاطلاع: 31

2020/03/

<sup>1</sup> المواد: 08,07,06,04,03 من القانون رقم 12-01 المتعلق بالنظام العام لبورصة القيم المنقولة والمؤرخ في 12 يناير سنة 2012 يعدل ويتم النظام رقم 97-03 سنة 1997.

3- بوصة الجزائر وميثاق حوكمة المؤسسات:

تلعب البورصة دورا محوريا في حوكمة الشركات من خلال نصوصها التنظيمية والقوانين المنظمة لها، إضافة إلى دور الحوكمة في تحسين أداء الشركات خاصة المدرجة في البورصة، وبالرغم من وضع "ميثاق حوكمة المؤسسات" في الجزائر سنة 2009، إلا أن بورصة الجزائر ومن خلالها قوانينها أنها لم تتطرق للحوكمة بصفة مباشرة فقط ما تعلق منها بمبدأ الإفصاح والشفافية، ولعل عدم اهتمام بورصة الجزائر بحوكمة الشركات نابع عن العديد من العوامل، والتي نلخصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- ضعف بورصة الجزائر سواء بسبب الركود الكبير الذي تشهده في حجم التداول، أو بسبب انعدام مساهمتها الفعالة في الاقتصاد الوطني؛
- عدم الاهتمام بالمواضيع المتعلقة بالحوكمة خاصة من هيئات الدولة والسلطات الوصية، مع غياب الإعلام الاقتصادي المتخصص الذي يهدف إلى تشجيع وتحسيس المتعاملين بمضامين حوكمة الشركات ومتطلباتها، وهذا ما أثر سلبا على بورصة الجزائر؛
- قلة وعي المتعاملين بأهمية حوكمة الشركات، وعدم إدراكهم بأهميتها في تعزيز الثقة، إلى جانب غياب ثقافة البورصية لدى أفراد المجتمع وجهلهم لمتطلبات الاستثمار في البورصة؛
- انعدام بيئة ملائمة لتطبيق حوكمة الشركات، أهمها غياب الإطار التشريعي، وعدم وجود هيئات وصية تعنى بدراسة وتحليل تطبيق الحوكمة في الجزائر، مع وجود بعض العراقيل الإدارية التي كرس أنماط البيروقراطية التي تعرفها الإدارة الجزائرية؛
- ضعف الجهاز الإنتاجي للاقتصاد الوطني الجزائري، وغياب مؤسسات اقتصادية تتطلع إلى التوسع في الاستثمار الإنتاجي، الأمر الذي أدى إلى معدلات نمو فيها ضعيفة باستثناء قطاع المحروقات الذي يشكل الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني، بما لا يتيح للبورصة تمويل ذلك التوسع والنمو.

نرى أن ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر موجه أساسا إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي غالبيتها ذات طابع عائلي، فهي تعتمد على التمويل الذاتي والبنكي، وتتجنب السوق الذي يؤدي إلى إضعاف سيطرة أفراد العائلة على شركتهم.

<sup>1</sup> بن ثابت علال، دراسة في مساهمة البورصات في وضع معايير وقواعد حوكمة المؤسسات، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 5، العدد 10، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2011، ص: 78 - 79.

### المطلب الثالث: آثار الطرح العام لأسهم الشركات العائلية

تقوم العديد من الشركات العائلية بطرح أسهمها للاكتتاب العام عند مرحلة معينة من حياتها، وذلك بهدف الحصول على موارد مالية سواء للتوسع أو المحافظة على نشاطها، أو لرغبة المساهمين في بيع نصيبه من الأسهم، ولعملية الطرح العام لأسهم الشركات العائلية العديد من النقاط الايجابية منها والسلبية.

#### أولا. الآثار الايجابية للطرح العام لأسهم الشركات العائلية:

يمكن للطرح العام للأسهم أن يحقق العديد من المزايا والآثار الايجابية سواء للشركة أو للمساهمين، ونذكر منها:<sup>1</sup>

1- تحسين إمكانية بيع أسهم الشركة العائلية: بحيث يمكن للمساهمين من بيع أسهم الشركة بالسعر السائد في السوق، ويسهل من استخدام أسهمهم كضمان بهدف الحصول على قروض، كما يساعد تحسين إمكانية بيع الأسهم على تقليل الاختلافات داخل العائلة، بحيث تستطيع من تلبية احتياجات المساهمين للسيولة في حالة تفضيلهم لبيع الأسهم.

2- تحسين المركز المالي للشركة العائلية: وذلك نتيجة بيع أسهم الشركة للمستثمرين، بحيث كلما كان المركز المالي جيد، زاد من سهولة الحصول على القروض.

3- إمكانية زيادة قيمة أسهم الشركة العائلية: لاحظت الكثير من الشركات العائلية التي قامت بطرح أسهمها للاكتتاب العام أن سعر أسهمها قد ارتفع عن السعر الأولي، وهذا بسبب رغبة المستثمرين في دفع قيمة أعلى نتيجة الثقة التي اكتسبتها بسبب طرح الأسهم في السوق المالي، وزيادة شفافية الحسابات وتحسين إمكانية تسويق الأسهم.

4- تحسين مكانة الشركة العائلية في السوق: طرح أسهم الشركة للاكتتاب العام يرفع من مكانتها ويعزز النظرة الايجابية إليها، بحيث أن الشركات العائلية التي تتداول أسهمها في السوق تزيد من مكانتها كونها شركات تدار باحترافية وشفافية، وهذا بفعل الحسابات المدققة والمنشورة وكذا تقارير الأداء الدورية، وكل هذا يؤدي إلى رفع من مكانة الشركة العائلية في السوق.

<sup>1</sup> مؤسسة التمويل الدولية، مجموعة البنك الدولي، دليل مؤسسة التمويل الدولية في حوكمة الشركات العائلية، مرجع سابق، ص: 53-

ثانيا. الآثار السلبية المتوقعة للطرح العام لأسهم الشركات العائلية:

قد يؤدي بالطرح العام لأسهم الشركات العائلية إلى العديد من العيوب والآثار السلبية، ولعل أهمها:<sup>1</sup>

- 1- فقدان الخصوصية: إن فقدان الخصوصية في الشركات العائلية هي الأكثر قضايا غير المرغوب فيها، فبمجرد طرح الأسهم يتعين على الشركة العائلية أن تفصح عن المعلومات بدرجة أكثر من السابق، بما في ذلك القوائم المالية التفصيلية ومؤشرات الأداء الأخرى، وأية مزايا يحصل عليها أفراد العائلة.
  - 2- فقدان الاستقلالية: بحيث يتم دخول مساهمين جدد بعد طرح الشركة لأسهمها في سوق الأوراق المالية، ونجد حتى في حالات حفاظ العائلة بسيطرتها على الشركة فإن مساهمي الأقلية سيكون لهم حقوق تحد نوعا ما من حرية تصرف أفراد العائلة مقارنة بالسابق.
  - 3- زيادة المسؤولية: بحيث تزيد المسؤولية بعد طرح الأسهم في سوق الأوراق المالية، فمثلا يتعين على هذه الشركات التأكد من دقة كافة المعلومات التي يتم تقديمها للمساهمين وللسوق.
  - 4- إمكانية الاستحواذ على الشركة العائلية: إذا تم إصدار عدد كاف من أسهم الشركة خلال عملية طرح الأسهم في السوق المالية، فقد يؤدي ذلك إلى استحواذ المستثمرين الآخرين على الشركة العائلية.
  - 5- التكاليف الإضافية: بحيث يمكن أن تتحمل الشركة العائلية تكاليف ضخمة جراء الالتزام بالتكاليف المبدئية لعملية طرح الأسهم للاكتتاب العام، وتمثل في عمولات الاكتتاب، رسوم المراجعة، الرسوم القانونية، وتكاليف التسجيل، بالإضافة إلى تكاليف الإفصاح الدوري عن المعلومات وأية رسوم أخرى التي تتعلق بمختلف المتطلبات التي يتعين على الشركة الالتزام بها.
- إضافة لما سبق يمكننا القول أن انضمام الشركات العائلية للبورصة له آثار ايجابية أكثر منها سلبية، نظرا لما يعود عليها بالفائدة في دعم أنشطتها وفتح آفاق جديدة، كما تتحسن صورتها وتتعزيز ثقتها لدى الأطراف الأخرى وكل هذا يدعم استمراريتها.

<sup>1</sup> Family Business Governance, International Finance Corporation, 2011, P: 53.

## خلاصة:

للإمام بكل عناصر الشركات العائلية والمحيط التشريعي الجزائري تعرضنا إلى مفهوم الشركات العائلية، بالإضافة إلى قراءة في القانون المدني والتجاري الجزائري عن أحكام الشركات، باعتبار أن الشركات العائلية خاضعة لهذه القوانين، ومن ثم التطرق إلى مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشريع الجزائري حيث أن هذه الأخيرة غالبيتها ذات طابع عائلي، وفي الأخير تحليل إشكالية إدراج الشركات العائلية في البورصة.

تعتبر الشركات العائلية من أقدم أنواع منظمات الأعمال، وهي تمثل غالبية مجموع الشركات، والشركات العائلية مفهوم عربي لا وجود له في نصوص التشريع الجزائري، غالبية رأس مالها يعود للعائلة كما أنها تخضع لسلطة هذه الأخيرة، بحيث تتحكم في اتخاذ القرار، ونلاحظ انعكاس ثقافة العائلة على الثقافة التنظيمية للشركة من خلال قيمها ومعتقداتها ومنهج تفكيرها.

وتأخذ الشركات العائلية في الجزائر أحد أشكال شركات الأموال أو شركات الأشخاص المذكورة في القانون التجاري الجزائري، وهي تخضع للتنظيم المعمول به وفق كل من القانون المدني والتجاري.

وقد عملت الجزائر على إنشاء عدة صيغ تمويل وهيئات لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدعم استمراريتها، وغالبا ما تجسد شكل الشركات العائلية، فنجد أنها وضعت صيغة التمويل الإسلامي، إضافة إلى هيئات أخرى مثل وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيورها، صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، صندوق ضمان قرض استثمار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من الوكالات التي تسهر على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وبالرغم من الفائدة الكبيرة التي تعود على الشركات العائلية نتيجة انضمامها للبورصة منها تحسين المركز المالي، إمكانية زيادة قيمة الأسهم، تحسين مكانة الشركة العائلية وغيرها، إلا أننا نلاحظ أنها في الغالب لا تنظم للبورصة، وهذا راجع لعدة أسباب أهمها فقدان الخصوصية والاستقلالية، زيادة المسؤولية، الخوف من الاستحواذ على الشركة العائلية، بالإضافة إلى التكاليف الإضافية منها التكاليف المبدئية لطرح الأسهم للاكتتاب العام ومختلف العمولات والرسوم القانونية التي يتعين على الشركة العائلية الالتزام بها.

## الفصل الثالث:

دور الحوكمة في استمرارية

الشركات العائلية

## تمهيد:

تواجه الشركات العائلية صعوبات وتحديات في مواصلة نشاطها واستمراريتها، فعدد قليل منها يستمر للجيل الثاني، ونسبة أقل تستمر للأجيال الموالية، ونظرا لعددتها الكبير ومساهمتها الفعالة في الاقتصاديات الوطنية لما تمثله من قوة اقتصادية وقدرات تشغيل ودور اجتماعي، فإن انهيار هذه الشركات يعني خسارة للدول التي تنشط فيها، ولهذا كان من الضروري إيجاد آليات وسبل لمعالجة هذه الإشكالية من أجل ضمان استمرارية الشركات العائلية، وبهذا فهي ليست مسألة ترتبط بمالكيها ومؤسسيها فقط بل هي قضية وطنية عامة.

إن مشكل استمرارية الشركات العائلية مطروح لدى كل الدول المتقدمة منها والنامية، وبالبحث في أهم الأسباب التي تحول دون استمرارية الشركات العائلية نجد عدم فصل الملكية عن الإدارة، غياب هيكل إداري فعال في إطار العمل الرسمي، مشكل التخطيط لانتقال الملكية والإدارة للجيل الموالي، عدم وجود أسلوب تواصل فعال، الصراعات والنزاعات بين أفراد العائلة المالكة، عدم استقطاب كوادر ومديرين ذوو خبرة وكفاءة، غياب تبني تخطيط استراتيجي وغيرها، ومعالجة كل هذه المشاكل كان السبيل إلى تبني مبادئ حوكمة الشركات.

وانطلاقا مما سبق وبهدف التعرض لكل جوانب هذا الفصل ارتأينا أن يتناول المبحث الأول الدور الحوكمي للمراجع الخارجي في استمرارية الشركات العائلية، ويعالج المبحث الثاني أهمية إرساء مجلس إدارة ودوره في ضمان سياسة رقابية وتسييرية فعالة، في حين يتطرق المبحث الثالث إلى مشكل كبير الذي تعاني منه غالبية الشركات العائلية وهو الصراع بين أفراد العائلة ومحاولة إيجاد حلول له، وأخيرا تعرض المبحث الرابع إلى التخطيط لانتقال الملكية والإدارة للجيل الموالي من العائلة، بالإضافة إلى تبني سياسة فعالة للتوظيف وتوزيع الأرباح.

## المبحث الأول: الدور الحوكمي للمراجع الخارجي في استمرارية الشركات العائلية

يعتبر المدقق الخارجي مساهم فعال في الكشف عن مدى استمرارية الشركات، بحيث أن تقريره حول استمرارية الاستغلال يبين ذلك بالإضافة إلى توصياته بشأن ذلك، وبالتالي تقريره ضروري ومهم ويجب أخذه بعين الاعتبار من طرف مالكي ومسيرى الشركات.

وعليه ومن خلال هذا المبحث سنحاول تأصيل مفهوم استمرارية الشركات العائلية، عرض مؤشرات استمرارية الشركات المتمثلة في المؤشرات المالية والتشغيلية والمؤشرات الأخرى، هذا إلى جانب التطرق إلى الدور الحوكمي الذي يقدمه المراجع الخارجي في سبيل ضمان الاستمرارية.

## المطلب الأول: مفهوم استمرارية الشركات

تواجه العديد من الشركات في مختلف مراحل حياتها عدة عوامل تهدد الاستمرار في أنشطتها، باعتبار أنها تنشط في بيئة محفوفة بالمخاطر، لذلك فإن عملية الحرص على استمرارية الشركات لا بد منها، بحيث يجب التحقق من فرض استمراريته.

حسب دراسة (شادي الحوراني وآخرون، 2018) فإنه يقصد باستمرارية الشركة بأنها "سوف تستمر في القيام بأنشطتها في المستقبل، وأنها لن تخرج من القطاع الذي تنتمي إليه ولن تصفى، وحتى يتحقق ذلك لا بد أن تكون قادرة على زيادة مواردها التي تحتاجها لتحقيق الأهداف التي تم تسطيرها"<sup>1</sup>.

وقد ذكر (خليل عثمان وبدر شعث، 2016) في دراستهما لمفهوم استمرارية الشركة بأنه يشير إلى أحد الفروض المحاسبية التي تركز عليها القوائم المالية، وهو يعني أن "الشركة وجدت لكي تستمر ويتم تقويم أصولها وفقاً لهذا الفرض على أساس التكلفة التاريخية"<sup>2</sup>.

كما يعبر عن الاستمرارية في الفكر المحاسبي بأن "الشركة ستستمر في القيام بنشاطاتها مستقبلاً، ولن تصفى أصولها، ولتحقيق ذلك يجب على الشركة أن تنمي مواردها بشكل كاف ولفترة زمنية غير محدودة

<sup>1</sup> شادي الحوراني، عماد الشيخ، إسرائ منصور، العوامل التنظيمية المؤثرة في استمرارية عمل البنوك التجارية "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المركز الديمقراطي العربي، العدد 4، برلين، ألمانيا، 2018، ص: 35.

<sup>2</sup> عبد الرحمان عادل خليل عثمان، أحمد محمد بدر شعث، الدور الحوكمي للمراجع الخارجي في ضمان استمرارية المشروعات "دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات العليا، المجلد 7، العدد 25، جامعة النيلين، 2016، ص: 389.

لتحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها بدون خسائر جسيمة لرأس المال المستثمر، وهو أحد المفاهيم الأساسية لإعداد القوائم المالية، بحيث لا يتوقع تصفية الشركة في المستقبل القريب، فهي مستمرة لفترة غير محددة<sup>1</sup>.

وفي نفس السياق يعني فرض الاستمرارية أن "الشركة مستمرة في أعمالها إلى ما لا نهاية (لفترة غير محددة)، بحيث أن الشركة مستقلة عن حياة مالكيها<sup>2</sup>، بحيث أنه ليست هناك أية نية لتصفية الشركة"<sup>3</sup>، ومنه فإن حالات التصفية هي حالات استثنائية.

كما تشير الاستمرارية إلى أن "الشركة باقية لفترة زمنية معقولة، وكافية لاستخدام الموارد الاقتصادية وفقا لما تم التخطيط له، وبدون حدوث خسائر جسيمة لرأس المال الشركة، وكافية أيضا لاستخدام موارد البيئة الاجتماعية استخداما أمثلا، وهذا دون التأثير سلبا على حقوق المجتمع"<sup>4</sup>.

أما الاستمرارية في المراجعة<sup>5</sup> تتمثل في إبداء المراجع الخارجي رأيه ما إذا كانت الشركة قادرة على الاستمرار في القيام بأنشطتها، ولقد كان يعد المدققين في الماضي هذا الفرض غير مناسب، وأن تأثيره غير مادي في عمليات المراجعة بسبب ظروف عدم التأكد، لكن حاليا وفي ظل المشاكل الاقتصادية السائدة أصبح حكم المراجع الخارجي على قدرة استمرار الشركة في نشاطها أمر ضروري ومهم، وأن حكم المراجع الخارجي لقدرة الشركة على الاستمرار يرجع أولا لمقدرة الحكم على درجة الأهمية النسبية لظروف عدم التأكد<sup>5</sup>.

وتم تعريف استمرارية الشركة من طرف (Srivastva and Fry, 1992) بأنه "الترايط بين الجهود التنظيمية بين الماضي والحاضر إلى المستقبل، وتزويد الأجيال القادمة بالثروة والعمالة، ويرتبط إدراك الاستمرارية النشاط بقدرة الإدارة على التأمين وتخصيص الموارد وإثبات السلامة المالية، كما يعتمد أيضا على قدرة تحديد

<sup>1</sup> منذر المومني، زياد شويبات، قدرة المدقق على اكتشاف مؤشرات الشك باستمرارية العملاء، المنارة، المجلد 14، العدد 1، 2008، ص: 143.

<sup>2</sup> بن ربيع حنيفة، الواضح في المحاسبة المالية وفق المعايير الدولية IAS/IFRS، إصدار منشورات كليك، ط 2، الجزائر، 2015، ص: 31.

<sup>3</sup> حواس صلاح، المحاسبة المالية حسب النظام المالي المحاسبي SCF دروس مواضيع ومسائل محلولة، دار عبد اللطيف للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، دون ذكر سنة النشر، ص: 16.

<sup>4</sup> عبد الرحمان عادل خليل عثمان، أحمد محمد بدر شعث، مرجع سابق، ص: 391.

<sup>5</sup> منذر المومني، زياد شويبات، مرجع سابق، ص: 143.

المخاطر والتهديدات والتخطيط للمستقبل بوضع استراتيجيات طويلة الأجل، إذا كانت الشركة مستمرة إلى مالا نهاية، فالمساهمين أصحاب الشركة ليسوا مستمرين، فكل مساهم معرض لبيع أسهمه في الشركة<sup>1</sup>.

ووفقا لما سبق نرى أن هناك نقاط تشترك في معظم التعريفات حول استمرارية الشركة، وهي:

- أن الشركة مستمرة في القيام بأنشطتها لمدة غير محددة؛
- الشركة مستقلة عن حياة مالكيها ولها شخصيتها المعنوية؛
- ليست هناك أية نية لتصفية الشركة؛
- تستغل الشركة مواردها استغلال أمثل وتنمي مواردها لتحقيق أهدافها وتوفي بالتزاماتها؛
- ليست هناك أحداث أو ظروف من أنها تهدد استمرارية الشركة؛
- استمرار الشركات العائلية يتطلب انتقال ملكية وإدارة الشركة إلى الأبناء.

### المطلب الثاني: مؤشرات استمرارية الشركات

هناك مجموعة من المؤشرات يجب على المراجع الخارجي الانتباه لها، والتي يمكن أن تثير الشك والتساؤل حول تحقق فرض الاستمرارية، بحيث أن حالات التعثر التي تواجهها الشركات لا تأتي فجائية وإنما تسبقها هذه المؤشرات، والتي غالبيتها حددت من طرف المعيار الدولي (ISA 570) الخاص بالاستمرارية، وقد صنفت إلى مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية ومؤشرات أخرى، وننوه إلى أن وجود واحد أو أكثر من بين هذه المؤشرات لا يعني بالضرورة أن فرض الاستمرارية موضع شكوك جوهرية.

#### أولا. المؤشرات المالية (Financial Indicators):

هناك العديد من المؤشرات المالية التي يمكن للمراجع الخارجي الاعتماد عليها عند تقييم استمرارية الشركة، وتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1- زيادة المطلوبات المتداولة على الموجودات المتداولة: هذا يؤدي إلى عدم قدرة الشركة على الوفاء بالتزامات وخاصة المتداولة، فتوفر السيولة ضروري لكي تواصل الشركة في نشاطها وتسديد التزاماتها والمحافظة على سمعتها لدى دائئتها.

<sup>1</sup> Wajdi Ben Rejeb, **Good Board Governance and Perceived Business Continuity in Tunisian Corporate Groups**, Op Cit, P: 22.

<sup>2</sup> ماهر عياش الأمين، مدى استخدام مدقق الحسابات الخارجي لمعيار التدقيق الدولي 570 "دراسة ميدانية في البيئة السورية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 4، سوريا، 2016، ص ص: 54-56.

- 2- قرب استحقاق قروض ذات أجل محدد دون وجود إمكانية متوقعة للتسديد أو التجديد: هذا يؤدي إلى حدوث مشاكل مع المقرضين خاصة الذين لم يوافقوا على إعادة جدولة هذه الديون، حتى وإذا قامت الشركة بزيادة القروض قصيرة الأجل بهدف تمويل الأصول طويلة الأجل يؤدي هذا إلى تراكم الديون والفوائد، وبالتالي تصبح القدرة على الاستمرار محل شكوك.
- 3- ظهور النسب المالية الأساسية بشكل سلبي: هناك العديد من النسب المالية التي من خلالها نحكم على الشركة ما إذا كانت هناك شكوك حول استمراريته، فبعض النسب تستخدم للتحليل المالي بشكل عام، والبعض الآخر تستخدم لتحليل ظروف معينة، وعموما تعد النسب المالية إحدى أهم الطرق للحكم على مدى قدرة الشركة على الاستمرار من خلال إبراز نقاط القوة والضعف في القوائم المالية.
- 4- خسائر تشغيلية متكررة: تعتبر الخسائر التشغيلية إحدى أهم مؤشرات الشك حول استمرارية العملاء، وقد صنفت الخسائر التشغيلية في المرتبة الثانية من حيث الأهمية من قبل المدققين لإثارة الشكوك حول استمرارية العملاء، بحيث أن الاتجاه التنافسي للمبيعات وانخفاض الأرباح يؤدي إلى تحقيق خسائر تشغيلية.
- 5- تأخر توزيعات الأرباح أو توقفها: إن وجود أرباح قابلة للتوزيع لفترات طويلة وعدم توزيعها يشير بأن هناك مشاكل تتعلق بالسيولة لدى الشركة، أو قيام الإدارة بتوزيع أسهم بدل توزيع النقد دون وجود مبرر، هنا يجب على المراجع الخارجي أن يأخذ كل هذا بعين الاعتبار، لأنه يعد مؤشر على ضعف قدرة الشركة على الاستمرار في نشاطها في المستقبل المنظور.
- 6- عدم القدرة على تسديد استحقاقات الدائنين في موعدها: إن عدم قدرة الشركة على تسديد التزاماتها المستحقة للدائنين ينجر عنه نقص في السيولة أو نقص في التدفقات النقدية الداخلة، وهذا مؤشر على ضعف قدرة الشركة على الاستمرار في المدى المنظور.
- 7- إصرار الموردين ودائني البضاعة على التعامل نقدا: يعتبر إصرار الموردين ودائني البضاعة على التعامل نقدا بدلا من الأجل وفي نفس الوقت تكون مواجهة الشركة لمشاكل في تمويل مستلزماتها نقدا، يدل هذا على ضعف السيولة لديها، وضعف ثقة الموردين ودائني البضاعة في الشركة، وهذا مؤشر على ضعف قدرتها على الاستمرارية في تمويل عملياتها الجارية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> علي عباس كريم، فرض الاستمرارية وإمكانية استخدام بعض المؤشرات المالية للإبلاغ عن التعثر المالي في الشركات العامة "دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، جامعة المثنى، العراق، 2016، ص: 50-51.

- 8- صعوبة الالتزام بشروط اتفاقيات القروض: إن عدم القدرة على الوفاء بتسديد القروض في تاريخ استحقاقها يؤدي إلى حدوث مشاكل مع المقرضين، خاصة عند عدم الاتفاق على إعادة جدولة الديون، كما أن عدم الوفاء باتفاقيات القروض يؤدي إلى تراكم الفوائد، وبالتالي تصبح استمرارية الشركة مهددة.
- 9- عدم القدرة على الحصول على التمويل اللازم لتطوير منتج جديد، أو استثمار ضروري: يمكن أن يؤدي عجز السيولة وتناقص إمكانيات التمويل الداخلي إلى دفع الشركة إلى طلب قرض، وبالتالي تحملها فوائد التي قد تفوق أرباحها، وهذا يعد مؤشر على عدم قدرتها على الاستمرار، وبهذا فهي لا تستطيع الحصول على تمويل آخر لتطوير منتج جديد أو استثمار ضروري لأسباب تتعلق بالمنافسة وغيرها.

#### ثانيا. المؤشرات التشغيلية (Operating Indicators):

تعددت المؤشرات التشغيلية التي يعتمد عليها المراجع الخارجي عند تقييمه لاستمرارية الشركة، وتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- مغادرة مديرين أساسيين دون تعويضهم: عندما تفقد الشركة مديرين مهمين لديها وعدم تعويضهم فإن ذلك يؤثر على سلبا على نشاطها، وبالتالي على استمراريته في المستقبل المنظور خاصة في حالة توجه هؤلاء المديرين إلى شركات منافسة.
- 2- فقدان سوق رئيسي أو امتياز أو مورد رئيسي: قد تواجه الشركة صعوبات في تسويق منتجاتها بفعل المنافسة وارتفاع الأسعار أو لعدم تناسبها مع مستوى الجودة، أو غياب إدارة التي من شأنها دراسة أذواق المستهلكين، وكل هذا يؤدي إلى فقدان الأسواق والذي يؤثر سلبا على استمراريته.
- 3- صعوبات لها علاقة باليد العاملة أو نقص في المستلزمات الهامة: هناك بعض الصعوبات التي من الممكن أن تتعرض لها الشركة وتعلق باليد العاملة، سواء بصفة مباشرة مع العاملين من حيث الرواتب أو الامتيازات أو من طرف النقابات العمالية، فتغيير العمال من فترة لأخرى يجعلها غير مستقرة في مواردها البشرية كي تقوم بتدريبهم، ويجب على المراجع ملاحظة ذلك.
- 4- الكوارث غير المؤمنة أو المؤمنة بأقل مما تستحق عند حدوثها: مما يؤثر سلبا على استمرار الشركة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماهر عياش الأمين، مرجع سابق، ص: 56.

<sup>2</sup> عمر شريقي، التنبؤ بالفشل المالي للمؤسسة بين مسؤولية المدقق والإدارة في ضوء معيار التدقيق الدولي رقم 570 "المنشأة المستمرة والتشريع الجزائري"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 19، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص: 230.

ثالثاً. مؤشرات أخرى (Other Indicators):

إضافة إلى المؤشرات المذكورة سابقاً توجد هناك مؤشرات أخرى التي من شأنها أن يعتمد عليها المراجع الخارجي عند تقييمه لاستمرارية الشركة، وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1- **عدم الالتزام بمتطلبات رأس المال أو المتطلبات القانونية:** تتمثل الأموال المستثمرة في الشركة من الأموال الخاصة والقروض التي تحصل عليها من البنوك وحملة السندات، ومن المتعارف عليه أن هناك نسب معينة للحفاظ على التوازن بين مصادر التمويل الداخلي والخارجي، فأبي اختلال في التوازن بسبب زيادة القروض وانخفاض الأموال الخاصة تتحمل الشركة أعباء مالية لخدمة الدين المتمثلة في الفوائد وأقساط القروض، ولكي تستمر يجب ألا تزيد نسبة القروض إلى حقوق الملكية عن الحد المقبول في الصناعة التي تنتمي إليها الشركة.

2- **قضايا قانونية قائمة ضد الشركة التي يمكن أن تنشأ عنها أحكام لا تستطيع الوفاء بها:** في حالة وجود أي دعاوي قضائية مرفوعة ضد الشركة، ونجاح هذه الدعاوي يمكن أن يؤدي إلى التزامات لا تستطيع الوفاء بها أو التعرض للتصفية لتسديدها، وهذا دليل على عدم القدرة على الاستمرار في النشاط.

3- **التغير في السياسات والقوانين الحكومية:** تنشط الشركة في بيئة تضبطها القوانين والتشريعات الحكومية، وهذه القوانين تتغير من فترة لأخرى، ففي بعض الأحيان تكون مؤقتة لا يتم الموافقة على إدامتها خاصة التي لها علاقة بالشركة، كالقوانين المختصة في إنتاج سلعة ما، أو القوانين الجمركية مما يؤثر على التكلفة والأسعار، إضافة إلى القوانين الخاصة بالقوى العاملة واستيراد مستلزمات الإنتاج، فكل هذا يجب أن تتم ملاحظته من طرف المراجع لأنه يدل على ضعف الشركة في قدرتها على الاستمرارية في المستقبل القريب.

يعتبر الاعتماد على هذه المؤشرات أمر مهم للتنبؤ بمدى قدرة الشركة على الاستمرارية، خاصة وأن غالبية هذه المؤشرات لها دلالات صريحة في مدى عرقلة استمرارية نشاط الشركة، وإيجاد حلول من طرف الإدارة لمعالجة ذلك، وعلى سبيل المثال مشكل عدم القدرة على تسديد الديون يعالج من أجل الحفاظ على تدفقات نقدية بواسطة بيع الموجودات، إعادة جدولة القروض، الحصول على رأسمال إضافي وغيرها.

<sup>1</sup> بوميسة حنان، تري نجود، دور ومسؤولية المدقق الخارجي في تقييم قدرة المؤسسة على الاستمرار حسب المعيار الدولي للتدقيق رقم 570، مجلة ربحان للنشر العلمي، مركز فكر للدراسات والتطوير، العدد 11، سوريا، 2021، ص ص: 34-35.

## المطلب الثالث: دور المراجع الخارجي في تقييم استمرارية الشركات

أصبح الدور التقليدي المعروف لعمل المراجع الخارجي، والمتمثل في إبداء رأيه الفني والمحايد عن مدى شرعية وصدق القوائم المالية، وأنها تمثل الواقع الفعلي لشركة غير كاف لبث الاطمئنان لدى مختلف الأطراف ذات العلاقة بالشركة، والتي من شأنها الاعتماد على تقرير المراجع في اتخاذ قراراتهم، وإلى وقت ليس ببعيد كان تطبيق فرض الاستمرارية في المراجعة غير مناسبة خاصة مع تواجد ظروف عدم التأكد، ولكن بعدها أصبح مقبول، بل وفي ظل مختلف المشاكل المالية منها وغير المالية المحيطة بمناخ الأعمال اليوم أضحى ضروري أن يبدي رأيه حول مدى قدرة الشركة على الاستمرار في المستقبل المنظور.

## أولاً. مسؤولية المراجع الخارجي عن مدى استمرارية الشركة:

إن مسؤولية المراجع الخارجي عن قدرة استمرارية الشركة مرتبطة بمعيار العناية المهنية، فإذا قام المراجع ببذل العناية المهنية ومارس حذره المهني، ثم بعدها ظهرت مؤشرات عدم قدرة الشركة على الاستمرارية فهنا لن يكون مسؤولاً من منطلق أن المؤشرات لم تظهر خلال الفحص العادي وممارسة الحذر المهني، ولكن في حالة ما إذا تبين أن هناك مؤشرات واضحة تظهر خلال الفحص العادي وتشير إلى عدم القدرة على الاستمرار ولم يتعرض لها المراجع الخارجي، ففي هذه الحالة يعد مسؤولاً عن ذلك، لأنه قصر في تطبيق معايير التدقيق المقبولة قبولاً عاماً (GAAS) فيما يتعلق ببذل العناية المهنية اللازمة<sup>1</sup>، ونعرضها في الآتي:<sup>2</sup>

- يجب على المراجع القيام بدراسة مدى ملائمة تطبيق الشركة لفرض الاستمرارية عند إعداد القوائم المالية، ومراعاة في حالة وجود شك كبير في القدرة على الاستمرار أن يتم الإفصاح عن ذلك في قوائمها المالية؛
- يجب على المراجع الخارجي أثناء حصوله على فهم الشركة أن يدرس ما إذا كانت هناك ظروف أو أحداث يمكن أن تثير شكوكاً جوهرية في مدى إمكانية قدرة الشركة على الاستمرار؛
- يجب على المراجع الخارجي أن يكون حريص ومتيقظ أثناء عملية المراجعة عن الأحداث التي من الممكن أن تثير شك جوهرية في قدرة الشركة على الاستمرار، وفق ما حدده معيار التدقيق الدولي (IAS570)، وفي حالة وجود هذه الظروف والأحداث يتوجب على المراجع القيام بتنفيذ إجراءات المراجعة الإضافية.

<sup>1</sup> منذر المومني، زياد شويبات، مرجع سابق، ص: 144.

<sup>2</sup> ماهر الأمين، هلا بوزباشي، إجراءات المراجعة المستخدمة في تقييم استمرارية المشروع "دراسة حالة على شركة مراجعة وطنية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 5، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، 2015، ص: 279.

- وفي إطار مهامه يعتبر المراجع الخارجي مسؤول عن تخطيط أعمال المراجعة وتقييم نتائج المراجعة عن تقييمه ملائمة فرض استمرارية الشركة، ووفقا لجوهر مسؤوليته بهذه الصورة، نلاحظ عدة ملاحظات أهمها:<sup>1</sup>
- تعتبر هذه المسؤولية نوع من مسؤوليات مراجع الحسابات المتعلقة بخدمة مراجعة القوائم المالية، ومعنى ذلك لا يكلف خصيصا لتقييم مدى ملائمة فرض الاستمرار للشركة؛
  - يعتبر مجال هذه المسؤولية هو فرض الاستمرار، أي هو أحد افتراضات إعداد القوائم المالية للشركة التي تدخل ضمن مجال مراجعة الحسابات؛
  - المراجع الخارجي سوف يأخذ بعين الاعتبار مدى ملائمة فرض الاستمرارية عند قيامه بتخطيط أعمال المراجعة، وعند قيامه بتقييم نتائج عملية المراجعة كليا.
- ثانيا. **تقدير المراجع الخارجي لتقييمات إدارة الشركة:** هناك العديد من الإجراءات التي يتوجب على المراجع الخارجي أدائها فيما يتعلق بتقييم الإدارة مدى قدرة الشركة على الاستمرارية، ونذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>
- يجب على المراجع الخارجي أن يتأكد من مدى سلامة تقييم الإدارة مدى قدرة الشركة على الاستمرار؛
  - يجب على المراجع الخارجي أن يأخذ بعين الاعتبار التقييم الذي اعتمده إدارة الشركة لإجراء تقييمها، فإذا كان تقييم الإدارة لقدرة الشركة على الاستمرار يغطي فترة أقل من 12 شهرا يتوجب على المراجع الخارجي أن يطلب من الإدارة تمديد فترة تقييمها لتغطي فترة 12 شهرا اعتبارا من تاريخ الميزانية؛
  - يجب على المراجع الخارجي عند تقييم مدى سلامة تقييم الإدارة لقدرة الشركة على الاستمرار أن يأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التي قامت بها إدارة الشركة لإعداد هذا التقييم، وكذا الافتراضات الأساسية التي بني عليها هذا التقييم، بالإضافة إلى خطة إدارة الشركة لمقابلة الأحداث المستقبلية.
- ثالثا. **إجراءات المراجعة الإضافية في حال وجود أحداث وظروف تؤثر على الاستمرارية:** في حالة وجود أحداث وظروف الممكن أن تؤدي إلى وجود شك جوهري حول قدرة الشركة على عدم الاستمرار، حينها يجب على المراجع الخارجي القيام بما يلي:<sup>3</sup>
- مراجعة خطة إدارة الشركة وإجراءاتها المستقبلية بناء على تقييمها لفرض الاستمرارية؛
  - جمع أدلة مراجعة كافية ومناسبة لتأكيد أو نفي هذا الشك حول قدرة الشركة على الاستمرار؛

<sup>1</sup> عبد الرحمان عادل خليل عثمان، أحمد محمد بدر شعث، مرجع سابق، ص: 393.

<sup>2</sup> ماهر عياش الأمين، مرجع سابق، ص: 57.

<sup>3</sup> ماهر الأمين، هلا بوزباشي، إجراءات المراجعة المستخدمة في تقييم استمرارية المشروع "دراسة حالة على شركة مراجعة وطنية"، مرجع سابق، ص: 57-58.

- الحصول على إقرارات مكتوبة من إدارة الشركة حول خططها وإجراءاتها المستقبلية.
- كما أن هناك مجموعة من الإجراءات الإضافية الواجب على المراجع الخارجي القيام بها، للتعرف على الأحداث والظروف التي من الممكن أن تثير شكاً جوهرياً في قدرة الشركة على الاستمرار، وهي كما يلي:<sup>1</sup>
- القيام بتحليل التدفقات والربحية، وأي توقعات أخرى ومناقشة ذلك مع الإدارة؛
- القيام بتحليل ومناقشة القوائم المالية المرحلية الأخيرة؛
- القيام بدراسة الأحداث اللاحقة بعد تاريخ الميزانية، التي لها تأثير على مقدرة الشركة على الاستمرارية؛
- فحص الشروط المتعلقة بسندات الدين واتفاقيات القروض، وتحديد ما إذا تم عدم الالتزام بها؛
- الاطلاع على محاضر اجتماعات المساهمين ومجلس الإدارة واللجان، بهدف معرفة صعوبات التمويل؛
- الاستفسار عن المعلومات المتعلقة بالأمور القانونية من المستشار القانوني؛
- التحقق من عدم وجود التزام قانوني ساري المفعول فيما يتعلق استعدادات أطراف معينة على توفير الدعم المالي، مع تقييم القدرة المالية لهذه الأطراف بخصوص توفير أموال إضافية؛
- الأخذ بعين الاعتبار خطط الشركة بخصوص عدم تلبيةها لطلبات العملاء؛
- يجب على المراجع أن يناقش الإدارة ويأخذ بعين الاعتبار خططها بالنسبة لتصرفاتها المستقبلية، بحيث يتم التركيز عادة على الخطط الموضوعية، والتي لها تأثير يبلغ على الملاءة المالية للشركة في المستقبل القريب، ولهذا يجب على المراجع أن يحصل على الإثباتات الكافية والمناسبة، والتي تفيد بإمكانية أو احتمال تنفيذ هذه الخطط بالشكل الذي يحسن الوضع المالي للشركة<sup>2</sup>؛
- يجب على المدقق وعند تحليله للتدفق النقدي والربح والتوقعات ذات العلاقة أن يأخذ بعين الاعتبار نظام الشركة في تكوينه لهذه المعلومات، ويجب أيضاً مقارنة البيانات المتوقعة لأحداث فترة سابقة مع النتائج التاريخية، ومختلف البيانات المتوقعة للفترة الحالية مع النتائج الفعلية في تاريخ المراجعة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> لقلبي الأخضر، مدى إمكانية تطبيق المعيار الدولي للمراجعة رقم 570 الخاص بالاستمرارية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية

- دراسات اقتصادية، المجلد 7، العدد 15، جامعة الخلفة، الجزائر، 2011، ص: 256.

<sup>2</sup> عمر شريقي، مرجع سابق، ص: 231.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص: 231.

رابعاً. استخدام الإجراءات التحليلية من طرف المراجع لتقييم استمرارية الشركة:

يمكن للمراجع الخارجي استخدام الإجراءات التحليلية\* التي جاء بها المعيار الدولي للمراجعة رقم (IAS 520) "الإجراءات التحليلية"، من خلال تقييم المعلومات المالية وغير المالية، مما يساعده أكثر في الكشف عن مدى قدرة الشركة على الاستمرار، وتشمل أدوات الإجراءات التحليلية ثلاثة أدوات وهي كما يلي:<sup>1</sup>

1- تحليل النسب والمؤشرات: ويتم ذلك من خلال المقارنة بين أرصدة المعلومات المالية، ومقارنة أرصدة

الحسابات مع المعلومات غير المالية، أو مقارنة بين الشركات ذات نفس النشاط، وهناك عدة أنواع من

تحليل النسب المستخدمة في الإجراءات التحليلية، ونذكرها في ما يلي:

- النسب التي تقارن بين المعلومات المالية للشركات من نفس النشاط؛
- النسب التي تقارن المعلومات المالية للشركة مع المعلومات المالية للفترة السابقة المماثلة؛
- النسب التي تقارن المعلومات المالية للشركة مع النتائج المتوقعة من قبل الشركة؛
- النسب التي تقارن المعلومات المالية للشركة مع النتائج المتوقعة من قبل المراجع؛
- المقارنة بين بيانات الشركة مع النتائج المتوقعة باستخدام المعلومات غير المالية.

إضافة لذلك هناك نسب أخرى تستخدم في الإجراءات التحليلية منها نسبة السيولة، نسبة الملاءة

والربحية... الخ، ويساهم هذا التحليل في كف الانحرافات والتغير في البنود التي تتطلب البحث والاستفسار.

2- تحليل الاتجاهات: وذلك من خلال تحليل التغير في رصيد الحسابات أو النسبة عبر الزمن، إذ يتم

مقارنة الأرصدة أو النسب للسنة الماضية مع السنة الحالية أو بين عدة سنوات، ويعمل تحليل الاتجاه

بكل أفضل عندما يمكن التنبؤ بالحساب أو العلاقة إلى حد ما (مثل نفقات الإيجار في بيئة مستقرة)،

وهو أقل فعالية عندما تكون الشركة قد شهدت تغيرات كبيرة في التشغيل أو المحاسبة.

3- اختبارات المعقولة: وذلك بهدف تحلي الأرصدة ضمن الفترات المحاسبية من حيث معقوليتها، من

خلال التوقعات القائمة على البيانات المالية وغير المالية، وتستخدم اختبارات المعقولة طريقة تحليل

الانحدار الإحصائي في زيادة تحسين دقة التوقعات، من خلال عدد من المتغيرات (المالية وغير المالية)، إذ

\* الإجراءات التحليلية: هي تقييم للمعلومات المالية وغير المالية لفترة أو لفترات زمنية معينة، ومقارنتها للوصول إلى الانحرافات الجوهرية ومعرفة أسباب ذلك وفقاً لتجربة وخبرة المراجع.

<sup>1</sup> وعد هادي، حولة حسين حمدان، حسين كريم الشمري، استخدام الإجراءات التحليلية وفقاً لمعيار التدقيق الدولي (520) في التحقق من الاستمرارية الشركات المساهمة بحيث تطبق في الشركة العراقية للأعمال الهندسية وشركة بغداد للمشروبات الغازية، مؤتمر كربلاء، العراق، 2018، ص ص: 7-8.

يعتبر تحليل الانحدار من الطرق الإحصائية المستخدمة لإيجاد العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، ومعرفة القيم التنبؤية للمتغير التابع باستخدام بيانات السنوات الماضية للمتغير المستقل.

### المبحث الثاني: أهمية إرساء مجلس الإدارة لأجل استمرار الشركات العائلية

تركز غالبية الأبحاث حول حوكمة الشركات العائلية على الآليات الداخلية، التي تتمحور أساساً على مجلس الإدارة، بحيث يعتبر العصب الرئيسي في مهمة توجيه الشركة العائلية ورسم سياستها الإستراتيجية والإشراف عليها، وهو أداة لمراقبة سلوك الإدارة ولهذا يعتبر أبرز الآليات التي تساهم في الاستمرارية.

ومن خلال هذا المبحث سوف نقوم بدراسة أهمية إرساء مجلس الإدارة في الشركات العائلية، بحيث نعرض مفهومه، آليات عمله، ومختلف اللجان المنبثقة عنه، إضافة إلى الدور المحوري الذي يلعبه مجلس الإدارة في الشركة العائلية في سبيل ضمان بقائها ودعم استمرارية نشاطها.

### المطلب الأول: مفهوم مجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة أفضل وسيلة لمراقبة سلوك الإدارة، فهو يسهر على حماية رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستغلال من طرف الإدارة، وهذا من خلال الصلاحيات المخولة له قانوناً، إضافة إلى رسم إستراتيجية الشركة والعمل على تحقيق أهدافها.

#### أولاً. تعريف مجلس الإدارة:

هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي أصّلت في تقديم تعاريف لمجلس الإدارة، ولعل أهمها: حسب (يعقوب، بوشرف، 2020) مجلس الإدارة هو الهيئة العليا التي تدير الشركة وتراقبها، ويتم انتخاب أعضائه من خلال الجمعية العامة، بحيث يقوم هؤلاء بتمثيل المساهمين، ويكفلون إدارة أموال حملة الأسهم برشادة من طرف إدارة الشركة، كما يعمل على تحسين الأداء من خلال صلاحياته الرقابية، ويخضع

أعضاءه (التنفيذيين وغير التنفيذيين) \* للمساءلة ويتولى أيضا وظيفة الحوكمة باعتباره جزء من الهيكل التنظيمي وله دور فعال ورئيسي<sup>1</sup>.

كما يرى (مقدم، طباعة، 2019) أن مجلس الإدارة هو عبارة عن هيكل من الأشخاص مهمتهم القيام بتوجيه إدارة الشركة والإشراف عليها بما يكفل تحقيق الأهداف، هؤلاء ينتخبهم المساهمين عادة عن طريق التصويت وفق الأسهم المملوكة<sup>2</sup>.

وفي نفس السياق يعرف (بلاسكة، 2017) مجلس الإدارة على أنه مجموعة من أفراد منتخبين، وتعتبر مسؤوليتهم الرئيسية هي العمل وفق مصالح المالكين، من خلال الإشراف والرقابة على المديرين التنفيذيين على مستوى الإدارة العليا<sup>3</sup>.

وعموما يعتبر مجلس الإدارة الجهاز الإداري المسؤول أمام الجمعية العامة، وهو بمثابة السلطة التي تعمل التوازن بين مصالح الملاك والقائمين على الإدارة فعلى المالكين تحديد الوجهة وعلى مجلس الإدارة تحديد المسار، وعلى المديرين التنفيذيين قيادة هذا المسار<sup>4</sup>، وغالبا ما يكون مجلس الإدارة ثلاثة أدوار رئيسية، وهي<sup>5</sup>:

1- **الدور الإشرافي:** بحيث يكفل لحاملي الأسهم أن الإدارة العليا تعمل بكفاءة ونزاهة وجدية إدارة أموالهم، ولالأعضاء المستقلين أهمية كبيرة، فهم يعملون بموضوعية مقارنة مع الأعضاء غير المستقلين الذين يرتبطون بالإدارة التنفيذية.

\* **الأعضاء التنفيذيين (غير المستقلين = الداخليين):** هم الأعضاء المسؤولون عن إدارة أنشطة الشركة طبقا لتوجهات مجلس الإدارة، أما **الأعضاء غير التنفيذيين (المستقلين = الخارجيين):** هم أعضاء لا يقومون بأي نشاط في إدارة الشركة، وهم أفراد ينتخبون في المجلس لتقدم المشورة للشركة من خلال مساهمتهم في الإشراف والرقابة على القرارات الصادرة عن الأعضاء التنفيذيين وتصويبها.

<sup>1</sup> يعقوب مرو، بوشرف جيلالي، **أثر خصائص مجلس الإدارة على أداء المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 01، جامعة مستغانم، الجزائر، 2020، ص: 30.

<sup>2</sup> مقدم عبرات، سمية طباعة، **دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي في ظل التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات** "دراسة حالة أليانس للتأمينات"، مجلة دراسات، المجلد 16، العدد 01، جامعة الأغواط، الجزائر، 2019، ص: 275.

<sup>3</sup> بلاسكة صالح، **تطبيق مجلس إدارة الشركة لمبادئ الحوكمة** "دراسة عينة من شركات المساهمة في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 17، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017، ص: 416.

<sup>4</sup> مقدم عبرات، سمية طباعة، مرجع سابق، ص: 275.

<sup>5</sup> قاسمي كمال، سعود وسيلة، **دور مجلس الإدارة في ظل تبني الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية** "دراسة حالة بنك البركة الإسلامي البحرين"، مجلة معارف، العدد 20، جامعة البويرة، الجزائر، 2016، ص: 236.

2- الدور الاستشاري: فهو يعمل على تقديم الاستشارات والإرشادات للإدارة التنفيذية وعدم تدخله في عمل الإدارة، ويعتمد هذا الدور على الخبرة المتوفرة لدى الأعضاء في تقديم النصح للإدارة وإرشادها للقرارات الإستراتيجية للشركة.

3- الدور الاستراتيجي: بحيث يعمل مجلس الإدارة على تبني جهود التخطيط الاستراتيجي، بما يكفل تحقيق أهداف الشركة<sup>1</sup>.

ثانيا. خصائص مجلس الإدارة الفعّال: يتميز مجلس الإدارة الفعّال بالعديد من الخصائص، ولعل أهمها:<sup>2</sup>

1- حجم مجلس الإدارة: عموما يحدد بعدد الأعضاء الذين يمثلون المجلس، وكل حجم له مزايا وعيوب، فمنهم من يقول أن مجالس الإدارة التي تتكون من عدد كبير من الأعضاء يعمل على حدوث هيمنة وتجذر المسيرين وقد تؤدي إلى تحالفات وصراعات، وهو الأمر الذي يصعب من عملية التنسيق لاتخاذ القرارات، وفي مقابل ذلك ركزت دراسات أخرى على مهارات أعضاء مجلس الإدارة حيث أكدت أنه كلما كان زاد عدد الأعضاء وتنوعت مهارات المجلس زادت كفاءته وفعّاليته.

وعموما يعتبر ضروريا الاهتمام بعدد أعضاء مجلس الإدارة وجعله في حدود سبعة (07) أعضاء حتى يتسنى له أداء مهامه بالشكل المطلوب، بحيث أنه كلما زاد العدد تنخفض فاعليته.

2- استقلالية مجلس الإدارة: تشكل استقلالية أعضاء مجلس الإدارة أبرز الخصائص النوعية التي يتمتع بها مجلس الإدارة كآلية رقابية وإشرافية فعّالة على عمل إدارة الشركة، وقد حددت حوكمة الشركات مجموعة من المحددات لضمان استقلالية مجلس الإدارة، وتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- وجود عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة؛
- الفصل بين وظيفتي مجلس الإدارة والمدير العام التنفيذي، وهذا لتفادي تركز السلطة والحفاظ على مستوى الرقابة اللازمة؛
- اجتماع رئيس مجلس الإدارة مع الأعضاء غير التنفيذيين دون حضور الأعضاء التنفيذيين؛

<sup>1</sup> Wajdi Ben Rejeb, **Good Board Governance and Perceived Business Continuity in Tunisian Corporate Groups**, Op Cit, P:25.

<sup>2</sup> يعقوب مرو، بوشرف جيلالي، أثر خصائص مجلس الإدارة على أداء المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص: 32.

<sup>3</sup> مقدم عبرات، سمية طعابة، مرجع سابق، ص: 277.

- قيام مجلس الإدارة بنفسه تحديد آليات عمله، ومنها كيفية اختيار الأعضاء الجدد للمجلس، وكذا مختلف اللجان.

بحيث أن وجود مجلس إدارة مستقل يضمن التزام الشركة أكثر بحماية حقوق المساهمين، وهذا فإنه يعمل على زيادة الأرباح وتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، إضافة إلى تأكيد المجلس وحرصه على كل ما يدعم المحاسبة والمساءلة، إلى جانب وضع الخطط الإستراتيجية والتشغيلية، وهو ما يساهم رفع الأداء وتحسين الإنتاجية، خاصة وأن أعضائه المستقلين يسعون إلى تحسين سمعتهم المهنية فيما يتعلق بقدراتهم وخبراتهم في الرقابة على مختلف القرارات الإدارية، الأمر الذي يعود إيجاباً على الشركة وعلى كل المستويات<sup>1</sup>.

وبهذا فإن وجود الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة مهم جداً، وهذا لعدة أسباب لعل أهمها:<sup>2</sup>

- العمل على تحقيق الرقابة على الإدارة التنفيذية؛
- إجراء التقييم الموضوعي للعضو المنتدب بعيداً عن أي تحيز، أو إثبات عدم كفاءة الإدارة التنفيذية من طرف الأعضاء الداخليين في محاولة منهم الحصول على ترقية لمناصب أعلى؛
- يمكن اعتبار الأعضاء المستقلين على أنهم أطراف محايدين، تهدف لتحقيق التوازن والتوافق بين مصالح الملاك ومصالح الإدارة.

3- ازدواجية وظائف المدير العام مع وظائف رئيس مجلس الإدارة: لقد أثارت قضية الفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي جدلاً واسعاً، وبهذا الخصوص يمكن النظر لتشكيل هيكل مجلس الإدارة من زاويتين، ونعرضهما في ما يلي:<sup>3</sup>

3-1 هيكل مجلس الإدارة الموحد: يتم من خلاله الجمع بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام في شخص واحد (PDG)، بحيث يتم وضع السياسات من طرف المجلس الموحد وتنفيذها من طرف الإدارة، ويعمل المجلس على الإشراف على عمليات التنفيذ والرقابة من خلال الإجراءات المتبعة.

3-2 هيكل مجلس الإدارة المنفصل أو الثنائي: يتم من خلاله الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (DG - PCA)، وينقسم هنا المجلس إلى مستويين يدعى الأول بالمجلس التنفيذي (مجلس

<sup>1</sup> محمد الصالح فورم، أثر حوكمة المؤسسات على تنافسيتها "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة"، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، الأردن، 2016، ص: 676.

<sup>2</sup> مجيلي خليصة، رواجي عبد الناصر، أثر الدور الحوكمي لمجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات "دراسة تطبيقية على بعض الشركات العائلية ذات الأسهم الجزائرية"، مجلة معارف، المجلد 11، العدد 21، جامعة البويرة، الجزائر، 2016، ص: 433.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص: 433-434.

المديرين)، وهو المسؤول عن إدارة الشركة وإعداد إستراتيجيتها، أما الثاني فيدعى بالمجلس الإرشافي (مجلس المراقبة) وهو الذي له مهمة الإشراف على مجلس المديرين.

أكدت غالبية التوصيات الصادرة عن أهم البورصات العالمية على ضرورة فصل بين وظيفة المدير العام (العضو المنتدب) ورئيس مجلس الإدارة، باعتبار أن لرئيس مجلس الإدارة دور كبير في عملية تسيير جداول أعمال المجلس والتنظيم اليومي، وبالتالي فإن ازدواجية وظائف المدير التنفيذي مع وظائف رئيس المجلس تحد من الانضباط وحسن التسيير.

وفي هذا السياق أكد (فروم، 2016) أن دمج الدورين سيجعل الشركة تحت سلطة إدارة شخص واحد، بحيث سيسيطر هذا الأخير على كل المعلومات المتاحة حول أنشطة الشركة، وهو ما يجعله يقدمها إلى مستخدميها بالطريقة التي يراها مناسبة لأهدافه، وهذا ما يضعف دور المجلس ويحد من فاعليته الرقابية على المديرين مما يؤثر سلباً على أداء الشركة<sup>1</sup>.

وعلى النقيض من ذلك هناك من يرى أن الجمع بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام يعزز من القيادة ويعمل على تفادي سوء الاتصال، فالفصل بين الوظيفتين يضعف سلطة القائد ويزيد من إمكانية حدوث إجراءات وتوقعات متناقضة بين المدير العام ورئيس مجلس الإدارة مما يؤدي إلى حدوث تنافس بينهما، وهذا ما يصعب من تحديد الأداء السيئ للشركة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: آليات العمل ولجان مجلس الإدارة

يعمل مجلس الإدارة بكل فاعلية على إتباع الطرق الممنهجة التي من شأنها ضمان الوصول إلى قرارات صحيحة، فنجد أن له ميثاق وآليات تحدد كيفية وطبيعة اجتماعاته، كما ينبغي على أعضائه أداء مهامهم بكل مسؤولية في المتابعة والإشراف وتوجيه الشركة، وإدارتها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

أولاً. آليات عمل مجلس الإدارة: وتتمثل آليات عمل مجلس الإدارة فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الصالح فروم، مرجع سابق، ص: 676.

<sup>2</sup> مجيلي خليصة، رواجي عبد الناصر، مرجع سابق، ص: 434.

<sup>3</sup> عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية دراسة نظرية تطبيقية، مرجع سابق، ص: 123.

1- ميثاق مجلس الإدارة: ميثاق مجلس الإدارة يحدد بالتفصيل وظائفه ومسؤولياته، واجباته وأعضاءه والصلاحيات التنفيذية للمجلس.

2- اجتماعات مجلس الإدارة: يجتمع مجلس الإدارة بشكل منتظم، وهذا لضمان القيام بمهامه على أكمل وجه، ويجتمع بناء على دعوة رئيسته أو بناء على طلب خطي يقدمه عضوين (02) من أعضائه، يتم إرسال الدعوة الخاصة بالاجتماع إلى كل عضو قبل أسبوع على الأقل من تاريخ الاجتماع، إضافة لجدول الأعمال الخاص بهذا الاجتماع.

3- مهام مجلس الإدارة: وتشمل المهام التالية:<sup>1</sup>

- التصويت على الاقتراحات الخاصة بالأنشطة التشغيلية والاستثمارية الرئيسية للشركة؛
- التصويت على مختلف القرارات المالية الرئيسية من إصدار للأوراق المالية وتوزيع الأرباح وإعادة شراء الأوراق المالية؛
- تعيين وتقييم عمل المسيرين وتقديم المشورة لهم؛
- التأكد من صدق التقارير المقدمة للمساهمين المتعلقة بأنشطة الشركة وظروفها المالية.

ثانيا. اللجان المكونة لمجلس الإدارة:

ينبثق عن مجلس الإدارة عدة لجان التي تساعده كون أن له مهام كثيرة، فتقوم برفع إليه تقاريرها، والمسؤولية تعود كاملة على المجلس الذي له حرية اتخاذ القرار بشأن تقارير هذه اللجان، ونذكر أهمها في الآتي:<sup>2</sup>

1- لجنة المراجعة: تعتبر هذه اللجنة أهم اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، وستناولها كما يلي:

1-1 مفهوم لجنة المراجعة: ظهرت هذه اللجنة عقب الانهيارات المالية الشهيرة لبعض كبريات الشركات، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تم إصدار قانون "ساربنز أكسلي" (Sarbanes-Oxley) عام 2002، والذي أجبر جميع الشركات بتشكيل لجنة المراجعة، والتي لها دور كبير في منع حدوث الانهيارات المالية مستقبلا<sup>3</sup>، وهي لجنة تقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين ولديهم الخبرة الكافية في مجال المحاسبة

<sup>1</sup> مجيلي خليصة، رواجي عبد الناصر، مرجع سابق، ص: 430.

<sup>2</sup> مقدم عبيرات، سمية طباعة، مرجع سابق، ص: 278-279.

<sup>3</sup> عابي خليدة، فاتح سردوك، دور آليات حوكمة الشركات في تحقيق جودة خدمات المراجعة الخارجية" دراسة تحليلية لعينة من المراجعين الخارجيين والمستفيدين من خدماتهم في ظل حوكمة الشركات بالجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 12، جامعة الوادي، الجزائر، 2017، ص: 472.

والمراجعة، وتمثل مهامها الأساسية في الإشراف على إعداد التقارير المالية والإفصاح عنها ودعم استقلالية المراجع الخارجي، ومناقشته لنتائج عملية المراجعة، إضافة لتقييم أداء المراجع الداخلي وتعزيز استقلاليته، ويتم تعيينها لمدة لا تزيد عن ثلاث (03) سنوات ولا تقل عن سنة (01) واحدة<sup>1</sup>.

#### 2-1 خصائص لجنة المراجعة: ومن أهم خصائصها نذكر ما يلي:

- تشكل لجنة المراجعة من الأعضاء غير التنفيذيين؛
- يتمتع أعضاء لجنة المراجعة بدراية تامة وخبرة بمجال المحاسبة ومراجعة الحسابات، نظرا لمسئولياتهم المتعددة التي تتطلب درجات عالية نسبيا من التعقيد المحاسبي<sup>2</sup>؛
- تقييم موضوعية جودة الإفصاح في القوائم المالية ومدى ملائمة نظام الرقابة الداخلية.

#### 3-1 استقلالية لجنة المراجعة: تعتبر لجنة المراجعة أهم لجان مجلس الإدارة، فهي تقدم تقاريرها وأعمالها إلى

مجلس الإدارة، وهي حلقة وصل بين هذا الأخير وبين الإدارة التنفيذية، ضمن اختصاصاتها، وهناك عدة نقاط لا بد من مراعاتها في العضوية لتحقيق استقلالية هذه اللجنة، ونذكر أهمها في الآتي<sup>3</sup>:

- يجب ألا يكون من موظفي الشركة أو إحدى الشركات التابعة لها؛
- يجب ألا يتلقى أية مكافأة مالية من الشركة أو إحدى الشركات التابعة لها باستثناء المكافأة التي يحصل عليها لقاء الخدمة في مجلس الإدارة؛
- يجب ألا يكون مديرا تنفيذيا في إحدى الشركات ذات علاقة بالشركة أو إحدى الشركات التابعة لها؛
- يجب ألا يكون أحد أقاربه من موظفا تنفيذيا في الشركة أو إحدى الشركات التابعة لها.

#### 4-1 دور لجنة المراجعة: لكل شركة لجنة مراجعة خاصة بها، بما يعني أن كل لجنة مراجعة ستكون مختلفة

من شركة لأخرى، فلا يوجد معيار معين يمكن استخدامه لتحديد دورها، ومع هذا توجد اعتبارات لتوفير أفضل الممارسات وذلك بصفة عامة، وعموما يتمثل دور لجنة المراجعة فيما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية دراسة نظرية تطبيقية، مرجع سابق، ص ص: 109-110.

<sup>2</sup> Fazli Azim, Mohd Zulkhairi Mustapha, Fauzi Zainir, **Impact of Corporate Governance on Related Party Transactions in Family-Owned Firms in Pakistan**, Institutions and Economies, Vol 10, No 2, April 2018, P: 28.

<sup>3</sup> محمد عبد الله المومني، تقييم مدى التزام الشركات الأردنية المساهمة بضوابط لجان التدقيق واليات عملها لتعزيز حوكمة الشركات "دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 1، سوريا، 2010، ص ص: 251-252.

<sup>4</sup> أشرف حنا ميخائيل، مرجع سابق، ص ص: 10-13.

أ. عمليات المراجعة الخارجية: لفحص عملية المراجعة الخارجية وعمل توصيات للمجلس فإنه يتطلب:

- تحديد الأجور وتحديد مدة الاحتفاظ بالمراجع بناء على تقييم أدائه ومراجعة خطة الارتباط؛
- الاطلاع على خطة المراجعة الخارجية والتأكد أنها شاملة؛
- الحرص على استقلالية المراجع الخارجي؛
- التأكد من معالجة الأمور التي يثيرها المراجع الخارجي؛
- التأكد من أن المراجع الخارجي له علاقات جيدة مع مسؤولي الشركة، وأنهم قادرين على أداء المراجعة بطريقة مهنية.

ب. القوائم المالية: من الضروري النظر في القوائم المالية وتقرير المراجع المتعلق بها، مع القيام بالمهام التالية:

- القيام بمناقشة القوائم المالية مع الإدارة العليا؛
- ضمان الموافقة على القوائم المالية من طرف مجلس الإدارة؛
- النظر في السياسات المحاسبية المستخدمة؛
- النظر في مدى شمولية التقرير السنوي للمعلومات التي يحتاجها المساهمين؛
- مراقبة كل تغيير وتحريف للمعلومات الواردة في التقارير المالية.

ت. عمليات المراجعة الداخلية: تقوم لجنة المراجعة فيما يخص المراجعة الداخلية بالمهام التالية:

- المساهمة في تعيين المراجعين الداخليين؛
- الاطلاع على أهداف المراجعة الداخلية والحرص على أنها توفر الحد الضروري للتحقق من إدارة المخاطر، ومناقشة مدى كفاية الرقابة الداخلية مع المراجعة الداخلية؛
- الإشراف على أعمال المراجعة الداخلية، والحرص على أنها تعمل وفق المعايير المهنية؛
- الموافقة على إستراتيجية المراجعة الداخلية وخطتها السنوية، إضافة للتغييرات التي تجرى عليها؛
- النظر في مختلف التقارير الواردة من المراجعة الداخلية؛
- ضمان على وجود تنسيق واتصال بين المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين ومجلس الإدارة، وكذا المديرين التنفيذيين.

2- لجنة الترشيحات والتعيينات: هي لجنة يتم تعيينها من طرف مجلس الإدارة وعدد أعضائها لا يقل عن

ثلاثة (03) ولا يزيد عن ستة (06) من أعضاء مجلس الإدارة غير تنفيذيين ومستقلين، توكل لها مجموعة

من المهام، فهي تعمل على دراسة وتحديد الأشخاص المتوقع ترشيحهم لمنصب مجلس الإدارة ومنصب العضو المنتدب (المدير العام)، بالإضافة إلى مراجعة الإرشادات المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة، وتزويد مجلس الإدارة بالتوصيات الخاصة بتحسين هذه الإرشادات، وإجراء تقييم ذاتي وسنوي لتحديد مدى القيام بالمهام بفعالية.

3- لجنة المكافآت: تتكون هذه اللجنة من أعضاء لا يقل عددهم عن ثلاثة (03) ولا يزيد عن ستة (06) يتم تعيينهم من طرف مجلس الإدارة، وتوصي أغلب الدراسات الخاصة بالحوكمة أن يكون أعضاؤها من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، ويجب نشر المعلومات عنها، وتمثل مهامها فيما يلي:<sup>1</sup>

- القيام بتحديد المكافآت ومختلف المزايا، ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها؛
- القيام بإعداد سياسات لإدارة برامج المكافآت ومراجعتها دوريا؛
- القيام بإعداد سياسات للمزايا الممنوحة وتعديلها كلما تطلب ذلك.

4- لجنة حوكمة الشركات: تتكون هذه اللجنة من أعضاء مستقلين يمثلون حملة الأسهم، ولها دور في تطبيق الحوكمة بالشركة، وعموما يتمثل دورها فيما يلي:<sup>2</sup>

- تحديد مختلف اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة وضبط مسؤوليات أعضائها، بالإضافة إلى النظر في الشروط اللازمة لعضوية هذه اللجان؛
- النظر في مدى استقلالية أعضاء مجلس الإدارة؛
- تقديم مختلف المعلومات الضرورية لمجلس الإدارة؛
- تحسين بعض الأنشطة التي من شأنها أن تأخذ بعين الاعتبار المساهمين؛
- الحرص على تطبيق الحوكمة بالشركة.

وعموما يمكن القول أن هذه اللجان هي بمثابة الركائز الأساسية لمجلس الإدارة لهذا ضروري وجودها، بحيث لها أهمية كبيرة في تفعيل دوره التسييري والرقابي لتقديم الإضافة، بما يكفل تحقيق الأهداف والمساهمة في استمرارية الشركات.

<sup>1</sup> عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية دراسة نظرية تطبيقية، مرجع سابق، ص: 122.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 122-123.

## المطلب الثالث: أهمية مجلس الإدارة في الشركات العائلية

يعتبر مجلس الإدارة ضروري في الشركات العائلية ويجب ألا يقتصر فقط على أفراد العائلة، بل لابد أن يضم في تركيبته أعضاء مستقلين من خارج العائلة ذوو الخبرة والكفاءة التي من شأنها أن تفيد الشركة، من خلال إضفاء بعد خارجي على إستراتيجية الشركة وعلى الرقابة، بحيث قد لا تتوفر في أفراد العائلة، ويجب أن يلعب مجلس الإدارة دوره كاملاً، وليس فقط اعتماده من أجل استيفاء الشروط القانونية.

## أولاً. مجلس الإدارة في الشركات العائلية:

تتسم الشركات العائلية بدرجة كبيرة من التعقيد نظراً لطبيعتها، خاصة عند كبر حجمها وتوسع أنشطتها وتنوعها، فكلما زاد حجم الشركة العائلية أصبح من الضروري الاعتماد على مجلس إدارة، بحيث يلعب دور في وضع خطط إستراتيجية للشركة ومراقبة أداء الإدارة، فمجلس الإدارة يعتبر الآلية الرئيسية في مجال حوكمة الشركات العائلية، والذي له دور كبير في تدعيم آليات استمرارية الشركات العائلية ودعم نموها واستقرارها، ومجلس الإدارة يختلف دوره وتشكيلته من شركة عائلية لأخرى حسب درجة وعي أفراد العائلة المالكة للشركة.

ويمكن لمجلس الإدارة في الشركات العائلية أن يلعب دور مهم في توفير الرأي السديد والإشراف المناسب للمساعدة في توجيهها بالشكل الذي يضمن نجاحها، ولحد الآن غالبية الشركات العائلية لا تستفيد من هذا المورد الثمين<sup>1</sup>.

## 1- تركيبة مجلس إدارة الشركات العائلية: ونميز من خلالها مرحلتين لتركيبه مجلس إدارة الشركات العائلية،

بحيث أن التركيبة خلال الفترات الأولى للشركة العائلية تتغير بعد تطور نشاطها، ونعرضها في الآتي:

## 1-1 تركيبة مجلس الإدارة خلال الفترات الأولى من تكوين الشركة العائلية:

خلال السنوات الأولى من حياة الشركات العائلية تقوم معظمها بتشكيل مجلس إدارة من أجل استيفاء المتطلبات القانونية فقط، بحيث يعرف بأنه "مجلس المستندات"، فهو في هذه الحالة يقوم فقط بالموافقة على الإجراءات المالية للشركة العائلية، إضافة الموافقة على الأرباح وعلى مختلف الإجراءات التي ينص عليها القانون بإلزامية موافقة المجلس، وعادة تجتمع مرة أو مرتين في السنة وتدوم جلساته مدة قصيرة، وغالبا ما يتكون المجلس

<sup>1</sup> Carole Howorth, Martin Kemp, **Governance in Family Businesses: Governance in Family Businesses: evidence and Implications**, Report by the IFB Research Foundation, London, 2019, P: 18.

في هذه المرحلة من أفراد العائلة فقط، وفي بعض الحالات النادرة يكون هناك أعضاء من المديرين الموثوق فيهم من خارج العائلة المالكة<sup>1</sup>.

### 1-2 تركيبة مجلس الإدارة بعد تطور نشاط الشركة العائلية:

بمرور الوقت وكلما زادت الشركة العائلية تعقيدا يصبح الاعتماد على مجلس الإدارة أمر ضروري، ليس فقط من أجل المتطلبات القانونية فقط بل يتعدى ذلك ليصبح يلعب دور أكثر أهمية وفعالية من ذي قبل، مثل وضع إستراتيجية الشركة ومراجعة أداء الإدارة، ويتطلب هذا أن يزيد مجلس الإدارة من عدد الاجتماعات وتخصيص وقت أكثر، ويجب أن يكون أعضائه ذوو خبرة واستقلالية حتى يمكنه من مواجهة إدارة الشركة ومختلف التحديات، وهذا يتحقق عندما يكون مجلس إدارة الشركة العائلية أكثر تنظيما وتكون العضوية متاحة أمام المديرين المستقلين من خارج العائلة المالكة<sup>2</sup>.

2- نماذج مجلس الإدارة في الشركات العائلية: لقد ذكر (Colarossi, 2008) في دراسته أن هناك ثلاثة نماذج لمجلس الإدارة في الشركات العائلية، وهي:<sup>3</sup>

1-2 مجلس الإدارة العادي: يضم هذا المجلس أعضاء من أفراد العائلة فقط وهذا النوع شائع جدا في غالبية الشركات العائلية، بحيث يكون في الشركات التي تتمتع بسلطة اتخاذ القرار، والتي تكون متمركزة في يد العائلة، ولا يكون لها أي نية لمشاركتها مع الآخرين.

2-2 مجلس الإدارة المختلط: يضم هذا المجلس أعضاء من أفراد العائلة وأعضاء تنفيذيين من خارج أفراد العائلة، فمشاركة المديرين التنفيذيين ذوو خبرة وكفاءة يدعم مجلس الإدارة والمساهمة في تطوير الشركة والرفع من أدائها، خاصة في ظل التعقيد الإداري وتزايد التحديات الخارجية.

3-2 مجلس الإدارة المتطور: يضم مجلس الإدارة المتطور أعضاء من أفراد العائلة وأعضاء تنفيذيين وأعضاء غير تنفيذيين مستقلين ليست لهم علاقة مباشرة بالعائلة، حيث يقدمون آراء في مجلس الإدارة بعيدا عن الجانب العاطفي للعائلة.

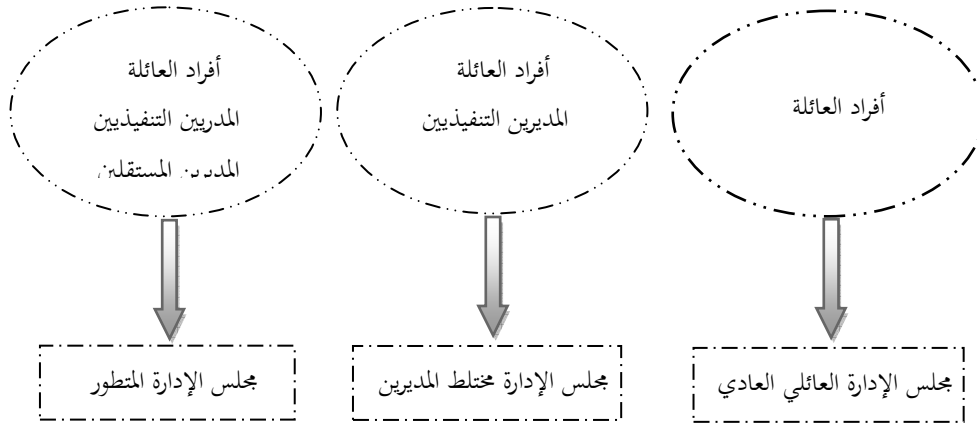
ومن خلال الشكل الموالي نعرض باختصار أنواع مجالس الإدارة بالشركات العائلية:

<sup>1</sup> دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، مرجع سابق، ص: 37.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 37-38.

<sup>3</sup> Fabrizio Colarossi, Marco Giorgino, Roberto Steri, Diego Viviani, **A corporate governance study on italian family firms**, Corporate Ownership & Control Volume 5, Issue 4, 2008, P: 96.

الشكل رقم (3-1) يوضح أنواع مجالس الإدارة بالشركات العائلية



Source: Fabrizio Colarossi, Marco Giorgino, Roberto Steri, Diego Viviani, A corporate governance study on italian family firms, Corporate Ownership & Control Volume 5, Issue 4, 2008, P: 96.

ثانياً. أهمية وجود الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة:

تحرص معظم الشركات العائلية على أن يقتصر في عضوية مجلس إدارة شركاتها على أفراد العائلة فقط، ونادراً ما تفتح المجال أمام بعض الموظفين الموثوق فيهم من خارج العائلة المالكة، بحجة أن هذا الوضع سيؤدي للسيطرة التامة على شركتهم، ولكن خلو هذا مجلس من الأعضاء المستقلين سيحرم الشركة من خبرات ومعارف ضرورية، وأن الأعضاء المستقلين يتمتعون بالاستقلال الحقيقي الذي يمكنهم من تحدي أفكار العائلة غير الصائبة وفرض المزيد من الانضباط لاجتماعات المجلس، وأن حضور هؤلاء يحد من تضيق الوقت أثناء الاجتماع في الحديث في أمور العائلة، ويتم بدل ذلك التركيز على القضايا التي تمم شركتهم، إضافة إلى أنه يمكن أن يلعب الأعضاء المستقلين دوراً في منع الصدمات التي تحدث بين أفراد العائلة بخصوص الشركة<sup>1</sup>.

- ونلخص أهم المزايا نتيجة وجود أعضاء مستقلين ضمن تركيبة مجلس الإدارة في الشركة العائلية فيما يلي:<sup>2</sup>
- تقديم وجهات نظر وآراء خارجية بكل موضوعية واستقلالية، بخصوص إستراتيجية الشركة والرقابة عليها؛
- جلب مهارات ومعارف وخبرات جديدة قد لا تكون متوفرة لدى الشركة في السابق، والتي من شأنها إعطاء دفعة قوية للشركة نحو تحقيق المزيد من النجاحات؛
- اتخاذ القرارات الخاصة بالتوظيف والترقية بعيداً عن صلة القرابة بالعائلة؛
- تحقيق التوازن بين أفراد العائلة كحكم في فض الخلافات التي تنشأ بين المديرين من أفراد العائلة؛

<sup>1</sup> دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، مرجع سابق، ص: 43.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 44.

- الاستفادة من نشاطات الأعضاء المستقلين في مجال الأعمال ومن علاقاتهم واتصالاتهم؛
- المديرين المستقلين لديهم الحافز للعمل بكل جدية لأنهم يريدون حماية سمعتهم، كما أنهم يلعبون دورا مهما في الحل الفعال لمشاكل الوكالة لأنهم من غير المحتمل أن يعملوا مع المديرين التنفيذيين ضد مصالح المساهمين، وبالتالي فإن وجودهم يحسن الإشراف ويقلل من تضارب الاهتمام بين أصحاب المصالح، وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارات أكثر استقامة وفعالية في الشركة<sup>1</sup>.

### ثالثا. تأسيس المجلس الاستشاري في الشركات العائلية:

رغم الدور الكبير الذي يلعبه المجلس الاستشاري لكن تبقى قراراته غير ملزمة على عكس مجلس الإدارة بالرغم من المهارات التي يتمتع بها أعضائه والمعرفة والخبرة التي يجوزونها، بمعنى أن المجلس الاستشاري لا يتمتع بأية سلطة رسمية تمكنه من حكم الشركة العائلية.

1- تعريف المجلس الاستشاري: من المعروف أن المجلس الاستشاري لا يتمتع بأي سلطة رسمية تحول له حكم الشركة، لكن هو "هيئة تضم أعضاء لهم الخبرة والمعرفة والمهارات التي من شأنها تقديم مشورة إستراتيجية للشركة، كالمشؤون المالية والتسويقية والأسواق العالمية، لكن بصورة غير ملزمة"، وسنقوم بتوضيح أكثر للدور الذي يلعبه المجلس الاستشاري في الشركات العائلية.

2- دور المجلس الاستشاري: المجلس الاستشاري هو تجمع يضم عدة الأشخاص محترمين ذوو خبرة، يتراوح عدد أعضائه بين ثلاثة (03) وسبعة (07) أعضاء ليس لهم أي مسؤولية قانونية، ويمكن أن يضم أيضا المدير التنفيذي للشركة وبعض كبار المديرين، وتقوم الشركة العائلية بتشكيله عندما يتكون مجلس إدارتها من أفراد العائلة ومن مديري الإدارة العليا فقط، ومنه فإن مجلس الإدارة في هذه الحالة تنقصه الخبرة والقدرة على التخطيط الاستراتيجي في العديد من المجالات التسويقية منها والتمويل وإدارة الموارد البشرية وغيرها، وعليه جاء المجلس الاستشاري ليعوض النقص في أوجه القصور في مجلس الإدارة دون أن تنقص سيطرة العائلة عن القرارات أو أن تقدم معلومات هامة لأطراف خارجية، بحيث تحصل على المشورة والخبرة من مصادر خارجية وفي نفس الوقت تحتفظ بسيطرتها على مجلس الإدارة بعيدا عن تقاسم المعلومات الحساسة

<sup>1</sup> Benhalima Imane, Merhoun Malek, **Corporate governance and bank performance in the light of agency theory**, Economic Development Review, University of Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algeria, V3, Issue N°06, 2018, p: 206.

للشركة مع الأطراف الخارجية، وبمرور الوقت ومع إدراك العائلة للقيمة المضافة التي يقدمها المجلس الاستشاري الثقة التي يحظون بها، عندها تقوم بدعوة بعض أعضائه للانضمام إلى مجلس الإدارة<sup>1</sup>.

3- مزايا تشكيل المجلس الاستشاري بالشركة العائلية: هناك العديد من الايجابيات والمزايا التي تعود

بالفائدة على الشركات العائلية، نتيجة تبني مجلس استشاري فعّال، ونذكر أهمها:<sup>2</sup>

- أعضاء المجلس الاستشاري ليست لهم أي مسؤوليات قانونية مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، مثل تكاليف التأمين، ومن السهل تعيينهم كون أن العضوية لا تحمل أية مخاطرة مقارنة مع مجلس الإدارة؛
- يدعم المجلس الاستشاري الشركة العائلية بمهارات وخبرات ومعلومات إضافية غير موجودة لدى مجلس الإدارة أو إدارة الشركة العائلية؛

- الاستفادة من نصائح أعضاء المجلس الاستشاري، والتي تكون عادة موضوعية وغير متحيزة؛

- قد يمكن المجلس الاستشاري توليد علاقات جديدة التي تزيد من المبيعات أو الحصول على موارد إضافية.

4- عيوب تشكيل المجلس الاستشاري في الشركة العائلية: بالرغم من الايجابيات والمزايا لتشكيل مجلس

استشاري بالشركات العائلية، إلا أن هناك بعض العيوب ونحصرها في الآتي:<sup>3</sup>

- المجلس الاستشاري ليست له سلطة طلب المعلومات من إدارة الشركة، مما يصعب على أعضائه المهمة؛
- المجلس الاستشاري له تأثير بسيط على إستراتيجية الشركة العائلية؛
- نظرا لانعدام المسؤولية القانونية يحول ذلك دون محاسبة أعضاء المجلس الاستشاري؛
- غياب الجدوية في ممارسة المهام عكس مجلس الإدارة.

رابعا. الدور الحوكمي لمجلس الإدارة في ضمان استمرارية الشركات العائلية:

هناك من قسّم دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات العائلية لضمان استمراريته إلى مرحلتين:<sup>4</sup>

- تعتمد التغييرات في إستراتيجية الملكية على مدى كفاءة مجلس الإدارة لدعم استمرارية نشاطها من جيل إلى جيل وانتقال الملكية بين أفراد العائلة ودخول مساهمين جدد، ومراعاة التغييرات التي ستحدث مستقبلا؛

<sup>1</sup> Family Business Governance, International Finance Corporation, 2011, pp: 38-39.

<sup>2</sup> دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، مرجع سابق، ص: 40.

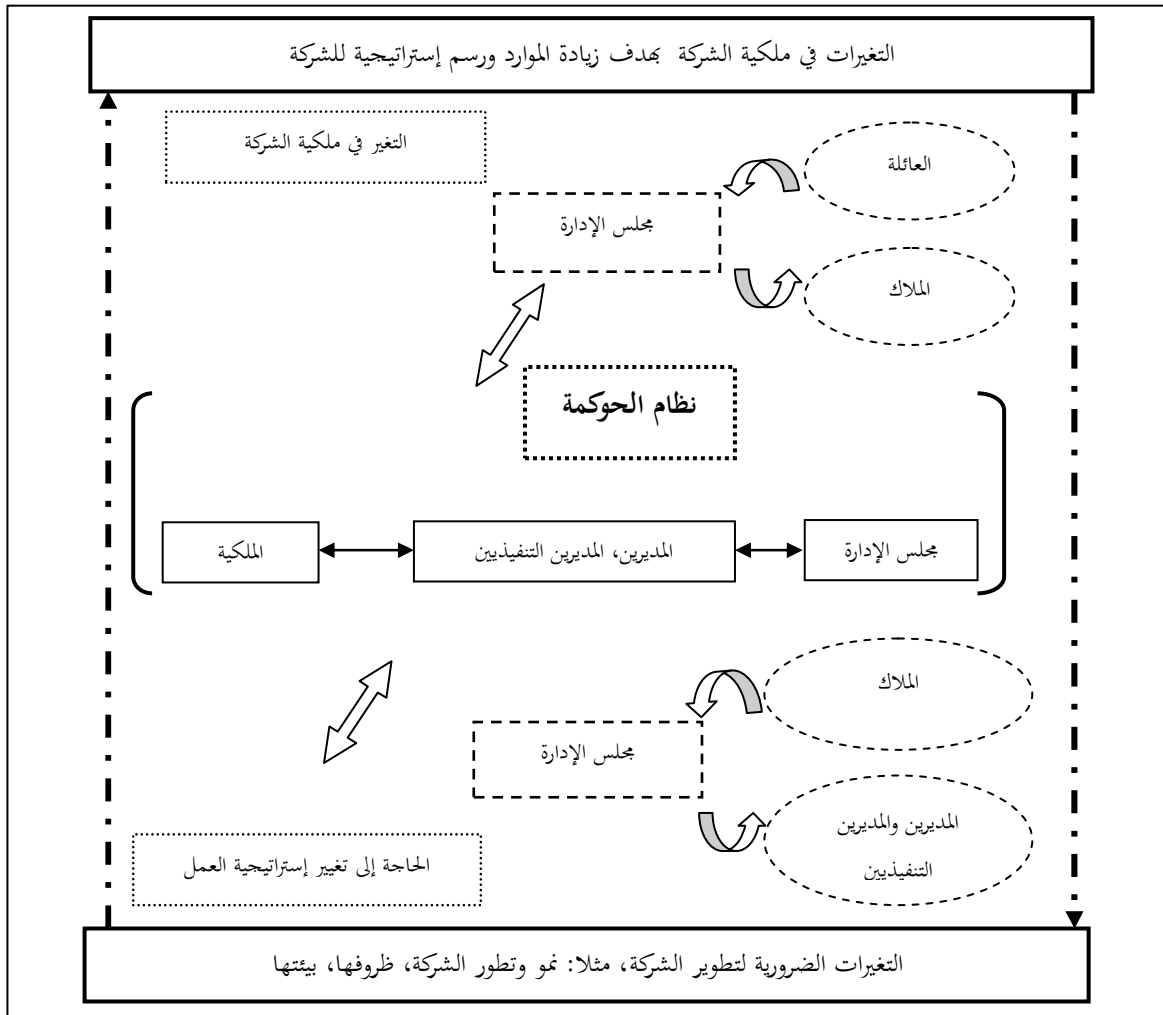
<sup>3</sup> Family Business Governance, op cit, p: 40.

<sup>4</sup> زناقي بشير، معاريف محمد، مجلس الإدارة وإسهاماته في تعزيز حوكمة المؤسسات العائلية، مجلة دفاقر اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019، ص: 96.

- إن انتقال الملكية من جيل إلى جيل موالي لأفراد العائلة يؤدي بمرور الوقت إلى دخول ملاك جدد من خارج العائلة، وهذا راجع لتعدد بيئة الأعمال وبهدف تطوير الشركة، يلعب مجلس الإدارة دور جديد من خلال جمعه بين الملاك والمديرين التنفيذيين للمحافظة على مصالح الجميع.

يعتبر الانتقال السلس من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية بمثابة آلية لضمان استمرارية الشركات العائلية، بحيث يتم تطوير مجلس الإدارة لمواجهة الظروف التي تحدث خلال مراحل نمو وتطور الشركات العائلية، ليصبح ذو كفاءة وأكثر فعالية لدعم تطبيق الحوكمة الذي يعتبر جزء منها، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-2) يوضح مكانة مجلس الإدارة ضمن حوكمة الشركات العائلية



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

## المبحث الثالث: الحوكمة وإدارة الصراع في الشركات العائلية

لقد حظي موضوع الصراع باهتمام واسع من طرف الباحثين والمهتمين، وهذا إيماناً منهم بأن الصراع أمر حتمي لا مفر منه في حياة الأفراد والمجتمعات والمنظمات خاصة وأن له آثار كبيرة، ولهذا إدارة الصراع عملية مهمة جداً، خاصة في الشركات العائلية التي تشهد هذه الظاهرة بكثرة، لذا لا بد من توجيهها إلى الطريق الصحيح، وذلك لمنع تطور استمرار تأثيرها السلبي الذي يعيق تحقيق الأهداف، ويعرقل العمل ويوقف نشاط هذه الشركات، وعليه يجب توجيه هذا الصراع بالطريقة الصحيحة بالشكل الذي يحافظ على كيان هذه الشركات واستمرارها، وبالتالي المحافظة على الاقتصاد الوطني ككل.

ومن خلال هذا المبحث سوف نقوم بدراسة أثر الصراعات في الشركات العائلية ومدى خطورته على نشاطها وبقائها، بحيث سنأصل في مفهوم الصراع في الشركات العائلية، أسبابه وآثاره، وأهم الآليات الكفيلة لإدارته ومعالجته أو على الأقل التخفيف من حدته.

## المطلب الأول: مفهوم الصراع في الشركات العائلية

يعتبر الصراع أحد الظواهر التي تلازم الأفراد والجماعات والمنظمات، والملاحظ أن الصراعات في تحدث غالبية الشركات العائلية والذي يؤدي إلى حدوث فشلها بسبب تلك الخلافات الناتجة عن التفاوت في السن أو اختلاف الرؤى حول طريقة إدارة الشركة، أو يرجع لعوامل أخرى كالسمات النفسية وغيرها، ومن أجل توضيح ذلك نعرض عدة مفاهيم للصراع في الشركات العائلية.

## أولاً. إشكالية تحديد تعريف الصراع في الشركات العائلية:

بالرغم من صعوبة تحديد تعريف دقيق للصراع في الشركات العائلية، إلا أن هناك اجتهادات هادفة إلى تعريفها، وسنحاول التعرض لأهم التعريفات كالاتي:

عرّف (ربابعة، 2015) الصراع بأنه "نزاع وخلاف وخصام بين أطراف، بحيث يؤثر طرف معين على طرف ثاني تأثير سلبي على قدرة ذلك الطرف ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم علي ربابعة، إدارة الصراع والنزاع، شبكة الألوكة، 2015، ص: 02، متاح على: <https://www.alukah.net/culture/0/90855/> تاريخ الاطلاع: 2019/12/09 الساعة: 11:45.

كما تم تعريفه من طرف (قريشي، روم، 2015) بأنه "إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرار بطريقة تؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، لتحقيق أهداف ومصالح طرف على حساب طرف آخر"<sup>1</sup>.

وفي نفس السياق أشارت (مقرون، 2018) للصراع بأنه "وضعية ديناميكية ناتجة عن عملية التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم، وتكون بين فردين أو أكثر أو بين جماعتين أو أكثر على المستوى الرسمي أو غير الرسمي، يرغب فيه كل طرف للوصول إلى السلطة والامتيازات المادية والمعنوية، ولكل صراع أطرافه ودوافعه ووسائله ونتائجه"<sup>2</sup>.

إضافة إلى ذلك اعتبر (ليتم، سعدوني، 2018) الصراع بأنه "حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف الأداء واضطراب في عملية اتخاذ القرار، ويعود سبب هذا الصراع إلى اختلاف القيم والتوجهات والأهداف والتجارب واختلاف أنماط الشخصيات"<sup>3</sup>.

ويمكن التطرق لصراع الأجيال والذي هو خلاف ونزاع ناتج عن اختلاف السن، والذي يترتب عليه اختلاف في القيم والخبرات والأفكار والسلوكيات ووجهات النظر بين الأفراد الذين ينتمون لعائلة واحدة داخل الشركة، الأمر الذي يسبب توتر في العلاقات التي تربط بين هؤلاء، سواء على مستوى العلاقات الاجتماعية أو علاقات العمل بالشركة<sup>4</sup>، خصوصا عدم الرضا في بيئة العمل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكرم قريشي، روم فائزة، الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، دراسات نفسية وتربوية، العدد 14، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص: 88.

<sup>2</sup> مقرون هبة، قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 11، العدد 31، جامعة الحلفة، الجزائر، 2018، ص: 216.

<sup>3</sup> ليتم ناجي، فانتن سعدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 4، جامعة الحلفة، الجزائر، 2018، ص: 301.

<sup>4</sup> آسية عجال، علاقة صراع الأجيال بواقع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية، مرجع سابق، ص: 10.

<sup>5</sup> Pedro Braga Sotomaio Karam, Claudio Antonio Pinheiro Machado Filho, Gustavo Abib, **Conflicts in Boards of Family Firms: A Theoretical Framework for Strategic Decision-Making**, Journal of Contemporary Administration, v. 23, n. 6, art. 2, Brasil, 2019, P: 706.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا إعطاء تعريف واضح للصراع في الشركات العائلية بأنه "حالة من التعارض بين أفراد العائلة المالكة نتيجة التوتر في العلاقات بشأن شركتهم أو لأمر شخصية، خصوصاً الأفراد من أجيال مختلفة نتيجة اختلاف القيم والأفكار والسلوكيات وغيرها".

ثانياً. أشكال الصراع في الشركات العائلية:

- لقد حدد (Arifi, 2018) ثلاث أنواع للصراع التي تحدث غالباً في الشركات العائلية، وهي:<sup>1</sup>
- 1- صراع العلاقات (الصراع العاطفي) والعلاقات الشخصية وغالباً ما تكون في شكل حجج تافهة، وعلى العموم ترتبط الكراهية الشخصية بصراع العلاقة؛
  - 2- خلافات أساليب عمل الأشياء، وذلك نتيجة التصادم حول الطريقة التي تتم بها إعادة التنظيم، وهو العمل الذي ينقسم بين أعضاء الفريق وطريقة تعيين المشاريع وإنجاز العمل؛
  - 3- تعارض المهام واختلافات تتعلق بالوظيفة وقضايا العمل، مثل تعارض الاتجاهات من رئيسين وعدم اليقين بشأن السرعة المناسبة في استكمال المهام، وأهمية ومعنى البيانات المالية والأهمية النسبية لأهداف العمل المتعددة؛
- وهناك أنواع أخرى شائعة في شركات العائلية، ونذكر منها:<sup>2</sup>
- الصراع حول اختلاف درجات الطموح والأهداف لكل فرد من أفراد العائلة؛
  - الصراع على الاختلافات والفروقات بين أدوار أفراد العائلة أو في الشركة، وعلى مقدار المشاركة في السلطة والنزاع على الخلافة؛
  - الصراع حول الحدود الشخصية للأفراد من العائلة؛
  - الصراع الناتج من الأساليب الخاطئة في إطلاق العواطف؛
  - الصراع الناتج عن خرق مبادئ العائلة؛
  - الصراع الناتج عن أوهام العائلة، وخاصة بعض أفراد الجيل الأصغر حول ما يحق لهم توقعه ويجب أن يحصلوا عليه لكونهم أفراداً في العائلة؛
  - الصراع حول معاني وحقوق كل فرد في العائلة، وعلى الموارد المتوفرة.

<sup>1</sup> Avni Arifi, **Conflicts in family businesses: nature and effects**, Op Cit, pp: 190 - 191.

<sup>2</sup> سامي تيسير سلمان، مرجع سابق، ص: 24.

## المطلب الثاني: أسباب الصراع وآثاره في الشركات العائلية

تعتبر الشركات العائلية بيئة خصبة للصراعات، وهذا يرجع إلى عدم وجود هياكل وأنظمة رسمية واختلاط أدوار العمل والعائلة، إضافة إلى الحصول على القوة المطلقة<sup>1</sup>، وبالرجوع لغالبية الشركات العائلية نجد هناك توتر موجود من ناحية الحياة الشخصية والمتمثلة في العائلة المالكة والملاحقات المهنية لأفراد العائلة الذي يسبب الصراع، حيث هناك ضغط من العمل والعائلة بصورة غير متوافقة بشكل أساسي، بحيث تصبح المشاركة في دور واحد أكثر صعوبة بسبب الانخراط في الدور الآخر<sup>2</sup>، وعموما نقدم الأسباب الرئيسية للصراعات في شركات العائلات على النحو التالي:<sup>3</sup>

## أولا. ديناميكية العائلة:

تعتبر أحد مصادر الصراع في الشركات العائلية وتشمل ديناميكية العائلة، عدد الأجيال التي تشارك في العمل العائلي وإدارته، وعدد أعضاء العائلة الذين وظفوا في العمل والذين لم يتم توظيفهم ولكنهم يؤثرون في قرارات العمل، ويكون في الشركات العائلية هناك تداخل نظام العمل (الشركة) والبيئة الاجتماعية (العائلة)، بحيث نجد أن النزاع بين أفراد العائلة ينتقل إلى الشركة، وكلما كانت العلاقات المتعلقة بالعمل أكثر تعقيدا يزداد احتمال وقوع الخلافات ويزداد الخلط حول المهام الإدارية الموكلة إليهم.

## ثانيا. التحولات العالمية الجديدة:

من أبرز التحولات العالمية العولمة واتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، ومن أهم سمات العولمة في جانبها الاقتصادي هو تضخم وتطور الشركات المتعددة الجنسيات وتعدد أنشطتها في الاستثمار والإنتاج والنقل والتوزيع وتوظيف اليد العاملة وغيرها، فهذه الشركات بأصولها الكبيرة وضخامة مبيعاتها شكلت قيود أمام الشركات العائلية، وتحديات التي نتج عنها نزاع في العمل العائلي.

<sup>1</sup> Avni Arifi, **Conflicts in family businesses: nature and effects**, Op Cit, p: 191.

<sup>2</sup> Nigel Finch, **Identifying and addressing the causes of conflict in family business**, 2005, P: 06. Found: Mai 22nd, 2020 at 10:14 on: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=717262](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=717262).

<sup>3</sup> رحاب كمال توفيق، مرجع سابق، ص: 67 83.

ثالثا. الخلط بين المشاكل العائلية والأعمال في الشركة:

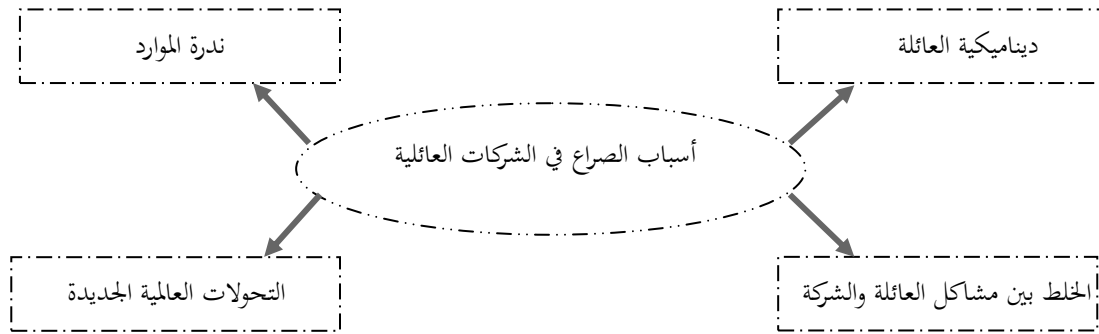
حيث يتم تداخل العلاقات الشخصية والمشاكل العاطفية على حساب مصالح الشركة، حينها تصبح العلاقة قائمة على المجالات والقرارات الارتجالية والمركزية، وفي بعض الأوقات حسب المزاج مما يؤدي إلى فشل الحوار وعدم الاتفاق، كل هذا يؤدي إلى الصراعات وفض الأعمال التجارية عن طريق القضاء، وبطبيعة الحال بعدها ستقطع العلاقات العائلية وتتأثر الأجيال القادمة كالأبناء والأحفاد<sup>1</sup>.

رابعا. ندرة الموارد:

تعتبر ندرة الموارد سبب رئيسي لحدوث الصراع في الشركات العائلية، حيث تؤدي إلى حدوث الركود في الشركة، ونجد أن الندرة المتعلقة بالحصول على رأس المال من العوامل الرئيسية، حيث أن عدم وجود المال هو انعكاس لافتقار الأداء القيادي للعائلة، لأن أداء الشركة العائلية ضعيف وهو ما يؤدي إلى اللوم المستمر بين أفراد العائلة، والذي قد ينتج عند الخصومة والنزاع.

والشكل الموالي يلخص أهم أسباب الصراع في الشركات العائلية

الشكل رقم (3-3): يمثل أسباب الصراع في الشركات العائلية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ما سبق.

بالإضافة لما سبق هناك أسباب أخرى للصراع في الشركات العائلية أشار إليها (تيسير، 2010) في

دراسته، ولعل أهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان ببيوني، الشركات العائلية والأجيال القادمة. متاح على: <https://alphabeta.argaam.com/article/detail/97872> تاريخ الاطلاع 11/ 12/ 2019 الساعة 08:55.

<sup>2</sup> سامي تيسير سلمان، مرجع سابق، ص ص: 23 - 24.

- ضعف التواصل ضمن العائلة وأسلوب القيادة في الشركة العائلية، وقلة الشعور بالمسؤولية لدى بعض أفراد العائلة؛
  - النمو المهني لأفراد العائلة وتباين طموحاتهم وأهدافهم المستقبلية مع اختلافها، وطريقة تعاملهم مع التنافس والنزاع؛
  - الصراع العائد إلى اختلاف دور الفرد في العائلة وفي الشركة، والمشاركة في السلطة والتوريث، إضافة لتجاوز الفرد لحدوده الشخصية وخرق التقاليد وأنماط سلوك العائلة؛
  - انتقال الإدارة إلى أفراد من خارج العائلة المالكة؛
  - المحافظة على الأفراد المؤهلين والأكفاء من الموظفين من خارج العائلة؛
  - المشاكل التي تتعلق بالتوازنات بين التمويل للأفراد والشركة؛
  - التنافس بين أفراد العائلة<sup>1</sup>.
- وفي هذا السياق أشارت (الدبل، 2013) للصراع التنظيمي في الشركات العائلية بأنه يرداد في حالة:<sup>2</sup>
- في حالة تعيين أبناء العائلة في مناصب إدارية قيادية؛
  - في حالة تعيين أفراد المصاهرة في مناصب إدارية وقيادية؛
  - في حالة الاستعانة بالاستشاري بصورة غير منتظمة.

ومن خلال التحديات التي تواجه الشركات العائلية والأسباب التي تؤدي لحدوث الصراع فإنه من الضروري مراعاتها وفهمها جيدا حتى يتسنى الحد من آثارها ومعالجة أوجه القصور، فالصراعات حتى وإن بدت في أول الأمر عادية لكن تتجذر وتتطور وكلما زادت حدتها زاد تأثيرها السلبي على الشركة العائلية، الأمر الذي يخلط الأوراق ويؤدي إلى انحيارها وتقسيمها بسبب استحالة عمل أفراد العائلة في شركة واحدة، فحتى ولو لم يتم تقسيمها وبيعها، فإن العمل في جو من الصراع يؤثر سلبا على الأداء، وبالتالي يمكن الحكم عليها بالفشل مستقبلا.

<sup>1</sup> Nothando Moyo, Ergun Ozgur, **An Examination of Challenges & Opportunities Behind Succession In Family Businesses In North Cyprus**, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. III, Issue 4, April 2015, P: 8.

<sup>2</sup> رندة الدبل، تقييم الشركات العائلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 50.

## المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة الصراعات

إن للصراعات في الشركات العائلية آثار سلبية خاصة وأنها تؤدي إلى سلوكيات مدمرة لكل من الشركة والعائلة، كما أن الصراع داخل العائلة يربط التخطيط الكافي واتخاذ القرار العقلاني، وهذا يعني أن الفشل في السيطرة على الصراع بالشكل المناسب يعني الفشل في نجاح الشركات العائلية وبالتالي عدم استمراريتها، لذا وجب التعامل مع أشكال الصراع بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب.

عموماً يتطلب حل الصراع من خلال ثلاث خطوات، أولها: أنه يجب على الأطراف أن تعترف بأن الصراع له مصادر متعددة ومتنوعة، ثانيها: يجب تشخيص مصادر الصراع المختلفة بدقة، ثالثها: يجب أن تكون طرق حل الصراعات مصممة للتعامل مع المصادر الأساسية، مع مراعاة أن الفشل في تشخيص المصادر الأساسية للصراع وحلها يؤدي إلى زيادته وتعقيده<sup>1</sup>، وفي هذا السياق نقوم بعرض مجموعة من الاستراتيجيات لإدارة الصراع التي أشار إليها (بورغدة، 2005) في دراسته، وهي كما يلي:<sup>2</sup>

## أولاً. إستراتيجية التجنب أو الانسحاب:

يلجأ أحد أطراف الصراع أو أكثر إلى إبعاد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الطرف الآخر ويتغاضى عن أسباب الصراع، ويمكن استعمال في هذه الإستراتيجية العديد من الأساليب لتجنب الصراع، منها إهمال وتجاهل الصراع، إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض مع الحفاظ على التفاعل المحدود بينهم، مع إمكانية اللجوء لأسلوب الانسحاب والتراجع لتخفيف حدة الصراع.

## ثانياً. إستراتيجية التهدئة:

يتم ذلك من خلال تلطيف وتسكين الصراع من خلال لغة مؤثرة لاسترجاع العلاقات السلمية بين الأطراف المتصارعة، وتسعى هذه الطريقة لكسب الوقت حتى تهدأ العواطف وانفعالات الأطراف المتصارعة وتخفيف حدة الصراع، وبالمقابل يتم خلال فترة كسب الوقت لتسوية نقاط الخلاف الثانوية وترك النقاط الجوهرية تتناقض حدتها بمرور الوقت، ومن بين الأساليب المستعملة في هذه الإستراتيجية هي:

<sup>1</sup> **Harnessing Conflict: How Family Businesses Can Survive and Thrive**, Blog, 2019. Found: July 14th, 2020 at 16:10 on: <https://heritagetrustcompany.ca/harnessing-conflict-how-family-businesses-can-survive-and-thrive/>.

<sup>2</sup> بورغدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 05، جامعة سطيف، الجزائر، 2005، ص ص: 156 - 155.

- 1- أسلوب التخفيف: يعتمد على تخفيف نقاط الاختلاف، وإبراز أوجه التشابه والمصالح المشتركة.
- 2- أسلوب التسوية أو التوفيق: من خلال استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع لإيجاد حلول وسطية، ومقبولة من قبل جميع الأطراف، بحيث من الممكن أن يحقق كل طرف مكاسب جزئية، وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت القضايا مهمة جدا.

### ثالثا. إستراتيجية استخدام القوة:

يتم اللجوء لهذه الطريقة عندما لا تكون هناك أرضية للحوار والاتفاق والتعاون، وتستخدم عادة في القضايا البسيطة، وعموما يتم استخدام أسلوبين هما:

- 1- تدخل السلطة العليا: من خلال تدخل أعلى مركز قوة ليأمر بإنهاء الصراع، وإلا يتم اللجوء للعقاب.
- 2- استعمال السياسة: يتم ذلك من خلال إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.

### رابعا. إستراتيجية المواجهة:

لا بد من معرفة الأسباب الحقيقية للصراع من خلال طرح الحقائق بين مختلف أطراف الصراع، وتحديد المصالح المشتركة والتركيز عليها وتبادل وجهات النظر وطرح الأفكار، وهناك عدة أساليب التي تستعمل كطرف للمواجهة، وتمثل فيما يلي:

- 1- تبادل الموظفين: من خلالها يتعرف الموظفون على الجماعات الأخرى، ومن ثم ينقلوا انطباعاتهم وأفكارهم عنها إلى جماعاتهم الأصلية وغرضها معرفة واستيعاب وظيفة الطرف الآخر.
- 2- الأهداف العليا أهداف مشتركة: وهي الأهداف المهمة التي يتطلب الأفراد المتصارعة تركيزه اهتمامهم عليها لتحقيق بقاء واستمرار الشركة، لأنه حين يتعلق الأمر ببقاء واستمرار الشركة تصبح الخلافات غير مبررة وغير مهمة.

- 3- أسلوب عقد الاجتماعات لحل المشاكل عن طريق المواجهة الرسمية: وذلك لإتاحة الفرصة لهذه الجماعات لعرض أفكارها، ومناقشة الاختلافات بين وجهات النظر المطروحة والخروج بحلول. إضافة لما سبق هناك أساليب أخرى لحل الصراع والتي ركزت عليها دراسة (مقرون، 2018)، ونجد أن كلها تؤكد على ضرورة اللجوء للحلول التي ترضي كل الأطراف، ونذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>
- 3-1 أسلوب التفاوض: يتم جمع أطراف الصراع، للوصول إلى حل يتفق عليه جميع الأطراف.

<sup>1</sup> مقرون هبة، مرجع سابق، ص: 223.

2-3 أسلوب التوسط: وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد ليس طرف في أصل الصراع، يتوسط بين الأطراف المعنية ليعمل على حل النزاع والصراع القائم بينهم.

3-3 أسلوب التحكيم: هناك التحكيم الاختياري والإجباري، فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع، أما التحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة.

ويمكن التأكيد على أن اختيار الأسلوب المناسب لحل الصراع يكمن في تحليله للتعرف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم، حتى يسهل دراسة البدائل لاختيار الأنسب منها في حل الصراع، وإن كان الصراع المرتبط بأفراد العائلة فيما بينهم صعب جدا، لذا يجب اختيار الأسلوب المناسب وبكل دقة وعناية.

ويرى (تقرورت، شحرور، 2018) أنه عند حدوث صراع بين الشركاء في الشركات العائلية فالتوجه للقضاء لحلّه يكون من شأنه قطع العلاقات التجارية بين شركاء أفراد العائلة، وقد يؤدي في النهاية إلى الحكم بتصفية الشركة العائلية، ولهذا من الأحسن أن تصفى الخلافات والنزاعات وديا وتجنب التأثير على علاقة الشركاء من العائلة، والحفاظ على الروابط التي تضمن استمرار العلاقة، وبالتالي المساهمة في ضمان استمرار نشاط الشركة<sup>1</sup>، وفي هذا السياق يؤكد (Arifi, 2018) أن مفتاح النجاح في هذه الشركات هي القدرة على إدارة هذه الصراعات<sup>2</sup>، كما ذكر (Kaur, Singh, 2018) أن نظام الحوكمة الجيد يساعد على حل الصراعات بين أفراد العائلة، مما يسمح لهم بالتركيز على القضايا التي تهم الشركة العائلية<sup>3</sup>، أي أن العمل في بيئة بعيدة عن الصراع والنزاع يزيد من درجة اهتمام الأفراد بشركتهم، مما يعزز فرص نجاحها.

ويعتقد (James, 2019) أن تحديد أهداف واضحة للشركة خاصة المشتركة بين جيلين يمكن أن يكون أداة فعالة لتجنب الصراع، إضافة إلى التعاون والعمل على زيادة الوعي بالصراع، مع تبني هياكل حوكمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد تقرورت، شحرور بمينة، دور الحوكمة في استمرار الشركات العائلية، ملتقى وطني بعنوان حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، يومي 13-14 نوفمبر 2018، ص: 16.

<sup>2</sup> Avni Arifi, Conflicts in family businesses: nature and effects, Op Cit, p: 190.

<sup>3</sup> Raghuvveer Kaur, Hamitesh Singh, Corporate Governance in Family Businesses – A Review, Pacific Business Review International, Volume 11 Issue 5, 2018. P: 137.

<sup>4</sup> James L. Hall, Using The Faultline Model To Analyze Conflict In Family Businesses, Found: December 13th, 2019 on: <https://www.researchgate.net/search.Search.html?type=publication&query=USING%20THE%20FAULTLINE%20MODEL%20TO%20ANALYZE%20CONFLICT%20IN%20FAMILY%20BUSINESSES>.

وحسب وصف (Nigel,2005) فإن أفضل وقت لمعالجة الأسباب المحتملة للصراع في الشركات العائلية هو قبل أن يتجلى الصراع الفعلي، لأنه عندما يحدث ذلك ستكون هناك مستويات عالية من العاطفة والضغط الخارجية، والتي تزيد من حدة التوتر الذي قد يكون كارثة على الأعمال العائلية إذا لم يتم التعامل معها بالشكل الصحيح، كما أن للتواصل الفعال بين أفراد العائلة دور كبير في ذلك، وإذا لزم الأمر يتم الاستعانة بطرف ثالث<sup>1</sup>.

#### المبحث الرابع: التخطيط لانتقال الملكية والإدارة للجيل الموالي في الشركات العائلية

عند اقتراب مؤسس الشركة أو كبير العائلة إلى التقاعد أو حدوث أي عارض آخر الذي يؤدي به إلى عدم القدرة على مواصلة إدارة الشركة، وهنا تحدث مشكلة تعاقب الأجيال حول انتقال الملكية والإدارة، وإذا لم يتم تحضيرها مسبقاً قد يؤدي إلى توقف نشاطها سواء للنزاع حول كيفية تسوية الملكية أو لنقص الخبرة والكفاءة والدراية اللازمة حول إدارة الشركة كون أن السلطة كانت متمركزة في يد المؤسس.

كل هذا سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال التعرض إلى أهمية التخطيط لانتقال الملكية والإدارة إلى الأبناء، بحيث نعرض العوامل المؤثرة في انضمام الأبناء إلى الشركة، وضرورة التخطيط لضمان انتقال كل من الملكية والإدارة إلى الأبناء من الجيل الموالي لضمان استمرارية الشركات العائلية.

#### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في انضمام أبناء الجيل الموالي للشركة العائلية

إن انضمام أبناء العائلة إلى الشركة واختيارهم العمل ضمنها يتأثر بعدة عوامل ومتغيرات، والتي من جهة قد تساهم وتساعد في انضمامهم ومن جهة أخرى قد تبعدهم عنها وذلك حسب الحالة، ومن أهم تلك العوامل نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

##### أولاً. العوامل المتعلقة بشخصية الفرد (الابن):

إن لقدرات ومهارات ورغبات الفرد دور كبير في نجاح انضمامه للشركة العائلية وتوفيقه في العمل بها، كما يمكن أن يختار الشباب من أبناء الجيل الجديد في العائلة المالكة للشركة أن يعملوا خارج الشركة العائلية

<sup>1</sup> Nigel Finch, **Identifying and addressing the causes of conflict in family business**, 2005, Op Cit, PP: 13-14.

<sup>2</sup> سامي تيسير سلمان، مرجع سابق، ص ص: 34-35.

لفترة بهدف اكتشاف اهتماماتهم ولاكتساب مقدار من المصداقية والثقة بالنفس وبقدراتهم، وهناك اعتبارات أخرى إلى جانب القدرة والاهتمام تدفع شباب العائلة إلى أن ينظموا أو العكس، منها الحاجة لتحقيق الذات، ومن جهة أخرى قد ينظر الشاب الذي سيتسلم مهامه في الشركة هو هدفه وأن يجعل تسلمه هذه المهام بشكل مؤقت من أجل تحقيق مهام ذات مراكز أعلى، أيضا قد يكون توقع تحقيق الثروة عامل إغراء شديد خاصة حين يتربى الأبناء على الرفاهية، وهنا ينظر لدخول الأبناء لتحقيق أهداف خاصة قد لا تكون بالضرورة مفيدة للشركة، ولهذا وجب دراسة كل الأهداف الشخصية لانضمام أفراد العائلة بكل عناية واختيارهم لها كمهنة، ويجب دراسة أثر ذلك على الشركة وعلى الفرد من العائلة.

#### ثانيا. العوامل المتعلقة بالشركة العائلية:

أحيانا يكون دافع الانضمام للشركة العائلية هو الرغبة في منتجاتها أو أسواقها أو عملياتها أو استراتيجياتها، بحيث لا يهتم القائم على إدارة الشركة بأبناء العائلة الذين ليس لهم تحمسا بشأن الشركة، وربما في الحقيقة أن المالك (الأب) لا يثق في معظم الأحيان بقدرات أبنائه على إدارة العمل في الشركة، ولا يطلعهم على أسرار الشركة، وربما يؤدي هذا إلى حالات لا تساعد على التحاق هؤلاء الأبناء إلى الشركة. ونرى أنه يجب أن تبدأ فكرة التحاق الأبناء إلى الشركة في مرحلة مبكرة، حتى يتم التأكد من حصوله على مقدار كاف من التدريب، ولتجنب فشله في ممارسة عمله بالشركة.

#### ثالثا. العوامل المتعلقة بالعائلة المالكة:

يجب أن لا يتم إهمال أيضا قيم العائلة وعاداتها وتقاليدها التي يكون لها أيضا أثر كبير على انضمام الفرد من العائلة إلى الشركة، فبعض التقاليد قد تكون متوافقة مع القيم التي يتبناها الابن، وبعضها قد تكون مخالفة لقيمه أو حتى بعضها قد تعيق تحقيق قدراته الكامنة لدى الأبناء، وقد يمارس الأولياء الضغط على أبنائهم لضمهم للشركة حتى عندما لا تكون لهم المهارات اللازمة.

#### رابعا. العوامل المتعلقة بالسوق والظروف الخارجية:

إن ظروف السوق لها تأثير أيضا على ضم الأبناء للشركة، فهناك تأثير العولمة وزيادة التخصص في المهن، بحيث نجد بروز مجموعات تجارية مثل الاتحاد الأوروبي والتحويلات الاقتصادية والسياسية قد يساهم في كيفية انضمام الأبناء للشركة، فحاليا نعيش فترات زمنية متغيرة جدا التي يصعب التنبؤ بها، وقد صارت العولمة

مهمة في الشركات، إضافة لظهور فرص أخرى خارج الشركة العائلية التي يمكنها أن تشد انتباه الأبناء وتجذبهم إلى اختيار مهنة ما خارج الشركة العائلية وابتعادهم عنها.

### المطلب الثاني: أهمية التخطيط لانتقال الملكية والمسؤولية وإدارة الشركة إلى الأبناء

يعتبر ضروريا التخطيط لانتقال الملكية دون تقسيم تركة الشركة العائلية وبيعها، من خلال رسم سياسة لانتقال المناصب القيادية والإدارية من المؤسس إلى الجيل الموالي، حتى تستمر الشركة في نشاطها دون أي تذبذب وتفادي الوقوع في جيل يفتقر للخبرة أو الرغبة في إدارة الأعمال، ولتجنب ذلك يجب على المؤسس التفكير في ذلك والتخطيط له خلال مرحلة تسييره للشركة، حتى يضمن انتقال المهارات والخبرات لأبنائه ليتمكنوا من مواصلة ما بدأه خلال السنوات الماضية.

وحسب (Esteban et al, 2011) فإنه تظهر الإحصائيات أن نسبة 30% من الشركات العائلية تعيش بعد الجيل الثاني، ونسبة 10% منها تبقى إلى الجيل الثالث، ونسبة 4% منها فقط تستمر حتى الجيل الرابع، الأمر الذي فرض إعادة النظر في سبب اندثار هذا النوع من الشركات<sup>1</sup>، وفي هذا السياق يعرف (Piason, 2013) Muzividzi) تخطيط التعاقب بأنه عمل مدروس ومنهجي من قبل الشركة لضمان استمرارية القيادة في المناصب والحفاظ على رأس المال بما فيه الفكري والمعرفي، وهذا بسبب أن هناك أدلة كبيرة في فشل هذه الشركات في الوصول إلى الأجيال الموالية ممثلة في الفشل في التحضير لتقديم خليفة يتولى قيادة الشركة، فغالبا ما تكون قرارات الخلافة استنادا إلى احتياجات العائلة بدلا من متطلبات العمل الخاصة بالشركة<sup>2</sup>.

ويقترح (Thanh et al, 2019) أن استمرارية الأعمال ونجاحها من جيل لآخر يعتمد بشكل رئيسي على التخطيط الجيد للتعاقب، وهناك ثلاثة أهداف رئيسية في خطة التعاقب وهي<sup>3</sup>:

- التوزيع بكفاءة وعدالة الملكية من الجيل السابق إلى الجيل التالي؛
- تمرير قيادة الأعمال إلى الجيل التالي؛

<sup>1</sup> Esteban R. Brenes, Kryssia Madrigal, Bernardo Requena, **Corporate governance and family business performance**, Journal of Business Research, 64, 2011, P: 281.

<sup>2</sup> Piason Virir, Donnelie Muzividzi, **Corporate Governance In Family Owned Businesses: A New Paradigm Shift In Management**, European Journal of Business and Management , Vol 5, No 8, 2013, P: 182.

<sup>3</sup> Thanh Trung Pham, Robin Bell, David Newton, **The Father's Role in Supporting the Son's Business Knowledge Development Process in Vietnamese Family Businesses**, Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, Vol. 11, No. 2, 2019, P: 06.

- المحافظة على الانسجام العائلي وتعزيزه.
- إذا فالتخطيط الفعّال للخلافة سيقفل إلى حد كبير من التهديد الذي تتعرض له الشركات العائلية، من خلال التفكير في مستقبل الشركة من حيث التخطيط لانتقال الملكية والإدارة إلى الأبناء، إضافة لانتقال القيم والثقافة والسمعة وغيرها<sup>1</sup>.
- وحسب (Garton, 2019) فإنه قد وجدت دراسة أجريت على 3250 عائلة على مدى عشرين عاما أن هناك أربعة أسباب لفشل نقل الثروة (الشركة العائلية) عبر الأجيال، وهي<sup>2</sup>:
  - انعدام الرؤية العائلية بنسبة 10%؛
  - تفكك الثقة والتواصل داخل العائلة بنسبة 60%؛
  - عدم إعداد الورثة للأدوار والمسؤوليات بنسبة 25%؛
  - الأخطاء المهنية في التخطيط الاستشاري أو القانوني أو المالي بنسبة 5%.
- أولا. إضفاء الطابع الرسمي والمؤسسي على الشركة العائلية:
- على المؤسس أن يقوم بتبني صفة الرسمية في الشركة العائلية وإضفاء الطابع المؤسسي عليها مثل الشركات الأخرى غير العائلية، من خلال إنشاء هيكل إداري وتنظيم مالي ومحاسبي، حيث أن غياب هذه التنظيمات يؤدي إلى اختلاط وتداخل المهام والمسؤوليات والاختصاصات، وعدم الانضباط المالي والمحاسبي، وبالتالي عرقلة نشاط الشركة العائلية مما يعوق استمرارها<sup>3</sup>، ووفقا لما أشار إليه (Nigel, 2005) فإنه يجب القيام بعدة إجراءات ونذكرها فيما يلي<sup>4</sup>:
  - اعتماد هيكل إداري وتنظيمي ومالي رسمي وفعّال يستهدف استقرار الشركة وتطورها؛
  - إضفاء الطابع المؤسسي على المسميات والأوصاف الوظيفية وتحديد واضح للأدوار؛
  - تفويض الصلاحيات إلى المسؤولين والموظفين بكل دقة ووضوح؛
  - إضفاء الطابع المؤسسي على نظام المعلومات التشغيلية والمالية؛

<sup>1</sup> Eric Clinton, Vanessa Diaz, Martina Brophy, Jordan Gamble **Long-Term Thinking In uk Family Business**, An IFB Research Foundation Working Paper, 2018, P: 05..

<sup>2</sup> Nicole Garton, **Continuity Planning for Family Owned Businesses**, a CBA BC Wills and Trusts Vancouver Section meeting held on January 29, 2019, p: 02.

<sup>3</sup> بوتبينة حدة، **حوكمة الشركات العائلية - الإمارات العربية المتحدة أنموذجا-**، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14 (1)، 2018، ص: 339.

<sup>4</sup> Nigel Finch, **Identifying and addressing the causes of conflict in family business**, Op Cit, P: 16.

- يجب أن تكون المعاملات المتعلقة بأنشطة الشركة رسمية وموثقة؛
- إعداد بروتوكول وكتيبات العائلة؛
- تشكيل مجلس إداري و/أو مجلس استشاري؛
- استقطاب أفراد مستقلين من خارج العائلة ذوو كفاءة وخبرة؛
- إعداد إطار يهدف للمحافظة على قيم الشركة العائلية وثقافتها وأعرافها وتوريثها عبر الأجيال، مع الأخذ بعين الاعتبار في مقابل ذلك الاستمرار في التغيير والابتكار لتلبية حاجات الزبائن وفق التطورات الحاصلة<sup>1</sup>.

### ثانيا. ضبط العلاقات في الشركات العائلية:

تعتبر وحدة العائلة انطلاقاً من العلاقات الجيدة بين أفرادها خاصة بين الجيلين السابق والموالي، وتتطور العلاقة وتنمو بالشكل الذي من شأنه تعزيز التفاني في العمل وتركيز جهودهم للسير قدماً بالشركة العائلية، بعيداً عن الصراعات الممكن حدوثها بين أفراد العائلة<sup>2</sup>.

### ثالثاً. التخطيط لانتقال الملكية إلى الأبناء:

تعتبر عملية تحويل الشركات العائلية من شركات تضامن أو شركات ذات مسؤولية محدودة إلى شركات مساهمة بمثابة آلية لتسهيل في انتقال الملكية إلى الورثة دون أي نزاعات مالية، وبالشكل الذي يضمن بقاء الشركة العائلية واستمرار نشاطها عبر الأجيال.

حيث أن التحوّل إلى شركات مساهمة يوضح نصيب كل فرد من أفراد العائلة، ومنه يسهل لكل فرد لا يرغب في الاستمرار من خلال بيع حصته عن طريق سوق المال، دون أن يؤثر ذلك على استمرار الشركة عكس الشركات الأخرى، فمعظم الشركات العائلية التي استمرت في عدد من الدول هي التي تحولت إلى شركة مساهمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عثمان علي المزيد، أسباب استمرارية الشركات اليابانية وتعميرها، الاستفادة من تجربة الشركات اليابانية في تحقيق رؤية 2030، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، 2017، ص: 07.

<sup>2</sup> سامي تيسير سلمان، مرجع سابق، ص ص: 29-30.

<sup>3</sup> مصطفى الحسبان، مدى إلزامية الحكومة على شركات المساهمة وأثرها في ضوء إصدار قانون الشركات الإماراتي الجديد رقم 2 لسنة 2015، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 41، 2017، ص ص: 235-236.

كما يجب الاهتمام بشفافية المعلومات عن الشركة العائلية، بحيث قد ينسحب شريك (فرد من العائلة) باتفاق باقي الأطراف أو يتوفى وينص عقد الشركة جواز حلول وارث محله، فقد يكون الوارث أو الشريك الجديد ليس على علم بالمركز المالي للشركة العائلية، وقد ينتج عن هذا بعض الاضطرابات التي يمكنها أن تهدد استمرارها، ولهذا من الضروري الاهتمام بالإفصاح والشفافية من خلال نشر المعلومات عن الشركة العائلية بصدق والتي تعبر عن الواقع، فهذا أمر يسهل من أجل توسيع قاعدة الملكية فيها أو تحويلها إلى شركة مساهمة<sup>1</sup>.

#### رابعاً. تخطيط التعاقب الوظيفي والقيادي لانتقال إدارة الشركة العائلية إلى الأبناء:

أشار (ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية) أن عملية (تخطيط التعاقب الوظيفي والقيادي)\* لإعداد الجيل القادم بهدف تولي القيادة والمسؤولية مستقبلاً هي مسيرة متكاملة وليست عرضية، فيمكن أن تبدأ منذ الصغر عندما يجسد الوالدين القيم العائلية الخاصة بالجانب المالي لتتطور بعدها وتصبح برنامج متكامل لتنمية مهارات الجيل الموالي، كالاتحاق بعدد من البرامج التعليمية، الحصول على منح دراسية أو تولي بعض الوظائف أثناء العطل الصيفية، إضافة إلى المشاركة في الأعمال الخيرية للعائلة، لتتطور هذه البرامج بمرور الزمن لتنتهي بإعداد جيل له كل الكفاءة والمعارف الإدارية لتسلم القيادة مستقبلاً لضمان استمرارية الشركة<sup>2</sup>. وفي هذا السياق أكد (Bell, Pham, 2020) أن معظم المؤسسين يشجعون أبنائهم على العمل خارج الشركة العائلية من أجل اكتساب المزيد من الخبرة، باعتبار أن العمل خارج الشركة العائلية يحسن كفاءة ومستوى الأبناء، واقترح غالبية المستشارين أن الأبناء لا بد أن يعملوا خارج الشركات العائلية لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات إلى خمس سنوات من أجل تحسين الكفاءة وتوفير الشعور بالهوية والمصدقية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بوتبينة حدة، مرجع سابق، ص: 339.

\* **تخطيط التعاقب الوظيفي والقيادي**: هي عملية مدروسة ومنظمة تهدف إلى استمرارية القيادة في الوظائف الرئيسية المستهدفة للمؤسسة، وذلك من خلال عملية تطوير كفاءات ومهارات الأفراد الحالية بما يتناسب مع ما هو مطلوب مستقبلاً مع الحفاظ عليها، وهذا لدعم المؤسسة في أداء مهامها وأدوارها بكل فاعلية. لمزيد من التفصيل راجع:

- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، **الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات في الحكومة الاتحادية**، طبعة 1، الإمارات العربية المتحدة، 2019. متاح على <https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/6bb12e55.pdf>.

<sup>2</sup> ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية "دليل إرشادي لحوكمة الشركات العائلية"، مجلس الشركات العائلية الخليجية، مرجع سابق، ص: 25-26.

<sup>3</sup> Robin Bell, Thanh Trung Pham, **Modelling the Knowledge Transfer Process between Founder and Successor in Vietnamese Family Businesses Succession**, Journal of Family Business Management, 2020, P: 23.

كما يرى (Panunzi et al, 2002) بأنه يجب على ملاك الشركات العائلية أن يعلموا بأن لحظة انتقال الإدارة والمسؤولية هي مرحلة حاسمة ومفصلية، لهذا يتوجب وضعها ضمن المخططات الإستراتيجية منذ البداية وليس إلى فترات متأخرة<sup>1</sup>، وهذا ما أكدته (ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية) من خلال أن البدء المبكر بإجراءات الخلافة يتيح الوقت الكافي لتطوير الأبناء المرشحين وإعدادهم وإتاحة الفرصة لهم لإثبات قدراتهم وكفاءتهم، وإتاحة الوقت الكافي أمام الأبناء لبناء ديناميكية سليمة مع فريق العمل وتطويرها<sup>2</sup>، وكل هذا يساهم في ضمان استمرارية إدارة الشركة إلى جانب الأدوار الرئيسية والمناصب القيادية في كل المستويات بما فيها رأس المال الفكري<sup>3</sup>.

ويسرد (الفريقي، 2013) في دراسته أنه عند تأسيس الأعمال العائلية عبر أجيال متعاقبة تتقاطع دورة حياة العائلة ودورة العمل في عدة مراحل، وذكر منها ثلاث مراحل وهي:<sup>4</sup>

- مرحلة تأسيس الأعمال العائلية: وخلالها ينشئ المؤسس العمل وينهض بالعائلة في نفس الوقت؛
- مرحلة التشغيل: ويتم خلالها نقل قيم الشركة العائلية إلى الجيل الموالي ليضمن التعاقب الناجح؛
- مرحلة الاختبار: وفيها يقيم المؤسس مدى نجاح أفراد العائلة في نقل قيم العائلة إلى الموظفين.

يمكن القول أنه يمكن لهذه المراحل أن تترك آثارها على العائلات الممتدة بطرق مختلفة، إذ توفر جميعها البيئة الملائمة لعملية التعاقب وتعزيز اكتساب مبدأ الفهم الجماعي فيما بين أفراد العائلة.

1- أهداف تخطيط التعاقب الوظيفي والقيادي لانتقال المسؤولية وإدارة الشركة العائلية: يمكن حصرها في النقاط التالية:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Fausto Panunzi, Mike C. Burkart, Andrei Shleifer, **Family Firms**, Institute of Economic Research, Harvard University, Working Paper No 74, 2002, P: 01..

<sup>2</sup> ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية "دليل إرشادي لحوكمة الشركات العائلية"، مجلس الشركات العائلية الخليجية، مرجع سابق، ص: 57.

<sup>3</sup> Yakubu Coffie Ahmed, **Succession Planning Measures Of Small And Medium Enterprise (SME) Family Businesses In Ghana**, A Thesis submitted to the Department of Managerial Science, Kwame Nkrumah University Of Science And Technology, 2015, P: 19.

<sup>4</sup> حمزة الفريقي، **الشركات العائلية ودورها في المجتمعات الجماعية: الآثار والتبعات**، مجلة ثروات، العدد 18، 2013، ص: 22.

<sup>5</sup> الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، **الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات في الحكومة الاتحادية**، الطبعة 1، الإمارات العربية المتحدة، 2019، ص: 13.

1-1 تحقيق النمو على المدى الطويل: بحيث يتم وضع الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب لشغل الوظائف المعنية بذلك، وتقييم الكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة العائلية وهذا ما يضمن النمو على المدى الطويل.

2-1 استمرارية الأداء المؤسسي: تعتبر عملية تحديد المخاطر التشغيلية المتعلقة بفقدان قيادي أو موظف له دور حيوي، بحيث يمكن أن يسبب تأثيراً على إنتاجية وفعالية الأداء للشركة العائلية، ولهذا من الواجب اتخاذ الإجراءات والخطوات اللازمة لتقليل المخاطر والمتعلقة أساساً بالتخطيط للتعاقد الوظيفي والقيادي.

3-1 الجاهزية عند الحاجة: بحيث يتم توفير الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب وبالصورة المطلوبة، خصوصاً المناصب المتعلقة بالقيادة في حالة الوفاة أو العجز المفاجئ.

4-1 التحفيز: يشعر المرشحون المحتملون من ذوي القدرات العالية بأهمية الاستثمار الذي تقوم به الشركة العائلية في رعايتهم وتأهيلهم وإعدادهم للأداء بشكل أفضل، كما أن هذا التوجه يقدم تحفيز غير مباشر لبقية الأفراد لتحسين أدائهم ليكونوا جزءاً من نخبة الكفاءات.

2- تحديات قيادة أبناء الجيل الموالي للشركة العائلية: تواجه الأبناء من الجيل الموالي للعائلة عدة تحديات، بحيث تصعب عليهم مهمة قيادة الشركة ونذكر أهمها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- الكفاءة والخبرات العلمية المطلوبة في الأبناء واللازمة لقيادة الشركة العائلية؛
- التغيرات التي تطرأ في البيئة التنافسية للشركة العائلية؛
- المتغيرات الديناميكية للسوق والتقنيات والتعامل معها بكفاءة، مع تفادي عدم اتخاذ قرارات عشوائية؛
- الخلافات والصراعات العائلية؛
- تقبل الجيل الحالي لتسليم بعض مهام لأبناء الجيل الموالي ومنحه الثقة؛
- المحافظة على الأسس التي بنيت عليها الشركة العائلية.

<sup>1</sup> رامي عبيد، المصطفى بنتور، الوليد طلحة، حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية، أمانة محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد العربي، الإمارات العربية المتحدة، 2020، ص ص: 75-76.

3- أشكال انتقال الإدارة والمسؤولية عبر الأجيال: من أجل استمرار الشركة العائلية ونموها، لابد من

استلام الأبناء الإدارة في فترة معينة، وهناك ثلاثة طرق لانتقال الإدارة والمسؤولية الجيل الموالي كما يلي:<sup>1</sup>

3-1 انتقال الإدارة والمسؤولية إلى شخص واحد: قد يكون هذا الشخص من المؤسسين أو أبنائه

الوحيدين، بحيث ستبقى سلطة اتخاذ القرار ترجع لشخص واحد، لكن هذه المرة تتبع لمدير له خبرة علمية

متطورة، الأمر الذي يسهل أخذ مبادرات مع البيئة الخارجية من موزعين وزبائن بشكل أفضل، لكن هناك

نقاط سلبية هي أن كل ثروات الشركة في يد شخص واحد قد يؤدي إلى تعريضها لأهواء هذا الشخص.

3-2 انتقال الإدارة والمسؤولية إلى عدة أبناء: يقوم الجيل الأول إلى تسليم الإدارة إلى الأبناء وهو في حالة

ذروة نشاطه، وهذا بهدف ضمان انتقال الشركة بطريقة صحيحة وسلسة وبشكل عادل، سواء في الثروات

أو في المناصب كل حسب قدراته، بحيث يضع كل فرد في مكانه المناسب وفقا لكفاءته، فهذه الإجراءات

تمنع حدوث أي صراع، ويعمل الجيل الأول على بث روح العمل الجماعي وحس المسؤولية بين الأبناء.

ونرى أنه قبل انتقال الإدارة ومختلف المسؤوليات إلى أبناء الجيل الثاني لابد من تهيئة هؤلاء الأبناء

وتعليمهم وإشراكهم تدريجياً في تسيير الشركة العائلية، حتى نضمن انتقال ناجح للإدارة والمسؤولية وعدم

تذبذب نشاط الشركة العائلية نتيجة قلة الكفاءة أو عدم الدراية بظروف البيئة الخارجية للشركة، وهذا أمر

ضروري يجب أخذه بعين الاعتبار في أوقات مبكرة.

3-3 انتقال الإدارة والمسؤولية إلى الأقارب: عندما تصبح الشركة العائلية في مراحل متقدمة من تطور

نشاطها، وتعدد أفراد العائلة، يصبح بقاء الشركة ضمن إطار العائلة الضيقة غير ممكن، عندها تمتد إلى

الأقارب، أي عندما لا يكون وريث مباشر للأب أو للابن، يتم اللجوء إلى توريث الإدارة للأقارب.

وهنا يمكن القول أن عملية التحكم في الإدارة تزداد صعوبة وتعقيد مع تعدد أفراد العائلة، لذا يجب

التخطيط مسبقاً لتدريب البعض منهم وتكوينهم، لكي يضمنوا استمرار نشاط الشركة مستقبلاً دون أي

اختلالات.

<sup>1</sup> ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية "دليل إرشادي لحوكمة الشركات العائلية"، مجلس الشركات العائلية الخليجية، مرجع سابق، ص:

4- خطوات انتقال الإدارة والمسؤولية من المؤسس إلى الجيل الموالي (الرئيس الجديد):

يجب العمل على تكوين صلة حقيقية بين الجيل القادم من الشباب مع سابقه في الشركات العائلية، بحيث يتم إعدادهم والتحضير الجيد لإشراكهم في العمل أمر لا بد منه لضمان الاستمرارية وانتقال الخلافة بمرونة، ونوجز عملية تسليم الإدارة والمسؤولية إلى الجيل الموالي عبر ثلاثة خطوات، وهي<sup>1</sup>:

4-1 الخطوة الأولى: ويتم خلالها:

- اختيار الرئيس يكون وفقا للمؤهلات والكفاءة وليس للسن مع أخذ رأي؛
- أحيانا قد لا يكون الرئيس الجديد من أبناء العائلة، طالما يكون هذا الشخص أكثر كفاءة من الأبناء الذي يقود الشركة لتحقيق المزيد من النجاحات؛
- من الضروري عدم تأخير تحديد الرئيس المستقبلي للشركة العائلية.

4-2 الخطوة الثانية: ويتم خلالها:

- عمل كل الترتيبات التي يتم من خلالها عرض كل الوثائق والملفات اللازمة الخاصة بعمل الشركة العائلية؛
- وضع سياسة إستراتيجية جديدة للشركة، وذلك بمشاركة الرئيس القادم لوضع النقاط الأساسية التي تنطلق منها الشركة العائلية مستقبلا؛
- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بالشركة العائلية، وهذا بمساعدة الرئيس القادم بغية العمل على معالجة نقاط الضعف لاحقا؛
- تحديد ومناقشة العوامل التي أدت لنجاح الشركة العائلية مع الرئيس القادم؛
- مناقشة الرئيس القادم لمختلف نقاط القوة والضعف لموظفي وعمال الشركة العائلية، وكذا سياسة التعويضات المعتمدة بهدف تطويرها لاحقا؛
- إعداد قوائم شاملة للزبائن والموردين وعرضها على الرئيس القادم للاطلاع عليها، وهذا بهدف مراجعة كيفية التعامل معهم بطريقة أفضل مستقبلا.

4-3 الخطوة الثالثة: ويتم خلالها:

- تدريب وتكوين الرئيس الجديد على مختلف أنشطة الشركة العائلية؛

<sup>1</sup> سامي تيسير سلمان، مرجع سابق، ص ص: 27-28.

- تطوير شخصية الرئيس وتحسين ثقافته وعلاقاته الإنسانية لبعث الثقة بينه وبين الموظفين، وذلك قبل خمسة (05) سنوات من تسلمه مهام رئاسة إدارة الشركة.

وفي نفس السياق يرى (مولاي، 2013) أن هناك عدة نقاط يجب مراعاتها عند وضع خطط تعاقب الأجيال في الإدارة، ونلخصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- الأهداف المرتبطة بتعاقب الأجيال في الإدارة وتولي المناصب القيادية؛
- الأساليب والمعايير التي يتم الاعتماد عليها لاختيار الأفراد من الأجيال اللاحقة لتولي المسؤولية؛
- الخطوات اللازمة في إعداد الأفراد من الأجيال اللاحقة في الإدارة؛
- التدريب اللازم لتولي المهام الإدارية والقيادية مستقبلاً؛
- الخطط التي تتضمن مواعيد معينة تتعلق بمراحل وطرق تحديد وتدريب أفراد الأجيال الموالية في الإدارة؛
- خطة للحالات الاستثنائية في حالة عدم سير تعاقب الأجيال في إدارة الشركة العائلية وفقاً لما خطط له، أو في حالة وقوع أحداث لم تأخذ في الحسبان.

وحسب (Nigel, 2005) فإن هناك دراسة شملت أكثر من 13000 شركة عائلية، وقد حددت ثلاثة شروط مسبقة لخلافة ناجحة، وهي:<sup>2</sup>

- يجب أن يكون هناك مجلس يحاسب الرئيس التنفيذي ويجتمع من ثلاثة (03) إلى ستة (06) مرات في السنة؛
  - يجب أن تكون هناك اجتماعات عائلية رسمية يتم فيها مناقشة الأمور المتعلقة بالشركة، وذلك ثلاث (03) مرات على الأقل في السنة؛
  - ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للشركة العائلية، حيث تتم إعادة تنظيم الشركة والعائلة باستمرار وفق الأهداف المسطرة، وتجنيد جميع الأفراد المعنيين من أجل العمل على تحقيقها.
- ونلاحظ أن هناك العديد من الشركات مستمرة في نشاطها بحيث يزيد عمرها عن مائتي عام حول العالم، ونوضحها في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سابق، ص: 199.

<sup>2</sup> Nigel Finch, **Identifying and addressing the causes of conflict in family business**, Op Cit, P: 16. Found: Mai 22 nd, 2020 at 10:45on: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=717262](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=717262).

الجدول رقم (3-1): يمثل عدد الشركات التي يزيد عمرها عن مائتي (200) عام حول العالم

الدولة	عدد الشركات
اليابان	938
ألمانيا	837
هولندا	222
فرنسا	196
الصين	09
الهند	03

المصدر: عثمان علي المزيد، أسباب استمرارية الشركات اليابانية وتعميرها، الاستفادة من تجربة الشركات اليابانية في تحقيق رؤية 2030، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، 2017، ص: 05.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن اليابان تصدر الدول من حيث عدد الشركات المعمرة والتي تجاوزت مائتي عام والمقدرة بـ 938 شركة، وتليها ألمانيا بحوالي 837 شركة معمرة وبعدها هولندا بـ 222 شركة معمرة، وفرنسا والصين والهند بـ 196 و 09 و 03 شركات معمرة على التوالي، ونلاحظ أن الصين بالرغم من تاريخها القديم وثقافتها العريقة لا تملك إلا 09 شركات معمرة، كما نلاحظ غياب دولة كوريا الجنوبية والتي ليست لديها أي شركة معمرة يزيد عمرها عن مائتي عام، كما سجلنا غياب كل الدول العربية رغم ماضيهم الحافل.

وقد ذكر (علي المزيد، 2017) أن هناك بعض الدراسات تطرقت لوجود ثلاث نقاط رئيسية التي ساهمت بشكل كبير في استمرار الشركات العائلية اليابانية، ونذكرها في الآتي:<sup>1</sup>

- الاستثمار على المدى الطويل والابتعاد عن التوسع: بحيث لا تتطلع إلى التوسع في نشاطها بل تقدم السلع والخدمات بأعلى درجات الجودة للزبائن ويؤدي ذلك إلى التقليل من كميات الإنتاج والتركيز على رفع درجة الجودة وتحقيق مخرجات نوعية وليست كمية، كما أن المحافظة على هذه السياسات والمهارات ونقلها إلى الأجيال اللاحقة يحتاج إلى الإخلاص في العمل والمتابعة المستمرة، وهذا ما يصعب على الشركات العائلية المعمرة التوسع والدخول في مسارات جديدة ومختلفة خاصة وأنها لا تملك خبرة كافية.

<sup>1</sup> عثمان علي المزيد، مرجع سابق، ص: 6-7.

- الاهتمام بالقيم الثابتة والابتكار المستمر: حيث تحافظ الشركات العائلية المعمرة بشكل واضح على قيمها الثابتة مع مراعاة التغيرات السريعة في المجتمع واحتياجات الزبائن المتجددة، وتميز الشركات العائلية اليابانية المعمرة بأنها محافظة على قيمها وأعرافها المتوارثة عبر الأجيال، وفي مقابل ذلك ترسيخ الابتكار باستمرار مع مراعاة تلك القيم والأعراف، وبالرجوع إلى رئيس الشركة اليابانية تورايا "ميتسوهيرو كوروكاوا" وهو من الجيل السابع عشر لهذه الشركة نجده يقول "القيم الثابتة والأعراف هي سلسلة من الابتكارات المتواصلة".

- اعتبار زوج البنت فردا من العائلة وتسليمه إدارة الشركة العائلية: تقوم الشركات العائلية اليابانية بتوريث الإدارة إلى أبناء العائلة الذكور، وإذا تعذر ذلك لعدم وجود الكفاءات المناسبة من الذكور فإن المالك يقوم بتزويج ابنته لأحد رواد الأعمال البارعين وتسلم له إدارة الشركة.

ونرى أنه بإمكان الشركات العائلية في الجزائر الاستفادة من هذه التجربة، والتي هي سر نجاح مؤسساتها وتوارثها عبر الأجيال وبقائها، خاصة الاستثمار طويل الأجل وعدم التوسع خصوصا في المجالات التي تملك الشركة مهارات فيها، بالإضافة إلى التركيز على قيم وثقافة الشركة والاهتمام بها وتكييفها بما يراعي التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال لمواجهة الشركات المنافسة والمحافظة على مكانتها في السوق.

وعلى عكس ما ذكرناه سابقا يعتبر (Junsheng et al, 2019) أن التنوع في الأعمال الجديدة فرصا وظيفية ومنصة تعليمية لأفراد العائلة من الجيل الموالي، كما يمكنهم من صقل مهاراتهم الإدارية دون الإضرار بالعمل الأساسي (الشركة العائلية الرئيسية)، فمن جانب يتم المحافظة على الشركة العائلية ومن جانب آخر تمنح الفرصة للأبناء من أجل تطوير مهاراتهم، وعلى سبيل المثال اعتمدت عائلة "Rothschild" إستراتيجية التنوع، حيث قام كل من أبنائه الخمسة بإنشاء خدمات مصرفية في مناطق مختلفة، وقد سمح هذا التنوع من اكتساب هؤلاء الأبناء خبرات واكتشاف فرص مهنية في العمل<sup>1</sup>.

ويمكن القول أن هذا التنوع في الأعمال له عدة إيجابيات ومزايا أهمها منح الفرصة للأبناء من أجل كسب الخبرة والمهارة واكتشاف عالم الأعمال، لكن يمكن يؤثر سلبا على شركة العائلة الرئيسية خاصة إذا كانت كبيرة، فيصعب على الآباء إدارتها في ظل انشغال الأبناء بأعمالهم.

<sup>1</sup> Junsheng Dou, Ning Wang ,Emma Su, Hanqing Fang, Esra Memili, **Goal complexity in family firm diversification: Evidence from China**, Journal of Family Business Strategy, 2019, P: 04.

إلى جانب هذا يضيف (Samar J, 2016) في دراسته إلى أنه يجب نأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى، والتي تؤثر على استمرارية الشركة العائلية وانتقالها عبر الأجيال ومنها: التغيرات التكنولوجية، المنافسة، الأطر القانونية، الأزمات الاقتصادية، مطالب الموظفين، عدم اهتمام أفراد العائلة بمواصلة العمل في الشركة، الجوانب المالية للشركة وغيرها من العوامل<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: ضرورة اعتماد سياسة التوظيف وتوزيع الأرباح مناسبة في الشركات العائلية

يعتبر ضروريا أن تخضع عملية التوظيف في الشركات العائلية إلى إجراءات وشروط محددة حتى يتسنى استقطاب الكفاءات سواء من داخل أفراد العائلة أو من خارجها، فكثير من الشركات العائلية التي لا تعتمد سياسة توظيف واضحة ينتهي بها الحال إلى وجود عدد أكبر مما تحتاجه من الموظفين، إضافة إلى توظيف أفراد ليست لهم المؤهلات المطلوبة، وبالتالي لا يقدمون أية إضافة للشركة.

#### أولا. اعتماد سياسة توظيف مناسبة في الشركة العائلية:

ويشير (Shouye, Yiqing, 2020) أنه غالبا ما تتأثر عملية التوظيف في الشركات العائلية وتبنى على أساس العاطفة ودرجة القرابة للعائلة<sup>2</sup>، بحيث تعطى الأولوية لتوظيف وتعيين وترقية أبناء العائلة بغض النظر عن مؤهلاتهم، وكذا الامتناع عن مساءلتهم على أدائهم الضعيف أو عن الإخلال بالسلوكيات الوظيفية<sup>3</sup>، وهذا ما يؤكده (Bouges, 2013) بأن ذلك يعود سلبا على أداء هذه الشركات بسبب عدم وجود الكفاءة المهنية لأفراد العائلة<sup>4</sup>، بحيث قد يتم منح مناصب للأقارب التي قد لا يستحقونها نظرا لمحدودية مستواهم وكفاءتهم، ولهذا يجب أن تراعي الشركات العائلية سياسة توظيف واضحة ومدروسة للأفراد القادرين والمؤهلين لتوظيفهم

<sup>1</sup> Samar J. Al-Barghouthi, **Passing The Torch, Family Business Succession: Case Study, Bahrain**, International Journal of Business and Management Studies, 05(01), 2016, P: 283.

<sup>2</sup> Yiqing Yang, Shouye Liu, **Literature Review on R&D Innovation of Family Firms**, 5 th International Conference on Social Sciences and Economic Development, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 427, 2020, P: 49.

<sup>3</sup> Roland Kidwell, Kathryn Kloepfer, **How Family Business Leaders Can Encourage Both Devotion and Performance** Entrepreneur & Innovation Exchange Published online at FamilyBusiness.org on August 29 2018, P: 01.

<sup>4</sup> Farid Fouad Bouges, **Internationalization of Family Businesses in Saudi Arabia**, Doctor Thesis, Business Administration, Walden University, USA, 2013, p: 22.

في الشركات العائلية، ومما يجب مراعاته (حسب ما نشره مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2016) نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- تحديد المناصب الشاغرة بدقة، أو إضافة مناصب ضرورية لتطوير أداء الشركة العائلية؛
- مراعاة المتطلبات التعليمية والخبرة والكفاءة؛
- التوظيف من أبناء العائلة الممتدة؛
- معاملة العاملين من أفراد العائلة؛
- المهام والمسؤوليات والتقييم لتطوير الأداء (الإشراف والتسلسل الزمني، نظام تقييم الأداء المتصل بمؤشرات الأداء الرئيسية)؛
- المكافآت والأجور على أساس السوق؛
- هيكل الترقية بالشركة العائلية؛
- التكوين، التدريب والتعليم المستمر؛
- التقاعد.

كما يجب على الشركة العائلية أن تولي أهمية لأعمالها بالدرجة الأولى، وليس للعائلة فقط حتى تستمر الشركة ويزيد أداؤها، ويجب عليها:

- عمل سياسة واضحة للتوظيف سواء لأفراد العائلة أو من خارج العائلة؛
- وضع برامج تدريبية داخلية تسمح بإعداد الموظفين الأكفاء لتولي مناصب مهمة في الشركة العائلية؛
- وضع نظام للأجور يمنح حوافز مناسبة لكافة الموظفين الرئيسيين والمديرين حسب أدائهم، وليس على أساس صلتهم بالعائلة.

وفي نفس السياق يجب وضع آليات لمراقبة سلوكيات الموظفين، وجمع المعلومات حول فعالية العمل وإنتاجية الموظفين مما يسمح للقادة من التعرف على الموظفين ذوو الأداء الضعيف، مما يسهل عملية مساءلتهم وتقديم ملاحظات تصحيحية لمعالجة الاختلالات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مركز المشروعات الدولية الخاصة المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تجارب وحلول، مؤسسة التمويل الدولية ومركز المشروعات الدولية الخاصة، الولايات المتحدة الأمريكية، مرجع سابق، ص: 81.

<sup>2</sup> Roland Kidwell, Kathryn Kloepfer, How Family Business Leaders Can Encourage Both Devotion and Performance, Op .cit, PP: 1-2.

وفيما يلي جدول يبين كيفية تعامل الإدارة مع سياسة التوظيف حسب فرضيتين (الشركة العائلية تولى الأهمية لأفراد العائلة، والشركة العائلية تولى الأهمية لأعمالها):

الجدول رقم (3-2): يمثل سياسة التوظيف للشركات العائلية التي تولى أهمية ( للعائلة - لأعمالها).

السياسة	الشركة التي تمنح الأولوية للعائلة	الشركة التي تمنح الأولوية لأعمالها
سياسة التوظيف	تفتح المجال لكافة أفراد العائلة، وفي معظم الأحيان تصبح الشركة العائلية كماوى لمن لا يستطيع النجاح خارجها.	أفراد العائلة ذوو الكفاءة والتأهيل هم فقط من يتم قبولهم بالشركة، ويتم تحديد شروط توظيف أفراد العائلة بناء على أساس المستوى التعليمي والكفاءة والخبرة... الخ.
سياسة الأجور	الأجور متساوية لكل الموظفين، حيث يتقاضى كل الأفراد نفس قيمة الأجور بغض النظر عن الخبرة، أو المستوى التعليمي والمساهمة في رفع الأداء.	ترتبط الأجور بمستوى الأداء المحقق والمسؤولية الموكلة وفقا للسوق والمنافسة، ويتقاضى الأفراد ذوو الأداء الجيد أجور أعلى من غيرهم، وهناك إمكانية التحلي عن أفراد العائلة ذوو الأداء الضعيف.
إسناد القيادة	توكل القيادة إلى الأكثر أقدمية، وليس للأكثر كفاءة ذو الأداء الجيد، وتولى الأهمية للأكثر بقاء بالشركة العائلية وليس خارجها.	ضرورة توفر شروط مهارات القيادة، والذي يدير الشركة هو الأكثر كفاءة ومهارة وذكاء، سواء من داخل العائلة أو خارجها، كما تتيح الشركة فرصة تعيين الأفراد من خارج أفراد العائلة في المناصب العليا.
التدريب والتكوين	ليس هناك برامج تدريبية وتكوينية رسمية لأفراد العائلة، فكل فرد يجب أن يطور ذاته بإمكانياته الخاصة وبصفة شخصية.	التكوين والتدريب الرسمي ضروري ومدرج في الشركة، وهناك برامج للتدريب والتكوين تقدم لأفراد العائلة وغيرهم من خارج العائلة.
تخصيص الموارد	تخصص غالبية موارد الشركة في تلبية الاحتياجات الشخصية للعائلة.	يخصص جزء من الموارد في تحقيق أهداف إستراتيجية من أجل توسيع النشاط والاستثمار في جوانب أخرى، وهناك فصل بين ممتلكات الشركة والعائلة.

Source: Family Business Governance, International Finance Corporation, 2011, pp: 47- 48.

إضافة لما سبق ذكر (ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية) أنه يجب على إدارة الشركة العائلية أن تعمل على تحقيق العدل والإنصاف بين العاملين والموظفين، سواء من داخل العائلة أو من خارجها فيما يتعلق بالمهام وتقييم الأداء والتعويضات (الرواتب والحوافز والامتيازات والعلاوات وغيرها)، وهذا لرسم صورة إيجابية لديهم، كما يجب على الشركات العائلية العمل على تطوير وتحسين كفاءة ومهارة الموظفين والعمال من خارج العائلة أيضا من تدريب وتكوين، وألا يبقى هذا مقتصرًا على أفراد العائلة فقط<sup>1</sup>.

#### ثانيا. اعتماد سياسة توزيع أرباح مناسبة في الشركة العائلية:

تعتبر سياسة توزيع الأرباح واحدة من بين أهم القرارات المتخذة في الشركات العائلية، لما لها من أهمية في تحقيق أهداف الشركة في النمو والتطور من جهة وتلبية متطلبات العائلة من جهة أخرى، ولهذا من الضروري أن تتم سياسة توزيع الأرباح بالشكل الذي يعمل على تحقيق أهداف كل من الشركة والعائلة، لأن غالبية العائلات تلي احتياجاتها على حساب نمو شركتهم وتطورها.

تواجه الشركات العائلية تحد فيما يتعلق إعدادها لسياسة توزيع الأرباح، بحيث أن هناك تعارض بين مصلحتان هما مصلحة الشركة العائلية في الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من أرباحها بهدف النمو والتوسع، ومصلحة أفراد العائلة في الحصول على دخل منتظم من الشركة في شكل توزيعات نقدية من أرباحها خاصة في ظل تباين الأوضاع المالية بين الأفراد كون أن البعض لهم مداخيل أخرى من خارج الشركة، وهنا تحدث بعض الاعتراضات حول وضع سياسة واضحة لتوزيع الأرباح تراعي احتياجات الشركة وأفراد العائلة<sup>2</sup>.

ولهذا يجب مراعاة جوانب الشركة والعائلة على حد سواء عند إعداد سياسة توزيع الأرباح، كما يجب تقديمها عند نهاية كل سنة من خلال تقديم آراء أفراد العائلة بما يراعي احتياجاتهم واحتياجات الشركة.

<sup>1</sup> ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية "دليل إرشادي لحوكمة الشركات العائلية"، مجلس الشركات العائلية الخليجية، مرجع سابق، ص: 42.

<sup>2</sup> دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي، وزارة الصناعة والتجارة، المملكة العربية السعودية، 2014، ص: 35-36.

## خلاصة:

لإبراز فاعلية الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية، حاولنا التعرض إلى الدور الحوكمي للمراجع الخارجي في استمرارية الشركات العائلية، بالإضافة إلى أهمية إرساء مجلس إدارة فعال، الحوكمة وممارسة إدارة الصراع، وفي الأخير أهمية التخطيط لانتقال الملكية والإدارة للجيل الموالي ودوره في استمرارية الشركات العائلية.

هناك مجموعة من المؤشرات يجب على المراجع الخارجي الانتباه لها أثناء إعدادة لتقرير استمرارية الاستغلال، والتي يمكن أن تثير الشك والتساؤل حول تحقق فرض الاستمرارية، بحيث أن حالات التعثر التي تواجهها الشركات لا تأتي فجأة وإنما تسبقها هذه المؤشرات، والتي غالبيتها حددت من طرف المعيار الدولي (ISA570)، وقد صنفت إلى مؤشرات مالية، تشغيلية ومؤشرات أخرى، والجدير بالذكر أن وجود واحد أو أكثر من بين هذه المؤشرات لا يعني بالضرورة أن فرض الاستمرارية موضع شكوك جوهرية.

باعتبار أن حوكمة الشركات تركز بشكل رئيسي على مجلس الإدارة، والتي تتوقف درجة نجاحها على فعاليته، بحيث له دور كبير في توجيه الشركة والإشراف عليها ومراقبتها، فهو يعمل على حماية رأس المال من سوء استغلال الإدارة، وفي الشركات العائلية يجب ألا يقتصر على أفراد العائلة فقط بل يجب أن يستقطب أعضاء مستقلين ذوو كفاءة وخبرة التي قد لا تتوفر في أفراد العائلة، إضافة إلى إضفاء بعد خارجي على إستراتيجية الشركة والرقابة عليها بعيدا عن أي عاطفة أو علاقة قرابة.

تعتبر الشركات العائلية بيئة خصبة للصراعات العائلية، ولهذا فإن إدارتها ضروري، فهي غالبا ما تؤدي إلى حل الشركة العائلية، أفضل وقت لمعالجة الأسباب المحتملة للصراع في الشركات العائلية هو قبل أن يتجلى الصراع الفعلي، لأنه عندما يحدث ذلك ستكون هناك مستويات عالية من العاطفة والضغط الخارجية، مما يزيد من حدة التوتر التي قد تؤثر سلبا على الأعمال العائلية إذا لم يتم التعامل معها بالشكل الصحيح، وللتواصل الفعال دور كبير في ذلك، وإذا لزم الأمر يتم الاستعانة بطرف ثالث محايد لحل النزاع.

إن عملية التخطيط لانتقال الملكية والإدارة إلى الأبناء ضرورية ومهمة جدا، بحيث يجب التحضير لها مبكرا، وذلك من خلال منح الفرصة للأبناء من أجل صقل مواهبهم من أجل تسلمهم المهام مستقبلا، إضافة إلى ترتيب الشركة بهدف نقل ملكيتها أيضا للأبناء وذلك بتحويل الشركة إلى شركة مساهمة، فمن خلال ذلك يسهل تحديد نصيب كل فرد من أفراد العائلة بما يضمن بقاء الشركة قائمة ومستمرة في القيام بنشاطها.

# الفصل الرابع: دراسة حالة

## تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الإطار النظري، سنحاول في هذا الفصل تحديد فعالية ممارسة الحوكمة في الشركات العائلية الجزائرية ومدى مساهمة ذلك في دعم الاستمرارية، واختبار الفرضيات التي تم وضعها.

تم إعداد استمارة معلومات لتساعدنا في القيام بمقابلات مع إطارات ومسيري الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB HADDAD لتحديد فعالية ممارسة الحوكمة، ومدى دعمها للاستمرارية لمواصلة ممارسة النشاط مستقبلا.

وفي سبيل الإلمام بالدراسة التطبيقية، ارتأينا تقسيم هذا الفصل لعدة عناصر بالشكل الذي يمكن أن نتوصل من خلاله إلى نتائج فعلية، ولهذا تناول المبحث الأول تقديم الإطار العام لدراسة حالة الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB HADDAD، وذلك بتقديم طبيعة دراسة الحالة، لمحة تاريخية عن الشركتين العائليتين ومفهومهما، عرض هيكلهما التنظيمي، تقييم وضعهما العام، أما المبحثين الثاني والثالث فقد ركزا على مدى فعالية البناء التنظيمي والعلاقات التنظيمية في إطار تبني الحوكمة في الشركتين محل الدراسة ودعمها للاستمرارية، من خلال وجود أساس من أجل إطار فعال لحوكمة الشركات، سياسة التوظيف، التعيين والتكوين، وآليات التقييم والمساءلة والترقية، إضافة لتحديد فعالية العلاقات التنظيمية في إطار تبني الحوكمة في الشركتين العائليتين محل الدراسة ودعمها للاستمرارية من خلال آليات التواصل بين المستويات الإدارية، التحضير لانتقال إدارة الشركة إلى أبناء العائلة المالكة، آليات تسوية الخلافات العائلية، دور حقوق أصحاب المصالح، وفي الأخير تحديد فعالية ممارسات مسؤوليات مجلس الإدارة، عمليات المراجعة، الإفصاح والشفافية في إطار تبني الحوكمة في الشركتين العائليتين محل الدراسة ومدى دعمها للاستمرارية.

## المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتناول طبيعة دراسة حالة الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB HADDAD، ومن ثم تقديم الشركتين محل الدراسة من خلال التعريف بهما، تتبع مراحل تطورها وعرض إمكاناتهما.

## المطلب الأول: طبيعة الدراسة

من أجل إعداد الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات، ونظرا لاعتبار الجزائر مازالت في المراحل الأولى من تطبيق الحوكمة وبشكل محدود، وهذا لغياب الآليات وضعف الأطر المؤسسية، كما أن تطبيقها جاء بصفة طوعية، ولهذا ارتأينا بناء مؤشرات للحوكمة بما يتناسب والبيئة الجزائرية للشركات العائلية وخصوصياتها. **أولا. أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB HADDAD، ومدى مساهمتها في استمرارية نشاطها، ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- الوقوف على مدى تطبيق الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB HADDAD الحوكمة.
  - الوقوف على نقاط ضعف وقوة الاستمرارية وعلاقتها بالحوكمة.
  - تقديم المقترحات التي من شأنها تفعيل تطبيق الحوكمة لتعزيز استمرارية الشركات العائلية.
- ثانيا. حدود الدراسة:** تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:
- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة بالجزائر في الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB.
  - **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفترة 2020/08/02 إلى 11/30 من نفس السنة بشركة ETRHB، و 2021/06/07 إلى 09/07 من نفس السنة بشركة BORDJ STEEL.
  - **الحدود البشرية:** استندت هذه الدراسة إلى إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيري الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB HADDAD.

**ثالثا. مبررات اختيار الشركات محل الدراسة:** وقع اختيار إجراء الدراسة التطبيقية في حالة الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB HADDAD، وهذا بعد التواصل المباشر بباقي الشركات العائلية

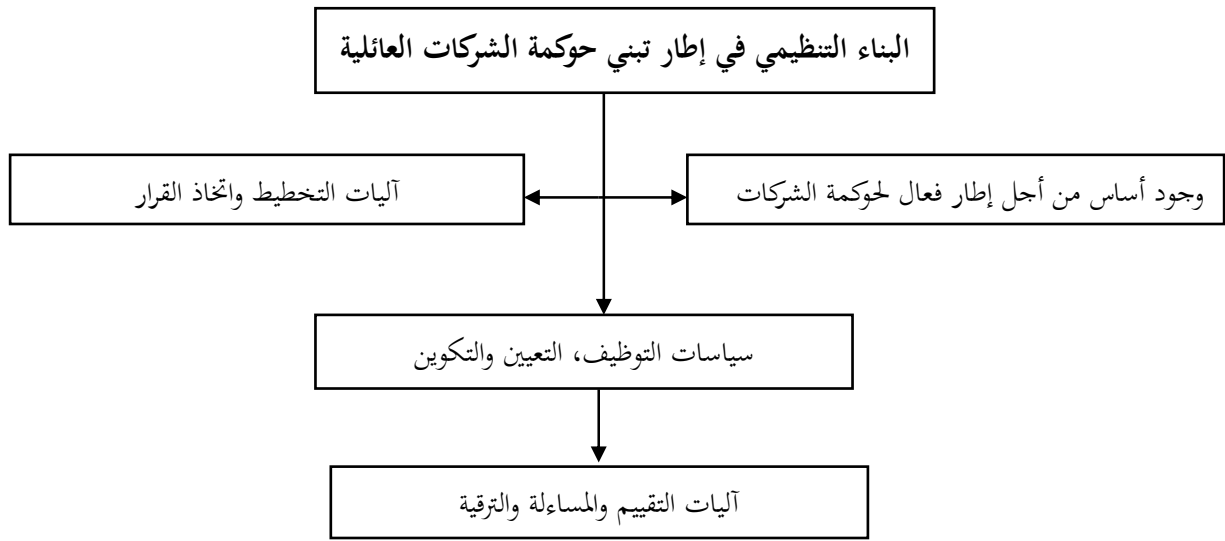
الأخرى في العديد من الولايات، وتقدم لهم طلبات إجراء تريض ميداني مؤشرة من إدارة الكلية بالمؤسسة الجامعية، ورغم الطلبات الملحة والمتكررة قابلتنا الشركات بالرفض التام، إضافة إلى الأزمة الصحية كوفيد 19.

رابعاً. هيكل الدراسة: قمنا بتقسيم الدراسة التطبيقية وفق الشكل التالي:

1- فعالية البناء التنظيمي في إطار تبني حوكمة الشركات العائلية: من أجل الإلمام بعناصر البناء التنظيمي

في الشركة العائلية في ظل الحوكمة ارتأينا تقسيمها إلى أربعة عناصر، ونلخصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-4): يمثل فعالية البناء التنظيمي في إطار تبني حوكمة الشركات العائلية

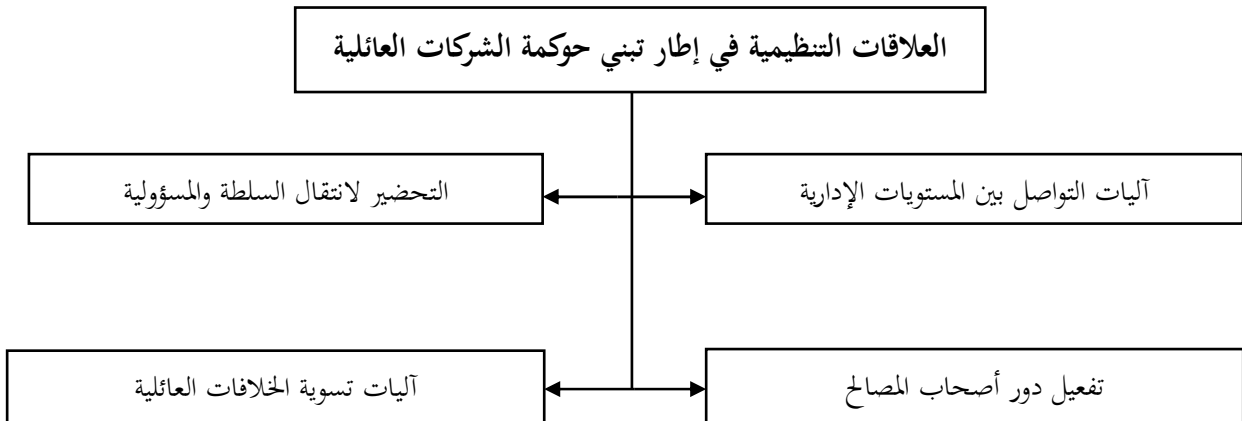


المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة.

2- فعالية العلاقات التنظيمية في إطار تبني حوكمة الشركات العائلية: من أجل الإلمام بعناصر العلاقات

التنظيمية في الشركة في ظل الحوكمة ارتأينا تقسيمها إلى أربعة عناصر، ونلخصها في الشكل الموالي:

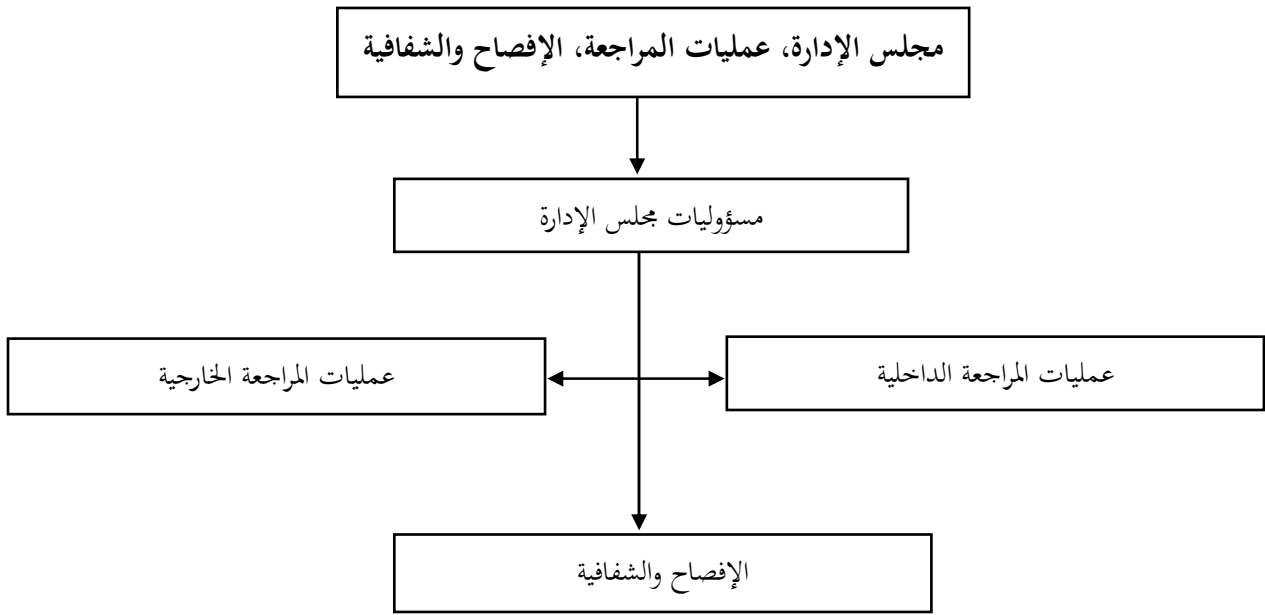
الشكل رقم (2-4): يمثل فعالية العلاقات التنظيمية في إطار تبني حوكمة الشركات العائلية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة.

3- فعالية مسؤوليات مجلس الإدارة وعمليات المراجعة والإفصاح والشفافية في إطار تبني حوكمة الشركات العائلية: من أجل الإلمام بعناصر مسؤوليات مجلس الإدارة وعمليات المراجعة والإفصاح والشفافية في الشركة العائلية في ظل الحوكمة ارتأينا تقسيمها إلى أربعة عناصر، ونلخصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-4): يمثل فعالية مسؤوليات مجلس الإدارة وعمليات المراجعة والإفصاح والشفافية في إطار تبني حوكمة الشركات العائلية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الإطار النظري والدراسات السابقة.

### المطلب الثاني: تقديم الشركة العائلية BORDJ STEEL

سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم لمحة عامة عن الشركة العائلية BORDJ STEEL محل الدراسة، وذلك بتقديم التعريف بها وبأنشطتها، إلى جانب عرض إمكانياتها المالية والبشرية.

#### أولا. التعريف بالشركة العائلية BORDJ STEEL:

شركة BORDJ STEEL هي شركة ذات أسهم SPA تابعها عائلي، وهي جزء من مجموعة Condor لعائلة بن حمادي، تأسست سنة 2012 ويقدر رأسمالها حاليا بـ 200.000.000,00 دج، تنشط الشركة العائلية في مجال الإنشاءات المعدنية، تصنيع وتجميع الهياكل المعدنية، وألواح Sandwichs، وهي تجمع بين

العديد من الأنشطة، ويتواجد مقرها بالمنطقة الصناعية بولاية برج بوعرييج (الجزائر)، وتمتد على مساحة إجمالية 100000 متر مربع بما في ذلك 25000 متر مربع مغطاة.

ثانيا. وحدات إنتاج الشركة العائلية BORDJ STEEL:

تضم شركة BORDJ STEEL أربعة وحدات إنتاج، وهي كما يلي:

- وحدة METAL FRAME؛

- ألواح الساندويش "Panneaux Sandwichs"؛

- الجلفنة الساخنة "Galvanisation a Chaud"؛

- مصنع المراحل "Chaudronnerie".

ثالثا. الإمكانيات المالية للشركة العائلية BORDJ STEEL:

حققت شركة BORDJ STEEL نمو واضح في رقم أعمالها إلى غاية سنة 2018، ويرجع ذلك إلى التوسع في المشاريع وزيادة حجم النشاط في هذه الفترة، ولكن خلال سنة 2019 لاحظنا هناك انخفاض في رقم الأعمال وتسجيل نتيجة سلبية لنفس السنة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-1): يمثل تطور رقم الأعمال لشركة BORDJ STEEL.

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

السنة	2015	2016	2017	2018	2019
رقم الأعمال	461103.4	1354212	2528248	3167858.7	2301755
النتيجة الصافية	402.73	43509.48	105800.69	122149.81	(-378529.94)

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على القوائم المالية خلال الفترة 2015-2019 لشركة BORDJ STEEL.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن رقم الأعمال سجل أعلى قيمة سنة 2018 بقيمة قدرت بـ 3.167.858.780 دج، وذلك خلال الفترة 2015-2019 ليسجل بعدها تراجع بنسبة 37.62% مقارنة بسنة 2018، بينما تم تسجيل أعلى نتيجة محققة سنة 2018 بقيمة قدرت بـ 122.149.814 دج لتليها نتيجة سلبية سنة 2019 قدرت بـ (-378.529.949 دج).

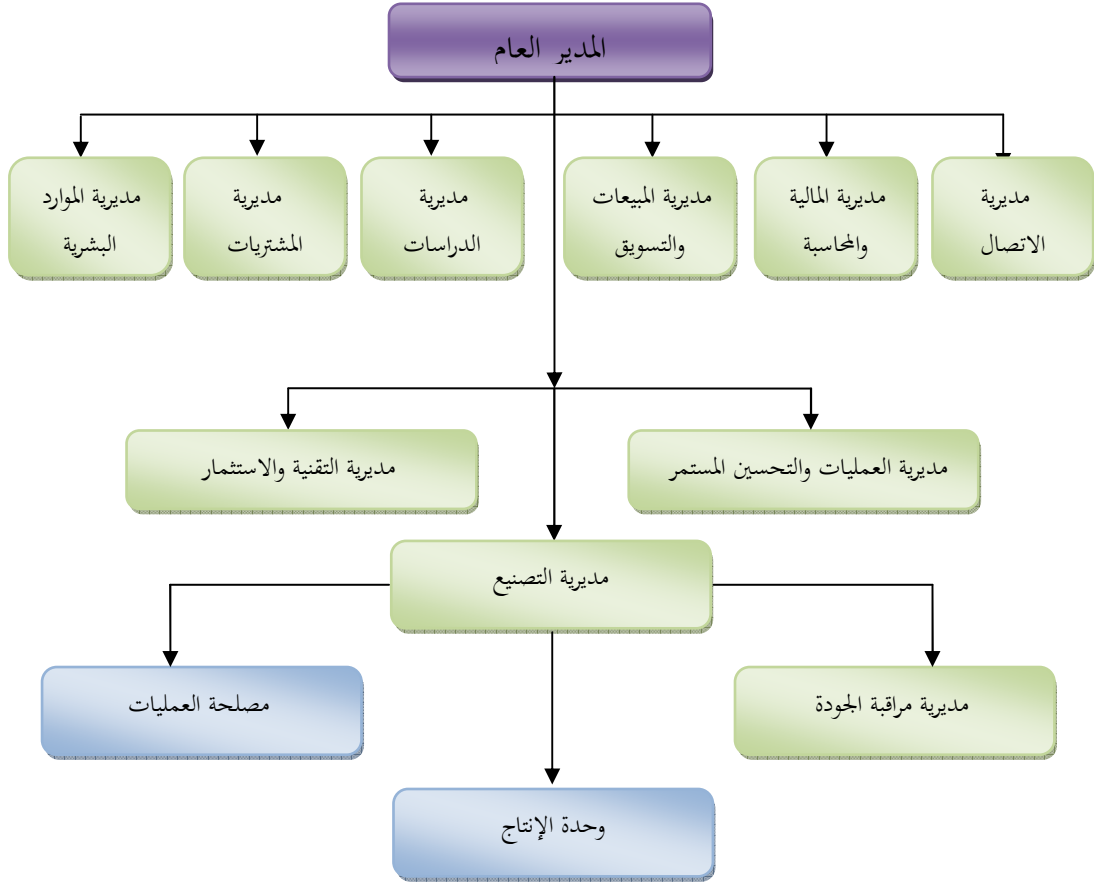
## رابعاً. الهيكل التنظيمي للشركة العائلية BORDJ STEEL:

يمثل التنظيم الإداري أهمية بالغة خاصة بالنسبة للشركات كبيرة الحجم، لما له من مساهمة فعالة في ضبط أنشطتها بما يكفل تحقيق أهدافها والمحافظة على استمراريتها، وهو مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تسهر على تسيير الشركة، بحيث أنه يضمن التوازن بين المسؤوليات وضبط الصلاحيات والفصل بينها، وإبعاد النزاعات حول الاختصاصات، والتوزيع الأمثل للأفراد وتسهيل عملية الاتصال الإداري بهدف توحيد الجهود.

ويتضمن الهيكل التنظيمي للشركة العائلية BORDJ STEEL المستويات التالية:

- المدير العام.
- مديرية الاتصال.
- مديرية المالية والمحاسبة.
- مديرية المبيعات والتسويق.
- مديرية الدراسات.
- مديرية المشتريات.
- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية العمليات والتحسين المستمر.
- مديرية التقنية والاستثمار.
- مديرية التصنيع.
- وحدة الإنتاج.
- مصلحة العمليات.
- مديرية مراقبة الجودة.

الشكل رقم (4-4): يمثل الهيكل التنظيمي للشركة العائلية BORDJ STEEL



المصدر: الوثائق الداخلية للشركة.

ومن أجل تقييم مدى فعالية الإطار التنظيمي قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي ومسيري الشركة العائلية BORDJ STEEL، وكذا الاطلاع على مختلف وثائقها الصادرة عنها، ونستعرض فيما يلي جدول نبين من خلاله تقييم مدى فعالية الإطار التنظيمي للشركة العائلية.

جدول رقم (4-2) يمثل تقييم مدى فعالية الإطار التنظيمي لشركة BORDJ STEEL

الرقم	البنود	نعم	لا
1	تطبق الشركة العائلية هيكل التنظيم المعتمد فعليا في الواقع ؟	✓	
2	تجري الشركة العائلية تغييرات جزئية (تغيير أو إلغاء) لبعض الأقسام في هيكلها عند الضرورة ؟	✓	
3	هناك فصل بين الملكية العائلية والإدارة ؟	✓	
4	التمييز الواضح بين أدوار كل من المساهمين من العائلة المالكة وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وكل الموظفين والعاملين في الشركة العائلية ؟	✓	

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، إلى جانب الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

يظهر من الجدول رقم (4-2) أعلاه أن الإجابات حول بنود تقييم مدى فعالية الإطار التنظيمي لشركة BORDJ STEEL كانت كلها بنعم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع مسؤولي ومسيري الشركة، والاطلاع على الوثائق الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات أن الهيكل التنظيمي معتمد فعليا في الواقع، فهو يقسم العمل وفقا للاختصاصات والتنسيق بينها للمساهمة في تحقيق الأهداف، وبعد إجراء جولة قادتنا إلى مختلف أقسام شركة BORDJ STEEL ومقابلة بعض المستخدمين أكدوا لنا أن كل مصالحها تسير وفق الهيكل المعتمد وقد لاحظنا ذلك مجسد فعليا، وهذا ما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة لكل اختصاص، كما يسهل عملية تحديد المسؤوليات وتقييم الأداء حسب كل مستوى، مما يساهم في دعم الاستمرارية.

- بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات أن الشركة تقوم بإجراء تغييرات جزئية (تغيير أو إلغاء) لبعض الأقسام في هيكلها عند الضرورة، بشكل مؤقت أو دائم حسب كل حالة، وبهذا هيكل الشركة العائلية مرن يتم تعديله وفقا للحالات الاستثنائية خلال بعض الفترات، منها حدوث ضغوطات عمل في بعض المصالح أو الفروع على حساب البعض الآخر، حيث يتم نقل بعض المستخدمين بصفة مؤقتة أو دائمة، وهذا يجنبها من الوقوع في حالات يمكن أن يؤثر سلبا على استمرارية نشاطها.

- بالنسبة للعبارة رقم 03 تم إثبات أن هناك فصل بين الملكية العائلية والإدارة، ومن خلال المقابلات التي أجريناها في الشركة كلها أجزمت بوجود فصل بين الملكية العائلية وإدارة الشركة، فلا يوجد أي تداخل بينهما، ورغم هذا يبقى الفصل بصفة كلية صعب التطبيق، كما فصل الملكية عن الإدارة التي التزمت بها شركة BORDJ STEEL سمحت لها بتجنب الصراعات التي تحدث في العائلة، بالإضافة إلى منع التأثير السلبي للتصرفات التي تحدث في العائلة على اتخاذ القرارات في الشركة العائلية، وهذا ما يدعم استمراريته.

- بالنسبة للعبارة رقم 04 تم إثبات أن التمييز واضح بين أدوار كل من المساهمين من العائلة المالكة وأعضاء مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين وكل المستخدمين في الشركة العائلية، ومن خلال تصريحات بعض مسؤولي الأقسام تم إثبات عدم وجود أي تداخل في المهام، فكل المهام محددة بما فيها المناصب العليا والتنفيذية، مما سهل عملية تحديد المسؤوليات والوقوف على كل تقصير في إنجاز المهام الموكلة، سواء من أفراد العائلة أو من خارجها، الأمر الذي ساهم في استمراريته.

وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة كبيرة جدا على الأسئلة المطروحة على بنود الإطار التنظيمي وقد تم إثباتها، ويرجع سبب ذلك إلى إدراك مالكي ومسؤولي شركة BORDJ STEEL لأهمية

الجانب التنظيمي وضرورة تطويره، وذلك بالحرص على اعتماد الهيكل التنظيمي الإداري فعليا واحترام ما جاء فيه، مع الحرص على مرونته، وكذا الاهتمام بالتمييز بين أدوار المستخدمين بما فيهم من أفراد العائلية، وتحسيد فصل الملكية العائلية عن إدارة الشركة العائلية، وكل هذا يساهم في دعم استمرارية نشاطها.

وقد قامت بعض الأفراد التي تمت إجراء مقابلة معهم بتقديم مجموعة من الاقتراحات، والتي من شأنها المساهمة في تفعيل الإطار التنظيمي في الشركات العائلية بصفة عامة، ونلخصها في الآتي:

- ضرورة تطبيق هيكل تنظيمي يماثل الهيكل المعتمد في الشركات غير العائلية؛
- ضرورة السهر على تطبيق الهيكل التنظيمي المعتمد وتغييره عند كل ضرورة؛
- ضرورة تحديد أدوار المستخدمين بما فيهم من أفراد العائلة بدقة وعدم ترك المجال مفتوح.

#### خامسا. تقييم الوضع العام للشركة العائلية BORDJ STEEL:

من أجل تقييم الوضع العام لشركة BORDJ STEEL قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤوليها، وكذا الاطلاع على القوائم المالية ومختلف التقارير الصادرة عنها، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

#### جدول رقم (3-4) يمثل تقييم الوضع العام لشركة BORDJ STEEL

الرقم	البنود	نعم	لا
1	تعاني الشركة العائلية من أزمة مالية حالية أو محتملة ؟	✓	
2	توجد التزامات مالية أو قروض يصعب تسديدها ؟	✓	
3	هناك تسريح للموظفين والعمال ؟		✓
4	هناك مغادرة للمستخدمين الرئيسيين دون استخلافهم ؟		✓
5	هناك نقص دائم في المواد الأولية الضرورية في السوق الوطنية ؟		✓
6	هناك انخفاض في المبيعات أو تقديم الخدمات ؟	✓	
7	هناك انخفاض في النتيجة ؟	✓	

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، إلى جانب الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

يظهر من الجدول رقم (3-4) أعلاه أن الإجابات حول بنود تقييم الوضع العام لشركة BORDJ STEEL اختلفت بين نعم ولا، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع مسؤولي ومسيري الشركة، وكذا الاطلاع على مختلف الوثائق الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات أن شركة BORDJ STEEL خلال هذه الفترة هي في أزمة مالية، بسبب كبر حجم القروض والديون المالية، وهذا له تأثيرات سلبية على استمراريتها.
- بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات بأنه توجد التزامات مالية أو قروض لا تستطيع الشركة العائلية تسديدها، فقد بلغت القروض والديون المالية سنة 2019 بقيمة 2.124.231.240 دج، وهذا ما يؤثر سلبا على استمرارية نشاطها، ولهذا يجب إعادة النظر في حجم القروض.
- بالنسبة للعبارة رقم 03 تم نفي بأن هناك تسريح للموظفين والعمال، حيث لم تقم الشركة العائلية بأي عملية تسريح للموظفين أو العمال، وهذا ما يعزز من استمرار نشاطها.
- بالنسبة للعبارة رقم 04 تم نفي أن هناك مغادرة للمستخدمين الرئيسيين دون استخلافهم، وهذا ما يعزز من استمرار نشاط الشركة العائلية.
- بالنسبة للعبارة رقم 05 تم نفي أن هناك نقص دائم في المواد الأولية الضرورية في السوق، وهذا ما يسمح بمواصلة النشاط دون أي مشاكل أو عراقيل.
- بالنسبة للعبارة رقم 06 تم إثبات بأن هناك انخفاض محسوس في المبيعات أو تقديم الخدمات، وبالرجوع للقوائم المالية نجد أن رقم الأعمال انخفض سنة 2019 بنسبة 27.34% مقارنة بسنة 2018.
- بالنسبة للعبارة رقم 07 تم إثبات بأن هناك انخفاض محسوس في النتيجة، بحيث بعد الاطلاع على القوائم المالية لاحظنا أن الشركة منيت بخسائر سنة 2019، وقدرت نتيجة الخسارة بـ (378529949 دج).

### المطلب الثالث: تقديم الشركة العائلية ETRHB HADDAD

سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم لمحة عامة عن الشركة العائلية ETRHB HADDAD محل الدراسة، وذلك بتقديم التعريف بها وبأنشطتها، إلى جانب عرض إمكانياتها المالية والبشرية.

#### أولا. التعريف بالشركة العائلية ETRHB HADDAD:

شركة ETRHB HADDAD هي شركة ذات أسهم SPA طابعها عائلي، تأسست سنة 1995 ويقدر رأسمالها بـ 39.000.000.000,00 دج مقسم إلى 1000.000 سهم بقيمة اسمية تقدر بـ 39000 دج، تنشط الشركة في مجال الأشغال العمومية والبناء كما تجمع بين عدة أنشطة أخرى، ويتواجد مقرها في الدار البيضاء بالجزائر العاصمة.

ثانيا. التطور التاريخي للشركة العائلية ETRHB HADDAD: لقد مرت الشركة بالمراحل التالية:

- في جوان 1995 تأسست الشركة وبدأت نشاطها في أشغال الطرق؛
  - خلال سنة 2002 توسع نشاط الشركة ليضم أشغال الموانئ؛
  - خلال سنة 2006 تم إضافة نشاط آخر والمتمثل في أشغال السكك الحديدية؛
  - خلال سنة 2007-2008 أصبحت الشركة تشغل أيضا في مجال انجاز أشغال الري (الهيدروليك).
- ثالثا. إمكانيات الشركة العائلية ETRHB HADDAD: لقيام الشركة بمهامها جهزت بإمكانيات بشرية ومادية ومالية، وقد قامت هذه الشركة باستغلال جميع هذه الإمكانيات للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها.
- 1- الإمكانيات البشرية:

تتكون من حوالي 5154 مستخدم موزعة بين إطارات سامية، موظفين، تقنيين، عمال وغيرهم، وسنوضح أهم التطورات للمستخدمين لشركة ETRHB ما بين 2015-2019 من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (4-4): يمثل تطور الموارد البشرية لشركة ETRHB HADDAD.

السنة	2015	2016	2017	2018	2019
عدد العمال	6863	6399	5831	5894	5154

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على الوثائق الداخلية لشركة ETRHB HADDAD.

من خلال الجدول السابق يتبين أن الموارد البشرية لشركة ETRHB في انخفاض خصوصا سنة 2019 بنسبة 12.55%، بما يعادل 740 مستخدم مقارنة بسنة 2018 نتيجة ضعف التخطيط الاستراتيجي لها.

2- الإمكانيات المالية:

حققت الشركة العائلية ETRHB HADDAD نمو واضح في رقم أعمالها إلى غاية سنة 2017، ولكن خلال سنتي 2018-2019 لاحظنا انخفاض في رقم الأعمال، وذلك بسبب الوضعية التي شهدتها الشركة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-5): يمثل تطور رقم الأعمال لشركة ETRHB HADDAD.

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

السنة	2015	2016	2017	2018	2019
رقم الأعمال	41098933.2	55117773.8	41293238.2	37147449.6	11429878.7

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على الوثائق الداخلية لشركة ETRHB HADDAD.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن رقم الأعمال سجل أعلى قيمة سنة 2016 وذلك خلال الخمس سنوات الأخيرة، وتم تسجيل انخفاض خصوصاً سنة 2019 وهذا بنسبة 69.23% مقارنة بسنة 2018.

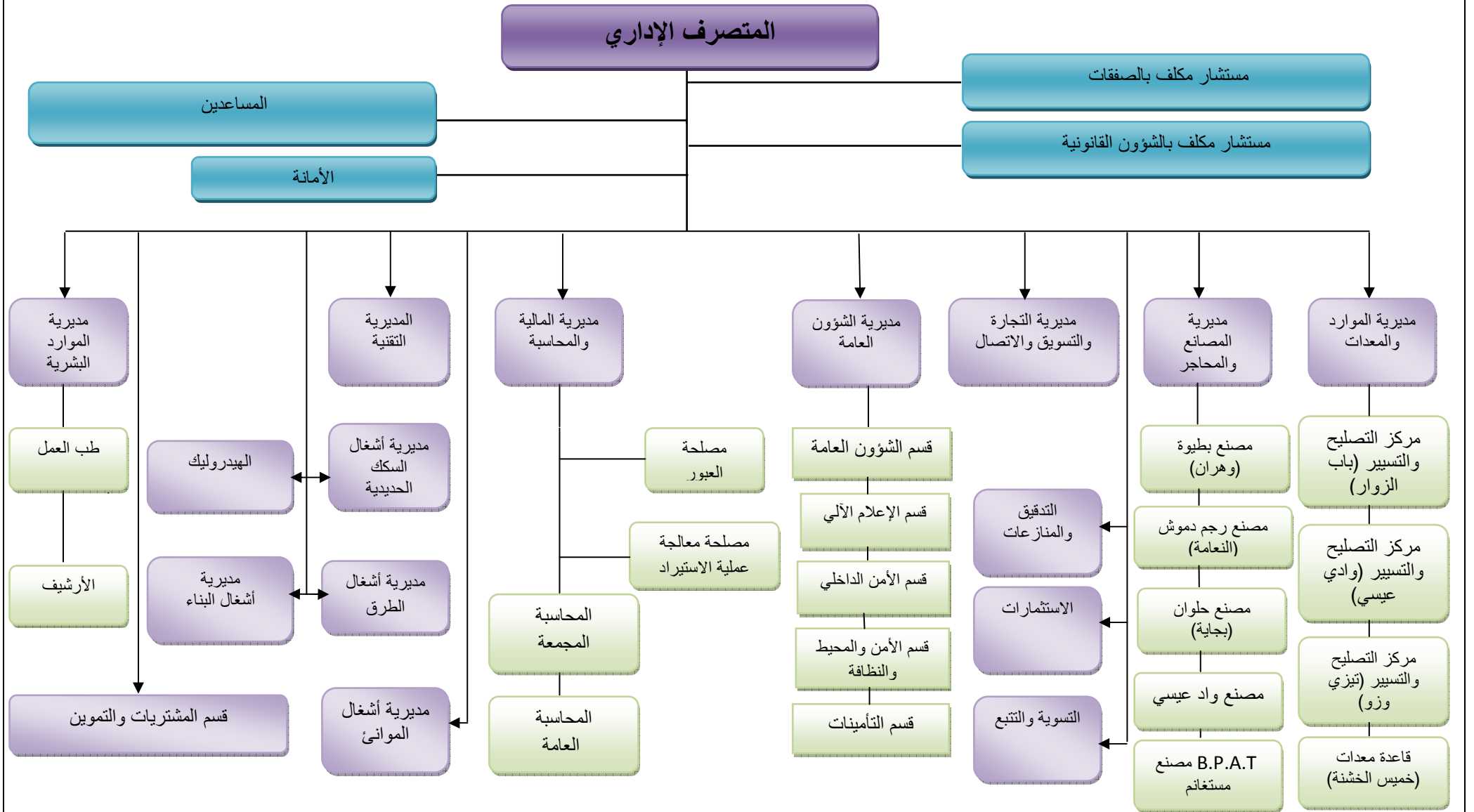
رابعا. الهيكل التنظيمي للشركة العائلية **ETRHB HADDAD**:

يتضمن الهيكل التنظيمي للشركة العائلية **ETRHB HADDAD** المستويات التالية:

- **المتصرف الإداري (ADMINISTRATEUR)**: تم تعيينه من طرف المحكمة نتيجة وضعها تحت الرقابة القضائية، وهو بمثابة الرئيس المدير العام للشركة العائلية، كما تم تعيين متصرف إداري آخر بعده.
- مساعدي المصرف الإداري (Assistants).
- الأمانة (Secrétaire).
- مستشار مكلف بالصفقات (Conseiller Chargé des Marchés).
- مستشار مكلف بالشؤون القانونية (Conseiller Chargé des Affaires Juridiques).
- مديرية الموارد البشرية (DRH): وتشمل:
  - طب العمل.
  - الأرشيف.
- المديرية التقنية (D.TECHNIQUE).
- مديرية المالية والمحاسبة (DFC): وتتضمن:
  - مصلحة العبور والجمركة (Transit).
  - مصلحة معالجة عملية الاستيراد مع الطرف الأجنبي (Importations).
  - المحاسبة المجمعة (Comptabilité Groupe).
  - المحاسبة العامة (Comptabilité Générale).
- مديرية الشؤون العامة (DAG): وتتضمن:
  - قسم الشؤون العامة (Dép.Aff.Gles).
  - قسم الإعلام الآلي (Dép.Inform).
  - قسم الأمن الداخلي (Dép.S.I).
  - قسم الأمن والمحيط والبيئة والنظافة (H.S.E).
  - قسم التأمينات (Assurances).

- مديرية التجارة والتسويق والاتصال (MAR & COMM & COMERC): وتتضمن:
  - مصلحة التدقيق والمنازعات (AUDIT & RECL).
  - مصلحة إدارة الاستثمارات (D.INVEST).
  - مصلحة التسوية والتتبع (EVAL & SUIVI).
- مديرية المصانع والمحاجر (DUC): وتشمل:
  - مصنع بطيوة: يقع في ولاية وهران مختص في إنتاج الأنابيب الفولاذية الكبيرة.
  - مصنع رجب دموش: يقع في النعامة مختص إنتاج قطع السكك الحديدية.
  - مصنع حلوان: يقع في بجاية مختص في إنتاج الأسقف الحديدية.
  - مصنع واد عيسي: يقع في تيزي وزو مختص في إنتاج القطع الحديدية المخصصة حسب الطلب.
  - مصنع BIPAT: يقع في مستغانم مختص في إنتاج الأنابيب التي تستخدم في تحويل مياه السدود وغيرها، وهي تتكون من الاسمنت المسلح والحديد.
- مديرية الموارد والمعدات (DRM): وتشمل:
  - مركز التصليح والتسيير باب الزوار (Centre de Maintenance BEZ).
  - مركز التصليح والتسيير وادي عيسي (Centre de Maintenance O S).
  - مركز التصليح والتسيير تيزي وزو (Centre de Maintenance TIZI).
  - قاعدة المعدات خميس الخشنة (Centre de Maintenance KEK).
- قسم المشتريات والتموين.
- الهيدروليك (HYDRAULIQUE).
- مديرية أشغال السكك الحديدية (FERROV).
- مديرية أشغال الطرق (ROUTETS).
- مديرية أشغال البناء (BATIMENT).
- مديرية أشغال الموانئ.

الشكل رقم (4-5): يمثل الهيكل التنظيمي للشركة العائلية ETRHB HADDAD



المصدر: الوثائق الداخلية للشركة.

ومن أجل تقييم مدى فعالية الإطار التنظيمي في الشركة قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي ومسيري شركة ETRHB HADDAD، وكذا الاطلاع على مختلف وثائقها الصادرة عنها، وفيما يلي نستعرض جدول نبين من خلاله تقييم مدى فعالية الإطار التنظيمي للشركة العائلية.

جدول رقم (4-6) يمثل تقييم مدى فعالية الإطار التنظيمي لشركة ETRHB HADDAD

الرقم	البند	نعم	لا
1	تطبق الشركة العائلية هيكل التنظيم المعتمد فعليا في الواقع؟	✓	
2	تجري الشركة العائلية تغييرات جزئية (تغيير أو إلغاء) لبعض الأقسام في هيكلها عند الضرورة؟	✓	
3	هناك فصل بين الملكية العائلية والإدارة؟	✓	
4	التمييز الواضح بين أدوار كل من المساهمين من العائلة المالكة وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وكل الموظفين والعاملين في الشركة العائلية؟	✓	

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة ETRHB HADDAD، مع الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

يظهر من الجدول رقم (4-6) أعلاه أن الإجابات حول بنود تقييم مدى فعالية الإطار التنظيمي لشركة ETRHB كانت بنعم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع مسؤولي ومسيري الشركة العائلية، وكذا الاطلاع على مختلف وثائقها الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات أن الشركة تطبق الهيكل التنظيمي المعتمد فعليا في الواقع، والذي بدوره يقسم العمل وفقا للاختصاصات والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف، وبعد إجراء جولة فادتنا إلى مختلف مديريات الشركة العائلية وإلقاء نظرة عن قرب ومقابلة عدة مسؤولين بالشركة العائلية لاحظنا أن غالبية مصالحتها تسير وفق الهيكل المعتمد، وهذا ما يساهم في درجة تحقيق الأهداف المسطرة لكل اختصاص لتحقيق أهداف الشركة العائلية ككل، كما يسهل عملية تحديد المسؤوليات وتقييم أداء كل مستوى.
- بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات أن الشركة تقوم بإجراء تغييرات جزئية (تغيير أو إلغاء) لبعض الأقسام في هيكلها عند الضرورة، ويتم أحيانا إجراء تعديلات بسيطة عليه بشكل مؤقت عند الضرورة، وبالتالي هيكل الشركة العائلية مرن يتم تعديله وفقا للحالات الاستثنائية التي تمر بها أحيانا، منها حدوث ضغوطات عمل في بعض المصالح أو الفروع على حساب البعض الآخر، حيث يتم نقل بعض المستخدمين بصفة مؤقتة أو دائمة، وهذا يجنبها الوقوع في الحالات من الممكن أن تؤثر سلبا على نشاطها.

والملاحظ أيضا أن الهيكل التنظيمي للشركة العائلية ETRHB HADDAD تم تغييره جزئيا على الأقل على مستوى المدير العام، حيث خلفه المتصرف الإداري المعين من طرف المحكمة، كما تم استحداث مصالح على غرار مساعدي المتصرف الإداري وبعض المستشارين منها المستشار المكلف بالصفقات والمستشار المكلف بالشؤون القانونية، وهذا أمر منطقي كون أن المتصرف الإداري ليست له الخبرة الكافية لإدارة شركة بهذا الحجم، وقد جنب تعيين المتصرف الإداري توقف الشركة عن النشاط بسبب الفوضى التي حدثت لها.

- بالنسبة للعبارة رقم 03 تم إثبات أن هناك فصل بين الملكية العائلية والإدارة، ومن خلال تواجدها في الشركة لاحظنا أن الفصل بين الملكية العائلية وإدارة الشركة واضح، فلا يوجد أي تداخل بينهما، ورغم هذا يبقى الفصل بصفة كلية غير ممكن.

- بالنسبة للعبارة رقم 04 تم إثبات أن التمييز واضح بين أدوار كل من المساهمين من العائلة المالكة وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وكل الموظفين والعاملين في الشركة، فحسب مقابلاتنا مع مدراء بعض الأقسام أكدوا على عدم وجود أي تداخل في المهام، فكل المهام محددة خاصة المناصب العليا والتنفيذية، مما يساعد في تحديد المسؤوليات، بحيث يسهل الوقوف على كل تقصير في إنجاز المهام الموكلة، سواء من أفراد العائلة أو من خارجها، وهذا يساهم في رفع أداء الشركة العائلية لتعزيز استمراريته.

وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة كبيرة جدا على الأسئلة المطروحة على بنود الإطار التنظيمي وتم إثبات غالبيتها، ويرجع سبب ذلك إلى إدراك مسؤولي الشركة العائلية لأهمية الجانب التنظيمي وضرورة تطويره، من خلال الحرص على تطبيق الهيكل التنظيمي فعليا واحترام ما جاء فيه، هذا إلى جانب قابلية إجراء تغييرات عليه كل ما دعت الضرورة لذلك، مع الاهتمام بالتمييز بين أدوار المستخدمين، وتجسيد فصل الملكية العائلية عن إدارة الشركة، وكل هذا يساهم في دعم استمرارية نشاطها.

#### خامسا. تقييم الوضع العام للشركة العائلية ETRHB HADDAD:

الجدير بالذكر أن الشركة العائلية ETRHB HADDAD تم وضعها تحت الرقابة القضائية، حيث تم تعيين متصرف إداري من طرف المحكمة ليدير شؤونها، ومن أجل تقييم الوضع العام للشركة قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي ومسيري هذه الشركة العائلية، وكذا الاطلاع على القوائم المالية ومختلف التقارير الصادرة عنها، ونستعرض ذلك في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-7) يمثل تقييم الوضع العام لشركة ETRHB HADDAD

الرقم	البند	نعم	لا
1	تعاني الشركة العائلية من أزمة مالية حالية أو محتملة ؟	✓	
2	توجد التزامات مالية أو قروض لا تستطيع الشركة العائلية تسديدها ؟	✓	
3	هناك تسريح للموظفين والعمال ؟	✓	
4	هناك مغادرة للمستخدمين الرئيسيين دون استخلافهم ؟		✓
5	هناك نقص دائم في المواد الأولية الضرورية في السوق الوطنية؟		✓
6	هناك انخفاض محسوس في المبيعات أو تقديم الخدمات ؟	✓	
7	هناك انخفاض محسوس في النتيجة ؟	✓	

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة ETRHB HADDAD، مع الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

- يظهر من الجدول رقم (4-7) أعلاه أن الإجابات حول بنود تقييم الوضع العام لشركة ETRHB HADDAD اختلفت بين نعم ولا، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع مسؤولي ومسيري الشركة، وكذا الاطلاع على مختلف وثائقها الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:
- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات أن شركة ETRHB HADDAD خلال هذه الفترة هي في أزمة مالية، فهي قيد التحقيق وقد تم وضعها تحت الرقابة القضائية، وتم تعيين متصرف إداري من طرف المحكمة ليقوم بإدارة شؤونها، كما حدث خلل في تسديد أجور الموظفين والعمال، ولكن تم تدارك الأمر فيما بعد بشكل جزئي من خلال قرارات اتخذها المتصرف الإداري مما ساهم في استمرار النشاط.
  - بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات بأنه توجد التزامات مالية أو قروض لا تستطيع الشركة العائلية تسديدها، فهناك ديون كبيرة هي على عاتق الشركة، فمثلا خلال سنة 2019 بلغت القروض والديون المالية للشركة 23.292.963.946.55 دج، وفي مقابل ذلك تمنى بخسائر، هذا إلى جانب هناك صعوبة في تسديد رواتب الموظفين والعمال، وقد أكدت لنا المديرية التجارية لشركة ETRHB HADDAD أن المشكل الموجود حاليا هو مشكل مالي نتيجة سوء التسيير المالي الذي بدوره يهدد التسيير العادي للشركة العائلية، مما يؤثر سلبا على استمراريتها.
  - بالنسبة للعبارة رقم 03 تم إثبات بأن هناك تسريح بعض من الموظفين والعمال، وبالرجوع لوثائق تم استلامها من مدير قسم الموارد البشرية تبين أنه تم تسريح بعض العاملين فقد انخفضت العمالة من

5894 مستخدم سنة 2018 إلى 5154 مستخدم سنة 2019، أي انخفضت بنسبة 12.55% بما يعادل 740 مستخدم.

- بالنسبة للعبارة رقم 04 تم نفي أن هناك مغادرة للمستخدمين الرئيسيين دون استخلافهم، حيث بعد اطلاعنا على مختلف المديرية والمصالح لاحظنا عدم مغادرة أهم المستخدمين الرئيسيين، وهذا ما يعزز من استمرار التسيير العادي للشركة العائلية.

- بالنسبة للعبارة رقم 05 تم نفي أن هناك نقص دائم في المواد الأولية الضرورية في السوق الوطنية، وحسب تصريح المحاسب الرئيسي للشركة العائلية فإنه خلال الفترة السابقة كانت الشركة نفسها هي من تقوم باستيراد ما تحتاجه من المواد الأولية الأساسية للقيام بنشاطها، إضافة إلى أنها كانت تقوم بتمويل جزء من احتياجات السوق الوطنية، ولكن حاليا بسبب أوضاعها أصبحت لا تستهلك مواد أولية بنفس الكمية.

- بالنسبة للعبارة رقم 06 تم إثبات بأن هناك انخفاض محسوس في المبيعات أو تقديم الخدمات، وبالرجوع للقوائم المالية نجد أن رقم الأعمال انخفض سنة 2019 بنسبة 30.76% مقارنة بسنة 2018.

- بالنسبة للعبارة رقم 07 تم إثبات بأن هناك انخفاض في النتيجة، بحيث بعد الاطلاع على القوائم المالية لاحظنا أن الشركة العائلية منيت بخسائر، وقدرت خلال سنة 2019 نتيجة الخسارة بـ (647537.6).

وقد أكد مسؤول قسم المحاسبة العامة للشركة العائلية أن سبب هذه النتائج السلبية هذا راجع لأوضاعها المذكورة سابقا، إضافة لضعف هيكلها الإدارية وضعف التسيير المالي مما أثر عليها سلبا، وفي مقابل ذلك تقوم الشركة العائلية بتسديد مستحقات وأجور العمال والموظفين وغيرها من المصاريف رغم الخسائر.

ولتوضيح وضعية الشركة أكثر نقدم بعض المؤشرات المالية لها كما يلي:

#### جدول رقم (4-8) يمثل تحليل نسب المردودية للفترة 2015-2019

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

2019	2018	2017	2016	2015	البيان
39000000	39000000	30000000	30000000	30000000	رأس المال المصدر
(%0.42)	%1.73	%2.12	%2.4	%2.06	معدل العائد على الأصول
(%1.62)	%4.18	%5.05	%5.72	%4.56	معدل العائد على حقوق الملكية

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على القوائم المالية للشركة العائلية ETRHB HADDAD خلال الفترة 2015-2019.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معدل العائد على الأصول تميز بالتحسن سنة 2016، حيث ارتفع بنسبة 16.5% وبعدها أصبح يتميز بالاستقرار النسبي عموما إلى غاية سنة 2017، ليكون هناك

انخفاض محسوس خلال سنة 2018، والذي سجل بنسبة 18.39%، أما خلال 2019 فقد كانت نتيجة الشركة خسارة، وإذا قدرنا هذه النتيجة السلبية فإنها ترجع للوضعية الحالية للشركة، نتيجة الهزات التي شهدتها ودخولها في حالة نوع من الفوضى وصعوبة في توجيه العاملين والموظفين، وهذا بسبب ضعف الجانب القيادي والإداري مقارنة مع حجمها وتنوع أنشطتها أثر عليها سلبا.

وبالنسبة لمعدل العائد على حقوق الملكية نلاحظ أنه تميز هو الآخر بالتحسن سنة 2016 فوجد أنه ارتفع بنسبة 25.44% وبعدها أصبح يتميز بالاستقرار النسبي عموما إلى غاية سنة 2017 ليكون هناك انخفاض محسوس خلال العام 2018، بحيث سجل بنسبة 17.22%، أما خلال 2019 لم تحقق الشركة مردودية مالية، فقد كانت النتيجة خسارة وهذا بسبب الوضعية الحالية للشركة العائلية، بحيث أنها شبه متوقفة نتيجة وضعها تحت الرقابة القضائية، إضافة للهزات التي شهدتها ودخولها في حالة نوع من الفوضى وصعوبة في توجيه العاملين والموظفين، وهذا بسبب ضعف الجانب القيادي والإداري مقارنة مع حجمها وتنوع أنشطتها.

#### جدول رقم (4-9) يمثل تطور رقم الأعمال والنتيجة للفترة 2015-2019

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

2019	2018	2017	2016	2015	البيان
11429878.7	37147449.6	41293238.2	55117773.8	41098933.2	رقم الأعمال
(647537.6)	1788320	2076382	2235498.3	1681449.8	النتيجة الصافية
(%5.67)	%4.81	%5.03	%4.06	%4.09	ن ص/ر. أعمال

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على القوائم المالية للشركة العائلية ETRHB HADDAD خلال الفترة 2015-2019. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الشركة العائلية كانت تحقق نتائج لا بأس بها خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى غاية 2017، لتسجل سنة 2018 انخفاض في النتيجة بنسبة 13.87% مقارنة بسنة 2017، ليتم تسجيل نتيجة سلبية خلال سنة 2019، بسبب تلقيها أول صدمة نتيجة لضعف هياكلها. من خلال كل ما سبق نستنتج أن شركة ETRHB HADDAD تعاني من الجانب المالي، فهي تمني بخسائر بسبب سوء التسيير المالي، بالإضافة إلى وجود أجور بعض المستخدمين عالقة لأشهر مضت، وبالرغم من هذا فإن تعيين المتصرف الإداري ساهم بشكل كبير في استقرار نشاط الشركة العائلية، وبالتالي لا بد من تعزيز هياكلها الإدارية والمالية لإعادة توازنها المالي، وتسوية مستحقات المستخدمين العالقة لضمان استمرار نشاطها.

## المبحث الثاني: دراسة حالة الشركة العائلية BORDJ STEEL

من أجل تقييم تطبيق الحوكمة في شركة BORDJ STEEL تم القيام بإجراء مقابلات مع مسؤوليها ومسيريها، والاطلاع على مختلف تقارير التسيير، بحيث تم تشخيص الواقع العملي لمبادئ الحوكمة في الشركة، اعتمادا على مبادئ حوكمة الشركات الدولية الصادرة عن منظمة OECD وميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إضافة إلى الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية المعتمد في بعض الدول.

### المطلب الأول: فعالية البناء التنظيمي في إطار تبني حوكمة الشركات العائلية

سنحاول تقييم مدى وجود أساس من أجل إطار فعال لحوكمة الشركات، سياسة التوظيف والتعيين والتكوين المطبقة، إضافة إلى كل من آليات التخطيط واتخاذ القرار وآليات التقييم والمساءلة والترقية، ومدى مساهمتها في استمرارية شركة BORDJ STEEL.

#### أولا. وجود أساس من أجل إطار فعال لحوكمة الشركات:

بهدف وضع إطار فعال لحوكمة الشركات يجب تأسيس أطر قانونية وتنظيمية يتم الاعتماد عليها في مختلف المعاملات والعلاقات التعاقدية الخاصة، ونجد أن الهيئات في الجزائر عملت على إيجاد إطار يتضمن العديد من القوانين والتشريعات التي تعنى بشؤون النظم الضريبية والمحاسبية والقضائية ومختلف المعاملات وغيرها، وبطبيعة الحال يفترض أن كافة المؤسسات ستخضع إلى هذه التشريعات والقوانين.

ومن أجل تقييم بنود مدى وجود أساس من أجل إطار فعال للحوكمة قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، وكذا الاطلاع على مختلف وثائقها الصادرة عنها، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

#### جدول رقم (4-10) يمثل تقييم مدى وجود أساس من أجل إطار فعال لحوكمة الشركات

الرقم	البنود	نعم	لا
1	تتبنى الشركة العائلية قانون أو دليل "نموذج محدد ومكتوب" لحوكمة الشركات ؟		✓
2	هناك إطار تنظيمي للشركة يضبط العلاقات التعاقدية ؟	✓	
3	تتبنى الشركة العائلية أنظمة تعمل على تشجيع الممارسات الأخلاقية والشفافية ؟		✓

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، إلى جانب الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

- يظهر من الجدول رقم (4-10) أعلاه أن الإجابات حول بنود تقييم مدى وجود أساس من أجل إطار فعال للحوكمة اختلفت بين نعم ولا، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيرى الشركة العائلية BORDJ STEEL يمكن تقديم التحليل الآتي:
- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم نفي بأن شركة BORDJ STEEL تتبنى قانون أو دليل لحوكمة الشركات، فهي لا تعتمد أي دليل صريح لحوكمة الشركات، ويرجع سبب ذلك إلى غياب الإطار التشريعي الذي يحدد دليل واضح للحوكمة يلزم الشركة بتطبيقه، لكن هي خاضعة بصفة تلقائية إلى مختلف القوانين والتشريعات الضابطة للشركات بصفة عامة التي أقرها المشرع الجزائري، كما أن لها قانون داخلي يضبطها.
  - بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات أن هناك إطار تنظيمي يضبط العلاقات التعاقدية، فمثلا الشركة العائلية تخضع لمحتوى الاتفاقيات المبرمة مع الأطراف الأخرى التي تتعامل معها، وهي ملزمة باحترام محتواها.
  - بالنسبة للعبارة رقم 03 تم نفي بأن الشركة العائلية تتبنى أنظمة تعمل على تشجيع الممارسات الأخلاقية والشفافية، ويرجع سبب ذلك لعدم وجود آليات معينة وصريحة تنص على ذلك تهدف لضمان الممارسات الأخلاقية والشفافية، كما أنها غير منظمة إلى البورصة.
- وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة بدرجة قليلة على الأسئلة المطروحة حول بنود وجود أساس من أجل إطار فعال لحوكمة الشركات، ويرجع سبب ذلك إلى عدم وجود قوانين واضحة تجسد الإطار الفعال لحوكمة الشركات، بل تخضع للقوانين والتشريعات بصفة عامة، التي يجب احترامها على غرار العلاقات التعاقدية حتى تنفادى أي خروقات التي من شأنها عرقلة نشاط الشركة العائلية، من خلال تجاوز للقوانين والتشريعات، وعدم احترامها مما يجرها إلى المحاكم وهذا يهدد استمراريتها.
- كما قامت بعض الأفراد التي تمت إجراء مقابلة معهم بتقديم اقتراحات التي من شأنها تقديم إضافة في تعزيز مبدأ وجود أساس من أجل إطار فعال للحوكمة في الشركات العائلية بصفة عامة، ونلخصها في الآتي:
- يجب أن يتم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بشكل تدريجي، وأن تكون هناك تحسينات بشكل دوري ومستمر، وهذا نظرا لتعدد طبيعة الشركات العائلية؛
  - يجب أن يتم تأسيس مبدأ وجود أساس من أجل إطار فعال لحوكمة الشركات بدقة وفقا للبيئة الجزائرية، وذلك في شكل قوانين؛
  - الحرص على احترام التشريعات والقوانين الضابطة لنشاطها مع اللجوء إلى مستشار قانوني عند كل ضرورة؛

- ضرورة إلزام الشركات العائلية بالإفصاح عن مدى تطبيق الحوكمة في تقريرها السنوي لتسهيل اطلاعها من طرف أصحاب المصالح.

ثانيا. سياسة التوظيف والتعيين والتكوين:

العديد من الشركات العائلية لا تعتمد سياسة للتوظيف وللتعيين بصفة مدروسة، مما يؤدي بها إلى وجود خلل سواء من حيث عدد الموظفين والعمال أكبر من حاجة الشركة، أو من حيث غياب الكفاءة والمؤهلات.

ومن أجل تقييم مدى فعالية سياسة التوظيف، التعيين والتكوين المعتمدة قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (4-11) يمثل تقييم سياسة التوظيف والتعيين والتكوين في شركة BORDJ STEEL

الرقم	البند	نعم	لا
1	يوجد دليل توظيف مكتوب يحدد الشروط اللازمة ؟	✓	
2	إجراءات التوظيف محددة وفقا لمستوى التعليم والكفاءة والخبرة وفقا للدليل المعتمد ؟	✓	
3	المسميات الوظيفية والدرجات والرتب محددة وواضحة ؟	✓	
4	يتم تعيين المديرين التنفيذيين على أساس الخبرة والمؤهل العلمي وبناء على القدرات بما فيهم من أفراد العائلة المالكة ؟	✓	
5	تتم عملية التوظيف تبعا لحاجة بما في ذلك من أفراد العائلة ؟	✓	
6	هناك تكوين للموظفين والعمال بما فيهم من خارج العائلة المالكة ؟	✓	

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، إلى جانب الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

يظهر من الجدول رقم (4-11) أعلاه أن الإجابات حول بنود سياسة التوظيف والتعيين والتكوين كانت بنعم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، والاطلاع على مختلف الوثائق الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات بأن شركة BORDJ STEEL تعتمد دليل واضح يحدد الشروط اللازمة للتوظيف، الذي يتضمن الشروط الواجب توفرها في المترشح حسب التخصص المطلوب، من تأهيل علمي وخبرة مهنية، وقد أكد المسؤول بقسم الموارد البشرية أن المترشح للوظيفة يجتاز امتحان أمام لجنة تشرف على المسابقة، وهذا الإجراء يؤكد على استقطاب المستخدمين ذوو التأهيل العلمي والأكثر كفاءة وخبرة، مما يدعم الاستمرارية.

- بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات بأن إجراءات التوظيف محددة على أساس مستوى التعليم والكفاءة والخبرة وفقا للدليل المعتمد بما يعود إيجابا على أداء الشركة العائلية، وهذا ما يدعم استمراريتها، وغالبية عمليات التوظيف تتم عن طريق وكالة التشغيل.
- بالنسبة للعبارة رقم 03 تم إثبات بأن المسميات الوظيفية والدرجات والترتب محددة وواضحة، وفعلا هي محددة وفق ما تم تأكيده، فلا يوجد أي تداخل في المهام والصلاحيات، مما يساهم في عملية التسيير الجيد لأنشطة الشركة العائلية بما يكفل تحقيق الأهداف ودعم الاستمرارية.
- بالنسبة للعبارة رقم 04 تم إثبات بأنه يتم تعيين المديرين التنفيذيين على أساس الخبرة والمؤهل العلمي والكفاءة، فمسؤولي الشركة العائلية يحرصون كل الحرص على توفر الخبرة والكفاءة والتأهيل العلمي في المديرين التنفيذيين، لأنهم الركيزة الأساسية، كما يتم تحديد عدة أهداف يتوجب عليهم تحقيقها.
- بالنسبة للعبارة رقم 05 تم إثبات بأن عملية التوظيف تتم تبعا لحسب الحاجة بما في ذلك من أفراد العائلة، بحيث تتم وفق المناصب الشاغرة أو التي تم استحداثها قبل إعلان التوظيف، لأنه غالبا ما يعاب على الشركات العائلية بصفة عامة توظيف أفراد من العائلة أكثر من حاجتها، وبالتالي تتكبد الشركة العائلية تكاليف دون مقابل.
- بالنسبة للعبارة رقم 06 تم إثبات بأنه تتم عملية التكوين لبعض الموظفين والعمال، بحيث تتم عملية التكوين في مؤسسة التكوين الخاصة "كوندور أكاديمي" التابعة لمجموعة Condor، وغالبا ما تكون مدتها "ثلاثة أيام" حسب تصريح مسؤول قسم الموارد البشرية، ويسهر على عملية التكوين إدارات ذوو مستويات عالية مهنيا حسب كل اختصاص.
- وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة كبيرة جدا على الأسئلة المطروحة وتم تأكيد غالبيتها على بنود سياسة التوظيف والتعيين والتكوين، ويرجع سبب ذلك إلى أن شركة BORDJ STEEL تهتم وتلتزم بتطبيق سياسة جيدة للتوظيف وتعيين المديرين التنفيذيين واستقطاب الكفاءات من خارج العائلة، لما له من دور في تحسين أداءها، كما تولي نوعا ما أهمية للتكوين وهذا نتيجة لوعي مالكي ومسؤولي الشركة العائلية لأهميته ودوره.
- وقد قامت بعض الأفراد التي تمت إجراء مقابلة معهم بتقديم مجموعة من الاقتراحات، والتي من شأنها تقديم مساهمة لتحسين واقع التوظيف والتكوين في الشركات العائلية بصفة عامة، ونلخصها في الآتي:
- اعتماد سياسة لاستقطاب موظفين وعمال ذوو التأهيل والكفاءة، خاصة من خارج العائلة المالكة؛

- ضرورة وضع نظام للأجور والحوافز لكافة المديرين ومختلف المستخدمين وفق الأداء المحقق؛
- يجب أن لا تكون الترقية في المناصب القيادية حق مكتسب لأفراد العائلة، بل يجب أن يستند ذلك إلى الكفاءة والتدريب على مراحل وفق برنامج معين؛
- ضرورة وضع فترات التدريب قصيرة المدى لأبناء العائلة المتمدرسين في المراحل النهائية من أجل تكوينهم وصقل مهاراتهم، وذلك خلال فترات العطل؛
- ضرورة الاهتمام بتكوين باقي المستخدمين من خارج العائلة المالكة.

### ثالثا. آليات التخطيط واتخاذ القرار:

تعتبر عمليتي التخطيط واتخاذ القرار في الشركات مهمة جدا على غرار الشركات العائلية، والتي غالبا ما نجد أنها تتم بصفة عشوائية وأحيانا تكون متضاربة لغياب التنسيق بين الأطراف خاصة بين أفراد العائلة، الأمر الذي يؤثر سلبا على نشاط الشركة العائلية مما يهدد استمراريتها.

ومن أجل تقييم فعالية آليات التخطيط واتخاذ القرار قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، والاطلاع على مختلف وثائقها، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

### جدول رقم (4- 12) يمثل تقييم فعالية آليات التخطيط واتخاذ القرار في شركة BORDJ STEEL

الرقم	البند	نعم	لا
1	تقوم الإدارة بإعداد خطط مكتوبة وواضحة للبرامج والأهداف ؟	✓	
2	هناك ربط للقيام بالنشاطات بتاريخ محدد، مع الرقابة على انجازها ؟	✓	
3	يتم اتخاذ بعض القرارات بصفة لامركزية ؟		✓
4	يتم اتخاذ القرارات بناء على معطيات ودراية من أطراف مختصة ؟	✓	
5	لا يوجد هناك تضارب في اتخاذ القرار بين الأطراف من داخل وخارج العائلة ؟	✓	

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، إلى جانب الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

يظهر من الجدول رقم (4- 12) أعلاه أن الإجابات حول بنود آليات التخطيط واتخاذ القرار كانت غالبيتها بنعم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، والاطلاع على مختلف الوثائق الصادرة عنها يمكن تقسيم التحليل الآتي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات بأن الإدارة تعمل على إعداد خطط مكتوبة وواضحة للبرامج والأهداف، وأكد مسؤول الموارد البشرية بأن هناك قسم للتخطيط يسهر على وضع خطط مكتوبة لتسيير نشاط الشركة العائلية، ويقوم مالكي ومسؤولي شركة BORDJ STEEL بتحديد الأهداف، كما يتم مراقبة مدى تحقيقها دوريا، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء الشركة العائلية، مما يساهم في استمراريتها.
- بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات بأن هناك ربط للقيام بالنشاطات بتاريخ محدد، مع الرقابة على مدى إنجازها، ويدخل هذا ضمن الإجراءات الدورية التي تعتمد عليها الشركة، وهذا ما يساهم في تحقيق الأهداف.
- بالنسبة للعبارة رقم 03 تم نفي بأنه يتم اتخاذ بعض القرارات بصفة لامركزية، بحيث لا يفوض مالكي الشركة والمديرين التنفيذيين الأكثر قربا من العائلة جزء من المهام والمسؤوليات إلى المسؤولين والموظفين، وهذا يؤثر سلبا على نشاط الشركة العائلية، حيث تكون هناك قرارات مستعجلة، أو تتطلب دراية من الموظفين في ذلك المستوى.
- بالنسبة للعبارة رقم 04 تم إثبات بأنه يتم اتخاذ القرارات بناء على معطيات ودراية من أطراف مختصة، بحيث أن القرارات المتخذة تكون بصفة مدروسة وغير عشوائية ولا تخضع لأهواء أفراد العائلة، كما أن القرارات التي تتطلب مهارات وخبرات تقنية تكون من أهل الاختصاص، ودليل ذلك تنوع الإطارات الموظفة بشركة BORDJ STEEL.
- بالنسبة للعبارة رقم 05 تم إثبات بأنه لا يوجد هناك تضارب في اتخاذ القرار بشأن الشركة بين مختلف الأطراف من داخل وخارج العائلة المالكة، حيث أن هذه الأخيرة لها كل الصلاحيات، وهذا ما يعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف مما يدعم الاستمرارية.
- وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة كبيرة جدا على الأسئلة المطروحة، وتم تأكيد كل بنود فعالية آليات التخطيط واتخاذ القرار، ويرجع سبب ذلك إلى اهتمام مالكي ومسؤولي شركة BORDJ STEEL بضرورة تفعيل آليات التخطيط واتخاذ القرار، وهذا قناعة منهم بأن لها دور في دعم تنفيذ الأعمال المسطرة بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف في وقتها المحدد بما يساهم في ضمان استمراريتها.
- وقد خلصنا إلى مجموعة من الاقتراحات التي قدمتها الفئات التي تم إجراء مقابلات معها، ومن شأنها المساهمة في تعزيز فعالية آليات التخطيط واتخاذ القرار في الشركات العائلية بصفة عامة، ونذكرها فيما يلي:
- كل القرارات المهمة التي يتم إصدارها لا بد أن تكون رسمية وموثقة؛
- ضرورة إشراك المستخدمين من خارج العائلة ذوو الخبرة والكفاءة عند اتخاذ القرارات الهامة والإستراتيجية؛

- ضرورة العمل بلا مركزية اتخاذ القرار أحيانا، خاصة القضايا المستعجلة أو التي تتطلب دراية بالمستخدمين في ذلك المستوى.

#### رابعا. آليات التقييم والمساءلة والترقية:

باعتبار أن الشركات العائلية تغلب عليها العاطفة بسبب العلاقات العائلية، فحتمًا أن التقييم والمساءلة وحتى الترقية ستتأثر بذلك، ولهذا يجب وضع أسس واضحة للتقييم والمساءلة والترقية بعيدا عن أي ضغوطات.

ومن أجل تقييم مدى فعالية آليات التقييم، والمساءلة والترقية في شركة BORDJ STEEL قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسيري الشركة، والاطلاع على مختلف وثائقها، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

#### جدول رقم (4-13) يمثل تقييم فعالية آليات التقييم والمساءلة والترقية في شركة BORDJ STEEL

الرقم	البند	نعم	لا
1	هناك مؤشرات واضحة لقياس أداء الموظفين وحثهم على بذل المزيد من الجهود سواء لأفراد العائلة ولغيرهم ؟	✓	
2	تلتزم الشركة العائلية بمبدأ تعزيز العدالة والمساواة في تقييم الموظفين بما فيهم من أفراد العائلة ؟	✓	
3	يتم ترقية الموظفين أصحاب الامتياز الذين يملكون أسلوب القيادة سواء من أفراد العائلة أو من خارجها ؟	✓	
4	إمكانية الاستغناء عن الموظفين والعمال ذوو الأداء الضعيف بما فيهم أفراد العائلة ؟	✓	
5	إجبار الموظفين من أفراد العائلة ومن خارجها على احترام القوانين الداخلية للشركة ؟	✓	

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، إلى جانب الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

يظهر من الجدول رقم (4-13) أعلاه أن الإجابات حول بنود آليات التقييم، والمساءلة والترقية كانت بنعم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، وكذا الاطلاع على مختلف الوثائق الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات بأن هناك مؤشرات تستخدمها شركة BORDJ STEEL لقياس أداء الموظفين، وقد أكد مسؤول الموارد البشرية أن من بين هذه المؤشرات نذكر: مدى تحقيق الأهداف المتفق عليها، بالإضافة إلى الشكاوي ودرجة الانضباط، وفي حالة عدم تحقيق الأهداف المسندة إليه تتم مساءلته لمعرفة أسباب ذلك.

- بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات بأن شركة BORDJ STEEL تلتزم بمبدأ تعزيز العدالة والمساواة في تقييم الموظفين بما فيهم من أفراد العائلة، بحيث أن كل مستخدم له مهام محددة مطالب بتحقيقها.
- بالنسبة للعبارة رقم 03 تم إثبات بأنه يتم ترقية الموظفين الذين يملكون أسلوب القيادة سواء من أفراد العائلة أو من خارجها، وقد لاحظنا أن هناك موظفين من خارج العائلة بالشركة تم ترقيتهم لمنصب عليا، فمثلا المدير العام لشركة BORDJ STEEL شغل سابقا منصب مدير المالية والمحاسبة بشركة Condor Electronics.
- بالنسبة للعبارة رقم 04 تم إثبات بأنه يتم الاستغناء عن الموظفين والعمال ذوو الأداء الضعيف بما فيهم من أفراد العائلة، أو حتى تحويلهم، وهذا ما يؤثر إيجابا على أداء الشركة العائلية مما يدعم استمرارها.
- بالنسبة للعبارة رقم 05 تم إثبات بأنه يتم إجبار الموظفين والعمال من أفراد العائلة ومن خارجها على احترام القانون الداخلي للشركة، فمالكي شركة BORDJ STEEL يولون اهتمام كبير للانضباط إلى درجة كبيرة، مما يساهم في القيام بالمهام الموكلة في الوقت المحدد، وهذا ما يعزز الأداء لدعم الاستمرارية.
- وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة كبيرة جدا على الأسئلة المطروحة وتم تأكيد غاليبتها على بنود فعالية آليات التقييم، والمساءلة والترقية، ويرجع سبب ذلك إلى أن شركة BORDJ STEEL تهتم وتلتزم بتطبيق سياسة جيدة لآليات التقييم والمساءلة والترقية، لأن هذا أمر مهم وضروري في القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بما يضمن استمرار النشاط، وتسطير أهداف أخرى ذات مستويات أعلى.
- وقد خلصنا إلى مجموعة من الاقتراحات التي قدمتها الفئات التي تم إجراء مقابلات معها، ومن شأنها المساهمة في تعزيز بنود آليات التقييم، والمساءلة والترقية في الشركات العائلية بصفة عامة، ونذكرها فيما يلي:
- ضرورة أن يستند التعيين والترقية في المناصب العليا للكفاءة، ولا يكون حق مكتسب لأفراد العائلة؛
- السهر على ضمان معاملة متساوية بين المستخدمين من العائلة بما يخدم تحقيق أهداف الشركة العائلية.

#### خامسا. سياسة توزيع الأرباح:

- باعتبار أن الشركة العائلية يديرها ملاكها فهي تخضع لقراراتهم، وبالتالي يمكن أن يتم توزيع الأرباح من أجل تحقيق أهداف العائلة دون إعادة استثمارها مما يمنع نمو وتوسع الشركة العائلية، وبالتالي فإن سياسة توزيع الأرباح يجب أن تكون مدروسة ومضبوطة ولا تتم بصفة عشوائية.

ومن أجل تقييم فعالية سياسة توزيع الأرباح في شركة BORDJ STEEL قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي الشركة، والاطلاع على مختلف الوثائق الصادرة عنها، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (4-14) يمثل تقييم فعالية سياسة توزيع الأرباح في شركة BORDJ STEEL

الرقم	البند	نعم	لا
1	هناك سياسة توزيع أرباح محددة في الشركة ؟	✓	
2	تراعي سياسة توزيع الأرباح آفاق وطموحات الشركة في التوسع ؟	✓	
3	لا تؤثر الاحتياجات العائلية على سياسة توزيع الأرباح بشكل مبالغ فيه ؟	✓	

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيرى شركة BORDJ STEEL، إلى جانب الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

يظهر من الجدول رقم (4-14) أعلاه أن الإجابات حول بنود سياسة توزيع الأرباح كانت كلها بنعم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيرى شركة BORDJ STEEL، وكذا الاطلاع على مختلف الوثائق الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات بأن سياسة توزيع أرباح محددة في الشركة، وذلك من خلال القانون الأساسي، فنجد أنه يحدد نسب توزيع الأرباح، وهذا ما يدل على أن عملية توزيع الأرباح تخضع لشروط.
- بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات بأن تراعي سياسة توزيع الأرباح آفاق وطموحات الشركة العائلية في التوسع، فغالبا لا تقوم الشركة بتوزيع الأرباح وإنما إعادة استثمارها، مما يسمح بالتوسع والنمو.
- بالنسبة للعبارة رقم 03 تم إثبات بأن الاحتياجات العائلية لا تؤثر على سياسة توزيع الأرباح بشكل مبالغ فيه، وهذا بسبب فصل الملكية عن التسيير، حيث أن سياسات توزيع الأرباح تخضع لقرارات الجمعية العامة، لكن في الأصل الذين لهم حق التصويت في الجمعية هم أفراد العائلة.

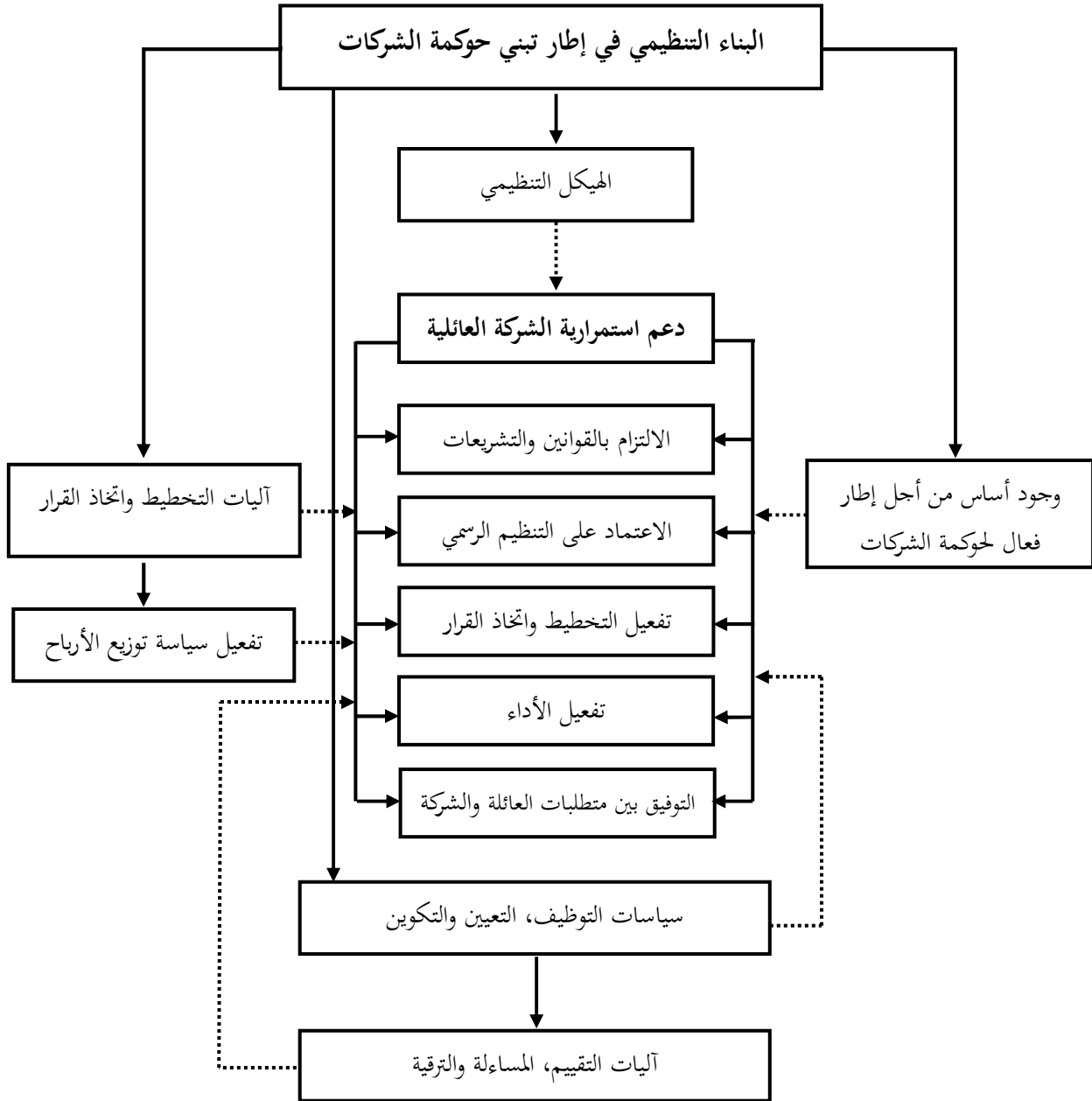
وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة كبيرة على الأسئلة المطروحة وتم تأكيد غالبيتها حول بنود فعالية سياسة توزيع الأرباح، ويرجع ذلك إلى أن شركة BORDJ STEEL تهتم بسياسة توزيع الأرباح، خاصة في توسعها، لكن في مقابل ذلك تعتمد على الديون طويلة الأجل، الأمر الذي يؤثر سلبا على استمراريته.

وقد خلصنا إلى مجموعة من الاقتراحات التي قدمتها الفئات التي تم إجراء مقابلات معها، ومن شأنها المساهمة في تعزيز فعالية سياسة توزيع الأرباح في الشركات العائلية بصفة عامة، ونذكرها فيما يلي:

- يجب مراعاة مستقبل الشركة العائلية من توسع ونمو وتطور عند إعداد سياسة توزيع الأرباح؛

- يجب مراعاة أيضا احتياجات أفراد العائلة المالكة.

الشكل رقم (4-6): يمثل نموذج مقترح للدور الحوكمي للبناء التنظيمي في استمرارية الشركة العائلية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ما سبق.

## المطلب الثاني: فعالية العلاقات التنظيمية في إطار تبني حوكمة الشركات العائلية

سنحاول من خلال هذا المبحث تقييم مدى فعالية آليات التواصل بين المستويات الإدارية، التحضير لانتقال إدارة الشركة العائلية إلى الأبناء، طبيعة الآليات المستخدمة في تسوية الخلافات، وفي الأخير نستعرض دور أصحاب المصالح في الشركة العائلية.

### أولا. آليات التواصل بين المستويات الإدارية:

تعتبر عملية تنظيم آليات التواصل في الشركة العائلية مهمة وضرورية، ويجب أن تكون رسمية وأن تتم وفق آليات معتمدة، كما يجب أن تكون عملية التواصل تشمل كافة المستويات الإدارية.

ومن أجل تقييم فعالية آليات التواصل بين المستويات الإدارية في شركة BORDJ STEEL قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤوليها، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (4-15) يمثل تقييم فعالية آليات التواصل بين المستويات الإدارية في شركة BORDJ STEEL

الرقم	البنود	نعم	لا
1	تتم عملية التواصل وإسداء الأوامر والتعليمات بين المسؤولين كتابيا بما فيها الأوامر والتعليمات بين أفراد العائلة المالكة ؟	✓	
2	يتم العمل كفريق موحد في إطار التنسيق بين المهام ؟	✓	
3	هناك اجتماعات دورية لتطوير العمل ومناقشة المشاكل مع الإدارة العليا ؟	✓	
4	يتم مراقبة تنفيذ مختلف التعليمات من طرف الإدارة بعد إصدارها ؟	✓	
5	يوجد نظام في الشركة يعنى بعقوبة التقصير في الأداء ؟	✓	
6	لا تؤثر العلاقات العائلية على أداء الشركة ؟	✓	

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، إلى جانب الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

يظهر من الجدول رقم (4-15) أعلاه أن الإجابات حول بنود فعالية التواصل بين المستويات الإدارية في الشركة كانت بنعم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، والاطلاع على الوثائق الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات بأن عملية التواصل وإسداء الأوامر والتعليمات تتم بين المسؤولين كتابيا بما فيها الأوامر والتعليمات بين أفراد العائلة المالكة، وقد أكد بعض مسؤولي قسم الموارد البشرية أن كل

- عملية تواصل بين المسؤولين والموظفين فيما يتعلق بإسداء الأوامر والتعليمات أو فيما يخص التنسيق بين المصالح تكون في إطار منظم ووفق قواعد محددة، كما أن الاستفسارات والتوضيحات لانجاز المهام تتم كتابيا أو عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني المهني للمستخدمين، وهذا التواصل يزيد من فعالية اتخاذ القرارات والتحكم في الشركة العائلية وضمان استمرارها.
- بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات بأنه يتم العمل كفريق موحد في إطار التنسيق بين المهام، حيث أن هناك حرص فيما يتعلق بالتنسيق بين المهام الإدارية، وهذا ما يساهم في تحقيق الأهداف والرفع من أداء الشركة العائلية مما يدعم استمرارية نشاطها.
- بالنسبة للعبارة رقم 03 تم إثبات بأن الشركة تحرص على عمل اجتماعات دورية لتطوير العمل ومناقشة المشاكل مع الإدارة العليا، حيث أن الاجتماعات الدورية يشرف عليها رؤساء الأقسام وتكون كل "شهر"، ويمكن للموظفين الاتصال بالإدارة العليا وطرح أي انشغال يهدف لتطوير آليات العمل، وهذا ما يثري عملية اتخاذ القرارات ومعالجة النقائص بناء على رؤية أفراد أكثر قربا ودراية بما مقارنة بالإدارة العليا.
- بالنسبة للعبارة رقم 04 تم إثبات بأنه يتم مراقبة تنفيذ مختلف التعليمات من طرف الإدارة بعد إصدارها، وهذا من طرف مسؤولي الأقسام، ومن خلال هذه العملية يتم التأكد من تطبيق التعليمات في الواقع عن طريق الهاتف أو المراسلات الكتابية أو بالإشراف الشخصي.
- بالنسبة للعبارة رقم 05 تم إثبات أنه يوجد نظام في الشركة يعنى بعقوبة التقصير في الأداء، حيث أكد مسؤول الموارد البشرية بأنه يوجد مجلس تأديبي يعنى بكل المخالفات والتقصير في أداء المهام وعدم احترام التعليمات وبحال المعنى على المجلس التأديبي، ويمكن أن تكون العقوبة: "خصم من الراتب، التنزيل في الرتبة، التحويل، وحتى الفصل من العمل"، الأمر الذي يزيد من درجة الانضباط والالتزام بالمهام الموكلة لكل موظف أو عامل، وبالتالي الرفع من الأداء لضمان استمرار الشركة العائلية.
- بالنسبة للعبارة رقم 06 تم إثبات أن العلاقات العائلية في الشركة لا تؤثر على الأداء، فالعلاقات بين أفراد العائلة في الشركة تخضع لضوابط العمل ولا تؤثر على النشاط، وبالتالي الشركة العائلية بعيدة عن أي صراع عائلي مما يدعم استقرارها واستمراريتها.
- وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة كبيرة جدا على الأسئلة المطروحة وتم تأكيد غالبيتها على بنود فعالية آليات التواصل بين المستويات الإدارية، ويرجع سبب ذلك إلى أن شركة BORDJ

STEEL تهتم وتلتزم بتطبيق سياسة فعالة لآليات التواصل بين مختلف المستويات الإدارية، وهذا قناعة بضرورة تعزيزها نظرا لدورها في تسهيل تنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف بما يساهم في استمراريته.

وقد خلصنا إلى مجموعة من الاقتراحات التي قدمتها الفئات التي تم إجراء مقابلات معها، ومن شأنها المساهمة في تعزيز فعالية التواصل بين المستويات الإدارية في الشركات العائلية بصفة عامة، ونذكرها فيما يلي:

- ضرورة التنسيق بين الأطراف خاصة بين أفراد العائلة لمنع التعارض والتضارب في اتخاذ القرار بالشركة؛
- ضرورة إيجاد آلية تنسيق بين الأفراد الفاعلين على مستوى العائلة لتوحيد توجهاتهم بخصوص الشركة.

### ثانيا. التحضير لانتقال إدارة الشركة إلى أبناء العائلة المالكة:

إن عملية التخطيط لانتقال إدارة الشركة العائلية إلى الأبناء لها دور كبير في استمراريته، بحيث يتم تفادي جيل يفتقر للخبرة والكفاءة والرغبة في إدارة الشركة، ولهذا يعتبر ضروريا استقطاب الأبناء وتحفيزهم للعمل في الشركة أو حتى في شركات أخرى بهدف كسب الخبرة والكفاءة التي تؤهلهم مستقبلا لقيادة شركتهم.

ومن أجل تقييم عملية التحضير لانتقال إدارة الشركة إلى الأبناء قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي ومسيري الشركة، والاطلاع على مختلف وثائقها، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

### جدول رقم (4-16) يمثل مدى التحضير لانتقال الإدارة إلى الأبناء في شركة BORDJ STEEL

الرقم	البنود	نعم	لا
1	هناك إشراك للأبناء من العائلة المالكة في عملية تسيير الشركة بما يضمن كسب الخبرة لضمان مواصلة استمرارية نشاط الشركة مستقبلا؟	✓	
2	هناك تحضير لقادة الشركة من أفراد العائلة يجري حاليا لتسلم المهام مستقبلا؟	✓	
3	يحرص مجلس الإدارة على نقل الكفاءة والخبرة إلى الأبناء من العائلة؟		✓

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، إلى جانب الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

يظهر من الجدول رقم (4-16) أعلاه أن الإجابات حول بنود التحضير لانتقال الإدارة إلى الأبناء كانت غالبيتها بنعم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، والاطلاع على الوثائق الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات أنه يتم إشراك أبناء العائلة المالكة في عملية تسيير الشركة، بما يضمن كسب الخبرة لضمان مواصلة استمرارية نشاط الشركة مستقبلا، لكن غالبية أبناء العائلة لا يتم إشراكهم

- في شركة BORDJ STEEL ومختلف شركات مجمع Condor الأخرى، وهذا ما يهدد بانحيار الشركة مستقبلا بسبب وجود جيل يفتقر للخبرة والدراية في الإدارة والتسيير، كما ليست له القابلية في ذلك.
- بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات بأنه يتم تحضير لقادة الشركة من بعض أفراد العائلة يجرى لتسلم المهام مستقبلا ولكن بشكل محدود، وذلك من خلال المهام الموكلة لهم، بالإضافة إلى إشراكهم في إبداء آرائهم حول بعض القرارات المهمة، وذلك عكس الفترة السابقة أين كان المؤسس حريص على تحضير الأبناء، ودليل ذلك أن القيادة انتقلت فعلا إلى الأبناء بعد وفاة المؤسس، ونتيجة هذا التحضير كانت هناك سهولة في انتقالها إلى الأبناء ومواصلة النشاط دون أي مشاكل وهذا ما دعم استمراريته.
  - بالنسبة للعبارة رقم 03 تم نفي بأن مجلس الإدارة يحرص على نقل الكفاءة والخبرة إلى الأبناء من العائلة، فالمجلس تقتصر مهامه على ما هي مذكورة في التشريع الجزائري، لكن بطريقة غير مباشرة يقوم بتحضير الأبناء، وذلك من خلال عضويتهم بالمجلس واحتكاكهم بباقي أفراد العائلة الأعضاء في بيئة العمل، والوقوف المباشر على تسيير ومراقبة الشركة، وكل هذا يؤهلهم لتسلم المهام القيادية مما يدعم استمراريته.
- وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة كبيرة جدا على الأسئلة المطروحة وتم تأكيد غايتها على بنود فعالية آليات التحضير لانتقال الإدارة إلى الأبناء، ويرجع سبب ذلك إلى أن شركة BORDJ STEEL تهتم وتلتزم بتكوين الأبناء حتى ولو تطلب الأمر في شركات أخرى، من خلال إنشاء شركات مصغرة وهذا لصقل مهاراتهم، للعمل في الشركة العائلية مستقبلا، وهذا ضروري خاصة في شركة بهذا الحجم.
- وقد خلصنا إلى مجموعة من الاقتراحات التي قدمتها الفئات التي تم إجراء مقابلات معها، ومن شأنها المساهمة في تعزيز فعالية عملية التحضير لانتقال الإدارة إلى الأبناء في الشركات العائلية، ونذكرها فيما يلي:
- ضرورة إشراك أفراد العائلة في القيام ببعض المهام الرئيسية للشركة العائلية؛
  - ضرورة إجراء تكوين لبعض الأبناء من أجل دمجهم في تسيير الشركة العائلية مستقبلا.

### ثالثا. آليات تسوية الخلافات العائلية:

إن الشركات العائلية معرضة لظاهرة الصراع والخلاف، والذي غالبا ما يؤدي إلى فشلها سواء الاختلاف الناتج عن التفاوت في السن أو الاختلاف في وجهات النظر والرؤى، أو في تولي المناصب القيادية، أو الراجع للسلمات النفسية وغيرها، وبالتالي معالجة هذه الظاهرة لا بد منها.

ومن أجل تقييم فعالية آليات تسوية الخلافات العائلية في شركة BORDJ STEEL قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي ومسيري الشركة، والاطلاع على مختلف وثائقها، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

**جدول رقم (4-17) يمثل آليات تسوية الخلافات العائلية في شركة BORDJ STEEL**

الرقم	البنود	نعم	لا
1	لا تظهر الخلافات بين أفراد العائلة الموظفين بالشركة بشأن المناصب القيادية ؟	✓	
2	هناك فصل المشاكل العائلية الشخصية عن المشاكل الإدارية ؟	✓	
3	يعمل مجلس الإدارة على حل الخلافات العائلية في الشركة ؟		✓
4	اعتماد مستشار قانوني أو وسيط لتبسيط الأمور القانونية للحد من الخلافات العائلية ؟		✓

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، إلى جانب الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

يظهر من الجدول رقم (4-17) أعلاه أن الإجابات حول بنود آليات تسوية الخلافات العائلية تراوحت بين نعم ولا، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، والاطلاع على الوثائق الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات بأنه لا تظهر خلافات بين أفراد العائلة الموظفين بالشركة بشأن المناصب القيادية، وذلك بسبب كبر حجم الشركة وفي مقابل ذلك عزوف غالبية الأبناء عن إدارة الشركة، كما لا يسمح بظهور أي خلافات عائلية في محيط الشركة العائلية بل تسوى على المستوى العائلي.
- بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات بأن هناك فصل المشاكل العائلية الشخصية عن المشاكل المتعلقة بتسيير الشركة، فكل المشاكل العائلية يتم حلها بشكل ودي بعيدا عن الشركة، بحيث يحرص أفراد العائلة بعدم إظهار أي خلاف قد يقع بينهم في بيئة العمل ويتم تسويتها بعيدا عن أنظار الموظفين والعمال، وكل هذا يدعم استمرار الشركة العائلية وبقائها، لأنه غالبا ما تؤدي الخلافات بين أفراد العائلة إلى حل الشركة وتقسيمها، وبالتالي تعتبر الخلافات العائلية من بين أهم عوامل انهيار الشركات العائلية.
- بالنسبة للعبارة رقم 03 تم نفي بأن مجلس الإدارة يعمل على حل الخلافات العائلية في الشركة، فكما تم التأكيد سابقا أن المجلس تقتصر مهامه على ما هي مذكورة في التشريع الجزائري.
- بالنسبة للعبارة رقم 04 تم نفي أنه يتم اعتماد مستشار قانوني أو وسيط لتبسيط الإجراءات القانونية للحد من الخلافات العائلية، فالخلافات يتم حلها على مستوى العائلة، ويعتبر هذا أمر إيجابي، لكن لا بد

من اللجوء إلى وسيط يقرب وجهات النظر لتسوية الخلافات العائلية في الحالات الاستثنائية، وهذا من شأنه يساعد على مواصلة العمل الجماعي في الشركة العائلية، وبالتالي المحافظة على استمرارها. وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة كبيرة جدا على الأسئلة المطروحة وتم تأكيد غالبيتها على بنود فعالية آليات تسوية الخلافات العائلية، ويرجع سبب ذلك إلى أن الشركة BORDJ STEEL تحرص على معالجة الخلافات وتسويتها وفق أطر منظمة وفعالة وهذا لوعيهم بخطورتها وأثرها السلبي على نشاط الشركة العائلية، وبهذا تفصلها فصل تام عن الشركة ومعالجة أي خلاف بشكل ودي، مما يحافظ على الانسجام وروح العمل الجماعي بين أفراد العائلة تحت غطاء الشركة العائلية.

وقد خلصنا إلى مجموعة من الاقتراحات التي قدمتها الفئات التي تم إجراء مقابلات معها، من شأنها المساهمة في تعزيز فعالية عملية تسوية الخلافات العائلية في الشركات العائلية بصفة عامة، ونذكرها فيما يلي:

- التأكيد على ضرورة فصل الخلافات العائلية عن الشركة حتى لا يتأثر نشاطها؛
- ضرورة عمل هيئة على مستوى العائلة تعنى بدراسة وحل الخلافات العائلية، على أن تتكون من الأفراد الفاعلين الذين لهم وزن عائلي.

#### رابعا. دور حقوق أصحاب المصالح:

يرتكز مبدأ دور حقوق أصحاب المصالح على ضرورة الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح، سواء التي يقرها القانون أو التي تنشأ نتيجة الاتفاقيات المتبادلة، وفي شركة BORDJ STEEL نجد هناك مجموعة من أصحاب المصالح التي تهدف لتحقيق مصالحهم، ونذكرهم فيما يلي: الزبائن ومختلف العملاء، المقرضين، موظفي وعمال الشركة العائلية، الهيئات الحكومية، مختلف الهيئات الأخرى غير الحكومية.

ومن أجل تقييم مدى فعالية مبدأ دور حقوق أصحاب المصالح قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، وكذا الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (4-18) يمثل تقييم لمبدأ دور حقوق أصحاب المصالح في شركة BORDJ STEEL

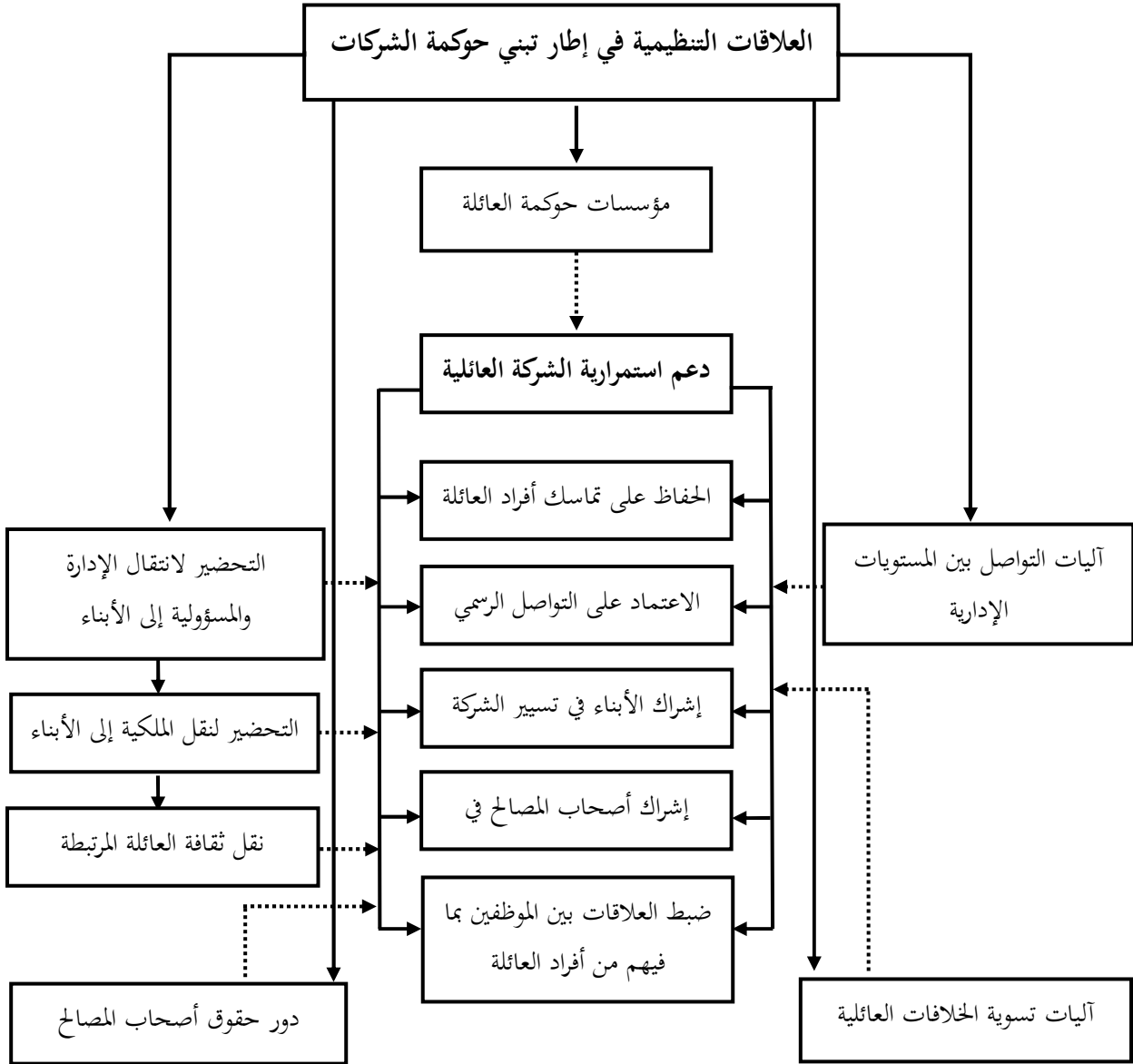
الرقم	البند	نعم	لا
1	تقدم الشركة تسهيلات لممارسة أصحاب المصالح لحقوقهم؟	✓	
2	يجيب أعضاء مجلس الإدارة عن كل الاستفسارات لأصحاب المصالح؟	✓	
3	يتم إبلاغ أصحاب المصالح عن كافة المخاطر الجوهرية المتوقعة الضرورية لهم؟	✓	
4	هناك آليات لتسوية شكاوي أصحاب المصالح وتعويضهم عن أي ضرر ينتج عن سوء إدارة الشركة؟	✓	
5	تسمح الشركة بحرية العمل النقابي؟	✓	
6	هناك آليات لضمان سرية معلومات الزبائن والموردين؟	✓	

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، إلى جانب الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

- يظهر من الجدول رقم (4-18) أعلاه أن الإجابات حول بنود مبدأ دور حقوق أصحاب المصالح كانت غالبيتها بنعم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، والاطلاع على الوثائق الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:
- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات بأن الشركة تقدم تسهيلات لممارسة أصحاب المصالح لحقوقهم، منها ما هو مبرم بين الشركة العائلية والأطراف الأخرى، ومنها ما هو محدد وفق القوانين والتشريعات.
  - بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات أن أعضاء مجلس الإدارة يقومون بإجابة أصحاب المصالح عن كل الاستفسارات المطروحة، لكن في الواقع يركز مجلس الإدارة على الالتزامات المحددة قانونا.
  - بالنسبة للعبارة رقم 03 تم إثبات أن يتم إبلاغ أصحاب المصالح عن كافة المخاطر الجوهرية المتوقعة الضرورية لهم، فالشركة العائلية تلتزم بما يفرضه القانون.
  - بالنسبة للعبارة رقم 04 تم إثبات أن هناك آليات لتسوية شكاوي أصحاب المصالح وتعويضهم عن أي ضرر ينتج عن سوء إدارة الشركة، حيث أن تعويض الضرر عن أخطاء الشركة يتم وفق ما ينصه القانون.
  - بالنسبة للعبارة رقم 05 تم إثبات أن الشركة تسمح بحرية العمل النقابي من خلال اعتماد نقابة تحت اسم "نقابة شركة BORDJ STEEL"، وقد سمح التمثيل النقابي للعمال والموظفين من الدفاع عن مصالحهم، الأمر الذي زاد من رضاهم وشجع بقاءهم في الشركة العائلية وكسب ولائهم، وبالتالي استفادة هذه الأخيرة من خبرتهم وكفاءتهم بشكل أكبر في الرفع من أداء الشركة العائلية والمساهمة في ضمان استمرارها.

- بالنسبة للعبارة رقم 06 تم إثبات أن الشركة تضمن سرية معلومات الزبائن والموردين، فكل طرف تتعامل معه الشركة تضمن سرية معلوماته، وهذا ما يؤدي إلى عدم وجود أي تخوف من طرف الزبائن والموردين وباقي الأطراف الأخرى على خصوصياتهم، مما يشجعهم من مواصلة العمل مع الشركة العائلية.
- وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة كبيرة جدا على الأسئلة المطروحة على بنود مبدأ دور حقوق أصحاب المصالح وتم تأكيد غالبيتها، ويرجع سبب ذلك إلى إدراك مسؤولي الشركة العائلية BORDJ STEEL لأهمية دور حقوق أصحاب المصالح وإيجاد نوع من الانسجام، لكن في الحدود الضيقة التي يفرضها القانون أو التي تعارف على تطبيقها، ورغم هذا لها دور في الشركة العائلية، لكن يبقى تطويرها وتعزيزها أمر ضروري لضمان نجاح الشركة العائلية ودعم استمراريته.
- وقد خلصنا إلى مجموعة من الاقتراحات التي قدمتها الفئات التي تم إجراء مقابلات معها، ومن شأنها المساهمة في تعزيز مبدأ أصحاب المصالح في الشركات العائلية بصفة عامة، ونذكرها فيما يلي:
- ضرورة إشراك المستخدمين للمساهمة في تفعيل اتخاذ القرارات وتحسين الأداء؛
- ضرورة توعية المديرين بكيفية التعامل مع أصحاب المصالح بالطريقة المناسبة؛
- ضرورة تحديد حقوق والتزامات أصحاب المصالح في علاقتهم مع الشركة العائلية.

الشكل رقم (4-7): يمثل نموذج مقترح للدور الحوكمي للعلاقات التنظيمية في استمرارية الشركة العائلية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ما سبق.

## المطلب الثالث: فعالية مسؤوليات مجلس الإدارة وعمليات المراجعة والإفصاح والشفافية في إطار تبني حوكمة الشركات العائلية

يتناول هذا المبحث تقييم مدى تطبيق حوكمة الشركات في شركة BORDJ STEEL وقد تم القيام بإجراء مقابلة مع مجموعة من مسؤوليها ومسيرتها، والاطلاع على مختلف التقارير الخاصة بالتسيير وتم إعداد الجداول للحكم على مدى تطبيق الحوكمة، بحيث سيتم تشخيص الواقع العملي لمبادئ الحوكمة في الشركة، وذلك بالاعتماد على مبادئ حوكمة الشركات الدولية الصادرة عن منظمة OECD وميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إضافة إلى الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية لبعض الدول.

وستتطرق من خلال دراستنا لهذا المطلب إلى فعالية كل من مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، وكذا عملية الإفصاح والشفافية.  
أولا. مسؤوليات مجلس الإدارة:

يعتبر مجلس الإدارة أحد أسس الحوكمة، كما يمثل المساهمين وباقي الأطراف، كما يقوم باختيار المديرين التنفيذيين، هذا إلى جانب القيام برسم السياسات العامة للشركة والسهر على تحقيق الأهداف المسطرة. ومن أجل تقييم مدى تطبيق مسؤوليات مجلس الإدارة قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي شركة BORDJ STEEL، والاطلاع على مختلف تقاريرها، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (4-19) يمثل تقييم مدى تطبيق مسؤوليات مجلس إدارة شركة BORDJ STEEL

الرقم	البنود	نعم	لا
1	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بقدر كاف من المؤهلات والخبرة والمهارات بما فيهم الأعضاء من أفراد العائلة؟	✓	
2	ينعقد مجلس الإدارة بشكل منظم ودوري؟	✓	
3	يقوم المجلس بوضع إستراتيجية الشركة العائلية ومن ضمنها توفير القيادة المسؤولة عن إدارتها وتنفيذ أعمالها؟	✓	
4	يوجد أفراد مستقلين من غير العائلة في مجلس الإدارة؟	✓	
5	يراقب أعضاء المجلس الأداء ويحمل المسؤوليات فعليا؟	✓	
6	هناك تسهيلات لإطلاع أعضاء مجلس الإدارة على كافة المعلومات اللازمة التي تخص الشركة العائلية؟	✓	

✓	7	يعمل مجلس الإدارة على التخطيط لتحضير الأبناء من العائلة ذوو الكفاءة العلمية والمهنية لتسلم المناصب القيادية في الشركة؟
---	---	--

- المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، إلى جانب الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.
- يظهر من الجدول رقم (4-19) أعلاه أن الإجابات حول بنود تقييم مدى تطبيق مسؤوليات مجلس الإدارة كانت بنعم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، والاطلاع على الوثائق الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:
- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات أن أعضاء مجلس الإدارة يتمتعون بقدر كاف من المؤهلات والخبرة والمهارات بما فيهم الأعضاء من أفراد العائلة، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء المجلس في أداء دوره التسييري والرقابي بما يخدم استمرار الشركة العائلية.
  - بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات أن ينعقد مجلس الإدارة بشكل منظم ودوري، وهذا راجع لنصوص القانون التجاري الذي يفرض ذلك، وهذا ما يزيد من فعالية أدائه.
  - بالنسبة للعبارة رقم 03 تم إثبات أن مجلس الإدارة يقوم بوضع إستراتيجية الشركة العائلية، ومن ضمنها توفير القيادة المسؤولة عن إدارتها وتنفيذ أعمالها، ويعتبر هذا من مهامه الأساسية، لكن يبقى الطابع العائلي له تأثير على نشاطه، بحيث القرارات الإستراتيجية تبقى حكرا على أفراد العائلة، وبالتالي يمكن أن يؤدي الدور القانوني فقط، وهذا ما يحد فعاليته مما ينعكس سلبا على نشاط الشركة العائلية.
  - بالنسبة للعبارة رقم 04 تم إثبات بأنه يوجد أفراد مستقلين من غير العائلة في مجلس الإدارة، حيث أن استقطاب أعضاء من خارج العائلة ذوو خبرة وكفاءة عزز دوره مما دعم استمرارية الشركة العائلية.
  - بالنسبة للعبارة رقم 05 تم إثبات أن أعضاء المجلس يراقبون الأداء ويحملون المسؤوليات فعليا، فالأعضاء غالبيتهم المالكين من أفراد العائلة، أما الباقي يحضون بثقة مالكي الشركة، وبالتالي يحرصون كل الحرص على مراقبة نشاط شركتهم العائلية.
  - بالنسبة للعبارة رقم 06 تم إثبات أن هناك تسهيلات لإطلاع أعضاء مجلس الإدارة على كافة المعلومات اللازمة التي تخص الشركة العائلية، فالأعضاء غالبيتهم المالكين من أفراد العائلة والباقي يحضون بثقة كبيرة من طرف المالكين، وبالتالي لا يوجد من يمنعهم من الاطلاع على أي معلومة تتعلق بشركتهم العائلية، مما يسهل من استخدامها في اتخاذ قرارات فعالة تساهم في تدعيم الاستمرارية.

- بالنسبة للعبارة رقم 07 تم إثبات أن مجلس الإدارة يعمل على التخطيط لتحضير الأبناء من العائلة ذوو الكفاءة العلمية والمهنية لتسلم المناصب القيادية في الشركة، وبهذا الخصوص أكد بعض المسؤولين بالشركة أن المجلس يعمل وفق ما ينص عليه القانون، لكن بطريقة غير مباشرة يقوم بتحضير بعض الأبناء، وذلك من خلال عضويتهم بالمجلس واحتكاكهم بباقي الأعضاء ذوو الخبرة والكفاءة في بيئة العمل والوقوف على تسيير الشركة العائلية، وهذا ما يؤهلهم لاستلام المهام القيادية مستقبلا ولو بشكل جزئي مما يدعم استمراريته.

وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة بدرجة كبيرة على الأسئلة المطروحة حول بنود مبدأ تطبيق مسؤوليات مجلس الإدارة، ويرجع سبب ذلك إلى الالتزام القانوني بتطبيق مسؤوليات مجلس الإدارة، واستقطاب أعضاء مستقلين من خارج العائلة ذوو خبرة وكفاءة وتأهيل، مما يفعل دور مجلس الإدارة للمساهمة في استمرارية الشركة العائلية BORDJ STEEL.

وقد قدمت الفئات التي تم إجراء مقابلات معها مجموعة من الاقتراحات، ومن شأنها المساهمة في تعزيز مبدأ تطبيق مسؤوليات مجلس الإدارة في الشركات العائلية بصفة عامة، ونذكرها فيما يلي:

- ضرورة استقطاب أعضاء من خارج العائلة ذوو كفاءة وخبرة في المجال؛
- ضرورة الحرص على تفعيل دور المجلس وعدم الاكتفاء باستيفاء المتطلبات القانونية فقط؛
- القيام بتكوين لجان على مستوى المجلس على غرار لجنة المراجعة، لجنة الترشيحات، لجنة المكافآت، لجنة الحوكمة... الخ.

#### ثانيا. عمليات المراجعة الداخلية:

تعتبر المراجعة الداخلية من بين الآليات الداخلية لحوكمة الشركات وأحد أهم ركائزها، ولهذا يجب أن يتم أن يولي لها مالكي ومسؤولي الشركات العائلية أهمية كبيرة، خاصة وأنها من أدوات التسيير المسؤولة عن مراجعة وتقييم أنشطة الشركة، ومدى تحقيق الأهداف وتحديد المخاطر وطرق علاجها.

ومن أجل تقييم مدى فعالية عملية المراجعة الداخلية في شركة BORDJ STEEL قمنا بإجراء مقابلة مع بعض المسيرين، والاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (4-20) يمثل تقييم لعملية المراجعة الداخلية في شركة BORDJ STEEL

الرقم	البنود	نعم	لا
1	المراجع الداخلي تابع للمدير ومستقل؟		✓
2	المراجع الداخلي كفاء في الأنشطة المالية والتشغيلية؟		✓
3	تعمل المراجعة الداخلية على التأكد من تطبيق السياسة المقترحة لكل وظيفة؟		✓
4	يقوم المراجع الداخلي بتقديم تقرير للإدارة عن مدى تحقيق الأهداف المسطرة؟		✓
5	تسهر المراجعة الداخلية على الحرص عن مدى تطبيق إجراءات نظام الرقابة الداخلية؟		✓
6	يقوم المراجع الداخلي بفحص وتقييم إدارة المخاطر؟		✓
7	التزام المراجع الداخلي بالدور الاستشاري لمجلس الإدارة من خلال توفير تقرير عن فعالية نظام الرقابة الداخلية؟		✓

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، إلى جانب الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

يظهر من الجدول رقم (4-20) أعلاه أن الإجابات حول بنود تقييم عملية المراجعة الداخلية كانت إيجاباتها لا، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، والاطلاع على مختلف وثائقها الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:

أكد لنا المحاسب الرئيسي أنه ليست هناك وظيفة للمراجعة الداخلية بالشركة العائلية BORDJ STEEL، وهذا ما أثر سلبا على نشاطها، بحيث نتج عن عدم اعتماد وظيفة المراجعة الداخلية غياب الجانب الرقابي الداخلي وعدم تزويد مجلس الإدارة بالتقارير اللازمة ذات مصداقية نتيجة استقلاليتها عن إدارة الشركة، عدم التأكد من تحقيق نظام الرقابة الداخلية لأهدافه، تراكم المشاكل الناتجة عن عدم تقييم وإدارة المخاطر.

وبشكل عام وبسبب عدم اعتماد وظيفة المراجعة الداخلية تم نفي كل البنود المطروحة على تقييم عملية المراجعة الداخلية، ويرجع سبب ذلك إلى أن الشركة العائلية BORDJ STEEL لا تهتم ولا تلتزم باعتماد وظيفة المراجعة الداخلية، وهذا راجع لعدم لوعي الملاك والمسيرين بدورها وأهميتها، وهذا ما يؤثر سلبا على إدارة الشركة العائلية، إذ أن للمراجع الداخلي دور في تحديد مدى تطبيق السياسات المقدمة، تقييم نظام الرقابة الداخلية، تحديد الانحرافات، الوقوف على مدى تحقيق الأهداف، ولعب الدور الاستشاري لدى مجلس الإدارة، كما أن تقديم المعلومات اللازمة للمدير العام مهم وضروري بالنسبة للشركة، وبالتالي لا يمكن الاستغناء عن وظيفة المراجعة الداخلية.

- وقد قامت بعض الأفراد التي تمت إجراء مقابلة معهم بتقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تقديم مساهمة في تفعيل دور المراجع الداخلي في الشركات العائلية بصفة عامة، ونلخصها في الآتي:
- ضرورة اعتماد قسم خاص بوظيفة المراجعة الداخلية؛
  - ضرورة الاهتمام بدور وظيفة المراجعة الداخلية، من خلال تعيين مراجعين داخليين ومساعدين أكفاء ومؤهلين؛
  - ضرورة تدعيم استقلالية المراجع الداخلي وإبعاده عن ضغوطات الإدارة؛
  - يجب تحديد مهام المراجع الداخلي ومساعديه بدقة.
- ثالثا. عمليات المراجعة الخارجية:

تعتبر المراجعة الخارجية أهم آلية من الآليات الخارجية لحوكمة الشركات، ونجد أن المشرع الجزائري يلزم المؤسسات الاقتصادية بإجراء مراجعة قانونية من طرف محايد مستقل ممثل في محافظ الحسابات "المراجع الخارجي"، وبهذا تمارس الشركة العائلية BORDJ STEEL الرقابة الخارجية من قبل محافظ حسابات على غرار باقي الشركات الأخرى.

ومن أجل تقييم مدى فعالية عملية المراجعة الخارجية قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي الشركة، والاطلاع على التقارير الصادرة عنها، وفيما يلي نعرض جدول يمثل تقييم لعملية المراجعة الخارجية.

جدول رقم (4-21) يمثل تقييم لعملية المراجعة الخارجية في شركة BORDJ STEEL

الرقم	البند	نعم	لا
1	يتمتع المراجع الخارجي في الشركة بالاستقلالية ولا يمارس مهام أخرى خارجية لصالح الشركة ؟	✓	
2	يقوم المراجع الخارجي بإبلاغ أصحاب المصالح عن أي نشاط غير قانوني ؟	✓	
3	يطلع المراجع الخارجي على نظام الرقابة الداخلية وتحديد مدى فعاليته ؟	✓	
4	يقوم المراجع بإعداد تقرير حول أي تهديد محتمل لاستمرارية الاستغلال ؟	✓	
5	هل يؤخذ بعين الاعتبار هذا التقرير ؟	✓	
6	يوضح المراجع الخارجي الأخطاء والمخالفات الموجودة بالقوائم المالية وأية أخطاء أخرى ؟	✓	
7	هناك لجنة المراجعة في الشركة العائلية ؟		✓

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، إلى جانب الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

- يظهر من الجدول رقم (4-21) أعلاه أن الإجابات حول تقييم عملية المراجعة الخارجية كانت غالبية إجاباتها بنعم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيرى شركة BORDJ STEEL، والاطلاع على مختلف وثائقها الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:
- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات بأن المراجع الخارجي يتمتع بالاستقلالية ولا يمارس مهام أخرى خارجية لصالح الشركة، فهو يخضع للشروط المذكورة في القانون رقم 10-01 المتعلق بمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، وهو معين لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة وفقا للشروط المنصوص عليها في القانون، ويسهر على مراجعة الحسابات والتقارير السنوية الخاصة بالشركة العائلية.
  - وحسب مدير المالية والمحاسبة لشركة BORDJ STEEL فإن عملية المراجعة الخارجية تتم وفق القوانين، بحيث يقوم المراجع الخارجي بمهامه، ويمارس أعماله بكل موضوعية واستقلالية، كما يقوم بالمصادقة على صدق وشرعية الحسابات وأنها منتظمة وصحيحة بعد قيامه بكل الإجراءات اللازمة، مما يزيد من الثقة والمصادقية في التقارير المالية التي تصدرها الشركة العائلية، وهذا ما يدعم الإفصاح المحاسبي والجانب الرقابي.
  - بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات بأن المراجع الخارجي يقوم بإبلاغ أصحاب المصالح عن أي نشاط غير قانوني، وهذا وفق ما تقتضيه القوانين.
  - بالنسبة للعبارة رقم 03 تم إثبات بأن المراجع الخارجي يطلع على نظام الرقابة الداخلية ويقوم بتقييمه لتحديد مدى فعاليته، وهذا يدخل ضمن مهامه، وفقا للمادتين 23 و25 من القانون 10-01، كما يقوم بإعداد تقرير خاص حول إجراءات الرقابة الداخلية، مما يسمح بتحديد نقاط ضعف النظام التي يتم الوقوف عليها ومعالجتها بالشكل الذي يزيد من فعاليته في الشركة العائلية مما يدعم استمراريته.
  - بالنسبة للعبارة رقم 04 تم إثبات بأن المراجع الخارجي يقوم بإعداد تقرير حول أي تهديد محتمل لاستمرارية الاستغلال، بحيث يقوم المراجع الخارجي وفق ما يقتضيه القانون 10-01 على القيام بإعداد عدة تقارير، من بينها تقرير استمرارية الاستغلال، والذي من خلاله يبرز مدى قدرة الشركة الاستمرارية، كما يقوم بذكر في تقريره عن أي أمر يهدد استمرارية الشركة في نشاطاتها، ويقدم من خلاله اقتراحاته لتفادي هذه التهديدات، بحيث يأخذها مسؤولي BORDJ STEEL بعين الاعتبار لتعزيز الاستمرارية.
  - بالنسبة للعبارة رقم 05 تم إثبات بأن الشركة تأخذ بعين الاعتبار تقرير المراجع الخارجي حول استمرارية الاستغلال، فهو يقدم خدمة للشركة وللعائلة عن مدى استمرارية النشاط والتعرف أكثر عن نقاط الضعف والحرص على معالجتها للحفاظ على ممتلكاتهم في الشركة العائلية.

- بالنسبة للعبارة رقم 06 تم إثبات بأن المراجع الخارجي يوضح الأخطاء والمخالفات الموجودة بالقوائم المالية للشركة وأية أخطاء أخرى تكون قد وقعت، وهذا راجع إلى حرصه والتزامه القانوني على أن تكون القوائم المالية تعبر بصدق عن وضعية الشركة، مما يجعل من القرارات المتخذة على ضوء تقرير محافظ الحسابات (المراجع الخارجي) يكون أثرها ايجابي.

- بالنسبة للعبارة رقم 07 تم نفي بأن هناك لجنة مراجعة في الشركة العائلية، فهي لا تولي اهتمام لها، وبالتالي يؤثر هذا سلبا على جودة المراجعة، وقد أكد أحد المسؤولين بالشركة العائلية أن سبب عدم تعيين لجنة المراجعة يرجع لعدم وجود نص قانوني يلزم ذلك، ومنه نستخلص بأن مالكي ومسؤولي الشركة العائلية لا يدركون أهميتها.

وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة كبيرة جدا على الأسئلة المطروحة وتم تأكيد غالبيتها على بنود عملية المراجعة الخارجية، ويرجع سبب ذلك إلى أن الشركة العائلية BORDJ STEEL مجبرة بقوة القانون على احترام ما يمليه للقيام بعملية مراجعة الحسابات، بالإضافة إلى وعي مالكي ومسؤولي الشركة العائلية بالدور الجوهرى الذي يلعبه المراجع الخارجي في الشركة، نظرا للكفاءة التي يتمتع بها إلى جانب الخبرة التي يكتسبها.

وقد قامت بعض الأفراد التي تمت إجراء مقابلة معهم بتقديم مجموعة من الاقتراحات، والتي من شأنها تقديم مساهمة لتحسين عملية المراجعة الخارجية في الشركات العائلية بصفة عامة، ونلخصها في الآتي:

- يجب على المراجع الخارجي أن يدرك خصوصية الشركة العائلية ومشاكلها، وعليه أن يأخذها بعين الاعتبار خاصة عند إعدادة لتقرير استمرارية الاستغلال؛

- ضرورة تشكيل لجنة المراجعة وتفعيل دورها بما يفعل عملية المراجعة الداخلية والخارجية.

#### رابعاً. عمليات الإفصاح والشفافية:

إن عملية الإفصاح في الشركة العائلية BORDJ STEEL بصفة خاصة والشركات العائلية الأخرى بصفة عامة محدودة، وهذا راجع لخوف المالكين من تأثير ذلك سلبا على شركتهم، أو التمسك ببعض الأعراف والتقاليد كونها من الخصوصيات العائلية.

ومن أجل تقييم عملية الإفصاح والشفافية قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي ومسيري الشركة العائلية BORDJ STEEL، وكذا الاطلاع على مختلف التقارير، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (4-22) يمثل تقييم عملية الإفصاح والشفافية في شركة BORDJ STEEL

الرقم	البنود	نعم	لا
1	هناك آليات للإفصاح عن المعلومات بالشكل الواضح لمختلف الأطراف ؟	✓	
2	يتم الإفصاح عن المكافآت والامتيازات التي تمنح للمديرين التنفيذيين بما فيهم من أفراد العائلة ؟		✓
3	يتم الإفصاح عن كيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة ؟	✓	
4	تقوم الشركة بالإفصاح عن مسؤوليتها تجاه البيئة والمجتمع ؟	✓	
5	تفعيل الإفصاح الالكتروني عن المعلومات المتعلقة بأنشطتها والتي تهتم باقي الأطراف وذلك بصفة دورية ؟	✓	

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، إلى جانب الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

يظهر من الجدول رقم (4-22) أعلاه أن الإجابات حول بنود عملية الإفصاح والشفافية اختلفت بين نعم ولا، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيري شركة BORDJ STEEL، والاطلاع على مختلف وثائقها الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات أن هناك آليات للإفصاح عن المعلومات بالشكل الواضح لجميع الأطراف، لكن في الواقع يتم القيام بالإفصاح القانوني الإلزامي فقط عن الوضعية المالية للشركة، كالإفصاح عن القوائم المالية المنصوص عليها في القانون رقم 07-11 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007 المتضمن النظام المحاسبي المالي، والمصادق عنها من طرف المراجع الخارجي وفق ما ينص القانون رقم 10-01 المتعلق بمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، وهذا للجهات المعنية فقط دون غيرها مثل إدارة الضرائب، أما الإفصاح عن باقي التقارير الأخرى تعتبر شأن داخلي ويتم الإفصاح عنها داخليا فقط وفق متطلبات العمل، لكن هذا غير كاف، بحيث تبقى الأطراف الأخرى (موردين، زبائن، هيئات أخرى...) تتطلع للحصول على المزيد من المعلومات لاستعمالها في تنبؤاتهم المستقبلية، ويرجع سبب ذلك إلى عدم سن نصوص تشريعية تتعلق بما دعت إليه حوكمة الشركات فيما يتعلق بالشفافية والإفصاح، بالإضافة عدم اهتمام مسؤولي الشركة العائلية BORDJ STEEL بذلك، وهذا ما يتعارض مع مبادئ حوكمة الشركات، مما يفقد الأطراف الثقة بالشركة العائلية، وهذا ما يؤثر سلبا على استمراريتها.

- بالنسبة للعبارة رقم 02 تم نفي بأن يتم الإفصاح عن المكافآت والامتيازات التي تمنح للمديرين التنفيذيين بما فيهم من أفراد العائلة، ويرجع ذلك إلى أن شركة BORDJ STEEL هي عائلية وثقافتها لا تشجع على ذلك.

- بالنسبة للعبارة رقم 03 تم نفي أن يتم الإفصاح عن كيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة، ويرجع سبب ذلك إلى أن شركة BORDJ STEEL عائلية وأعضاء مجلس الإدارة غالبيتهم من أفراد العائلة، وتعتبر عملية اختيارهم من خصوصياته.

- بالنسبة للعبارة رقم 04 تم نفي أن الشركة تقوم بالإفصاح عن مسؤوليتها تجاه البيئة والمجتمع، وهذا ما يفقد ثقة المجتمع بالشركة العائلية فيما يتعلق بمسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة، مما يؤثر سلبا على استمراريته.

- بالنسبة للعبارة رقم 05 تم نفي أن يكون هناك إفصاح الكتروني عن المعلومات المتعلقة بأنشطتها التي تم باقي الأطراف، وبعد تصفح المواقع الالكترونية لشركة BORDJ STEEL لاحظنا غياب إدراج القوائم المالية وتقرير المراجع الخارجي أو أي معلومات أخرى تعتبر ذات أهمية لمختلف الأطراف، ويرجع سبب عدم إدراج المعلومات في المواقع الالكترونية إلى أن مسؤولي الشركة العائلية يعتبرون أي عملية إفصاح ستنعكس سلبا على الشركة العائلية، كما أن معلومات الشركة تعتبر من خصوصيات العائلة ولا يجب الإفصاح عنها، هذا إلى جانب عدم وجود قوانين تلزم ذلك، خاصة وأنها غير مدرجة في البورصة.

وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة بدرجة قليلة جدا على الأسئلة المطروحة حول بنود عملية الإفصاح والشفافية، ويرجع سبب ذلك إلى الالتزام بالافصاحات الإلزامية فقط بسبب عدم إدراجها في البورصة، إلى جانب كون أن شركة BORDJ STEEL ذات طابع عائلي، وغالبا ما نجد في هذا النوع قصور في عملية الإفصاح والشفافية، بسبب الخوف على خصوصية أعمالها اعتقادا منهم أن ذلك يؤثر سلبا على شركاتهم، ومثال ذلك عدم نشر التقرير السنوي (Rapport annuel) ولا حتى القوائم المالية، ولكن في واقع ذلك العكس، حيث أن عملية الإفصاح والشفافية تحسن صورة الشركة العائلية وزيادة ولاء مختلف الأطراف، وخلق علاقات جديدة للرفع من حجم الاستثمارات المستقبلية والانفراد بالتميز أمام المنافسين، وبالتالي تعزيز استمرارية نشاطها.

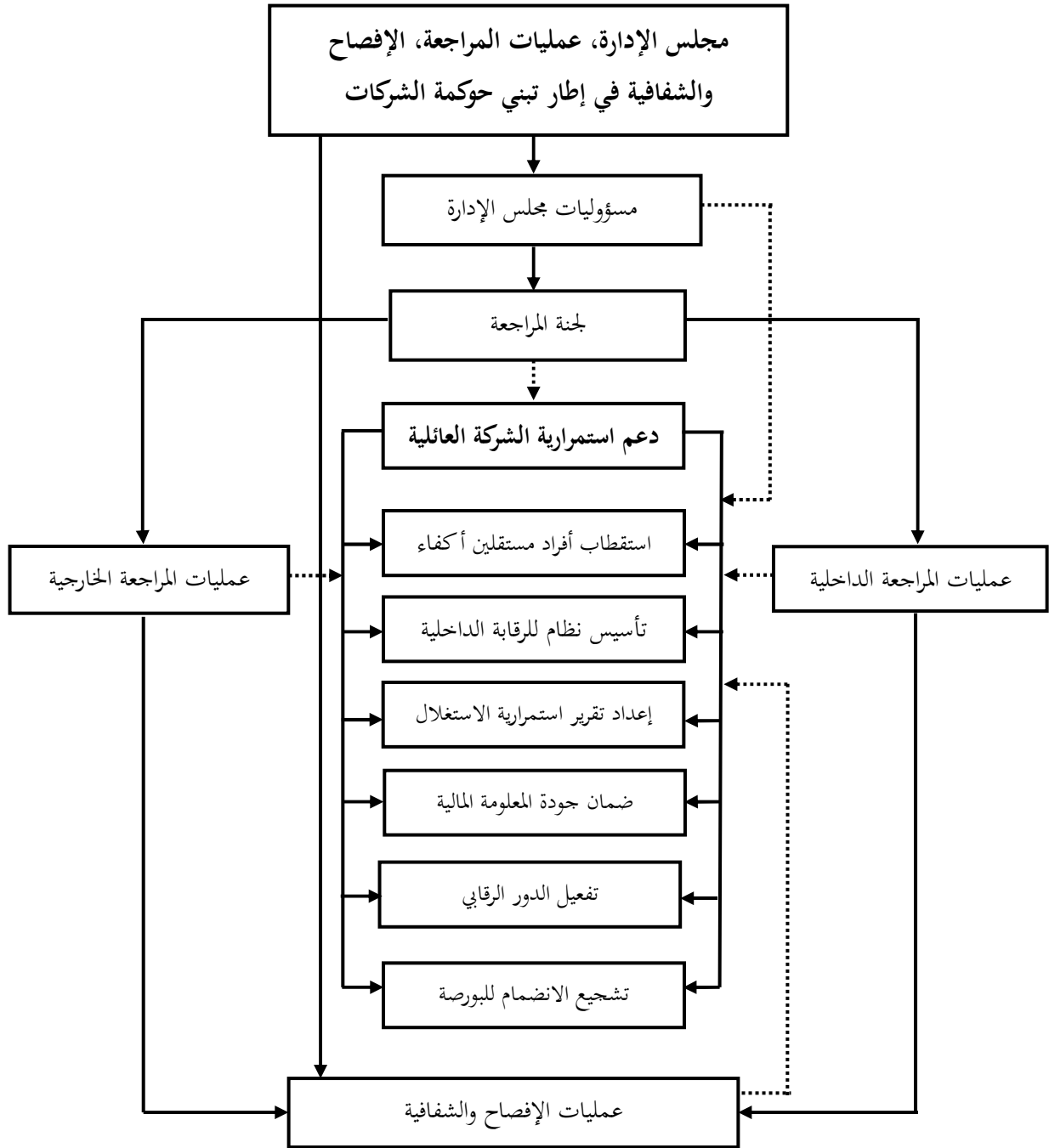
وقد قدمت الفئات التي تم إجراء مقابلات معها مجموعة من الاقتراحات، ومن شأنها المساهمة في تعزيز

مبدأ الإفصاح والشفافية في الشركات العائلية بصفة عامة، ونذكرها فيما يلي:

- ضرورة إعداد موقع الكتروني خاص بها يكفل نشر المعلومات الخاصة، والضرورية للأطراف الأخرى؛

- ضرورة الاهتمام بنشر المعلومات غير المالية إلى جانب نظيرتها المالية عن الشركة العائلية؛
- ضرورة توعية أفراد العائلة بأن الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالشركة ليس لها علاقة بالأمر العائلية.

الشكل رقم (4-8): يمثل نموذج مقترح للدور الحوكمي لمجلس الإدارة، عمليات المراجعة، الإفصاح والشفافية في استمرارية الشركة العائلية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ما سبق.

### المبحث الثالث: دراسة حالة الشركة العائلية ETRHB HADDAD

من أجل تقييم تطبيق الحوكمة في شركة ETRHB HADDAD تم القيام بإجراء مقابلات مع مسؤوليها ومسيريتها، والاطلاع على مختلف تقارير التسيير، بحيث تم تشخيص الواقع العملي لمبادئ الحوكمة في الشركة، وذلك بالاعتماد على مبادئ حوكمة الشركات الدولية الصادرة عن منظمة OECD وميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إضافة إلى الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية المعتمد في بعض الدول.

#### المطلب الأول: فعالية البناء التنظيمي في إطار تبني حوكمة الشركات العائلية

سنحاول تقييم مدى وجود أساس من أجل إطار فعال لحوكمة الشركات، سياسة التوظيف والتعيين والتكوين المطبقة، إضافة إلى كل من آليات التخطيط واتخاذ القرار وآليات التقييم، المساءلة والترقية، ومدى مساهمتها في استمرارية شركة ETRHB HADDAD.

#### أولا. وجود أساس من أجل إطار فعال لحوكمة الشركات:

من أجل تقييم بنود مدى وجود أساس من أجل إطار فعال للحوكمة قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي ومسيرى شركة ETRHB HADDAD، وكذا الاطلاع على مختلف وثائقها الصادرة عنها، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

#### جدول رقم (4-23) يمثل تقييم مدى وجود أساس من أجل إطار فعال لحوكمة الشركات

الرقم	البنود	نعم	لا
1	تتبنى الشركة العائلية قانون أو دليل "نموذج محدد ومكتوب" لحوكمة الشركات ؟		✓
2	هناك إطار تنظيمي للشركة يضبط العلاقات التعاقدية ؟	✓	
3	تتبنى الشركة العائلية أنظمة تعمل على تشجيع الممارسات الأخلاقية والشفافية ؟		✓

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيرى شركة ETRHB HADDAD، مع الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

يظهر من الجدول رقم (4-23) أعلاه أن الإجابات حول بنود تقييم مدى وجود أساس من أجل إطار فعال للحوكمة اختلفت بين نعم ولا، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيرى شركة ETRHB HADDAD، والاطلاع على الوثائق الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم نفي بأن الشركة تتبنى قانون أو دليل لحوكمة الشركات، فهي لا تعتمد أي دليل صريح لحوكمة الشركات، ويرجع سبب ذلك إلى غياب الإطار التشريعي الذي يحدد دليل واضح للحوكمة الذي يلزم الشركة بها، لكن خاضعة بصفة تلقائية إلى مختلف القوانين الضابطة للشركات بصفة عامة التي أقرها المشرع الجزائري، كما أن هناك قانون داخلي للشركة العائلية ETRHB HADDAD.
  - بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات أن هناك إطار تنظيمي للشركة يضبط العلاقات التعاقدية، بحيث تخضع لمختلف الاتفاقيات المبرمة خلال انجاز مشاريعها، فهنا يجب عليها الالتزام بكل ما تم الاتفاق عليه، خاصة احترام مواعيد وآجال الانجاز، لأن عدم احترام ذلك يعرضها لتلقي إنذارات وعقوبات من شأنها تهديد استمرار الشركة العائلية لمواصلة القيام بنشاطها.
  - بالنسبة للعبارة رقم 03 تم نفي بأن الشركة تتبنى أنظمة تعمل على تشجيع الممارسات الأخلاقية والشفافية، ويرجع سبب ذلك لعدم الاتفاق وجود آليات معينة وصرحة تنص على ذلك، والتي تهدف لضمان الممارسات الأخلاقية والشفافية، إضافة إلى أنها ليست منظمة للبورصة.
- وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة بدرجة قليلة على الأسئلة المطروحة حول بنود وجود أساس من أجل إطار فعال لحوكمة الشركات، ويرجع سبب ذلك إلى عدم وجود قوانين واضحة تجسد الإطار الفعال لحوكمة الشركات، بل تخضع للقوانين والتشريعات بصفة عامة، وبهذا يجب احترامها لهذه القوانين على غرار العلاقات التعاقدية حتى تتفادى أي خروقات التي من شأنها عرقلة نشاط الشركة العائلية.

#### ثانيا. سياسة التوظيف والتعيين والتكوين:

من أجل تقييم مدى فعالية عملية سياسة التوظيف والتعيين والتكوين المعتمدة قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي شركة ETRHB HADDAD، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

#### جدول رقم (4-24) يمثل تقييم سياسة التوظيف والتعيين والتكوين في شركة ETRHB HADDAD

الرقم	البنود	نعم	لا
1	يوجد دليل توظيف مكتوب يحدد الشروط اللازمة؟	✓	
2	إجراءات التوظيف محددة وفقا لمستوى التعليم والكفاءة والخبرة وفقا للدليل المعتمد؟	✓	
3	المسميات الوظيفية والدرجات والرتب محددة وواضحة؟	✓	
4	يتم تعيين المديرين التنفيذيين على أساس الخبرة والمؤهل العلمي وبناء على القدرات بما فيهم من أفراد العائلة المالكة؟	✓	

5	✓	تتم عملية التوظيف تبعاً لحسب الحاجة بما في ذلك من أفراد العائلة ؟
6	✓	هناك تكوين للموظفين والعمال بما فيهم من خارج العائلة المالكة ؟

- المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة ETRHB HADDAD، مع الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.
- يظهر من الجدول رقم (4-24) أعلاه أن الإجابات حول بنود سياسة التوظيف والتعيين والتكوين كانت كل إجاباتها بنعم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتماداً على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيري شركة ETRHB، والاطلاع على مختلف وثائقها الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:
- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات بأن الشركة تعتمد دليل يحدد الشروط اللازمة للتوظيف، بحيث يحتوي على الشروط الواجب توفرها في المترشح حسب التخصص المطلوب، على غرار التأهيل العلمي والخبرة المهنية، وقد أكد المسؤول بالقسم المعني أن المترشح للوظيفة يمر على لجنة خاصة، ويعتبر هذا بمثابة امتحان وبعدها يقبل أو يرفض تبعاً لنتائج هذا الامتحان حسب تقرير اللجنة المشرفة على المسابقة.
  - إن وضع دليل واضح لتنظيم عملية التوظيف في الشركة العائلية ضروري، حيث يزيد هذا الإجراء من الأداء باعتبار أنه يتم استقطاب الأفراد ذوو التأهيل العلمي والأكثر كفاءة وخبرة، مما يدعم الاستمرارية.
  - بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات بأن إجراءات التوظيف محددة على أساس مستوى التعليم والكفاءة والخبرة وفقاً للدليل المعتمد، لكن إلى جانب ذلك تتم نوعاً ما عملية توظيف بعض الأفراد بناءً على المعارف الشخصية والعلاقات العائلية بغض النظر عن الكفاءة والمؤهلات.
  - يجب على الشركة العائلية احترام هذا الدليل واحترام شروط إجراء المسابقة بعيداً عن المحاباة والمحسوبية والعلاقات ودرجة القرابة على حساب الكفاءة والخبرة، لأن هذا يعود سلباً على الشركة العائلية وعلى أدائها، وهو ما يعرقل نشاطها مما يهدد استمراريتها.
  - بالنسبة للعبارة رقم 03 تم إثبات بأن المسميات الوظيفية والدرجات والترتب محددة وواضحة، وفعالاً فهي محددة وفق ما تم تأكيده، فلا يوجد أي تداخل في المهام والصلاحيات، وهذا ما يضمن التسيير الجيد لأنشطة الشركة العائلية بما يكفل تحقيق الأهداف لدعم الاستمرارية.
  - بالنسبة للعبارة رقم 04 تم إثبات بأنه يتم تعيين المديرين التنفيذيين على أساس الخبرة والمؤهل العلمي والكفاءة، لكن تبقى هناك بعض التأثيرات العاطفية من طرف أفراد العائلة المالكة في تعيين بعض الإطارات العليا أو بعض الموظفين والعمال بالشركة، وهذا له تأثير سلبي على الأداء، فالأجدر أن يتم التعيين والتوظيف على أساس التأهيل العلمي والكفاءة والخبرة.

- بالنسبة للعبارة رقم 05 تم إثبات بأن عملية التوظيف تتم تبعا لحسب الحاجة بما في ذلك من أفراد العائلة، بحيث يتم حسب المناصب الشاغرة أو التي تم استحداثها قبل إعلان التوظيف، ويعتبر هذا أمر إيجابي، بحيث لا نجد موظفين وعمال أكثر من حاجة الشركة، خاصة من أبناء العائلة أو حتى من الأقرباء والأصدقاء، حيث غالبا ما يعاب على الشركات العائلية بصفة عامة وجود أفراد أكثر من حاجتها، حيث يعتبر هؤلاء عبئ على الشركة العائلية، وبالتالي خسارة جزء من الموارد دون مقابل.
- بالنسبة للعبارة رقم 06 تم إثبات بأنه يتم تكوين بعض الموظفين والعمال، وبعد اطلاعنا على واقع التكوين في الشركة وجدنا أنه شبه منعدم، فنادرا ما يتم تكوين وتأهيل العمال والموظفين، وهذا له تأثير سلبي على أدائهم والذي بدوره ينعكس سلبا على الشركة العائلية.
- وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة كبيرة جدا على الأسئلة المطروحة وتم تأكيد غالبيتها على بنود سياسة التوظيف والتعيين والتكوين، ويرجع سبب ذلك إلى أن الشركة العائلية ETRHB HADDAD تهتم وتلتزم بتطبيق سياسة جيدة ومثلى للتوظيف وتعيين المديرين التنفيذيين، واستقطاب الكفاءات من خارج العائلة لما له من دور في تحسين أداءها، لكن في المقابل تتجاهل نوعا ما التكوين وهذا نتيجة عدم وعي مسؤولي الشركة العائلية لأهميته ودوره.

### ثالثا. آليات التخطيط واتخاذ القرار:

من أجل تقييم فعالية آليات التخطيط واتخاذ القرار قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي ومسيري شركة ETRHB HADDAD، والاطلاع على مختلف وثائقها، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (4- 25) يمثل تقييم فعالية آليات التخطيط واتخاذ القرار في شركة ETRHB HADDAD

الرقم	البنود	نعم	لا
1	تقوم الإدارة بإعداد خطط مكتوبة وواضحة للبرامج والأهداف ؟	✓	
2	هناك ربط للقيام بالنشاطات بتاريخ محدد، مع الرقابة على انجازها ؟	✓	
3	يتم اتخاذ بعض القرارات بصفة لامركزية ؟	✓	
4	يتم اتخاذ القرارات بناء على معطيات ودراية من أطراف مختصة ؟	✓	
5	لا يوجد هناك تضارب في اتخاذ القرار بين الأطراف من داخل وخارج العائلة ؟	✓	

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة ETRHB HADDAD، مع الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

يظهر من الجدول رقم (4- 25) أعلاه أن الإجابات حول بنود آليات التخطيط واتخاذ القرار كانت كل إجاباتها بنعم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة واعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيري الشركة، والاطلاع على مختلف وثائقها الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات بأن إدارة الشركة تعمل على إعداد خطط مكتوبة وواضحة للبرامج والأهداف، بحيث تعمل على تسطير عدة أهداف ويتم مراقبة مدى تحقيقها، مما يؤكد وجود تحديد للأهداف ورقابة على مدى تحقيقها لكن بنسبة قليلة، وهذا ما ينعكس إيجابا على نشاط الشركة العائلية وأدائها بما يساهم في استمراريتها.

- بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات بأن هناك ربط للقيام بالنشاطات بتاريخ محدد، مع الرقابة على مدى انجازها، وبعد التدقيق تبين أن هذه المراقبة لا تتم بالشكل المطلوب، وهذا نتيجة ضعف الهياكل الرقابية.

- بالنسبة للعبارة رقم 03 تم إثبات بأنه يتم اتخاذ بعض القرارات بصفة لامركزية، بحيث يفوض مالكي الشركة جزء من المهام والمسؤوليات إلى بعض المديرين والموظفين، والذين لهم كفاءة وخبرة وفق ما تم تسطيره من طرف الجهات العليا في الشركة العائلية.

وبالحديث إلى غالبية المديرين التنفيذيين صرحوا لنا أنه لا بد من تفويض الصلاحيات وفق ما هو معمول به في باقي الشركات غير العائلية، فغير ممكن لأفراد العائلة الوقوف على كل صغيرة وكبيرة في الشركة، ولهذا كان ضروريا القيام بلا مركزية اتخاذ القرار وفق ما تتطلبه الضرورة خاصة في ظل الوضعية الحالية، ويعتبر هذا أمر إيجابي فبعض القرارات تكون مستعجلة، والأخرى تتطلب رؤية من المسؤول المتواجد في ذلك المستوى، وكل هذا يزيد من فعالية اتخاذ القرارات التي تؤثر إيجابا على أدائها والذي بدوره يدعم الاستمرارية.

- بالنسبة للعبارة رقم 04 تم إثبات بأنه يتم اتخاذ القرارات بناء على معطيات ودراسة من أطراف مختصة، بحيث أن القرارات المتخذة تكون بصفة مدروسة ولا تخضع لأهواء أفراد العائلة، كما أن القرارات التي تتطلب مهارات وخبرات تقنية تكون من أهل الاختصاص.

- بالنسبة للعبارة رقم 05 تم إثبات بأنه لا يوجد هناك تضارب في اتخاذ القرار بشأن الشركة بين مختلف الأطراف من داخل وخارج العائلة المالكة، وهذا ما يساهم في تحقيق الأهداف، مما يدعم الاستمرارية.

وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة كبيرة جدا على الأسئلة المطروحة وتم تأكيد كل بنود

فعالية آليات التخطيط واتخاذ القرار، ويرجع سبب ذلك إلى اهتمام مسؤولي الشركة العائلية ETRHB

HADDAD بضرورة تفعيل آليات التخطيط واتخاذ القرار، وهذا قناعة منهم بأن لها دور في دعم تنفيذ الأعمال المسطرة بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف في وقتها المحدد بما يساهم ضمان استمراريتها.

#### رابعاً. آليات التقييم والمساءلة والترقية:

من أجل تقييم مدى فعالية آليات التقييم، والمساءلة والترقية قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي ومسيرى شركة ETRHB HADDAD، والاطلاع على مختلف وثائقها، ونقدم فيما يلي جدول يمثل تقييم مدى فعالية آليات التقييم، والمساءلة والترقية.

جدول رقم (4-26) يمثل تقييم فعالية آليات التقييم والمساءلة والترقية في شركة ETRHB HADDAD

الرقم	البنود	نعم	لا
1	هناك مؤشرات واضحة لقياس أداء الموظفين وحثهم على بذل المزيد من الجهود سواء لأفراد العائلة ولغيرهم ؟	✓	
2	تلتزم الشركة العائلية بمبدأ تعزيز العدالة والمساواة في تقييم الموظفين بما فيهم من أفراد العائلة ؟	✓	
3	يتم ترقية الموظفين أصحاب الامتياز الذين يملكون أسلوب القيادة سواء من أفراد العائلة أو من خارجها ؟	✓	
4	إمكانية الاستغناء عن الموظفين والعمال ذوو الأداء الضعيف بما فيهم أفراد العائلة ؟	✓	
5	إجبار الموظفين من أفراد العائلة ومن خارجها على احترام القوانين الداخلية للشركة ؟	✓	

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيرى شركة ETRHB HADDAD، مع الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

يظهر من الجدول رقم (4-26) أعلاه أن الإجابات حول بنود آليات التقييم، والمساءلة والترقية كانت غالبية إجاباتها بنعم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتماداً على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيرى الشركة، والاطلاع على مختلف وثائقها الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات بأن هناك مؤشرات تستخدمها الشركة لقياس الأداء، فقد عملت على وضع مقاييس كمية لقياس أداء الموظفين والعاملين.

وقد أكد المدير المالي للشركة أن من بين المؤشرات هي: الوقوف على مدى تحقيق الأهداف التي تم تسطيرها، بالإضافة إلى عدد الشكاوي المرفوعة ضد هذا الموظف، فكل من لم يحقق الأهداف المسندة إليه تتم مساءلته، لكن هذه المؤشرات تبقى غير كافية.

- بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات بأن الشركة العائلية تلتزم بمبدأ تعزيز العدالة والمساواة في تقييم الموظفين بما فيهم من أفراد العائلة، وقد لاحظنا أن الشركة العائلية لا تحتوي على أفراد العائلة المالكة بدرجة كبيرة.
  - بالنسبة للعبارة رقم 03 تم إثبات بأنه يتم ترقية الموظفين الذين يملكون أسلوب القيادة سواء من أفراد العائلة أو من خارجها، فالشركة العائلية حريصة على الاهتمام بالموظفين والعاملين ذوو الكفاءة خاصة الذين ينتمون لأفراد العائلة، وإذا لم تتم ترقيتهم إلى درجات أعلى يتم على الأقل الاحتفاظ بهم، ودليل ذلك استقرار العديد من الموظفين والعمال لعدة سنوات، وهذا ما ساهم في استمرارها.
  - بالنسبة للعبارة رقم 04 تم نفي بأن يتم الاستغناء عن الموظفين والعمال ذوو الأداء الضعيف بما فيهم من أفراد العائلة، فغالبا لا يتم الاستغناء عنهم خاصة الذين ينتمون إلى العائلة المالكة أو الذين لديهم علاقات مع أفرادها، وهذا ما يؤثر سلبا على نشاط وأداء الشركة العائلية مما يقلل فرص استمرارها.
  - بالنسبة للعبارة رقم 05 تم إثبات بأنه يتم إجبار الموظفين والعمال من أفراد العائلة ومن خارجها على احترام القوانين الداخلية للشركة العائلية، وهذا ما يعزز الأداء لدعم الاستمرارية.
- وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة كبيرة جدا على الأسئلة المطروحة وتم تأكيد غالبيتها على بنود فعالية آليات التقييم، والمساءلة والترقية، ويرجع سبب ذلك إلى أن الشركة العائلية ETRHB HADDAD تلتزم بتطبيق سياسة جيدة لآليات التقييم، والمساءلة والترقية في الشركة العائلية، لأن هذا أمر مهم وضروري في القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بما يضمن استمرار النشاط، وتسطير أهداف أخرى ذات مستويات أعلى.

#### خامسا. سياسة توزيع الأرباح:

من أجل تقييم فعالية سياسة توزيع الأرباح قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي ومسيري شركة ETRHB HADDAD، والاطلاع على الوثائق الصادرة عنها، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

#### جدول رقم (4-27) يمثل تقييم فعالية سياسة توزيع الأرباح في شركة ETRHB HADDAD

الرقم	البنود	نعم	لا
1	هناك سياسة توزيع أرباح محددة في الشركة ؟	✓	
2	تراعي سياسة توزيع الأرباح آفاق وطموحات الشركة في التوسع ؟		✓
3	لا تؤثر الاحتياجات العائلية على سياسة توزيع الأرباح بشكل مبالغ فيه ؟	✓	

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة ETRHB HADDAD، مع الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

- يظهر من الجدول رقم (4-27) أعلاه أن الإجابات حول بنود سياسات توزيع الأرباح كانت غالبية إجاباتها لا، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيرى شركة ETRHB HADDAD، والاطلاع على الوثائق الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:
- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات بأن سياسة توزيع أرباح محددة في الشركة، وذلك من خلال القانون الأساسي، فنجد أنه يحدد نسب توزيع الأرباح، وهذا ما يدل على أن عملية توزيع الأرباح تخضع لشروط.
  - بالنسبة للعبارة رقم 02 تم نفي بأن تراعي سياسة توزيع الأرباح آفاق وطموحات الشركة في التوسع، فبالرجوع إلى القوائم المالية نجد أن الشركة غالبا لا تقوم بإعادة استثمار الأرباح بهدف التوسع في النشاط، بل تعتمد في ذلك على الديون طويلة الأجل، حيث بلغت القروض والديون المالية سنة 2019 قيمة 23292963946.55 دج، نستنتج أن الملاك لا يراعون عند إعداد سياسة توزيع الأرباح طموحات وآفاق الشركة العائلية في التوسع، وهذا ما أثر سلبا على استمراريته.
  - بالنسبة للعبارة رقم 03 تم إثبات أن الاحتياجات العائلية لا تؤثر على سياسة توزيع الأرباح بشكل مبالغ فيه، وهذا بسبب فصل الملكية عن التسيير، حيث أكد المدير المالي للشركة بأن سياسات توزيع الأرباح تخضع لقرارات الجمعية العامة، لكن في الأصل الذين لهم حق التصويت في الجمعية هم أفراد العائلة بناء على احتياجاتهم، وبالتالي الاحتياجات العائلية لها تأثير على سياسات توزيع الأرباح.
- وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة قليلة جدا على الأسئلة المطروحة وتم نفي غالبيتها حول بنود فعالية سياسة توزيع الأرباح، ويرجع سبب ذلك إلى أن الشركة العائلية ETRHB HADDAD لا تهتم بسياسة توزيع الأرباح طالما أنها تعتمد على الديون طويلة الأجل بصفة متواصلة، الأمر الذي يؤثر سلبا على استمراريته في المستقبل.

### المطلب الثاني: فعالية العلاقات التنظيمية في إطار تبني حوكمة الشركات العائلية

سنحاول من خلال هذا المطلب تقييم مدى فعالية آليات التواصل بين المستويات الإدارية، كما نستعرض دور أصحاب المصالح في الشركة العائلية.

أولا. آليات التواصل بين المستويات الإدارية:

من أجل تقييم فعالية آليات التواصل بين المستويات الإدارية قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي ومسيرى شركة ETRHB HADDAD، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (4-28) يمثل تقييم فعالية آليات التواصل بين المستويات الإدارية في شركة ETRHB

الرقم	البنود	نعم	لا
1	تم عملية التواصل وإسداء الأوامر والتعليمات بين المسؤولين كتابيا بما فيها الأوامر والتعليمات بين أفراد العائلة المالكة ؟	✓	
2	يتم العمل وفق كفريق عمل موحد في إطار التنسيق بين المهام ؟	✓	
3	هناك اجتماعات دورية لتطوير العمل ومناقشة المشاكل مع الإدارة العليا ؟	✓	
4	يتم مراقبة تنفيذ مختلف التعليمات من طرف الإدارة بعد إصدارها ؟	✓	
5	يوجد نظام في الشركة يعنى بعقوبة التقصير في الأداء ؟	✓	
6	تؤثر العلاقات العائلية على أداء الشركة إيجابا وسلبا حسب طبيعة تأثيرها ؟	✓	

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيرى شركة ETRHB HADDAD، مع الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

يظهر من الجدول رقم (4-28) أعلاه أن الإجابات حول بنود فعالية التواصل بين المستويات الإدارية كانت إجاباتها بنعم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيرى الشركة، والاطلاع على مختلف وثائقها الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات بأن عملية التواصل وإسداء الأوامر والتعليمات تتم بين المسؤولين كتابيا بما فيها الأوامر والتعليمات بين أفراد العائلة المالكة، حيث أن كل عملية تواصل بين المسؤولين والموظفين فيما يتعلق بإسداء الأوامر والتعليمات أو فيما يخص التنسيق بين المهام تكون في إطار منظم ووفق قواعد معمول بها، كما أن الاستفسارات والتوضيحات بشأن أي أمر يخص العمل يتم كتابيا أو عبر الهاتف أو عن طريق البريد الإلكتروني المهني للموظف.

- إن غياب التواصل وتضارب القرارات وعدم وجود التنظيم الرسمي هي مشاكل تعاني منها غالبية الشركات العائلية، والتي تهدد استمرارها بسبب تركيز أفراد العائلة المالكة.
- بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات بأنه يتم العمل وفق كفريق عمل موحد في إطار التنسيق بين المهام، فبعد الوقوف على ذلك تبين أن هناك حرص فيما يتعلق بالتنسيق بين المهام الإدارية، وهذا ما يساهم في تحقيق الأهداف والرفع من أداء الشركة العائلية مما يدعم استمرارية نشاطها.
- بالنسبة للعبارة رقم 03 تم إثبات بأن الشركة تحرص على عمل اجتماعات دورية لتطوير العمل ومناقشة المشاكل مع الإدارة العليا، فبعض الآراء التي تهم الشركة العائلية تؤخذ بعين الاعتبار، ويمكن للموظفين الاتصال بالإدارة العليا وطرح أي انشغال يهدف لتطوير آليات العمل سواء كتابيا أو عن طريق اللقاء الشخصي، وهذا ما يثري عملية اتخاذ القرارات ومعالجة النقائص بناء على رؤية أفراد أكثر قربا ودراية بها. وخلال هذه الفترة الاستثنائية يعمل المتصرف الإداري على القيام باجتماعات مع مختلف المديرين التنفيذيين بشكل دوري، لمناقشة القضايا المطروحة، خاصة في المرحلة الحالية التي تعتبر مرحلة خطيرة، وهو الأمر الذي من شأنه أن يساعد في إيجاد حلول ولو بشكل جزئي للحفاظ على استمرارية الشركة العائلية.
- بالنسبة للعبارة رقم 04 تم إثبات بأنه يتم مراقبة تنفيذ مختلف التعليمات من طرف الإدارة بعد إصدارها، بحيث تتم مراقبة التعليمات من طرف مسؤولي المصالح بداية من المدير التنفيذي، ومن خلال هذه العملية يتم التأكد من تطبيق التعليمات فعليا سواء عن طريق الهاتف أو المراسلات الكتابية أو بالإشراف الشخصي من المسؤول المباشر.
- بالنسبة للعبارة رقم 05 تم إثبات أنه يوجد نظام في الشركة يعنى بعقوبة التقصير في الأداء، حيث أكد مسير بالشركة العائلية بأنه يوجد مجلس تأديبي يعنى بكل المخالفات لتعليمات الإدارة، بالإضافة إلى النظر في كل تقصير، ويحال المعنى على المجلس التأديبي ويتم النظر في قضيته، الأمر الذي يزيد من درجة الانضباط والالتزام بالمهام الموكلة لكل مستخدم.
- تعمل الآليات التي تعنى بعقوبة التقصير في الأداء على الرفع من درجة الالتزام باحترام التعليمات والقيام بكل الواجبات تجاه الموظفين والعمال، بالشكل الذي يكفل تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي الرفع من الأداء ومنه ضمان استمرار الشركة العائلية، لكن يجب تطبيق هذه الآليات بشكل فعلي، كما يجب على الشركة العائلية وضع نظام مكافأة للأفراد الذين قاموا بكل واجباتهم والتزموا بكل التعليمات لتشجيعهم.

- بالنسبة للعبارة رقم 06 تم إثبات أن العلاقات العائلية في الشركة تؤثر على الأداء إيجابا وسلبا حسب طبيعة تأثيرها، فعندما تكون هناك العلاقات بين أفراد العائلة في الشركة ايجابية ومتوازنة ومضبوطة سيؤثر ذلك على اتخاذ القرارات بشكل ايجابي، وبالتالي تحسين الأداء، والعكس إذا كان هناك تدهور في العلاقات سيؤثر ذلك سلبا على اتخاذ القرارات وعلى أداء الشركة العائلية، وبالتالي تهديد استمراريتها. وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة كبيرة جدا على الأسئلة المطروحة وتم تأكيد غالبيتها على بنود فعالية آليات التواصل بين المستويات الإدارية، ويرجع سبب ذلك إلى أن الشركة العائلية ETRHB HADDAD تهتم وتلتزم بتطبيق سياسة فعالة لآليات التواصل بين مختلف المستويات الإدارية في الشركة العائلية، وهذا قناعة بضرورة تعزيزها نظرا لدورها في تسهيل تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد بما يساهم ضمان استمراريتها.

#### ثانيا. دور حقوق أصحاب المصالح:

من أجل تقييم مدى فعالية مبدأ دور حقوق أصحاب المصالح قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي ومسيري شركة ETRHB HADDAD، وكذا الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

#### جدول رقم (4-29) يمثل تقييم لمبدأ دور حقوق أصحاب المصالح في شركة ETRHB HADDAD

الرقم	البنود	نعم	لا
1	تقدم الشركة تسهيلات لممارسة أصحاب المصالح لحقوقهم؟	✓	
2	يجيب أعضاء مجلس الإدارة عن كل الاستفسارات لأصحاب المصالح؟	✓	
3	يتم إبلاغ أصحاب المصالح عن كافة المخاطر الجوهرية المتوقعة الضرورية لهم؟		✓
4	هناك آليات لتسوية شكاوي أصحاب المصالح وتعويضهم عن أي ضرر ينتج عن سوء إدارة الشركة؟	✓	
5	تسمح الشركة بحرية العمل النقابي؟	✓	
6	هناك آليات لضمان سرية معلومات الزبائن والموردين؟	✓	

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة ETRHB HADDAD، مع الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

- يظهر من الجدول رقم (4-29) أعلاه أن الإجابات حول بنود مبدأ دور حقوق أصحاب المصالح كانت غالبية إجاباتها بنعم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيرى الشركة، والاطلاع على مختلف الوثائق الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:
- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات بأن الشركة تقدم تسهيلات لممارسة أصحاب المصالح لحقوقهم، وبعد البحث في هذه التسهيلات لاحظنا أنها تسهيلات تكون بشكل جزئي وتقتصر فقط الإجراءات التي تضمن حقوق أصحاب المصالح حسب هذه الأطراف التي تتعامل معها الشركة، فمنها ما هو مبرم بين الشركة العائلية والأطراف الأخرى، ومنها ما هو محدد وفق القوانين والتشريعات.
  - وعليه يجب على شركة ETRHB HADDAD أن تقوم بتقديم المزيد من التسهيلات لأصحاب المصالح لممارسة حقوقهم، من خلال تقديم المزيد من المعلومات لهم، وكل هذا يساهم من مشاركتهم في رفع الأداء وضمن الاستمرارية من خلال تقديمهم لبعض الآراء والانتقادات البناءة التي تفيد الشركة العائلية.
  - بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات أن أعضاء مجلس الإدارة يقومون بإجابة أصحاب المصالح عن كل الاستفسارات المطروحة، وقد كان أعضاء مجلس الإدارة في الفترة السابقة نادرا ما يقومون بالرد على بعض الإجابات، وهذا نتيجة أن عضوية المجلس كانت مقتصرة على أفراد العائلة وبالتالي لا يضطرون لذلك.
  - بالنسبة للعبارة رقم 03 تم نفي أن يتم إبلاغ أصحاب المصالح عن كافة المخاطر الجوهرية المتوقعة الضرورية لهم، فهي ليست من مسؤولية الشركة، ويرجع سبب ذلك إلى أن الشركة العائلية تلتزم بما يفرضه القانون أو ما تعارف على الإبلاغ عنها، وليست لها ثقافة الحوكمة فيما تعلق بأصحاب المصالح، مما يقلل من تعزيز ثقة أصحاب المصالح بالشركة العائلية.
  - بالنسبة للعبارة رقم 04 تم إثبات أن هناك آليات لتسوية شكاوي أصحاب المصالح وتعويضهم عن أي ضرر ينتج عن سوء إدارة الشركة، وقد أكد لنا المسؤول الذي تم إجراء المقابلة معه أن تعويض الضرر عن أخطاء الشركة العائلية هو حق يضمنه القانون.
  - بالنسبة للعبارة رقم 05 تم إثبات أن الشركة تسمح بحرية العمل النقابي، وبعد اطلاعنا على بعض الوثائق من الشركة تبين أن العمل النقابي في الشركة كان ابتداء من سنة 2019، بحيث تم اعتماد 26 فرع نقابي موزعة حسب توزيع نشاط الشركة العائلية لأنها تنشط في غالبية ولايات الوطن.

لقد سمح التمثيل النقابي للعمال والموظفين بالشركة من الدفاع عن مصالحهم، الأمر الذي زاد من رضاهم وشجع بقائهم في الشركة وكسب ولائهم، وبالتالي استفادة هذه الأخيرة من خبرتهم وكفاءتهم بشكل أكبر في الرفع من الأداء والمساهمة في ضمان استمرار الشركة العائلية.

- بالنسبة للعبارة رقم 06 تم إثبات أن الشركة تضمن سرية معلومات الزبائن والموردين، بل أن كل طرف تتعامل معه تضمن سرية معلوماته، وهذا ما يؤدي إلى عدم وجود أي تخوف من طرف الزبائن والموردين وباقي الأطراف الأخرى على خصوصياتهم، وبهذا تكتسبهم الشركة العائلية لتحافظ على استقرارها. وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة كبيرة جدا على الأسئلة المطروحة على بنود مبدأ دور حقوق أصحاب المصالح وتم تأكيد غلبتها، ويرجع سبب ذلك إلى إدراك مسؤولي الشركة العائلية ETRHB HADDAD لأهمية دور حقوق أصحاب المصالح وإيجاد نوع من الانسجام، لكن في الحدود الضيقة التي يفرضها القانون أو التي تعارف على تطبيقها ورغم هذا لها دور في الشركة العائلية، لكن يبقى تطويرها وتعزيزها أمر ضروري، والذي من شأنه ضمان نجاح الشركة العائلية ودعم استمراريتها.

### المطلب الثالث: فعالية مسؤوليات مجلس الإدارة وعمليات المراجعة والإفصاح والشفافية في إطار تبني حوكمة الشركات العائلية

يتناول هذا المطلب تقييم مدى تطبيق حوكمة الشركات في شركة ETRHB HADDAD، وقد تم القيام بإجراء مقابلة مع مجموعة من مسؤوليها ومسيرتها، والاطلاع على مختلف التقارير الخاصة بالتسيير وتم إعداد الجداول للحكم على مدى تطبيق الحوكمة، بحيث سيتم تشخيص الواقع العملي لمبادئ الحوكمة في الشركة، وذلك بالاعتماد على مبادئ حوكمة الشركات الدولية الصادرة عن منظمة OECD وميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، ومختلف لوائح حوكمة الشركات، إضافة إلى الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية المعتمد في بعض الدول، وقد مزجنا بينها واستخلصنا أفكار وعلى أساسها بنيت دراستنا التطبيقية نواصل تقييمنا لمدى تطبيق الحوكمة فيما تعلق بفعالية مسؤوليات مجلس الإدارة، ووظيفة المراجعة، الإفصاح والشفافية. وعليه سنتطرق من خلال دراستنا لهذا المطلب إلى فعالية كل من مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، عملية الإفصاح والشفافية.

أولا. مسؤوليات مجلس الإدارة:

من أجل تقييم مدى تطبيق مسؤوليات مجلس الإدارة خلال الفترة السابقة، لأنه حالياً محمد بقرار من المحكمة، قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي ومسيري شركة ETRHB HADDAD، وكذا الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (4-30) يمثل تقييم مدى تطبيق مسؤوليات مجلس إدارة شركة ETRHB HADDAD

الرقم	البند	نعم	لا
1	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بقدر كاف من المؤهلات والخبرة والمهارات بما فيهم الأعضاء من أفراد العائلة ؟	✓	
2	ينعقد مجلس الإدارة بشكل منظم ودوري ؟	✓	
3	يقوم المجلس بوضع إستراتيجية الشركة العائلية ومن ضمنها توفير القيادة المسؤولة عن إدارتها وتنفيذ أعمالها ؟	✓	
4	يوجد أفراد مستقلين من غير العائلة في مجلس الإدارة ؟		✓
5	يراقب أعضاء المجلس الأداء ويحمل المسؤوليات فعليا ؟	✓	
6	هناك تسهيلات لإطلاع أعضاء مجلس الإدارة على كافة المعلومات اللازمة التي تخص الشركة العائلية ؟	✓	
7	يعمل مجلس الإدارة على التخطيط لتحضير الأبناء من العائلة ذوو الكفاءة العلمية والمهنية لتسلم المناصب القيادية في الشركة ؟		✓

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة ETRHB HADDAD، مع الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

يظهر من الجدول رقم (4-30) أعلاه أن الإجابات حول بنود تقييم مدى تطبيق مسؤوليات مجلس الإدارة اختلفت بين نعم ولا، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيري شركة ETRHB HADDAD، والاطلاع على وثائقها نقدم التحليل الآتي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات أنه خلال الفترة السابقة كان أعضاء مجلس الإدارة يتمتعون بقدر كاف من المؤهلات والخبرة والمهارات المتوفرة في أفراد العائلة فقط، بحيث كانت العضوية مقتصرة على أفراد العائلة فقط.

- بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات أنه خلال الفترة السابقة كان ينعقد مجلس الإدارة بشكل منظم ودوري، وهذا راجع لنصوص القانون التجاري الجزائري الذي يلزم ذلك، وهذا يعزز دوره.

- بالنسبة للعبارة رقم 03 تم إثبات أنه خلال الفترة السابقة كان المجلس يقوم بوضع إستراتيجية الشركة، ومن ضمنها توفير القيادة المسؤولة عن إدارتها وتنفيذ أعمالها، وهذا يعتبر من مهامه الأساسية، لكن بما أن

- عضوية المجلس مقتصرة على أفراد العائلة فإن كل القرارات يفصل فيها مسبقا، وبالتالي فإن المجلس يؤدي الدور القانوني فقط، وهذا ما يحد فعاليته مما ينعكس سلبا على نشاط الشركة العائلية.
- بالنسبة للعبارة رقم 04 تم نفي بأنه كان يوجد أفراد مستقلين من غير العائلة في مجلس الإدارة، وجدنا أن عضوية المجلس كانت مقتصرة على أفراد العائلة وهذا ما يشكل قصور، بحيث كان من الأفضل استقطاب أعضاء من خارج العائلة ذوو خبرة وكفاءة التي حتما ستقدم دعم لنشاط الشركة العائلية.
  - بالنسبة للعبارة رقم 05 تم إثبات أنه خلال الفترة السابقة كان المجلس يراقب الأداء ويحمل المسؤوليات فعليا، فالأعضاء هم المالكين من أفراد العائلة، وبالتالي يحرصون كل الحرص على مراقبة نشاط شركتهم.
  - بالنسبة للعبارة رقم 06 تم إثبات أنه خلال الفترة السابقة كانت هناك تسهيلات لإطلاع أعضاء مجلس الإدارة على كافة المعلومات اللازمة التي تخص الشركة العائلية، فالأعضاء هم المالكين من أفراد العائلة، وبالتالي لا يوجد من يمنعهم من الاطلاع على أي معلومة تتعلق بشركتهم، مما يسهل من استخدامها في اتخاذ قرارات فعالة تساهم في تدعيم الاستمرارية.
  - بالنسبة للعبارة رقم 07 تم نفي أنه خلال الفترة السابقة كان مجلس الإدارة يعمل على التخطيط لتحضير الأبناء من العائلة ذوو الكفاءة العلمية والمهنية لتسلم المناصب القيادية في الشركة، وبهذا الخصوص أكد بعض المسؤولين أن المجلس يعمل وفق ما ينص عليه القانون، لكن بطريقة غير مباشرة يقوم بتحضير الأبناء وذلك من خلال عضويتهم بالمجلس واحتكاكهم بباقي أفراد العائلة الأعضاء في بيئة العمل والوقوف على تسيير الشركة، وهذا ما يؤهلهم لاستلام المهام القيادية مستقبلا ولو بشكل جزئي مما يدعم استمراريتهما.
- وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة بدرجة كبيرة على الأسئلة المطروحة حول بنود مبدأ تطبيق مسؤوليات مجلس الإدارة، ويرجع سبب ذلك إلى الالتزام القانوني بتطبيق مسؤوليات مجلس الإدارة، لكن يبقى هناك قصور على غرار عدم استقطاب أعضاء مستقلين من خارج العائلة ذوو خبرة وكفاءة وتأهيل مما يقلل من دور المجلس، وهذا ما يؤثر سلبا على أدائها، وبالتالي يحد من استمرارية الشركة العائلية ETRHB HADDAD.

#### ثانيا. عمليات المراجعة الداخلية:

من أجل تقييم مدى فعالية وظيفة المراجعة الداخلية قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي ومسيري شركة ETRHB HADDAD، وكذا الاطلاع على التقارير الصادرة عنها، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (4-31) يمثل تقييم لعملية المراجعة الداخلية في شركة ETRHB HADDAD

الرقم	البند	نعم	لا
1	المراجع الداخلي تابع للمدير ومستقل؟	✓	
2	المراجع الداخلي كفاء في الأنشطة المالية والتشغيلية؟	✓	
3	تعمل المراجعة الداخلية على التأكد من تطبيق السياسة المقترحة لكل وظيفة؟	✓	
4	يقوم المراجع الداخلي بتقديم تقرير للإدارة عن مدى تحقيق الأهداف المسطرة؟	✓	
5	تسهر المراجعة الداخلية على الحرص عن مدى تطبيق إجراءات نظام الرقابة الداخلية؟	✓	
6	يقوم المراجع الداخلي بفحص وتقييم إدارة المخاطر؟	✓	
7	التزام المراجع الداخلي بالدور الاستشاري لمجلس الإدارة من خلال توفير تقرير عن فعالية نظام الرقابة الداخلية؟	✓	

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة ETRHB HADDAD، مع الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

يظهر من الجدول رقم (4-31) أعلاه أن الإجابات حول بنود تقييم عملية المراجعة الداخلية كانت غالبية إجاباتها لا، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيري الشركة، والاطلاع على مختلف وثائقها الصادرة عنها يمكن تقديم التحليل الآتي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات بأن المراجع الداخلي تابع للمدير العام (المتصرف الإداري حاليا) ومستقل عن قسم المالية والمحاسبة، وبعد مقابلة المراجع الداخلي أكد لنا أنه تم تعيينه بعد ما تم تعيين المتصرف الإداري للشركة العائلية، وبالتالي في الفترة السابقة لم يكن هناك مراجع داخلي.
- بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات بأن المراجع الداخلي كفاء في الأنشطة المالية والتشغيلية، لكن في واقع الأمر ليس له أي تكوين بصفته كمراجع داخلي، وهذا ما يؤثر سلبا على عملية المراجعة الداخلية ويفقد جودتها، إلى جانب مراجع داخلي واحد غير كافي لشركة عائلية بهذا الحجم كما أنه يحتاج إلى تكوين.
- بالنسبة للعبارة رقم 03 تم نفي بأن يقوم المراجع الداخلي على التأكد من تطبيق السياسة المقترحة لكل وظيفة، فلم يتم تحديد مهام المراجع الداخلي بدقة فيما يتعلق بمهامه كمراجع داخلي، وهذا من خلال تصريح أدلى به المراجع الداخلي للشركة العائلية.
- بالنسبة للعبارة رقم 04 تم نفي بأن يقوم المراجع الداخلي بتقديم تقرير للإدارة عن مدى تحقيق الأهداف، نتيجة عدم تحديد مهام المراجع الداخلي بدقة.

- بالنسبة للعبارة رقم 05 تم نفي بأن يسهر المراجع الداخلي على الحرص عن مدى تطبيق إجراءات نظام الرقابة الداخلية، وهذا ما يؤثر سلبا على النشاط خاصة مع كبر حجم الشركة العائلية، كما أن المراجع الداخلي ليس له أي مساعدين مما يصعب عليه المهمة.
  - بالنسبة للعبارة رقم 06 تم نفي يقوم المراجع الداخلي بفحص وتقييم إدارة المخاطر، وهذا راجع لعدم تحديد مهامه، وبالتالي فإن كانت هناك مخاطر ولم يتم تحديدها ستهدد استمرار نشاط الشركة العائلية.
  - بالنسبة للعبارة رقم 07 تم نفي التزام المراجع الداخلي بالدور الاستشاري لمجلس الإدارة من خلال توفير تقرير عن فعالية نظام الرقابة الداخلية، وهذا راجع لتجميد مجلس الإدارة.
- وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة قليلة جدا على الأسئلة المطروحة، حيث تم نفي غالبيتها حول بنود تقييم لعملية المراجعة الداخلية، ويرجع سبب ذلك إلى أن الشركة العائلية ETRHB HADDAD لا تلتزم بتفعيل دور المراجع الداخلي، وهذا راجع لعدم وعي الملاك بدوره وأهميته في الشركة، بالإضافة إلى إيمانهم بأن مهام المراجع الداخلي تدخل ضمن مهام المديرين من الملاك، وهذا ما يؤثر سلبا على إدارة الشركة، فدور المراجع الداخلي في تحديد مدى تطبيق السياسات المقدمة، تقييم نظام الرقابة الداخلية، تحديد الانحرافات، الوقوف على مدى تحقيق الأهداف، ولعب الدور الاستشاري لدى مجلس الإدارة، تقديم المعلومات اللازمة للمدير العام، وكل هذا مهم وضروري بالنسبة للشركة العائلية، وبالتالي لا يمكن الاستغناء عن وظيفة المراجعة الداخلية.

### ثالثا. عمليات المراجعة الخارجية:

من أجل تقييم مدى فعالية عملية المراجعة الخارجية قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي شركة ETRHB HADDAD، والاطلاع على التقارير الصادرة عنها، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

#### جدول رقم (4-32) يمثل تقييم لعملية المراجعة الخارجية في شركة ETRHB HADDAD

الرقم	البنود	نعم	لا
1	يتمتع المراجع الخارجي بالاستقلالية ولا يمارس مهام أخرى خارجية لصالح الشركة ؟	✓	
2	يقوم المراجع الخارجي بإبلاغ أصحاب المصالح عن أي نشاط غير قانوني ؟	✓	
3	يطلع المراجع الخارجي على نظام الرقابة الداخلية وتحديد مدى فعاليته ؟	✓	
4	يقوم المراجع بإعداد تقريرا حول أي تهديد محتمل لاستمرارية الاستغلال ؟	✓	
5	هل يؤخذ بعين الاعتبار هذا التقرير ؟	✓	

6	يوضح المراجع الخارجي مختلف الأخطاء والمخالفات الموجودة بالقوائم المالية ؟	✓
7	هناك لجنة مراجعة في الشركة العائلية ؟	✓

- المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة ETRHB HADDAD، مع الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.
- يظهر من الجدول رقم (4-32) أعلاه أن الإجابات حول تقييم عملية المراجعة الخارجية كانت غالبية إجاباتها بنعم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيري شركة ETRHB HADDAD، والاطلاع على مختلف وثائقها يمكن تقديم التحليل الآتي:
- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات بأن المراجع الخارجي يتمتع بالاستقلالية ولا يمارس مهام أخرى خارجية لصالح الشركة، فهو يخضع للشروط المذكورة في القانون رقم 10-01 المتعلق بمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، وهو معين لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة وفقا للشروط المنصوص عليها في القانون، ويسهر على مراجعة الحسابات والتقارير السنوية الخاصة بالشركة العائلية.
  - وقد أكد المدير المالي للشركة العائلية أن عملية الخارجية تتم وفق ما يقتضيه هذا القانون، بحيث يقوم المراجع الخارجي بكل المهام المسندة إليه، ويمارس أعماله بكل موضوعية واستقلالية، كما يقوم بالمصادقة على صدق وشرعية الحسابات وأنها منتظمة وصحيحة وهذا بعد قيامه بكل الإجراءات اللازمة مما يزيد من الثقة والمصادقية في التقارير المالية التي تصدرها الشركة العائلية.
  - بالنسبة للعبارة رقم 02 تم إثبات بأن المراجع الخارجي يقوم بإبلاغ أصحاب المصالح عن أي نشاط غير قانوني، وأرجع المدير المالي ذلك لوجود قوانين تعنى بذلك مما يسمح بخدمة مصالحهم.
  - بالنسبة للعبارة رقم 03 تم إثبات بأن المراجع الخارجي يطلع على نظام الرقابة الداخلية ويقوم بتقييمه لتحديد مدى فعاليته، وهذا يدخل ضمن مهامه، وفقا للمادتين 23 و 25 من القانون 10-01، كما يقوم بإعداد تقرير خاص حول إجراءات الرقابة الداخلية، مما يسمح بتحديد نقاط ضعف النظام التي يتم الوقوف عليها ومعالجتها بالشكل الذي يزيد من فعاليته في الشركة العائلية مما يدعم استمراريته.
  - بالنسبة للعبارة رقم 04 تم إثبات بأن المراجع الخارجي يقوم بإعداد تقرير حول أي تهديد محتمل لاستمرارية الاستغلال، بحيث يقوم المراجع الخارجي وفق ما يقتضيه القانون 10-01 على القيام بإعداد عدة تقارير، من بينها تقرير استمرارية الاستغلال، والذي من خلاله يبرز مدى قدرة الشركة الاستمرارية، بالإضافة إلى أنه يقوم بذكر في تقريره عن أي أمر يهدد استمرارية الشركة في نشاطاتها، كما يقدم من خلاله اقتراحاته لتفادي هذه التهديدات والتي يأخذها مسؤولي الشركة بعين الاعتبار لتعزيز الاستمرارية،

وقد أكد بدوره المدير المالي للشركة أن هذا التقرير ضروري جدا، بحيث تستفيد الشركة العائلية من تقييم حقيقي لمدى استمراريته، خاصة وأنه يتم من طرف مستقل عن الشركة العائلية ممثلا في محافظ الحسابات إلى جانب أن له الكفاءة والخبرة الكافية.

- بالنسبة للعبارة رقم 05 تم إثبات بأن الشركة تأخذ بعين الاعتبار تقرير المراجع الخارجي حول استمرارية الاستغلال، ويرجع مسؤولي قسم المحاسبة بالشركة سبب الاهتمام بذلك لأنه يعالج استمرارية النشاط.

وقد أكد المحاسب الرئيسي للشركة العائلية أن للمراجع الخارجي دور كبير في تقييم استمرار النشاط، بحيث يدرس أي ظروف التي من شأنها أن تثير شكوك حول قدرة الشركة على الاستمرارية، ويقوم بنفي أو تأكيد هذا الشك، وما هي الإجراءات التي يجب إتباعها لتفادي توقف الشركة العائلية عن نشاطها.

- بالنسبة للعبارة رقم 06 تم إثبات بأن المراجع الخارجي يوضح الأخطاء والمخالفات الموجودة بالقوائم المالية للشركة وأية أخطاء أخرى تكون قد وقعت، وهذا راجع إلى حرصه على أن تكون القوائم المالية تعبر بصدق عن وضعية الشركة، مما يجعل من القرارات المتخذة على ضوء تقرير محافظ الحسابات (المراجع الخارجي) يكون أثرها ايجابيا.

- بالنسبة للعبارة رقم 07 تم نفي بأن هناك لجنة مراجعة في الشركة، فهذه الأخيرة لا تولي اهتمام لها، وبالتالي يؤثر هذا سلبا على جودة المراجعة، وقد أكد أحد المسؤولين بالشركة أن سبب عدم تعيين لجنة المراجعة يرجع لعدم وجود نص قانوني يلزم ذلك، وهنا نستخلص بأن مسؤولي الشركة لا يدركون أهميتها.

وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك موافقة كبيرة جدا على الأسئلة المطروحة وتم تأكيد غالبيتها على بنود عملية المراجعة الخارجية، ويرجع سبب ذلك إلى أن الشركة العائلية ETRHB HADDAD مجبرة بقوة القانون على احترام ما يملكه للقيام بعملية مراجعة الحسابات، بالإضافة إلى وعي مسؤولي الشركة العائلية بالدور الجوهرى الذي يلعبه المراجع الخارجي، نظرا للكفاءة التي يتمتع بها إلى جانب الخبرة التي يكتسبها.

#### رابعاً. عمليات الإفصاح والشفافية:

ومن أجل تقييم عملية الإفصاح والشفافية قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي ومسيري شركة ETRHB HADDAD، وكذا الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها، ونستعرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (4-33) يمثل تقييم لعملية الإفصاح والشفافية في شركة ETRHB HADDAD

الرقم	البند	نعم	لا
1	هناك آليات للإفصاح عن المعلومات بالشكل الواضح لمختلف الأطراف ؟	✓	
2	يتم الإفصاح عن المكافآت والامتيازات التي تمنح للمديرين التنفيذيين بما فيهم من أفراد العائلة ؟		✓
3	يتم الإفصاح عن كيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة ؟	✓	
4	تقوم الشركة بالإفصاح عن مسؤوليتها تجاه البيئة والمجتمع ؟	✓	
5	تفعيل الإفصاح الالكتروني عن المعلومات المتعلقة بأنشطتها والتي تهتم باقي الأطراف وذلك بصفة دورية ؟	✓	

المصدر: نتائج مقابلة بعض مسؤولي ومسيري شركة ETRHB HADDAD، مع الاطلاع على مختلف التقارير الصادرة عنها.

يظهر من الجدول رقم (4-33) أعلاه أن الإجابات حول بنود عملية الإفصاح والشفافية كانت كل غالبيتها لا، ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمادا على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيري شركة ETRHB HADDAD، وكذا الاطلاع على مختلف وثائقها يمكن تقديم التحليل الآتي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 تم إثبات أن آليات الإفصاح عن المعلومات بالشكل الواضح لمختلف الأطراف، لكن يتم القيام بالإفصاح القانوني الإلزامي فقط عن الوضعية المالية للشركة، كإفصاح عن القوائم المالية المنصوص عليها في القانون رقم 07-11 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007 المتضمن النظام المحاسبي المالي، والمصادق عنها من طرف المراجع الخارجي وفق ما ينص القانون رقم 10-01 المتعلق بمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، وهذا للجهات المعنية فقط دون غيرها مثل إدارة الضرائب، أما الإفصاح عن باقي التقارير الأخرى تعتبر شأن داخلي ويتم الإفصاح عنها داخليا فقط وفق متطلبات العمل، لكن هذا غير كاف، بحيث تبقى الأطراف الأخرى (موردين، زبائن، هيئات أخرى...) تتطلع للحصول على المزيد من المعلومات لاستعمالها في تنبؤاتهم المستقبلية، ويرجع سبب ذلك إلى عدم سن نصوص تشريعية تتعلق بما دعت إليه حوكمة الشركات فيما يتعلق بالشفافية والإفصاح، بالإضافة عدم اهتمام مسؤولي الشركة العائلية بذلك.

وبهذا تبقى عملية الإفصاح والشفافية في شركة ETRHB HADDAD محدودة جدا، وهذا ما يتعارض مع مبادئ حوكمة الشركات، مما يفقد الأطراف ثقتهم بالشركة العائلية ويعود ذلك سلبا على الاستمرارية.

- بالنسبة للعبارة رقم 02 تم نفي بأن يتم الإفصاح عن المكافآت والامتيازات التي تمنح للمديرين التنفيذيين بما فيهم من أفراد العائلة، لكن يتم الإفصاح عن المكافآت الممنوحة بشكل داخلي فقط وفي حدود ضيقة، وهذا يعني أن الإفصاح عن المكافآت والامتيازات منعدمة، ويرجع ذلك لسبب أن الشركة عائلية وثقافتها تشجع على عدم الإفصاح.
  - بالنسبة للعبارة رقم 03 تم نفي أن يتم الإفصاح عن كيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة، ويرجع سبب ذلك إلى أن الشركة عائلية وأعضاء مجلس الإدارة هم من أفراد العائلة، وتعتبر عملية اختيارهم من خصوصيات العائلة، ولا يتم الإفصاح عنها وتبقى هذه المعلومات متداولة في حدود أفراد العائلة والمديرين التنفيذيين فقط، وهذا بسبب اقتصر عضوية المجلس على أفراد العائلة، وبالتالي تعتبر من خصوصياتهم.
  - بالنسبة للعبارة رقم 04 تم نفي أن الشركة تقوم بالإفصاح عن مسؤوليتها تجاه البيئة والمجتمع، وبعد التدقيق تبين أن الشركة العائلية حاصلة على شهادة ISO منذ سنة 2008، لكن في واقع الأمر يوجد هناك أي إفصاح عن المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة، وهذا ما يفقد ثقة المجتمع بالشركة العائلية فيما يتعلق بمسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة، مما يؤثر سلبا على استمراريتها.
  - بالنسبة للعبارة رقم 05 تم نفي أن يكون هناك إفصاح الكتروني عن المعلومات المتعلقة بأنشطتها والتي تم باقي الأطراف، وبعد تصفح المواقع الالكترونية للشركة لاحظنا عدم إدراج القوائم المالية وتقرير المراجع الخارجي أو أي معلومات أخرى تعتبر ذات أهمية لمختلف الأطراف، ويرجع سبب عدم إدراج المعلومات في المواقع الالكترونية إلى أن مسؤولي الشركة العائلية يعتبرون أي عملية إفصاح ستعكس سلبا عليها، كما أن معلومات الشركة تعتبر من خصوصيات العائلة ولا يجب الإفصاح عنها، هذا إلى جانب عدم وجود قوانين تلزم ذلك، خاصة وأنها غير مدرجة في البورصة.
- وبشكل عام ومن خلال ما سبق فإن هناك نفي غالبية الأسئلة المطروحة حول بنود عملية الإفصاح والشفافية، ويرجع سبب ذلك إلى الالتزام بالافصاحات الإلزامية فقط بسبب عدم إدراجها في البورصة، إلى جانب كون أنها ذات طابع عائلي والتي في الغالب نجد فيها قصور في عملية الإفصاح والشفافية، بسبب الخوف على خصوصية أعمالها اعتقادا منهم أن ذلك يؤثر سلبا على شركاتهم، ومثال ذلك عدم نشر القوائم المالية، ولكن في الواقع نجد العكس حيث أن عملية الإفصاح والشفافية تحسن صورة الشركات العائلية وزيادة ولاء مختلف الأطراف وخلق علاقات جديدة للرفع من حجم الاستثمارات المستقبلية والانفراد بالتميز أمام المنافسين، وبالتالي تعزيز استمرارية نشاطها.

## خلاصة:

لاستكمال الجانب التطبيقي حاولنا القيام بدراسة حالة الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB HADDAD، بحيث قمنا من خلال هذا الفصل بعمل مقابلات شخصية مع المسؤولين والمسيرين لقياس فعالية ممارسة الحوكمة ومدى مساهمة ذلك في دعم استمرارية الشركات العائلية، وهذا بهدف إثبات أو نفي الفرضيات الموضوعية للإجابة على الإشكالية المطروحة.

يهتم مالكي ومسؤولي الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB HADDAD بالإطار التنظيمي من خلال اعتماد هيكل تنظيمي إداري يحدد الأدوار ويقسم المسؤوليات، بالإضافة لوجود قانون داخلي يضمن السير الحسن لها، كما نجد أن هناك دليل توظيف تتبعه الشركات العائلية محل الدراسة عند إجراء عمليات التوظيف، لكن تبقى العلاقات العائلية لها تأثير على حساب تلك الإجراءات، بالإضافة إلى ما سبق نجد هناك اهتمام بآليات التخطيط واتخاذ القرارات، مما يساهم في دعم الاستمرارية.

يهتم مالكي ومسؤولي الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB HADDAD بالعلاقات التنظيمية من خلال اعتماد آليات تواصل فعالة بشكل رسمي بين المستويات الإدارية والعمل كفريق موحد لتحقيق الأهداف، كما أن كل عملية تواصل بين المسؤولين والموظفين فيما يتعلق بإسداء الأوامر والتعليمات أو فيما يخص التنسيق بين المهام تكون في إطار منظم ووفق قواعد معمول بها، مما يدعم استمرارية الشركات العائلية.

هناك عدم الاهتمام بتطبيق وظيفة المراجعة الداخلية في كلتا الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB HADDAD، أما المراجعة الخارجية يتم القيام بها في كل من الشركتين العائليتين باعتبار أنها إجبارية قانوناً، كما أن هناك عدم لجنة المراجعة مما يجد من جودة عمليات المراجعة، والتي هي ضرورية بالنسبة لنشاط الشركة العائلية ولاستمراريتها، وبالنسبة لمجلس الإدارة فهو يلي المتطلبات القانونية فقط وعدم أدائه لدوره وإهماله للمتطلبات التي جاءت بها الحوكمة.

فيما تعلق بعملية الإفصاح والشفافية فهي موجودة في حدود ضيقة في كلتا الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB HADDAD، ويرجع ذلك إلى خوف المالكين على شركاتهم العائلية، اعتقاداً منهم أن الإفصاح له تأثير سلبي على النشاط وخصوصية أعمالهم.

خاتمة

## 1- خلاصة الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة تأكيد أهمية تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية، وذلك في سبيل مواجهة التحديات التي تحول دون استمراريتها، على غرار عدم الفصل بين الملكية العائلية وإدارة الشركة، غياب هياكل إدارية ورقابية فعالة ورسمية، انعدام أساليب التواصل، الصراعات القائمة بين أفراد العائلة، مشاكل التخطيط لانتقال الملكية والمسؤولية الإدارية إلى الأبناء، غياب تبني تخطيط استراتيجي، عدم استقطاب كوادر فنية وإدارية ذوو خبرة وكفاءة، انعدام الشفافية والإفصاح عن المعلومات، وبالتالي تطلب ذلك تبني مبادئ حوكمة الشركات التي تستوجب إرساء هياكل في كل من الشركة والعائلة، وهذا لتعزيز بناء إطار مؤسسي وتنظيم رسمي لإدارة الشركة العائلية لدعم استمرارها، ومن أجل التمكّن من الإجابة على الإشكالية المطروحة في مقدمة الدراسة "ما مدى مساهمة مبادئ الحوكمة في دعم استمرارية الشركات العائلية؟" قمنا من خلال دراستنا بتناول جانبين أحدهما يتضمن إطار نظري والآخر دراسة تطبيقية، ففي الجزء الأول حاولنا التعرض للجانب النظري بتناولنا لثلاثة فصول على النحو التالي:

- البناء الفكري والمفاهيمي لحوكمة الشركات، تعرضنا في هذا الفصل إلى تحليل لأسباب ظهورها، قراءة في مفهومها، أهميتها وأهداف تطبيقها، والتطرق لمتطلبات تطبيقها وكذا ممارستها على المستوى الدولي من خلال النماذج الثلاثة "الأنجلوسكسوني"، "الموجه بالشبكة"، و"نموذج الحوكمة الهجين"، كما تناولنا أهم مساعي المنظمات الدولية في تفعيل النظام الحوكمي بصفة عامة، وجهود الجزائر من أجل إرساء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات بصفة خاصة، كما احتوى الفصل الأول على دراسة لطبيعة الحوكمة في الشركات العائلية، وذلك بالتعرض لمفهومها، مزايا وتحديات تطبيقها، إلى جانب ذلك أهم آليات الحوكمة التي تجسد تطبيقها.

- الشركات العائلية والمحيط التشريعي في الجزائر، حاولنا من خلال هذا الفصل التأميل في مفهوم الشركات العائلية، عرض أنواعها وطبيعة مراحل نموها، كما قمنا بتقديم قراءة في القانون المدني والتجاري الجزائري عن أحكام الشركات، من خلال تقديم أحكام عامة عن أركان الشركات، التمييز بين الشركات التجارية والمدنية وكيفية إدارتها وفق التشريع الجزائري، إضافة إلى التعرض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي الأخير بحثنا في إشكالية إدراج الشركات العائلية في البورصة.

- دور الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية، جسد هذا الفصل في البداية الدور الحوكمي للمراجع الخارجي في استمرارية الشركات، من خلال تقديم مؤشرات استمرارية الشركات، وإبراز دور المراجع الخارجي في تقييم استمرارية الشركات، استخدام الإجراءات التحليلية من طرف المراجع الخارجي، بالإضافة إلى أهمية مجلس الإدارة، ضرورة إدارة الصراع في الشركات العائلية، إلى جانب التخطيط لانتقال الملكية والإدارة إلى أبناء الجيل الموالي، وأهمية اعتماد سياسات توظيف مؤسسة وغير عشوائية، وفي الأخير ضرورة إدارة الأرباح بطريقة مناسبة تراعي آفاق الشركة في التوسع من جهة والاحتياجات والمتطلبات العائلية من جهة أخرى.

- الدراسة التطبيقية التي اشتملت على القيام بدراسة حالة الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB HADDAD من أجل اختبار مختلف الفرضيات الخاصة بالجانب التطبيقي، عبر تطرقنا لتحليل الجزء التطبيقي من خلال استعانتنا بالجزء النظري، بحيث تم الاستعانة باستمارة معلومات والقيام بمقابلات شخصية مع مسؤولي ومسيري الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB HADDAD لتحديد مدى تطبيق الحوكمة فيما تعلق بالتنظيم الإداري والتواصل بين المستويات الإدارية، وفعالية طرق التسيير واتخاذ القرار، التعيين والتوظيف، التقييم والمساءلة، وكذا الآليات الرقابية في الشركة العائلية ومدى مساهمة ذلك في ضمان استمراريتهما.

## 2- اختبار فرضيات الدراسة:

أسفرت الدراسة عن اختبار لمختلف الفرضيات المطروحة، والتي كانت بمثابة إجابة أولية على إشكالية دراستنا، ونعرضها وفق ما يلي:

### ❖ الفرضية الأولى:

دراسة الفصل الأول المتضمن البناء الفكري والمفاهيمي لحوكمة الشركات بصفة عامة، وبعدها تناول الحوكمة في الشركات العائلية، ثم إسقاط ذلك على الواقع من خلال الفصل الرابع، سمح لنا باختبار الفرضية الأولى التالية:

"النقائص وأوجه القصور الموجودة في الجوانب التنظيمية، الإدارية وأساليب التواصل وضعف الآليات الرقابية، من أهم أسباب عدم استمرارية الشركات العائلية".

تم إثبات هذه الفرضية بناء على النتائج التالية:

أ- تعاني الشركات العائلية من عدة مشاكل نظرا لخصوصيتها وتعقدتها، سواء تعلق ذلك بسبب غياب هياكل إدارية رسمية وفعالة، غياب تبني سياسات واضحة فيما يتعلق بحل الصراعات العائلية، غياب آليات تواصل واضحة وفعالة، اتخاذ بعض القرارات بصفة عشوائية فيما يتعلق بالتوظيف دون مراعاة الاحتياجات أو الكفاءة، عدم تحضير قائد من الجيل الموالي، مما يؤدي إلى صعوبة في نقل إدارة الشركة العائلية إلى الأبناء أو استحالة ذلك، عدم التخطيط لكيفية المحافظة على وحدة الشركة العائلية، مما يؤدي إلى عدم استمراريتها في النشاط إلى الجيل الموالي، إضافة إلى الصعوبات التي تعاني منها عند الدخول إلى البورصة نتيجة خصوصيتها، وهذا ما يجرمها من الاستفادة من مزايا الانضمام لها.

ب- مشاكل الوكالة في الشركات العائلية فهي من نوع خاص، بحيث يحدث تضارب المصالح بين أفراد العائلة ذوو الملكية فقط، والأفراد ذوو الملكية وإدارة الشركة العائلية، وبسبب هذه المشاكل دعت الحوكمة إلى ضرورة إنشاء هياكل على مستوى العائلة تعمل على تقليل هذا التعارض وتمثل في ميثاق العائلة، ومؤسسات حوكمة العائلة (اجتماع العائلة، مجلس العائلة، مكتب العائلة)، إضافة إلى مساهمة الحوكمة بصفة عامة في التقليل من مشاكل الوكالة بين الملاك من العائلة والمسيرين في حالة الاستعانة بأفراد من خارج العائلة أكثر كفاءة وخبرة في التسيير وإدارة الأعمال.

#### ❖ الفرضية الثانية:

دراسة الفصل الثاني المتضمن الشركات العائلية والمحيط التشريعي في الجزائر، ثم إسقاط ذلك على الواقع من خلال الفصل الرابع سمح لنا باختبار الفرضية الثانية التالية:

**"الشركات العائلية في الجزائر تتجسد في شكل شركات الأشخاص أو شركات الأموال، وتخضع إلى القوانين الجزائرية الصابطة لهذه الشركات".**

تم إثبات هذه الفرضية بناء على النتائج التالية:

أ- مفهوم الشركات العائلية ليس له وجود في نصوص نظام الشركات الجزائرية، بل تتخذ شكل من أشكال شركات الأشخاص أو شركات الأموال، مع وجود الأبعاد العائلية منها ملكية غالبية رأسمالها والتحكم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من طرف العائلة، إضافة إلى تأثير ثقافة العائلة المالكة.

ب- يمكن للشركات للعائلية في الجزائر أن تستفيد من صيغ وهيئات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على غرار صيغ التمويل الإسلامي، إضافة إلى هيئات أخرى مثل الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)، وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها، صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)، صندوق ضمان قرض استثمار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI) وغيرها من الوكالات التي تسهر على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على غرار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE).

ت- تخضع الشركات العائلية لنفس شروط الشركات الأخرى عند الإدراج في البورصة، إلى جانب إدراج الشركات فتحت الجزائر الباب أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن الطرح العام لأسهم الشركات العائلية عدة نقاط ايجابية، منها تحسين المركز المالي، تعزيز النظرة الايجابية للشركة العائلية والرفع من مكانتها في السوق، وفي مقابل ذلك لا ننسى بعض الآثار السلبية، ومنها فقدان خصوصية واستقلالية الشركة العائلية وإمكانية الاستحواذ عليها، زيادة المسؤولية وتحمل تكاليف إضافية.

#### ❖ الفرضية الثالثة:

تحليل الفصل الثالث المرتبط بالحوكمة واستمرارية الشركات العائلية، ثم إسقاط ذلك على الواقع من خلال الفصل الرابع، سمح لنا باختبار الفرضية الثالثة التالية:

**"تدعيم استمرارية الشركات العائلية يتم من خلال تفعيل دور المراجع الخارجي، أو التخطيط الفعال لإدارة الصراع، أو تفعيل دور مجلس الإدارة، أو القيام بالتخطيط لانتقال ملكية وإدارة الشركة إلى الأبناء".**

تم إثبات هذه الفرضية بناء على النتائج التالية:

أ- يقوم المراجع الخارجي بالمصادقة على صدق وشرعية الحسابات ومطابقتها للقوائم المالية، كما يقوم بإعداد تقرير استمرارية الاستغلال، وذلك بعد قيامه بعدة اختبارات للتأكد من مدى استمرارية الشركة في النشاط، والتي يمكن أن تثير الشك والتساؤل حول تحقق فرض الاستمرارية، مستعينا في ذلك بعدة مؤشرات سواء مؤشرات مالية، تشغيلية ومؤشرات أخرى.

ب- لمجلس الإدارة دور كبير في الشركة العائلية من خلال توجيهها ورسم سياستها الإستراتيجية والإشراف عليها، كما يعتبر أداة لمراقبة سلوك الإدارة، مما يسمح بنجاح هذه الشركات وتعظيم قيمتها عبر الأجيال، ويجب عدم اقتصر العضوية على أفراد العائلة فقط، بل يجب أن تتضمن أعضاء مستقلين من خارج

العائلة ذوو كفاءة وتأهيل والتي قد لا تتوفر في أفراد العائلة، إضافة إلى إضفاء بعد خارجي على إستراتيجية الشركة والرقابة عليها بعيدا عن الضغوطات العائلية.

ت- غالبا ما تؤدي الصراعات بين أفراد العائلة إلى حل الشركة، وهذا بسبب الخلط بين المشاكل العائلية والأعمال في الشركة، غياب التواصل بين أفراد العائلة، اختلاف طموحاتهم وأهدافهم المستقبلية، ويجب معالجة أسباب ذلك قبل أن يتجلى الصراع الفعلي، كما يتوجب حله وديا دون اللجوء إلى القضاء، وإذا لزم الأمر يتم الاستعانة بطرف ثالث محايد يعمل على تقريب وجهات النظر.

ث- تعتبر عملية التخطيط لانتقال الملكية والإدارة إلى الأبناء ضرورة لدعم استمرارية الشركات العائلية عبر الأجيال، دون أي تذبذب وتفادي الوقوع في جيل يفتقر للخبرة أو الرغبة في إدارة الأعمال، فيجب التحضير لها مسبقا من خلال منح الفرصة للأبناء بهدف صقل مواهبهم من أجل تسلمهم المهام مستقبلا حتى نضمن انتقال المهارات والخبرات المتراكمة، إضافة لانتقال قيم العائلة، ثقافتها وسمعتها الحسنة.

#### ❖ الفرضية الرابعة:

دراسة الفصل الرابع المتعلق بالجانب التطبيقي للدراسة سمح لنا باختبار الفرضية الرابعة التالية:

**"تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية يدعم استمراريته".**

تم إثبات هذه الفرضية جزئيا إذ تبين أن:

- الالتزام بتطبيق إطار تنظيمي فعال وفق متطلبات الحوكمة في الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB HADDAD يدعم استمراريتهما، كون أن هناك التزام لدى المالكين والمسؤولين بالإطار التنظيمي، من خلال اعتماد هياكل تنظيم إدارية تحدد الأدوار بوضوح ويقسم المسؤوليات بدقة، كما تعتمد قوانين داخلية تضبط السير الحسن لمستخدميها، إضافة إلى الدليل المعتمد عند إجراء عمليات التوظيف والتعيينات المحدد للشروط الواجب توفرها، إلى جانب التكوين الذي يتم إجرائه دوريا خاصة شركة BORDJ STEEL، وهذا نتيجة لوعي المالكين والمسؤولين لأهميته ودوره، بالإضافة إلى ما سبق نجد الالتزام بتطبيق آليات فعالة للتخطيط واتخاذ القرار، وكل هذا يساهم في دعم الاستمرارية.
- الالتزام بتطبيق أسس إدارة فعالة للعلاقات التنظيمية وفق متطلبات الحوكمة في الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB HADDAD يدعم استمراريتهما، بحيث يلتزم المالكين والمسؤولين بإدارة العلاقات التنظيمية بشكل فعال، من خلال اعتماد آليات تواصل رسمية بين المستويات الإدارية،

والعمل كفريق موحد لتحقيق الأهداف خاصة بين أفراد العائلة، وكل عملية تواصل بين المسؤولين والموظفين فيما يتعلق بإسداء الأوامر والتعليمات أو فيما يخص التنسيق بين المهام تكون في إطار منظم ووفق قواعد معمول بها، كما أن هناك اهتمام بعملية انتقال القيادة والمسؤولية إلى الأبناء من خلال إشراك بعضهم في إدارة الشركة العائلية، بالإضافة إلى الحرص على فصل المشاكل العائلية الشخصية عن أمور الشركة، وكل هذا يساهم في دعم استمرارية الشركة العائلية.

- الالتزام بالضوابط الحوكمية لمسؤوليات مجلس الإدارة من حيث تركيبته ومهامه يدعم استمرارية الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB HADDAD، بحيث هناك التزام باعتماد مجلس الإدارة، وهو يؤدي دوره التسييري والرقابي وفق التشريع الجزائري، ويوفر التأهيل والكفاءة والخبرة اللازمة في أعضائه بما فيهم من أفراد العائلة، إضافة لاستقطاب أعضاء مستقلين من خارج العائلة ذوو خبرة وكفاءة وأكثر تأهيل لتعزيز دوره خاصة في الشركة العائلية BORDJ STEEL، وهذا ما يساهم في دعم الاستمرارية.

كما تم نفي جزئية أخرى، حيث وجدنا أن:

- تطبيق عمليات المراجعة بالمواصفات التي تتطلبها الحوكمة في الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB HADDAD لا يدعم استمراريتهما، حيث أنه لا يلتزم المالكين والمسؤولين باعتماد لجنة المراجعة، كما أن وظيفة المراجعة الداخلية غير مطبقة، مما أثر عليهما سلبا من خلال عدم التأكد من تطبيق السياسات المقترحة، غياب تقييم إدارة المخاطر، عدم تقييم نظام الرقابة الداخلية، عدم تقديم التقارير الخاصة إلى مجلس الإدارة... الخ، وهذا نتيجة عدم الإدراك بأهميتها، أما المراجعة الخارجية فهي مطبقة نتيجة للالتزامات القانونية، حيث أن المشرع الجزائري يفرض على الشركات القيام بعملية المراجعة الخارجية، وكل هذه النقائص تؤثر سلبا على الاستمرارية.

- الإفصاح في الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB HADDAD عن المعلومات وفق ما جاءت به الحوكمة لا يدعم استمراريتهما، بحيث أنه لا يلتزم المالكين والمسؤولين بالإفصاح عن المعلومات وفق متطلبات الحوكمة، بل يتم وفق المتطلبات القانونية فقط وفي حدود ضيقة، ويرجع ذلك إلى خوف الملاك على خصوصية أعمالهم، اعتقادا منهم أن الإفصاح له تأثير سلبي، إضافة لعدم الانضمام للبورصة، إلى جانب غياب قوانين تلزم صراحة بالإفصاح وفق ما جاءت به الحوكمة، ونجد

هناك قصور في الإفصاح عن المعلومات المالية على غرار التقرير السنوي، الإفصاح عن التقارير المالية، وأية معلومات أخرى غير مالية، وهذا ما يفقد الثقة بالشركة، وكل هذا لا يدعم استمراريتها.

### 3- نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، ونعرضها في الآتي:

- أ- النتائج النظرية: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية، ولعل أهمها ما يلي:
  - تتجسد الشركات العائلية في الجزائر في شكل من أشكال شركات الأشخاص أو شركات الأموال، مع وجود الأبعاد العائلية منها غالبية رأسمالها يعود للعائلة، وانخراط أفراد العائلة في إدارتها، إضافة لتأثير ثقافة العائلة المالكة على الشركة العائلية.
  - تعاني غالبية الشركات العائلية في مراحل مختلفة من حياتها من عدم فصل الملكية عن التسيير، غياب هياكل إدارية رسمية وفعالة، اقتصار مجلس الإدارة على تلبية المتطلبات القانونية فقط، إلى جانب غياب تخطيط استراتيجي، واتخاذ قرارات عشوائية فيما يتعلق بالتوظيف، كما أن توزيعات الأرباح غالبا لا تراعي متطلبات الشركة العائلية في النمو والتوسع، خاصة مع توسع العائلة وزيادة احتياجاتهم.
  - لمجلس الإدارة دور كبير في الشركة العائلية من خلال توجيهها ورسم سياستها الإستراتيجية والإشراف عليها، كما يعتبر أداة لمراقبة سلوك الإدارة، بما يساهم في نجاح هذه الشركات وتعظيم قيمتها عبر الأجيال، ويجب ألا تقتصر عضوية المجلس على أفراد العائلة فقط بل يجب استقطاب أعضاء مستقلين أكثر كفاءة وتأهيل وخبرة، والتي قد لا تتوفر في أفراد العائلة، إضافة إلى إضفاء بعد خارجي على إستراتيجية الشركة والرقابة عليها بعيدا عن أي ضغوطات بسبب علاقة القرابة بالعائلة المالكة.
  - تعاني الشركات العائلية من ضعف في آليات التسيير والرقابة، إلى جانب غياب هياكل إدارية فعالة تسمح لها باستقرار أنشطتها وتحقيق أهدافها مما ينعكس سلبا على استمراريتها.
  - من بين أهم أسباب انهيار الشركات العائلية وعدم قدرتها على الاستمرارية نجد الصراعات بين أفراد العائلة المالكة، خاصة أنها بيئة خصبة لها ومتكررة باستمرار، لسبب أو لآخر ونذكر منها: عدم الفصل بين المشاكل العائلية والأعمال في الشركة، غياب التواصل الفعال بين أفراد العائلة، اختلاف طموحاتهم وأهدافهم المستقبلية، تسلم الإدارة بعض أفراد من خارج العائلة المالكة، إضافة إلى المشاكل التمويلية.
  - تعتبر عملية التخطيط لانتقال الملكية والإدارة إلى الأبناء ضرورية لدعم استمرارية الشركات العائلية دون أي تذبذب، وتفادي الوقوع في جيل يفتقر للخبرة أو الرغبة في إدارة الأعمال.

- يمكن للشركات العائلية في الجزائر الاستفادة من صيغ وهيئات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتدعيم استمراريتهما، منها صيغة التمويل الإسلامي، إضافة إلى هيئات أخرى على غرار: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)، وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها، صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)، صندوق ضمان قرض استثمار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI) وغيرها من الوكالات التي تسهر على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE).
- تخضع الشركات العائلية لنفس شروط الشركات الأخرى عند الإدراج في البورصة، وإلى جانب إدراج الشركات فتحت الجزائر الباب أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ب- النتائج التطبيقية: استهدفت الدراسة في الجانب التطبيقي على الدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة في دعم استمرارية الشركات العائلية، من خلال دراسة حالة الشركتين العائليتين BORDJ STEEL و ETRHB HADDAD، حيث تم استخدام المقابلات الشخصية لمعالجة إشكالية البحث من كل جوانبه، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج، ولعل أهمها ما يلي:
- هناك التزام بتطبيق آليات منتظمة للتوظيف وتعيين المديرين التنفيذيين تبعاً للاحتياجات في الشركات العائلية محل الدراسة، وهذا نتيجة لوعي المالكين والمسيرين بأهميتها، من خلال اعتماد دليل يعنى بالشروط الواجب توفرها، على غرار التأهيل العلمي، الكفاءة والخبرة، كما أن المسميات الوظيفية والرتب محددة، لكن تبقى علاقات القرابة العائلية لها تأثير سلبي ولو بنسبة قليلة.
- هناك التزام بتطبيق آليات التخطيط واتخاذ القرار في الشركات العائلية محل الدراسة، وهذا قناعة من المالكين والمسيرين بأن لها دور في دعم تنفيذ الأعمال المسطرة بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال إعداد خطط واضحة تحدد الأهداف، مع الرقابة على مدى تحقيقها، كما أن اتخاذ القرارات يتم بناء على معطيات المختصين، مع الحرص على توحيدها بين المستخدمين من داخل وخارج العائلة المالكة بما يدعم تحقيق الأهداف.
- هناك التزام بتطبيق سياسة واضحة لآليات التقييم، والمساءلة والترقية في الشركات العائلية محل الدراسة، وهذا راجع لوعي المالكين والمسؤولين بضرورة وجودها لتحقيق الأهداف المسطرة، من خلال وضع مؤشرات لقياس الأداء لتحديد المسؤوليات، كما يتم ترقية المستخدمين ذوو الكفاءة إلى مناصب عليا.

- هناك التزام بتطبيق سياسة فعالة لآليات التواصل بين مختلف المستويات الإدارية في الشركات العائلية محل الدراسة، وهذا نظرا لدورها في تسهيل تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف بأقل جهد وفي الوقت المحدد، حيث تتم عملية التواصل وإسداء الأوامر بين المسؤولين بصفة رسمية بما فيها بين أفراد العائلة المالكة، كما يتم العمل كفريق موحد في إطار التنسيق بين المهام، مع الحرص على مناقشة مختلف المشاكل مع الإدارة العليا والمالكين لمعالجتها.
- لا يوجد التزام بتطبيق لجان المراجعة في الشركات العائلية محل الدراسة، ويرجع سبب ذلك لغياب إطار قانوني يلزم تشكيلها ضمن لجان مجلس الإدارة، وأيضا غياب الوعي بدورها ضمن الهيكل العام لحوكمة الشركات العائلية من خلال التفاعل مع عمليات المراجعة.
- هناك التزام بالقيام بعملية المراجعة الخارجية، وهذا وفق القانون 10-01 المتعلق بمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، حيث يقوم المراجع الخارجي بمهامه بكل استقلالية إلى غاية إبداء رأيه، كما يقوم بإعداد مختلف التقارير منها تقرير استمرارية الاستغلال الذي يحدد من خلاله مدى قدرة الشركة العائلية محل المراجعة على الاستمرارية في النشاط.
- لا يوجد هناك التزام بوظيفة المراجعة الداخلية في الشركة العائلية BORDJ STEEL محل الدراسة، فهي غير موجودة، أما بالنسبة للشركة العائلية ETRHB HADDAD فوظيفة المراجعة الداخلية شبه غائبة تماما، بحيث لم يتم تنظيمها بالشكل المطلوب بما يضمن استقلاليتها، إلى جانب ضعف مؤهلات وخبرات المراجع الداخلي، إضافة لعدم وجود عدد كاف للمراجعين يتوافق وحجم الشركة العائلية، وهذا ما يفسر عدم وعي مالكيها ومسؤوليها بأهميتها.
- هناك قصور في عملية الإفصاح والشفافية في الشركات العائلية محل الدراسة، بحيث يتم الإفصاح بشكل محدود، ويرجع ذلك إلى خوف مالكي الشركات العائلية على خصوصية أعمالهم اعتقادا منهم أن الإفصاح له تأثير سلبي، هذا إلى جانب غياب قوانين تلزم صراحة بالإفصاح وفق ما جاءت به حوكمة الشركات، بالإضافة إلى عدم الانضمام للبورصة.
- 4- اقتراحات الدراسة: في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نقدم مجموعة من الاقتراحات، والتي يمكن للشركات العائلية الاستفادة منها بشكل مباشر أو غير مباشر في دعم استمراريته، ولعل أهمها ما يلي:
  - أ- بالنسبة للإطار القانوني والهيئات المهنية:
  - ضرورة إصدار دليل استرشادي يعنى بتنظيم وتسيير الشركات العائلية في الجزائر.

- ضرورة مراعاة بعض نصوص القانون التجاري الجزائري للشركات العائلية.
- ضرورة مراعاة بعض نصوص قوانين البورصة الجزائرية للشركات العائلية.

ب- بالنسبة لآليات حوكمة الشركات العائلية:

- مجلس الإدارة:
  - ضرورة وضع معايير وضوابط لعضوية مجلس الإدارة كالمستوى العلمي، التأهيل، الخبرة، الكفاءة وغيرها سواء لأفراد العائلة أو من خارج العائلة، بما يضمن تفعيل دوره في الشركات العائلية.
  - ضرورة تدعيم مجلس الإدارة بأفراد مستقلين من خارج العائلة ذوو كفاءة وخبرة التي قد لا تتوفر في أفراد العائلة، بما يساهم في تعزيز اتخاذ القرارات للمساهمة في ضمان استمرارية الشركات العائلية.
  - ضرورة إعداد لجان منبثقة عن مجلس الإدارة على غرار لجنة المكافآت، لجنة المراجعة وغيرها.

- المراجعة الداخلية:

- ضرورة إنشاء منظمة تعنى بمهنة المراجعة الداخلية وتنظيمها.
- الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية، بما يدعم الاستقلالية، الكفاءة والفعالية لتحقيق الأهداف.
- ضرورة التكوين والتدريب المستمر للمراجع الداخلي واطلاعه على كل جديد لما له علاقة بمهنته.
- تفعيل الدور الاستشاري للمراجع الداخلي في الشركة العائلية.
- تحديد مهام المراجع الداخلي بدقة، حتى يتسنى له القيام بدوره.
- ضرورة توعية ملاك الشركات العائلية بأهمية ودور المراجعة الداخلية.

- المراجعة الخارجية:

- يجب على المراجع الخارجي مراعاة خصوصية الطابع العائلي في إعداده تقرير استمرارية الاستغلال.
- ضرورة تشكيل لجنة المراجعة والمنبثقة عن مجلس الإدارة وتفعيل دورها، فيما يتعلق بالمراجعة الداخلية والخارجية وفق ما نصت عليه حوكمة الشركات.

ت- بالنسبة للبناء التنظيمي في إطار تبني حوكمة الشركات:

- ضرورة اعتماد إجراءات محددة للتوظيف تحدد الشروط والمواصفات، كالمستوى التعليمي، الخبرة، الكفاءة، مراعاة الاحتياجات المطلوبة لكل تخصص وصنف، لتفادي وجود موظفين عمال أكثر من الحاجة من جانب، وتوفير الكفاءة والخبرة اللازمة لأداء المهام الموكلة على أكمل وجه من جانب آخر.

- ضرورة الاهتمام بجانب التخطيط واتخاذ القرار بصفة مدروسة، وتفادي اتخاذها بصفة عشوائية بناء على أهواء أفراد العائلة بصفة متضاربة بينهم، مما يؤثر ذلك سلباً على استمرارية نشاط الشركة العائلية.
- ضرورة الاهتمام بتطبيق آليات التقييم، المساءلة والترقية من خلال وضع مؤشرات واضحة تعزز المساواة بما فيهم الموظفين من أفراد العائلة.

### ث- بالنسبة للعلاقات التنظيمية في إطار تبني حوكمة الشركات:

- ضرورة تبني آليات فعالة للتواصل بين المستويات الإدارية في الشركات العائلية، بحيث يجب أن تكون بطرق رسمية، مما يزيد من درجة الجدية في إسداء الأوامر والتعليمات، إلى جانب العمل كفريق واحد في إطار التنسيق بين المهام، بما يدعم تحقيق الأهداف والارتقاء بنشاط الشركة لضمان استمراريته.
- القيام بالتحضير لانتقال إدارة الشركة العائلية والمسؤولية والملكية إلى الأبناء، وذلك بمنح الفرص وتسليمهم جزءاً من مسؤولية إدارة الشركة من خلال التسيير واتخاذ بعض القرارات مع مراقبتهم، وذلك بشكل تدريجي من أجل صقل مهاراتهم سواء على مستوى الشركة العائلية أو ترك لهم الحرية بالعمل في شركات أخرى على أن يعودوا للشركة العائلية في وقت لاحق.
- العمل على الاهتمام بجانب الخلافات التي تنشأ بين أفراد العائلة، وذلك من خلال معالجتها في وقت مبكر، وبشكل ودي دون اللجوء للقضاء، كما يمكن الاستعانة بطرف ثالث محايد من أجل تقريب وجهات النظر لإزالة تلك الخلافات أو على الأقل التخفيف منها.
- ضرورة تفعيل دور أصحاب المصالح من خلال فتح المجال لهؤلاء للمساهمة في اتخاذ القرارات والاستفادة من أفكارهم وتوجهاتهم، بما يساهم في تحقيق أهداف الشركة العائلية ودعم استمراريته.

### ج- بالنسبة للشفافية والإفصاح المحاسبي:

- ضرورة إيجاد آليات تلزم الشركات العائلية خاصة في شكل شركات المساهمة بنشر المعلومات على غرار التقارير السنوية، وكل المعلومات المالية وغير المالية الضرورية لأصحاب المصالح.
- العمل توعية أفراد العائلة بأن الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالشركة ليس لها علاقة بالأموال العائلية.

### ح- بالنسبة لتفعيل الحوكمة في الشركتين العائليتين محل الدراسة:

- إعادة صياغة الهيكل التنظيمي بما يتوافق وحجم الشركات العائلية محل الدراسة وتنوع أنشطتها.
- تفعيل عملية التسيير المالي، وإعادة النظر في مدى الاعتماد على حجم القروض، من خلال إيجاد طرق لتخفيضها.

- ضرورة التأسيس لتطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية، وذلك بصفة تدريجية والحرص على مراقبة مدى التقدم في تطبيقها بصفة دورية.
  - ضرورة وضع نظام للأجور والحوافز للمديرين التنفيذيين، ومختلف المستخدمين وفق النتائج المحققة.
  - ضرورة القيام بتدعيم لا مركزية اتخاذ بعض القرارات خاصة المستعجلة منها، من خلال منح الصلاحيات للمديرين التنفيذيين من خارج العائلة في اتخاذ بعض القرارات.
  - ضرورة تنويع تركيبة مجلس الإدارة من خلال دعمه بأعضاء من خارج العائلة ذوو خبرة وكفاءة قد لا تتوفر في العائلة، وإيجاد لجان تنبثق عن هذا المجلس على غرار لجنة المكافآت، لجنة الحوكمة وغيرها.
  - ضرورة تكوين لجنة المراجعة، بحيث تكون منبثقة عن مجلس الإدارة وفق ما تنص عليه حوكمة الشركات من حيث العضوية والمهام.
  - تحديد طاقم كاف للمراجعين الداخليين يتوافق وحجم الشركات العائلية محل الدراسة، وتفعيل دورهم من خلال تكوينهم وتحديد مهامهم ودعم استقلاليتهم.
  - الاهتمام بعملية الإفصاح والشفافية وتشجيع ثقافتها، وهذا من خلال الإفصاح عن كل المعلومات الضرورية للأطراف الخارجية، بالإضافة إلى اعتماد موقع الكتروني يعنى بنشر كل ما هو ضروري.
  - ضرورة الانضمام للبورصة مع مراعاة ملكية العائلة على غالبية رأسمال للمحافظة على الطابع العائلي.
- 5- آفاق الدراسة: من خلال إجرائنا لهذه الدراسة ومن خلال التحليل النظري والتطبيقي، تبين لنا عدة جوانب وإشكاليات جديدة بالاهتمام والبحث فيها، ونذكرها فيما يلي:
- أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للشركات الاقتصادية العائلية.
  - الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية في دعم استمرارية الشركات الاقتصادية العائلية كبيرة الحجم.
  - أهمية تقرير المراجع الخارجي "استمرارية الاستغلال" في ضمان استمرارية الشركات العائلية.
  - دراسة أثر تطبيق الحوكمة على تنافسية الشركات العائلية الجزائرية ودورها في دعم الاستمرارية.
  - دراسة مقارنة بين تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية وغير العائلية في الجزائر.
  - دراسة وتحليل أسباب انهيار الشركات العائلية في الجزائر - حالة قطاع معين.
  - الإدراج في بورصة الجزائر كآلية لدعم استمرارية الشركات الاقتصادية العائلية.

تم هذا العمل بعون الله وحمده

# المراجع

## المراجع بالعربية:

## الكتب:

1. أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2013.
2. اريك هونتز، ألكسندرشكولينكوف، العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر، دون ذكر سنة النشر.
3. أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
4. أكمنون عبد الحليم، الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري، قصر الكتاب، البليدة، الجزائر، 2006.
5. أمينة بن بوثلجة، محاسبة الشركات وفق النظام المحاسبي المالي scf، الصفحات الزرقاء العالمية، 2015.
6. باسم شمس الدين، القيادة الإستراتيجية وحوكمة الشركات، دار الكتاب الحديث، الطبعة 1، مصر، 2014.
7. بن ربيع حنيفة، الواضح في المحاسبة المالية وفق المعايير الدولية IAS/IFRS، إصدار منشورات كليك، ط 2، الجزائر، 2015.
8. بن زواي محمد الشريف، براق محمد، محاسبة الشركات "محاضرات ومسابئلة محلولة وفق النظام المحاسبي المالي والمعايير المحاسبية الدولية"، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2018.
9. جيهان عبد المعز الجمال، المراجعة وحوكمة الشركات، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2014.
10. حواس صلاح، المحاسبة المالية حسب النظام المالي المحاسبي SCF دروس مواضيع ومسائل محلولة، دار عبد اللطيف للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، دون ذكر سنة النشر.
11. دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي، وزارة التجارة والصناعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
12. ديفيد لاركر، بريان تيان، مسائل حوكمة الشركات "نظرة فاحصة على الخيارات التنظيمية وتبعاتها"، مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، 2017. (ترجمة عبد الله بن ناصر أبوثنين).
13. رامي يوسف عبيد، المصطفى بنتور، الوليد طلحة، حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد العربي، الإمارات العربية المتحدة، 2020.
14. رندا الدبل، تقييم الشركات العائلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
15. روبرت ر مولر، دليل المسئول التنفيذي لحوكمة تقنية المعلومات "تحسين عمليات النظم من خلال إدارة الخدمة وكوبيت وآيتل"، مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2019. (ترجمة محمد أحمد عبد اللطيف، عبد الله حسن كامل).

16. سامي تيسير سلمان، التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات في المملكة العربية السعودية، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان، 2010.
17. صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال (معايير حوكمة المؤسسات المالية)، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2010.
18. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات - المفاهيم، المبادئ، التجارب-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
19. عبد الرحمان بابنت، ناصر دادي عدون، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2008.
20. عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات (القيادة - التسويق - العمل المؤسسي - تخطيط وإدارة القوى العاملة - الحوكمة)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2014.
21. عثمان علي المزيد، أسباب استمرارية الشركات اليابانية وتعميرها، الاستفادة من تجربة الشركات اليابانية في تحقيق رؤية 2030، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، 2017.
22. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
23. علي صلاح الدين عبد العاطي، حوكمة الشركات، المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
24. عمر علي عبد الصمد، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
25. غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
26. كارم فاروق عبد الرسول، نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين أداء المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة، نشر مشترك بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة والدار الجزائرية للنشر والتوزيع بئر خادام الجزائر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2015.
27. مجلس الشركات العائلية الخليجية، ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية (دليل إرشادي لحوكمة الشركات العائلية)، العدد الأول، 2016.
28. محمد الشريف بن زواي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، الطبعة 1، مصر، 2016.
29. محمد حلمي الجيلاني، الحوكمة في الشركات، الطبعة الأولى، دار الإعصار، عمان، الأردن، 2015.
30. محمد عبده حافظ، حوكمة القوى العاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2011.
31. محمد عصام عبد الحميد، الحوكمة، المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
32. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

33. مركز المشروعات الدولية الخاصة بالمتنديات العالمي لحوكمة الشركات: تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تجارب وحلول، مؤسسة التمويل الدولية ومركز المشروعات الدولية الخاصة، الولايات المتحدة الأمريكية، 2011.
34. مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها، أسبابها، تداعياتها، أفاقها)، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
35. منير إبراهيم هندی، حوكمة الشركات: مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2016.
36. مؤسسة التمويل الدولية، مجموعة البنك الدولي، دليل مؤسسة التمويل الدولية في حوكمة الشركات العائلية، الطبعة الثانية، 2009.
37. ناصر عبد الحميد علي، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، مصر، 2014.
38. نسرین عبد الحمید نبیه، البورصة (ماهيته - تاريخها - مستقبلها) ومدى تأثير التداول بها خلال ثورات الدول العربية، المكتب الجامعي الحديث، 2012.
39. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات في الحكومة الاتحادية، طبعة 1، الإمارات العربية المتحدة، 2019.
40. وليد ناجي الحيايلى، حسين عبد الجليل آل غزاوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
41. يوسف حسن يوسف، الأوراق المالية وسوق المال العالمي، (البورصات - أسواق الصرف - التحليل المالي - الحوكمة)، دار التعليم الجامعي، مصر، 2017.

#### رسائل وأطروحات:

1. حسين بن محمد الحسن، أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية "دراسة تطبيقية على مسؤولي الشركات بمدينة الرياض"، أطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2011.
2. حمادي نبيل، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية "دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012/2011.
3. رحاب كمال توفيق، أسباب النزاع في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2001.

4. زواق كمال، أهمية التدقيق المحاسبي ضمن آليات الحوكمة ودوره في الحد من ممارسات إدارة الاحتيال "دراسة ميدانية استقصائية لبيئة الجزائر"، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019/2018.
5. سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إستراتيجية المنظمات، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.
6. عصام خلف الله عوض الكريم، انهيار الشركات العائلية في الجيل الثالث، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، (دون ذكر التاريخ).
7. عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية دراسة نظرية تطبيقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013/2012.
8. قصاص فتيحة، تحديد نظام حوكمة الشركات العائلية في الجزائر "دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه تخصص حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2019.

#### دراسات ومقالات:

1. إحسان بن صالح المعتاز، أخلاقيات مهنة المراجعة والمتعاملين معها: انهيار شركة انرون والدروس المستفادة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، العدد 1، المجلد 22، المملكة العربية السعودية، 2008.
2. أحمد زكريا صيام، دور الحاكمية في الحد من تداعيات الأزمة المالية على بورصة عمان، مجلة علوم إنسانية، العدد 42، 2009.
3. أحمد قطب سعيد حسانين، التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة "دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 1، المجلد 46، جامعة الإسكندرية، مصر، 2009.
4. آسية عجال، علاقة صراع الأجيال بواقع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 11، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018.
5. آمنة مخانشة، تأصيل لفكرة البورصة ومضمونها، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
6. أيت عيسى عيسى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر آفاق وقيود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 05، العدد 06، جامعة الشلف، الجزائر، 2009.
7. برورية الهام، سعود عبد الصمد، دور أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام حوكمة الشركات العائلية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2019.

8. بلاسكة صالح، تطبيق مجلس إدارة الشركة لمبادئ الحوكمة " دراسة عينة من شركات المساهمة في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 17، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017.
9. بن ثابت علال، دراسة في مساهمة البورصات في وضع معايير وقواعد حوكمة المؤسسات، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 5، العدد 10، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2011.
10. بن زواي محمد الشريف، الشركات العائلية وتكاليف آليات الحوكمة: دراسة مبنية على التحليل التمييزي لعينة من الشركات الجزائرية، مجلة المالية وحوكمة الشركات، المجلد 2، العدد 1، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018.
11. بوتبينة حدة، حوكمة الشركات العائلية - الإمارات العربية المتحدة أنموذجا-، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14 (1)، 2018.
12. بورغدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 05، جامعة سطيف، الجزائر، 2005.
13. بوميصة حنان، تري بنجود، دور ومسؤولية المدقق الخارجي في تقييم قدرة المؤسسة على الاستمرار حسب المعيار الدولي للتدقيق رقم 570، مجلة ريجان للنشر العلمي، مركز فكر للدراسات والتطوير، العدد 11، سوريا، 2021.
14. بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية - دراسة تطبيقية-، مركز المديرين المصري، وزارة الاستثمار، القاهرة، مصر، 2009.
15. تليسة أمينة، كروش محمد، شنيبي عبد الرحمان، تحليل الاختلاف في الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية وغير العائلية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، رقم 06، جامعة مستغانم، الجزائر، 2017.
16. حمزة الفزيقي، الشركات العائلية ودورها في المجتمعات الجماعية: الآثار والتبعات، مجلة ثروات، العدد 18، 2013.
17. حنيفي أمينة، بكرتي لخضر، عوائق تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة حالة مجموعة مؤسسات صغيرة ومتوسطة بالغرب الجزائري (الشلف، غليزان، مستغانم، وهران)"، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 09، جامعة مستغانم، الجزائر، 2018.
18. دحماني زهيرة، تأثير الثقافة التنظيمية على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية - إشارة إلى شركة الخدمات العامة والتجارة "آل دوداح" ببومرداس، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016.
19. زعرور نعيمة وآخرون، تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 01، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، 2017.

20. زناقي بشير، معاريف محمد، مجلس الإدارة وإسهاماته في تعزيز حوكمة المؤسسات العائلية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019.
21. الزهراء بن سفيان، عائشة قادري، الحوكمة في إطار ISO 26000 لدى المؤسسة العائلية - مع الإشارة لمؤسسة Condor، مجلة المالية وحوكمة الشركات، المجلد 3، العدد 1، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2019.
22. سدره أنيسة، مساهمة أسواق الأوراق المالية في دعم حوكمة الشركات "دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر"، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المركز الديمقراطي العربي، العدد 4، برلين، ألمانيا، 2018.
23. سعود وسيلة، تحليل نشاط التداول في بورصة الجزائر للأوراق المالية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 03، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2018.
24. سعود وسيلة، قاسمي كمال، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر "دراسة حالة مؤسسة أن سي روية، مجلة إلزا للبحوث والدراسات، العدد 3، المركز الجامعي ايليزي، الجزائر، 2018.
25. سليم جابو، نوال بن عمارة، نماذج مقترحة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق شركات إدارة الاستثمار الإسلامية دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بالجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 07، جامعة ورقلة، 2017.
26. شادي الحوراني، عماد الشيخ، إسرائ منصور، العوامل التنظيمية المؤثرة في استمرارية عمل البنوك التجارية "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المركز الديمقراطي العربي، العدد 4، برلين، ألمانيا، 2018.
27. الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية الواقع والتحديات، قطاع الشؤون الاقتصادية، مركز المعلومات والدراسات، غرفة الشرقية.
28. صديقي شفيقة، إبراهيم بوناب محمد أمين، واقع المؤسسات العائلية الحرفية والصناعات التقليدية في الجزائر خلال الفترة 2003-2013، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 6، العدد 1، جامعة الجزائر، الجزائر، 2017.
29. عابي خليدة، فاتح سردوك، دور آليات حوكمة الشركات في تحقيق جودة خدمات المراجعة الخارجية "دراسة تحليلية لعينة من المراجعين الخارجيين والمستفيدين من خدماتهم في ظل حوكمة الشركات بالجزائر"، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 12، جامعة الوادي، الجزائر، 2017.
30. عبد الجليل شليق، خليفة عزي، إبراهيم بية، برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، العدد 03، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، 2012.
31. عبد الجليل شليق، خليفة عزي، إبراهيم بية، برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 03، جامعة الوادي، الجزائر، 2012.

32. عبد الرحمان عادل خليل عثمان، أحمد محمد بدر شعث، الدور الحوكمي للمراجع الخارجي في ضمان استمرارية المشروعات "دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد 7، العدد 25، 2016.
33. عبد الكريم قريشي، رويم فائزة، الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، دراسات نفسية وتربوية، العدد 14، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.
34. عبد المجيد كموش، دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات "الآليات ونظام التشغيل"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 2، العدد 2، جامعة الوادي، الجزائر، 2018.
35. عبد الناصر إبراهيم نور، محمد غادر، محمد محمود بشايرة، مدى تأثير الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات في تضيق فجوة التوقعات في الأردن، "دراسة تحليلية لآراء مدققي الحسابات الداخليين في شركات الوساطة المالية الأردنية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 4، العدد 2، الأردن، 2014.
36. عجال آسية، ثنائية الصراع والاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية، المجلة العلمية لجامعة الجزائر، العدد 09، الجزائر، 2017.
37. العربي غويني، عادل مستوي، آلية تفعيل البورصة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "حالة بورصة الجزائر"، مجلة المناجر، المجلد 1، العدد 1، المدرسة العليا للإدارة والتجارة الدولية، الجزائر، 2014.
38. عزوز أمينة، غريسي العربي، رحامي ميرة كريمة، واقع المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات العائلية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة ATMA بولاية سعيدة"، مجلة المالية وحوكمة الشركات، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2019.
39. علي عباس كريم، فرض الاستمرارية وإمكانية استخدام بعض المؤشرات المالية للإبلاغ عن التعثر المالي في الشركات العامة "دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية"، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، جامعة المثني، العراق، 2016.
40. عمر اقبال توفيق المشهداني، تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها "إطار مقترح"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
41. عمر شريقي، التنبؤ بالفشل المالي للمؤسسة بين مسؤولية المدقق والإدارة في ضوء معيار التدقيق الدولي رقم 570 "المنشأة المستمرة والتشريع الجزائري"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 19، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
42. عمر علي عبد الصمد، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر "دراسة مقارنة مع مصر"، مجلة الباحث، العدد 12، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.
43. غربي حمزة، غربي عمار فاروق، دور الهياكل الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في استحداث مناصب الشغل: قراءة إحصائية لتجربة دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 6، المجلد 3، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.

44. فاتح غلاب، فيروز زروخي، الطاهر ميمون، إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات العائلية دراسة تحليلية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 3، العدد 1، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019.
45. فايز عوض بن ظفره، قياس أثر رأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للشركات العائلية السعودية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، جامعة الشلف، الجزائر، 2018.
46. فهد علي الزميع، الشركات العائلية: تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمراريتها، مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، السنة الرابعة، العدد 15، 2016.
47. كنان نده، حسين القاضي، مبادئ حوكمة الشركات في سورية دراسة مقارنة مع مصر والأردن، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 02، المجلد 26، سوريا، 2010.
48. لصنوبي حفيظة، بشوندة رفيق، السوق المالي (البورصة) في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي واقع وآفاق، مجلة المالية والأسواق، المجلد 4، العدد 1، جامعة مستغانم، الجزائر، 2017.
49. لعلا رضاني، أم الخير البرود، شارف عبد القادر، إرساء دعائم الحوكمة المؤسسية لمواجهة الأزمات "دراسة لأهم الأزمات والفضائح المالية لكبرى الشركات العالمية"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 3، العدد 3، 2017.
50. لقلطي الأخضر، مدى إمكانية تطبيق المعيار الدولي للمراجعة رقم 570 الخاص بالاستمرارية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، المجلد 7، العدد 15، جامعة الجلفة، الجزائر، 2011.
51. ليتيم ناجي، فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 4، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018.
52. ماجد محمد الفراء، محمد علي سعدي الحايك، المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 02، 2014.
53. ماهر الأمين، هلا يوزياشي، إجراءات المراجعة المستخدمة في تقييم استمرارية المشروع "دراسة حالة على شركة مراجعة وطنية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 5، سوريا، 2015.
54. ماهر عياش الأمين، مدى استخدام مدقق الحسابات الخارجي لمعيار التدقيق الدولي 570 "دراسة ميدانية في البيئة السورية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 4، سوريا، 2016.
55. مجدي محمد سامي، دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 02، المجلد 46، جامعة الإسكندرية، مصر، 2009.

56. مجيلي خليصة، رواجي عبد الناصر، أثر الدور الحوكمي لمجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات "دراسة تطبيقية على بعض الشركات العائلية ذات الأسهم الجزائرية"، مجلة معارف، المجلد 11، العدد 21، جامعة البويرة، الجزائر، 2016.
57. محمد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، العدد 02، جامعة الإسكندرية، مصر، 2010.
58. محمد الصالح فروم، أثر حوكمة المؤسسات على تنافسيتها "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، الأردن، 2016.
59. محمد زرقون، أثر الاكتتاب العام على سياسات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة - دراسة تحليلية مقارنة لمؤسسة تسيير فندق الأوراسي الجزائري-، مجلة الباحث، العدد 8، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.
60. محمد عبد الله المومني، تقييم مدى التزام الشركات الأردنية المساهمة بضوابط لجان التدقيق واليات عملها لتعزيز حوكمة الشركات "دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 1، سوريا، 2010.
61. مديحة بخوش، تطبيقات الحوكمة في الاقتصاديات الناشئة "دراسة حالة التجربة التركية"، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 2، العدد 1، جامعة تبسة، الجزائر، 2019.
62. مصطفى الحسبان، مدى إلزامية الحوكمة على شركات المساهمة وأثرها في ضوء إصدار قانون الشركات الإماراتي الجديد رقم 2 لسنة 2015، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 41، 2017.
63. مقدم عبيرات، سمية طعابة، دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي في ظل التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات "دراسة حالة أليانس للتأمينات"، مجلة دراسات، المجلد 16، العدد 01، جامعة الأغواط، الجزائر، 2019.
64. مقرون هبة، قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 11، العدد 31، جامعة الحلفة، الجزائر، 2018.
65. مكايي الحبيب، بابا حامد كريمة، البورصة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 02، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017.
66. منذر المومني، زياد شويات، قدرة المدقق على اكتشاف مؤشرات الشك باستمرارية العملاء، المنارة، المجلد 14، العدد 1، 2008.
67. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2009.
68. ناصر محمد جرادات، سعاد نائف برنوطي، أحمد يوسف عريقات، أثر رأس المال البشري على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 32، العدد 01، 2012.

69. نسيلي جهيدة، بجاوية سهام، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية القطاع السياحي دراسة حالة ولاية بومرداس، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 01، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، 2018.
70. نعيم دهمش، إيمان الهنيبي، تطوير نظام للحاكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 22 (5)، الأردن، 2008.
71. نجاد نادر، تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة في سورية، مجلة جامعة البعث، المجلد 38، العدد 01، سورية، 2016.
72. وليد بولعب، التجربة الجزائرية في إنشاء - دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 12، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018.
73. ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 2، العدد 1، جامعة جيجل، الجزائر، 2018.
74. يعقوب مروة، بوشرف جيلالي، أثر خصائص مجلس الإدارة على أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 01، جامعة مستغانم، الجزائر، 2020.

#### المؤتمرات، الملتقيات، الندوات والأيام الدراسية:

1. إسماعيل سبتي، كمال بن دقل، حياة قريشي، دور حوكمة الشركات العائلية في ترشيد القرارات الشرائية لربات البيوت في الجزائر "حالة المواد الغذائية"، ملتقى وطني بعنوان حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، يومي 13-14 نوفمبر 2018.
2. أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول بعنوان التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، يومي 24-26 سبتمبر 2005.
3. أوصيف لخضر، فرحات عباس، أهمية حوكمة الشركات وآليات تفعيلها، ملتقى وطني بعنوان حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، يومي 13-14 نوفمبر 2018.
4. بدروني عيسى، بادة فاروق، دور آليات الحوكمة في رسم استمرارية الشركات العائلية، ملتقى وطني بعنوان حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، يومي 13-14 نوفمبر 2018.
5. بن علي بن عزوز، عبد الرزاق حبار، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر، ملتقى دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة المالية، جامعة سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر 2009.

6. بوطلاعة محمد، كنيده زليخة، المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات العائلية قراءة تحليلية في العلاقة والأهمية، ملتقى وطني بعنوان حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، يومي 13-14 نوفمبر 2018.
7. تومي ميلود، العمري أصيلة، نحو تفعيل آليات حوكمة المؤسسات العائلية كأحد المتطلبات الضرورية لتحقيق أدائها المتميز بالإشارة إلى حالة الجزائر (مجمع المداخلات، الجزء الأول)، الملتقى الدولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 19-20 نوفمبر 2013.
8. سامية فقير، محمد أمين لعروم، واقع المؤسسات العائلية في الجزائر في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني، ملتقى وطني بعنوان دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التوازن الجهوي وتنوع الهيكل الصناعي، جامعة البويرة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2017.
9. شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، ملتقى دولي بعنوان الأزمات المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر 2009.
10. صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز مع التجربة الجزائرية، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 19-20 نوفمبر 2013.
11. عبد الرحمان العايب، بالرفي تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، ملتقى دولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، يومي 18-19 نوفمبر 2009.
12. عبد الرحمان العايب، ميكانزمات لتحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة الشركات وتأثيرها في الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة حالة المؤسسات المالية والمصرفية المتضررة، ملتقى دولي بعنوان الأزمات المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر 2009.
13. غنام أسية، قدار مريم، الحوكمة كأداة لديمومة المؤسسة العائلية، ملتقى وطني بعنوان حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، يومي 13-14 نوفمبر 2018.
14. قتال عبد العزيز، عزازية سارة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "واقع وتحديات"، ملتقى وطني بعنوان إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الوادي، الجزائر، يومي 06-07 ديسمبر 2017.
15. مجدوب خيرة، طويطي مصطفى، تجربة حوكمة الشركات العائلية في بعض دول مجلس التعاون لدول الخليج وسبل الاستفادة منها في الجزائر، ملتقى وطني بعنوان حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، يومي 13-14 نوفمبر 2018.
16. محمد تقوروت، شحورر يمينة، دور الحوكمة في استمرار الشركات العائلية، ملتقى وطني بعنوان حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، يومي 13-14 نوفمبر 2018.

17. مولاي لحضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، ملتقى دولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013.
18. ميلود بورحلة، مصطفى سحنون، دور الحوكمة في استدامة الشركات العائلية وخلق الثروة لتحقيق التنمية المستدامة "دراسة حالة شركة رويبة الجزائرية أنموذجا"، ملتقى وطني بعنوان حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، يومي 13-14 نوفمبر 2018.
19. وعد هادي، خولة حسين حمدان، حسين كريم الشمري، استخدام الإجراءات التحليلية وفقا لمعيار التدقيق الدولي (520) في التحقق من الاستثمارية الشركات المساهمة بحيث تطبق في الشركة العراقية للأعمال الهندسية وشركة بغداد للمشروبات الغازية، مؤتمر كربلاء، العراق، 2018.

#### قوانين وتشريعات:

1. الأمر رقم 58/75، المؤرخ في 1975/09/26، المتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 78، المؤرخة في 1975/09/30.
2. الأمر رقم 59/75 المؤرخ في 1975/09/26، المتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 78، المؤرخة في 1975/09/30.
3. القانون رقم 20/15 المؤرخ في 2015/12/30، الجريدة الرسمية عدد رقم 71، المؤرخة في 2015/12/30.
4. قانون 02-17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 02، المؤرخة في 2017/01/11.
5. نظام رقم 02-20 مؤرخ في 15 مارس 2020 الذي يحدد العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 16، المؤرخة في 24 مارس 2020.
6. نظام رقم 02-20 مؤرخ في 15 مارس 2020 الذي يحدد العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 16، المؤرخة في 24 مارس 2020.
7. المرسوم التنفيذي رقم 170/18 المؤرخ في 2018/06/26 يحدد مهام وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 39، المؤرخة في 2018/07/04.
8. المرسوم التنفيذي رقم 193/17 مؤرخ في 2017/06/11، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 36، المؤرخة في 2017/06/14.
9. المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 يناير 2004، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 06، المؤرخة في 2004/01/25.

10. المرسوم التنفيذي رقم 296/96 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، المرسوم التنفيذي رقم 296/96 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996.
11. المرسوم رقم 98-231 المؤرخ في 13 جويلية 1998، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 51، المؤرخة في 15/07/1998.
12. المرسوم التنفيذي رقم 110/20 المؤرخ في 05/05/2020، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 27، المؤرخة في 06/05/2020.
13. المرسوم التنفيذي رقم 96-297 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996.
14. المرسوم التشريعي رقم 04/94 المؤرخ في 26 ماي سنة 1994، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 34، المؤرخة في 01/06/1994.
15. المرسوم التنفيذي رقم 188/94 المؤرخ في 6 جويلية سنة 1994 والمتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 44، المؤرخة في 07/07/1994.
16. المرسوم التنفيذي رقم 02/04 المؤرخ في 03/01/2004، المحدد لشروط الإعانات الممنوحة للبطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين خمس وثلاثين (35) وخمسين (50) سنة ومستوياتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 03، المؤرخة في 11/01/2004.
17. القانون رقم 88-03، الجريدة الرسمية عدد رقم 02، المؤرخة في 13/01/1988.
18. القانون رقم 12-01 المتعلق بالنظام العام لبورصة القيم المنقولة والمؤرخ في 12 يناير سنة 2012 يعدل ويتمم النظام رقم 97-03 سنة 1997.
19. المرسوم التشريعي رقم 93-12، مؤرخ في 05 أكتوبر 1993 المتعلق بترقية الاستثمار، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 64 المؤرخة في 10 أكتوبر 1993.
20. الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت والمتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 47، المؤرخة في 22 غشت 2001.
21. القانون رقم 16-19 المؤرخ في 03 أوت 2016 والمتعلق بترقية الاستثمار، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 46، المؤرخة في 3 غشت 2016.
22. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 02، المؤرخة في 13/01/1988.
23. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم 44، المؤرخة في 07/07/1994.

## المراجع باللغة الأجنبية:

## The books

الكتب:

1. Berle, J R-Adolf A and Means. Gardiner C, **The Modern Corporation and Private Property, the Macmillan Company, New York** , 1932 or second Edition 1968, or 3th Edition 1999.
2. Cadbury A, **Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**, Gee, London, 1992.
3. Family Business Governance, International Finance Corporation, 2011.
4. Fred R. Kaen, **A Blueprint for Corporate Governance :Strategy, Accountability and the Preservation of Shareholder Value**, New York Amacom, 2003.
5. Jill Solomon, Aris Solomon, **Corporate Governance and Accountability**, John Wiley & Sons, England, 2004.
6. New York Sork Stock Exchange and The National Association Of Securities Deallers, Blue Ribbon Committee On Improving The Corporate Audit Committees, USA: 1999.
7. OECD, **Principes de Gouvernement d'entreprise de l'OCDE** ,services des publications de l'OCDE ,Paris ,France, 2004
8. papillon Jean - Claude, **Economie de l'entreprise: L'entrepreneur à la gouvernance**, 2eme Edition, Paris: EMS Editions, 2000.

## Thesis

رسائل وأطروحات:

1. Carl Mangroo, **Family Relationships – A Factor for Family Business Survival and Growth in the Food and Beverage Industry**, doctoral thesis of Business Administration, Anglia Ruskin University, 2018.
2. Farid Fouad Bouges, **Internationalization of Family Businesses in Saudi Arabia**, doctoral thesis, Business Administration, Walden University, USA, 2013.
3. Ruramayi Tadu, **Effects of governance on the sustainability and, continutty of family businesses in Botswana**, doctoral thesis, business administration, In the subject of business At the university of south Africa, 2018.
4. Yakubu Coffie Ahmed, **Succession Planning Measures Of Small And Medium Enterprise (SME) Family Businesses In Ghana**, A Thesis submitted to the Department of Managerial Science, Kwame Nkrumah University Of Science And Technology, 2015.

## Studies, Articles and Conferences

دراسات، مقالات ومؤتمرات:

1. Adendorff. C, Boshoff. C, **The impact of culture-related factors on good governance in Greek family businesses in South Africa**, South African Journal of Business Management, 42 , (2)2011.

2. Alexandra Dawson, Maria José Parada, **Corporate Governance in Family Businesses Across Generations: Exploring Intergenerational Issues**, Palgrave guide to the heterogeneity family businesses, Publisher: Palgrave 2018.
3. Alfred Sarbah, Wen Xiao, **Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses**, Open Journal of Business and Management, 3, 2015.
4. Aras 'G & 'Crowther 'D." (**Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability** "Management Decision,2008, PP:433-448.
5. Avni Arifi, **Conflicts in family businesses: nature and effects**, Int. J. Transitions and Innovation Systems, Vol 6, No 2, 2018.
6. Ben Rejeb, Wajdi, **Good Board Governance and Perceived Business Continuity in Tunisian Corporate Groups**, J. Asian Dev. Stud, Vol 3, Issue 4, 2014.
7. Benhalima Imane, Merhoun Malek, **Corporate governance and bank performance in the light of agency theory**, Economic Development Review, University of Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algeria, V3, Issue N°06, 2018.
8. Bhargav Ram Munagapati, Srinivasa Rao D, **Analyzing Family-Owned Sme's & Study The Factors Influencing Them**, International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET), Volume 9, Issue 2, February 2018.
9. Blog, **Harnessing Conflict: How Family Businesses Can Survive and Thrive**, 2019.
10. Boufatah Belkacem, Fellag Nourredine, **Evaluation of corporate governance practices in Algerian smalland medium sized enterprises: case of an industry SME in Chlef**, El - Maqrizi Journal for Economic and Financial Studies, Vol.2, N.1, 2018.
11. **Corporate Governance**- extracts and commentary, Directors' Remuneration-areport of a study group chaired by sir Richard Greenbury, Corporate Governance- An International Review, vol 4, issue1, 1996.
12. Carole Howorth, Martin Kemp, **Governance in Family Businesses: evidence and Implications**, Report by the IFB Research Foundation, London, 2019.
13. Christian G. Stewart, **The Family Business Constitution: A Roadmap for Business Continuity & Family Harmony**, Ten Key Insights into the process of making your own Family Constitution.
14. D.A. Harjito, A.R.Christian Santoso, **The Effect of Corporate Governance and Corporate Strategy Toward Family Firm Performance in Indonesia**, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 115, 2020.
15. Eric Clinton, Vanessa Diaz, Martina Brophy, Jordan Gamble, **Long-Term Thinking In uk Family Business**, An IFB Research Foundation Working Paper, 2018.
16. Esteban R. Brenes, Kryssia Madrigal, Bernardo Requena, **Corporate governance and family business performance**, Journal of Business Research, 64, 2011.

17. Esuh Ossai-Igwe Lucky, Mohd Sobri Minai, PhD, Adebayo Olusegun Isaiah, **A Conceptual Framework of Family Business Succession: Bane of Family Business Continuity**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 18, 2011.
18. Fabrizio Colarossi, Marco Giorgino, Roberto Steri, Diego Viviani, **A corporate governance study on italian family firms**, Corporate Ownership & Control Volume 5, Issue 4, 2008.
19. Fausto Panunzi, Mike C. Burkart, Andrei Shleifer, **Family Firms**, Institute of Economic Research, Harvard University, Working Paper No 74, 2002.
20. Fazli Azim, Mohd Zulkhairi Mustapha, Fauzi Zainir, **Impact of Corporate Governance on Related Party Transactions in Family-Owned Firms in Pakistan**, Institutions and Economies, Vol 10, No 2, April 2018.
21. Fellag Nourredine, Zerrouki Brahim, **Determinants Of Corporate Governance Quality In Algerian Small And Medium Sized Enterprises: Case of joint stock companies in the west region of Algeria**, Journal of Development and Applied Economics, N02, 2017.
22. James L. Hall, **Using The Faultline Model To Analyze Conflict In Family Businesses**.
23. Jiaqi Guo, Changhong Li, Wenting Jiao, Zhan Wang, **Research Hotspots and Tendencies of Family Firms in China**, Theoretical Economics Letters, 9 (4), 2019.
24. Jorge Rodrigues, María Amélia André Marques, **Governance bodies of family business**, Journal of Revista de Empresa Familiar, Vol 03, No 01, 2013.
25. Junsheng Dou, Ning Wang ,Emma Su, Hanqing Fang, Esra Memili, **Goal complexity in family firm diversification: Evidence from China**, Journal of Family Business Strategy, 2019.
26. Karen Watkins-Fassler, Guadalupe del Carmen Briano-Turrent, **Succession and performance of family firms listed on the mexican stock exchange**, Contaduría y Administración, 64(4) Especial Gobierno Corporativo, 2019.
27. **Looking to the future – business succession for family business**, Planning for you, your business and the next generation, information Paper, smp Forum October, 2016.
28. María Sacristán-Navarro, Laura Cabeza-García, **When family firm corporate governance fails: the case of El Corte Inglés**, Journal of Family Business Managemen, 2019.
29. Mohammad Talalweh, WisamWisam, **The Effect of Strength of Auditing and Accounting Standards and Corporate Governance on Economic Growth: A Case Study of the Islamic World**, Finance and Business Economics Review, Volume 04, Number 02, Centre Universitaire de Mila, 2020.
30. Mohammed Oudah, Fauzia Jabeen, Christopher Dixon, **Determinants Linked to Family Business Sustainability in the UAE: An AHP Approach**, College of Business, Abu Dhabi University, P.O. Box 59911, Abu Dhabi, United Arab Emirates, journal sustainability, 2018.

31. Mojca Duh, **Family Businesses: The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions**, Entrepreneurship - Gender, Geographies and Social Context, 2012.
32. Nicole Garton, **Continuity Planning for Family Owned Businesses**, a CBA BC Wills and Trusts Vancouver Section meeting held on January 29, 2019.
33. Nicole Garton, **Continuity Planning for Family-Owned Businesses**, Heritage Law and President, Heritage Trust for a CBA BC Wills and Trusts Vancouver Section meeting held on January 29, 2019.
34. Nigel Finch, **Identifying and addressing the causes of conflict in family business**, 2005.
35. Nothando Moyo, Ergun Ozgur, **An Examination of Challenges & Opportunities Behind Succession In Family Businesses In North Cyprus**, International Journal of Economics, Commerce and Management , Vol. III, Issue 4, April 2015.
36. Özgür Atılğan, **The Relationship between Family Power and Board Communication Quality in Turkish Public Family Firms**, 3<sup>rd</sup> International Conference on business, Management & Economics, 6-8 March, Budapest Hungary, 2020.
37. Pedro Braga Sotomaior Karam, Claudio Antonio Pinheiro Machado Filho, Gustavo Abib, **Conflicts in Boards of Family Firms: A Theoretical Framework for Strategic Decision-Making**, Journal of Contemporary Administration, v. 23, n. 6, art. 2, Brasil, 2019.
38. Phillip H. Phan, & John E. Butler, & Soo-Hoon Lee **Corporate Governance and Management Succession in Family Businesses**, Submitted to the First Haniel Foundation Entrepreneurship and Management Conference, Berlin, Germany, 2005.
39. Piason Virir, Donnelie Muzividzi, **Corporate Governance In Family Owned Businesses: A New Paradigm Shift In Management**, European Journal of Business and Management, Vol 5, No 8, 2013.
40. Raghuvver Kaur, Hamitesh Singh, **Corporate Governance in Family Businesses – A Review**, Pacific Business Review International, Volume 11 Issue 5, 2018.
41. Rasoul Shafieyoon, Marjan Mansouri, **Factors Dominating the Continuity and Decline of Family Businesses**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 4, No 1, 2014.
42. Report of the Cadbury committee on "**The financial aspects of corporate governance**", Burgess Science Press, London, 1st published, December 1992.
43. Rhoda Saan, Francis Enu-Kwesi, Remy Faadiwie Nyewie, **Succession Planning and Continuity of Family-Owned Business :Perception of Owners in the WA Municipality, Ghana**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 20, Issue 6. Ver. III, 2018.
44. Robin Bell, Thanh Trung Pham, **Modelling the Knowledge Transfer Process between Founder and Successor in Vietnamese Family Businesses Succession**, Journal of Family Business Management , 2020.
45. Roland Kidwell, Kathryn Kloepfer, **How Family Business Leaders Can Encourage Both Devotion and Performance** Entrepreneur & Innovation Exchange Published online at Family Business.org on August 2018.

46. Rondi, L., Bhattacharyya, N & .,Elston, J. A. **Executive Compensation And Agency Costs In A Family Controlled Corporate Governance Structure-The Case Of Italy** International Journal Of Corporate Governance, 2014 .PP:119-132.
47. Samar J. Al-Barghouthi, **Passing The Torch, Family Business Succession: Case Study, Bahrain,** International Journal of Business and Management Studies, 05(01), 2016.
48. Sharmila Kavediya, **Challenges and Problems Faced by Family Businesses in India,** International Journal of Science Technology and Management, Vol. No 06 Issue No 04, 2017.
49. Shuran L, Xiaode Zuo, **Agency Costs in Family Business: A Review,** Journal of Service Science and Management, 13(2), 2020.
50. Steen Thomsen, Martin Conyon, **Corporate governance mechanisms and systems,** published by McGraw-Hill Education, 2012.
51. Suveera Gill, Parmjit Kaur, **Family Involvement in Business and Financial Performance: A Panel Data Analysis.** A The Journal for Decision Makers 40 (4) Indian Institute of Management, Ahmedabad SAGE Publications, 2015.
52. Thanh Trung Pham, Robin Bell, David Newton, **The Father's Role in Supporting the Son's Business Knowledge Development Process in Vietnamese Family Businesses,** Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies , Vol. 11, No. 2, 2019.
53. Tuuli Ikäheimonen, **The board of directors as a part of family business governance – multilevel participation and board development,** Thesis for the degree of Doctor of Science (Economics and Business Administration), Acta Universitatis, Lappeenranta, Finland, 2014.
54. Veland Ramadani, Léo-Paul Dana, Nora Sadiku-Dushi, Vanessa Ratten, and Dianne H. B. Welsh, **Decision-making challenges of women entrepreneurs in the family business succession process,** Journal of Enterprising Culture, 2017, 25(4), pp: 411-439.
55. Vighneswara Swamy, **Corporate Governance in Family Owned Small Firms,** 2012.
56. Vrajlal K. Sapovadia, **Corporate Governance Issues in Indian Family-Based Businesses,** Munich Personal Repec Archive, Mpra Paper No 55226, 2012.
57. Waleed Saeed Alawadhi and Harold Koster, **Corporate governance and sustainability of family businesses in the UAE,** Electronic copy, 2017.
58. Yiqing Yang, Shouye Liu, **Literature Review on R&D Innovation of Family Firms,** 5 th International Conference on Social Sciences and Economic Development, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 427, 2020.
59. Yuliya Ponomareva, Mattias Nordqvist, Timurs Umans, **Family Firm Identities and Firm Outcomes: A Corporate Governance Bundles Perspective.**

60. Zoheir Ezziane, Elias Mazzawi, and Benoit Leleux, **Entrepreneurship in Family Business: Emerging Storyline 2**, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol 4, No 3, June 2013.

## مواقع أنترنت:

1. بورصة الجزائر، متاح على: <http://www.sgbv.dz/commons/ar/document/document833843090.pdf> تاريخ الاطلاع: 2020/03/31 الساعة: 12:23.
2. محمد الجليلاتي، متطلبات تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عامة، محاضرة، ص 09. متاح على: <http://www.dse.sy/uploads/docs/awareness-andmedia/educationalmaterials/lectures/CompanyConversionRequirements.pdf> تاريخ الاطلاع 2020/04/12 الساعة: 10:27.
3. إبراهيم علي رابعة، إدارة الصراع والنزاع، شبكة الألوكة، 2015، ص 02، متاح على: <https://www.alukah.net/culture/0/90855/> تاريخ الاطلاع: 2019/12/09 الساعة: 11:45.
4. عبد الرحمان بسيوني، الشركات العائلية والأجيال القادمة. متاح على الرابط: <https://alphabeta.argaam.com/article/detail/97872> تاريخ الاطلاع 11/ 2019/12/ الساعة 08:55.

# الملاحق

## الملحق رقم (01): قياس مدى تطبيق حوكمة الشركات العائلية ومساهمتها في الاستمرارية

- تقييم مدى فعالية الإطار التنظيمي:

الرقم	البنود	نعم	لا
1	تطبق الشركة العائلية هيكل التنظيم المعتمد فعلياً في الواقع؟		
2	تجري الشركة العائلية تغييرات جزئية (تغيير أو إلغاء) لبعض الأقسام في هيكلها عند الضرورة؟		
3	هناك فصل بين الملكية العائلية والإدارة؟		
4	التمييز الواضح بين أدوار كل من المساهمين من العائلة المالكة وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وكل الموظفين والعاملين في الشركة العائلية؟		

- تقييم الوضع العام للشركة العائلية:

الرقم	البنود	نعم	لا
1	تعاني الشركة العائلية من أزمة مالية حالية أو محتملة؟		
2	توجد التزامات مالية أو قروض لا تستطيع الشركة العائلية تسديدها؟		
3	هناك تسريح للموظفين والعمال؟		
4	هناك مغادرة للمستخدمين الرئيسيين دون استخلافهم؟		
5	هناك نقص دائم في المواد الأولية الضرورية في السوق الوطنية؟		
6	هناك انخفاض محسوس في المبيعات أو تقديم الخدمات؟		
7	هناك انخفاض محسوس في النتيجة؟		

- تقييم مدى وجود أساس من أجل إطار فعال لحوكمة الشركات:

الرقم	البنود	نعم	لا
1	تتبنى الشركة العائلية قانون أو دليل "نموذج محدد ومكتوب" لحوكمة الشركات؟		
2	هناك إطار تنظيمي للشركة يضبط العلاقات التعاقدية؟		
3	تتبنى الشركة العائلية أنظمة تعمل على تشجيع الممارسات الأخلاقية والشفافية؟		

- تقييم سياسة التوظيف والتعيين والتكوين:

الرقم	البنود	نعم	لا
1	يوجد دليل توظيف مكتوب يحدد الشروط اللازمة؟		
2	إجراءات التوظيف محددة على أساس مستوى التعليم والكفاءة والخبرة وفقا للدليل المعتمد؟		
3	المسميات الوظيفية والدرجات والرتب محددة وواضحة؟		
4	يتم تعيين المديرين التنفيذيين على أساس الخبرة والمؤهل العلمي وبناء على القدرات بما فيهم من أفراد العائلة المالكة؟		
5	تتم عملية التوظيف تبعا لحسب الحاجة بما في ذلك من أفراد العائلة؟		
6	هناك تكوين للموظفين والعمال بما فيهم من خارج العائلة المالكة؟		

- تقييم فعالية آليات التخطيط واتخاذ القرار:

الرقم	البنود	نعم	لا
1	تقوم الإدارة بإعداد خطط مكتوبة وواضحة للبرامج والأهداف؟		
2	هناك ربط للقيام بالنشاطات بتاريخ محدد، مع الرقابة على إنجازها؟		
3	يتم اتخاذ بعض القرارات بصفة لامركزية؟		
4	يتم اتخاذ القرارات بناء على معطيات ودراية من أطراف مختصة؟		
5	لا يوجد هناك تضارب في اتخاذ القرار بين مختلف الأطراف من داخل وخارج العائلة؟		

- تقييم فعالية آليات التقييم والمساءلة والترقية:

الرقم	البنود	نعم	لا
1	هناك مؤشرات واضحة لقياس أداء الموظفين وحثهم على بذل المزيد من الجهود سواء لأفراد العائلة ولغيرهم؟		
2	تلتزم الشركة العائلية بمبدأ تعزيز العدالة والمساواة في تقييم الموظفين بما فيهم من أفراد العائلة؟		
3	يتم ترقية الموظفين أصحاب الامتياز الذين يملكون أسلوب القيادة سواء من أفراد العائلة أو من خارجها؟		

4	إمكانية الاستغناء عن الموظفين والعمال ذوو الأداء الضعيف بما فيهم من أفراد العائلة ؟
5	إجبار الموظفين والعمال من أفراد العائلة ومن خارجها على احترام القوانين الداخلية للشركة ؟

## - تقييم فعالية سياسة توزيع الأرباح:

الرقم	البنود	نعم	لا
1	هناك سياسة توزيع أرباح محددة في الشركة ؟		
2	تراعي سياسة توزيع الأرباح آفاق وطموحات الشركة في التوسع ؟		
3	تؤثر الاحتياجات العائلية على سياسة توزيع الأرباح بشكل مبالغ فيه ؟		

## - تقييم فعالية آليات التواصل بين المستويات الإدارية:

الرقم	البنود	نعم	لا
1	تتم عملية التواصل وإسداء الأوامر والتعليمات بين المسؤولين كتابيا بما فيها الأوامر والتعليمات بين أفراد العائلة المالكة ؟		
2	يتم العمل وفق كفريق عمل موحد في إطار التنسيق بين المهام ؟		
3	هناك اجتماعات دورية لتطوير العمل ومناقشة المشاكل مع الإدارة العليا ؟		
4	يتم مراقبة تنفيذ مختلف التعليمات من طرف الإدارة بعد إصدارها ؟		
5	يوجد نظام في الشركة يعنى بعقوبة التقصير في الأداء ؟		
6	تؤثر العلاقات العائلية على أداء الشركة إيجابا وسلبا حسب طبيعة تأثيرها ؟		

## - تقييم عملية التحضير لانتقال الإدارة إلى الأبناء:

الرقم	البنود	نعم	لا
1	هناك إشراك للأبناء من العائلة المالكة في عملية تسيير الشركة بما يضمن كسب الخبرة لضمان مواصلة استمرارية نشاط الشركة مستقبلا ؟		
2	هناك تحضير لقادة الشركة من أفراد العائلة يجري حاليا لتسلم المهام مستقبلا ؟		
3	يحرص مجلس الإدارة على نقل الكفاءة والخبرة للأبناء من العائلة ؟		

- آليات تسوية الخلافات العائلية:

الرقم	البنود	نعم	لا
1	غالبًا ما تظهر خلافات بين أفراد العائلة الموظفين بالشركة بشأن المناصب القيادية؟		
2	هناك فصل المشاكل العائلية الشخصية عن المشاكل الإدارية للشركات العائلية؟		
3	يعمل مجلس الإدارة على حل الخلافات العائلية في الشركة؟		
4	اعتماد مستشار قانوني أو وسيط لتبسيط الإجراءات القانونية للحد من الخلافات العائلية؟		

- تقييم لمبدأ دور حقوق أصحاب المصالح:

الرقم	البنود	نعم	لا
1	تقدم الشركة تسهيلات لممارسة أصحاب المصالح لحقوقهم؟		
2	يجيب أعضاء مجلس الإدارة عن كل الاستفسارات لأصحاب المصالح؟		
3	يتم إبلاغ أصحاب المصالح عن كافة المخاطر الجوهرية المتوقعة الضرورية لهم؟		
4	هناك آليات لتسوية شكاوي أصحاب المصالح وتعويضهم عن أي ضرر ينتج عن سوء إدارة الشركة؟		
5	تسمح الشركة بحرية العمل النقابي؟		
6	هناك آليات لضمان سرية معلومات الزبائن والموردين؟		

- تقييم مدى تطبيق مسؤوليات مجلس إدارة:

الرقم	البنود	نعم	لا
1	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بقدر كاف من المؤهلات والخبرة والمهارات بما فيهم الأعضاء من أفراد العائلة؟		
2	ينعقد مجلس الإدارة بشكل منظم ودوري؟		
3	يقوم المجلس بوضع إستراتيجية الشركة العائلية ومن ضمنها توفير القيادة المسؤولة عن إدارتها وتنفيذ أعمالها؟		
4	يوجد أفراد مستقلين من غير العائلة في مجلس الإدارة؟		

5	يراقب أعضاء المجلس الأداء ويحمل المسؤوليات فعليا ؟
6	هناك تسهيلات لإطلاع أعضاء مجلس الإدارة على كافة المعلومات اللازمة التي تخص الشركة العائلية ؟
7	يعمل مجلس الإدارة على التخطيط لتحضير الأبناء من العائلة ذوو الكفاءة العلمية والمهنية لتسلم المناصب القيادية في الشركة ؟

- تقييم لعملية المراجعة الداخلية:

الرقم	البنود	نعم	لا
1	المراجع الداخلي تابع للمدير ومستقل ؟		
2	المراجع الداخلي كفاء في الأنشطة المالية والتشغيلية ؟		
3	تعمل المراجعة الداخلية على التأكد من تطبيق السياسة المقترحة لكل وظيفة ؟		
4	يقوم المراجع الداخلي بتقديم تقرير للإدارة عن مدى تحقيق الأهداف المسطرة ؟		
5	تسهر المراجعة الداخلية على الحرص عن مدى تطبيق إجراءات نظام الرقابة الداخلية ؟		
6	يقوم المراجع الداخلي بفحص وتقييم إدارة المخاطر ؟		
7	التزام المراجع الداخلي بالدور الاستشاري لمجلس الإدارة من خلال توفير تقرير عن فعالية نظام الرقابة الداخلية ؟		

- تقييم لعملية المراجعة الخارجية:

الرقم	البنود	نعم	لا
1	يتمتع المراجع الخارجي في الشركة بالاستقلالية ولا يمارس مهام أخرى خارجية لصالح الشركة ؟		
2	يقوم المراجع الخارجي بإبلاغ أصحاب المصالح عن أي نشاط غير قانوني ؟		
3	يطلع المراجع الخارجي على نظام الرقابة الداخلية وتحديد مدى فعاليته ؟		
4	يقوم المراجع بإعداد تقريراً حول أي تهديد محتمل لاستمرارية الاستغلال ؟		
5	هل يؤخذ بعين الاعتبار هذا التقرير ؟		

6	يوضح المراجع الخارجي الأخطاء والمخالفات الموجودة بالقوائم المالية وأية أخطاء أخرى ؟
7	هناك لجنة مراجعة في الشركة العائلية ؟

- تقييم لعملية الإفصاح والشفافية:

الرقم	البنود	نعم	لا
1	الإفصاح عن المعلومات يتم بشكل واضح، سهل ومتاح لجميع الأطراف وفي الوقت المناسب ؟		
2	يتم الإفصاح عن المكافآت والامتيازات التي تمنح للمديرين التنفيذيين بما فيهم من أفراد العائلة ؟		
3	يتم الإفصاح عن كيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة ؟		
4	تقوم الشركة بالإفصاح عن مسؤوليتها تجاه البيئة والمجتمع ؟		
5	تفعيل الإفصاح الكتروني عن المعلومات المتعلقة بأنشطتها والتي تم باقي الأطراف وذلك بصفة دورية ؟		

الملحق رقم (02): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	أسماء الأساتذة المحكمين	الدرجة العلمية	التخصص	هيئة الانتساب
01	أ.د بن زواي محمد الشريف	أستاذ	مالية	جامعة أم البواقي
02	أ.د شبوطي حكيم	أستاذ	تمويل	جامعة المدية
03	أ.د حمادي نبيل	أستاذ	مالية ومحاسبة	جامعة المدية
04	د. بوسبعين تسعديت	أستاذة محاضرة "أ"	محاسبة	جامعة البويرة
05	د. شدري معمر سعاد	أستاذة محاضرة "أ"	مالية المؤسسة	جامعة البويرة
06	د. بولصنام محمد	أستاذ محاضر "أ"	محاسبة	جامعة المدية
07	د. غضبان حسام الدين	أستاذ محاضر "أ"	إدارة أعمال	جامعة بسكرة
08	د. قصاص فتيحة	أستاذة محاضرة "ب"	حوكمة الشركات	جامعة غليزان

الملحق رقم (03): القوائم المالية للشركة العائلية BORDJ STEEL

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 1 2 3 4 0 4 6 4 4 1 9 9 4

Désignation de l'entreprise: SPA BORDJ STEEL

Activité: FABRICATION

Adresse: 01 LIEU DIT MECHTA FATIMA SECT BORDJ BOU ARREGIDJ

Exercice clos le 31/12/16

**BILAN (ACTIF)**




ACTIF	2016			2015
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	8 801 855	3 546 411	5 255 443	7 295 378
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	16 800 000		16 800 000	16 800 000
Bâtiments	1 474 593 059	12 364 706	1 462 228 353	634 128 206
Autres immobilisations corporelles	1 564 470 763	232 688 095	1 331 784 668	1 127 166 839
Immobilisations en concession	2 098 200		2 098 200	2 098 200
<b>Immobilisations encours</b>	62 866 305		62 866 305	133 215 563
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	10 222 000		10 222 000	10 222 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	5 214 808		5 214 808	1 994 368
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>3 145 066 992</b>	<b>248 597 213</b>	<b>2 896 469 779</b>	<b>1 932 920 576</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et encours</b>	1 519 420 626		1 519 420 626	1 247 147 881
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	140 136 509		140 136 509	37 960 444
Autres débiteurs	20 433 039		20 433 039	20 415 093
Impôts et assimilés	445 754 535		445 754 535	147 477 271
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Tresorerie	39 131 840		39 131 840	73 603 238
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>2 164 876 551</b>		<b>2 164 876 551</b>	<b>1 526 603 709</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>5 309 943 544</b>	<b>248 597 213</b>	<b>5 061 346 330</b>	<b>3 459 524 286</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION	N.I.F 1 2 3 4 0 4 6 4 4 1 9 9 4
Désignation de l'entreprise:	SPA BORDJ STEEL
Activité:	FABRICATION
Adresse:	01 LIEU DIT MECHTA FATIMA SECT BORDJ BOU ARRERIDJ
Exercice clos le	31/12/15

**BILAN (PASSIF)**



	2016	2015
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	200 000 000	200 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	43 509 486	402 736
Autres capitaux propres - Report à nouveau	(-11 094 235)	(-11 496 972)
<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL I</b>	<b>232 415 250</b>	<b>188 905 764</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	2 152 523 465	2 712 623 058
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>2 152 523 465</b>	<b>2 712 623 058</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	422 518 530	357 534 528
Impôts	10 000	43 716 952
Autres dettes	1 478 456 259	90 104 015
Trésorerie passif	775 422 625	68 532 161
<b>TOTAL III</b>	<b>2 676 407 615</b>	<b>559 887 658</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>5 061 346 330</b>	<b>3 461 416 481</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION | N.13 | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 | 4 | 8 | 4 | 4 | 1 | 9 | 9 | 4

Désignation de l'entreprise: SPA BORDJ STEEL

Activité: FABRICATION

Adresse: 01 LIEU DIT MECHTA FATIMA SECT BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/16 au 31/12/16

**COMPTÉ DE RESULTAT**




RUBRIQUES	2016		2015	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Produits fabriqués		1 354 212 089		461 103 437
Production vendue				
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des rabais, remises, ristournes		1 354 212 089		461 103 437
Production stockée ou déstockée		13 304 565	2 836 028	
Production immobilisée		140 857 402		164 658 451
Subventions d'exploitation		291 818		
I-Production de l'exercice		1 508 565 875		622 925 869
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	921 827 231		237 718 765	
Autres approvisionnements	62 820 611		23 150 795	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	10 264 246			
Autres consommations	16 167 240		5 736 870	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Services				
Sous-traitance générale	61 400		1 272 100	
Locations	9 767 956			
Entretien, réparations et maintenance	3 946 129		820 388	
Primes d'assurances	1 969 887		1 903 352	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Remunération d'intermédiaires et honoraires	3 581 298		2 500 396	
Publicité	5 756 793		1 797 903	
Déplacements, missions et réceptions	23 129 523		9 697 926	
Autres services	26 634 160		39 292 829	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	1 085 926 467		323 890 417	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		422 739 408		299 035 442



... la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F. 1 2 3 4 0 4 6 4 4 1 9 9 4
Désignation de l'entreprise:	SPA BORDJ STEEL	
Activité:	FABRICATION	
Adresse:	01 LIEU DIT MECHTA FATIMA SECT BORDJ BOU ARRENDJ	
Exercice du	01/01/16	au 31/12/16

**COMPTÉ DE RESULTAT ./. .**

RUBRIQUES	2016		2015	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	152 004 800		80 672 243	
Impôts et taxes et versements assimilés	935 526		5 650 465	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>		<b>269 799 080</b>		<b>212 512 733</b>
Autres produits opérationnels		51 028 660		1 771 369
Autres charges opérationnelles	1 121 718		13 515 629	
Dotations aux amortissements	137 085 160		142 928 370	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
<b>V-Résultat opérationnel</b>		<b>182 620 862</b>		<b>57 840 102</b>
Produits financiers		5 984 546		8 919 921
Charges financières	145 085 923		49 876 170	
<b>VI-Résultat financier</b>	<b>139 101 376</b>		<b>40 956 249</b>	
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>		<b>43 519 486</b>		<b>16 883 852</b>
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>				
Impôts exigibles sur résultats	10 000		16 481 115	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
<b>IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>43 509 486</b>		<b>402 736</b>

(\*) A détailler sur état annexe à joindre

Désignation de l'entreprise: SPA BORDJ STEEL				
Activité: FABRICATION				
Adresse: 01 LIEU DIT MECHTA FATIMA SECT BORDJ BOU ARRERIDJ				
Exercice clos le 31/12/17		 <b>BILAN (ACTIF)</b>		
ACTIF	2017			2016
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
<b>Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif</b>				
Immobilisations incorporelles	14 422 055	6 215 250	6 206 804	5 255 443
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	16 800 000		16 800 000	16 800 000
Bâtimens	1 549 904 929	143 542 147	1 406 362 782	1 444 713 740
Autres immobilisations corporelles (immobilisations en concession)	1 599 956 019	383 583 856	1 216 372 153	1 349 299 280
Immobilisations encours	63 227 645		63 227 645	62 866 305
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	10 222 000		10 222 000	10 222 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	6 284 808		6 284 808	5 214 808
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>3 260 817 459</b>	<b>533 341 264</b>	<b>2 727 476 195</b>	<b>2 896 489 779</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	2 185 371 179		2 185 371 179	1 519 420 626
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	677 524 550		677 524 550	140 136 509
Autres débiteurs	632 477 725		632 477 725	20 433 039
Impôts et assimilés	104 906 097		104 906 097	445 754 535
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	113 675 190		113 675 190	39 131 840
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>3 713 954 743</b>		<b>3 713 954 743</b>	<b>2 164 876 551</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>6 974 772 203</b>	<b>533 341 264</b>	<b>6 441 430 938</b>	<b>5 061 346 330</b>

<b>IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION</b>	N.I.F 1 2 3 4 0 4 6 4 4 1 9 9 4
Designation de l'entreprise: SPA BORDJ STEEL	
Activité: FABRICATION	
Adresse: 01 LIEU DIT MECHTA FATIMA SECT BORDJ BOU ARRERIDJ	
Exercice clos le 31/12/17	
<b>BILAN (PASSIF)</b>	

	2017	2016
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	200 000 000	200 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	32 415 250	
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	105 800 693	43 509 486
Autres capitaux propres - Report à nouveau		(-11 094 235)
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>338 215 943</b>	<b>232 415 250</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	1 850 872 134	2 152 523 465
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>1 850 872 134</b>	<b>2 152 523 465</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	479 314 496	422 518 530
Impôts		10 000
Autres dettes	1 743 191 185	1 478 456 259
Trésorerie passif	2 029 837 176	775 422 825
<b>TOTAL III</b>	<b>4 252 342 860</b>	<b>2 676 407 615</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>6 441 430 938</b>	<b>5 061 346 330</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 1 2 3 4 0 4 6 4 4 1 9 9 4

Désignation de l'entreprise: SPA BORDJ STEEL

Activité: FABRICATION

Adresse: 01 LIEU DIT MECHTA FATIMA SECT BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/17 au 31/12/17

## COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2017		2016	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises:		9 720 000		
Production vendue				1 354 212 089
Produits fabriqués		2 349 242 387		
Prestations de services		169 285 661		
Vente de travaux				
Produits annexés				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		2 528 248 048		1 354 212 089
Production stockée ou déstockée	106 987 899			13 304 565
Production immobilisée				140 857 402
Subventions d'exploitation		324 000		291 818
I-Production de l'exercice		2 421 584 149		1 508 665 875
Achats de marchandises vendues	9 100 000			
Matières premières	1 454 531 504		921 827 231	
Autres approvisionnements	50 611 174		62 820 611	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	23 379 664		10 264 246	
Autres consommations	13 135 160		16 167 240	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Services extérieurs				
Sous-traitance générale			61 400	
Locations	14 008 024		9 767 956	
Entretien, réparations et maintenance	3 578 839		3 946 129	
Primes d'assurances	6 856 237		1 959 887	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	2 748 161		3 581 298	
Publicité	3 233 096		5 756 793	
Déplacements, missions et réceptions	20 186 126		23 129 523	
Autres services	40 662 772		26 634 150	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	1 641 930 760		1 085 926 467	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		779 653 388		422 739 408

... la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 1 2 3 4 0 4 6 4 4 1 9 9 4

Désignation de l'entreprise: SPA BORDJ STEEL

Activité: FABRICATION

Adresse: 01 LIEU DIT MECHTA FATIMA SECT BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/17 au 31/12/17

COMPTES DE RESULTAT .....

RUBRIQUES	2017		2016	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	204 610 151		152 004 800	
Impôts et taxes et versements assimilés	250 960		935 526	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>		<b>574 792 276</b>		<b>269 799 080</b>
Autres produits opérationnels		10 346 083		51 028 660
Autres charges opérationnelles	7 825 555		1 121 718	
Dotations aux amortissements	284 744 051		137 085 180	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
<b>V-Résultat opérationnel</b>		<b>292 568 753</b>		<b>182 620 862</b>
Produits financiers		2 026 109		5 984 546
Charges financières	188 714 629		145 085 923	
<b>VI-Résultat financier</b>	<b>188 688 520</b>		<b>139 101 376</b>	
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>		<b>105 880 233</b>		<b>43 519 488</b>
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (**)				
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>				
Impôts exigibles sur résultats	79 539		10 000	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
<b>IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>105 800 693</b>		<b>43 509 488</b>

(\*) A détailler sur état annexe à joindre

<b>IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION</b>		NIF 1 2 3 4 0 4 6 4 4 1 9 3 4									
Désignation de l'entreprise: SPA BORDJ STEEL											
Activité: FABRICATION											
Adresse: 01 LIEU DIT MECHTA FATIMA SECT BORDJ BOU ARRERIDJ											
Exercice clos le: 31/12/18											
<b>BILAN (ACTIF)</b>											
ACTIF	2018		2017								
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net							
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>											
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif											
Immobilisations incorporelles											
Immobilisations corporelles											
Terrains											
Bâtiments											
Autres immobilisations corporelles											
Immobilisations en concession											
Immobilisations encours											
Immobilisations financières											
Titres mis en équivalence											
Autres participations et créances rattachées											
Autres titres immobilisés											
Prêts et autres actifs financiers non courants											
Impôts différés actif											
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>											
<b>ACTIF COURANT</b>											
Stocks et encours											
Créances et emplois assimilés											
Clients											
Autres débiteurs											
Impôts et assimilés											
Autres créances et emplois assimilés											
Disponibilités et assimilés											
Placements et autres actifs financiers courants											
Trésorerie											
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>											
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>											

<b>IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION</b>		N.I.F	1	2	3	4	0	4	6	4	4	1	9	9	4
Désignation de l'entreprise: SPA BORDJ STEEL															
Activité:	FABRICATION														
Adresse:	01 LIEU DIT MECHTA FATIMA SECT BORDJ BOU ARRERIDJ														
Exercice clos le		31/12/18													

**BILAN (PASSIF)**

	2018	2017
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	200 000 000	200 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	58 215 943	32 415 250
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	122 149 614	105 800 693
Autres capitaux propres - Report à nouveau	80 000 000	
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>460 365 758</b>	<b>338 215 943</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	1 252 541 664	1 850 872 134
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes	38 604 989	
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>1 291 146 654</b>	<b>1 850 872 134</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 032 869 196	479 314 496
Impôts		
Autres dettes	2 279 537 053	1 743 191 185
Trésorerie passif	2 135 339 446	2 029 837 178
<b>TOTAL III</b>	<b>5 447 746 695</b>	<b>4 252 342 860</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>7 199 258 108</b>	<b>6 441 430 938</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 1 2 3 4 0 4 8 4 4 1 9 9 4

Désignation de l'entreprise: SPA BORDJ STEEL

Activité: FABRICATION

Adresse: 01 LIEU DIT MECHTA FATIMA SECT BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/18 au 31/12/18

## COMPTE DE RESULTAT



RUBRIQUES	2018		2017	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				9 720 000
Production vendue	Produits fabriqués	2 984 447 443		2 349 242 387
	Prestations de services	183 411 336		169 285 661
	Vente de travaux			
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
<b>Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes</b>		<b>3 167 858 780</b>		<b>2 528 248 049</b>
Production stockée ou déstockée		236 800 060	106 987 899	
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation		182 727		324 000
<b>I-Production de l'exercice</b>		<b>3 404 841 568</b>		<b>2 421 584 149</b>
Achats de marchandises vendues			9 100 000	
Matières premières	2 292 087 525		1 454 531 504	
Autres approvisionnements	72 245 554		50 611 174	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	60 667 740		23 379 664	
Autres consommations	16 270 285		13 135 160	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Services extérieurs	Sous-traitance générale			
	Locations	38 036 976		14 008 024
	Entretien, réparations et maintenance	13 475 866		3 578 839
	Primes d'assurances	5 157 530		6 856 237
	Personnel extérieur à l'entreprise	12 372 821		
	Remunération d'intermédiaires et honoraires	3 215 976		2 740 161
	Publicité	4 066 417		3 233 096
	Déplacements, missions et réceptions	16 674 748		20 186 126
Autres services	27 245 906		40 562 772	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II-Consommations de l'exercice</b>	<b>2 561 547 947</b>		<b>1 641 930 760</b>	
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>		<b>843 324 220</b>		<b>779 653 388</b>

... la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 1 2 3 4 0 4 6 4 4 1 9 9 4

Designation de l'entreprise: SPA BORDJ STEEL

Activité: FABRICATION

Adresse: 01 LIEU DIT MECHTA FATIMA SECT BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/18 au 31/12/18

## COMPTE DE RESULTAT ..I..



RUBRIQUES	2018		2017	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	234 073 394		204 610 151	
Impôts et taxes et versements assimilés	107 006		260 960	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>		<b>609 143 819</b>		<b>574 792 276</b>
Autres produits opérationnels		87 987		10 346 083
Autres charges opérationnelles	15 402 618		7 825 555	
Dotations aux amortissements	295 877 737		284 744 051	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
<b>V-Résultat opérationnel</b>		<b>297 951 450</b>		<b>292 568 753</b>
Produits financiers		22 187 811		2 026 109
Charges financières	197 989 447		188 714 629	
<b>VI-Résultat financier</b>	<b>175 801 635</b>		<b>186 688 520</b>	
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>		<b>122 149 814</b>		<b>105 880 233</b>
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>				
Impôts exigibles sur résultats			79 539	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
<b>IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>122 149 814</b>		<b>105 800 693</b>

(\*) A détailler sur état annexe à joindre



<b>IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION</b>		N.I.F	1	2	3	4	0	4	6	4	1	9	9	4
Désignation de l'entreprise: SPA BORDJ STEEL														
Activité:	FABRICATION													
Adresse:	01 LIEU DIT MECHTA FATIMA SECT BORDJ BOU ARRERIDJ													
Exercice clos le							31/12/19							
<b>BILAN (ACTIF)</b>														

ACTIF	2019			2018
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	14 491 055	12 007 932	2 483 123	5 354 956
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 728 125 000		1 728 125 000	18 800 000
Bâtements	2 495 700 512	317 529 901	2 178 170 611	1 321 992 824
Autres immobilisations corporelles	638 440 718	788 052 112	850 388 605	1 046 300 817
Immobilisations en concession	105 258 000	4 601 944	99 656 055	99 656 055
Immobilisations en cours				160 598 468
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	10 222 000		10 222 000	10 222 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	11 096 550		11 096 550	11 945 806
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>6 002 333 837</b>	<b>1 122 191 890</b>	<b>4 880 141 947</b>	<b>2 674 884 931</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	1 066 296 545		1 066 296 545	3 038 835 019
Créances et emplois assimilés				
Clients	952 549 337		952 549 337	824 287 175
Autres débiteurs	66 038 954		66 038 954	360 321 569
Impôts et assimilés	132 414 582		132 414 582	60 825 357
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	91 417 632		91 417 632	240 104 065
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>2 308 717 052</b>		<b>2 308 717 052</b>	<b>4 524 373 176</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>8 311 050 890</b>	<b>1 122 191 890</b>	<b>7 188 658 999</b>	<b>7 199 258 108</b>

## IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F: 1 2 3 4 0 4 6 4 4 1 9 9 4

Désignation de l'entreprise: SPA BORDJ STEEL

Activité: FABRICATION

Adresse: 01 LIEU DIT MECHTA FATIMA SECT BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le

31/12/19

## BILAN (PASSIF)

	2019	2018
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	200 000 000	200 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	260 365 758	58 215 943
Ecart de réévaluation	1 709 325 000	
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	(-378 528 949)	122 149 814
Autres capitaux propres - Report à nouveau	(-598 480 835)	80 000 000
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>1 192 669 973</b>	<b>460 365 758</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	2 124 231 240	1 252 541 664
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes	38 604 989	38 604 989
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>2 162 836 230</b>	<b>1 291 146 654</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	749 371 780	1 032 869 196
Impôts	118 004 428	
Autres dettes	2 742 701 177	2 279 537 053
Trésorerie passif	223 275 402	2 136 339 446
<b>TOTAL III</b>	<b>3 833 352 795</b>	<b>5 447 745 695</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>7 188 858 999</b>	<b>7 199 250 108</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés





IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 1 2 3 4 0 4 6 4 4 1 9 9 4

Désignation de l'entreprise: SPA BORDJ STEEL

Activité: FABRICATION

Adresse: 01 LIEU DIT MECHTA FATIMA SECT BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/19 au 31/12/19

## COMPTE DE RESULTAT ..I..

RUBRIQUES	2019		2018	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	291 904 174		234 073 394	
Impôts et taxes et versements assimilés	463 331		107 006	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>		<b>226 035 653</b>		<b>609 143 819</b>
Autres produits opérationnels		6 809 973		87 987
Autres charges opérationnelles	92 378 797		15 402 618	
Dotations aux amortissements	288 493 468		295 877 737	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
<b>V-Résultat opérationnel</b>	<b>148 026 637</b>			<b>297 951 450</b>
Produits financiers		2 541 778		22 187 811
Charges financières	233 045 090		197 989 447	
<b>VI-Résultat financier</b>	<b>230 603 312</b>		<b>175 801 636</b>	
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>	<b>378 529 949</b>			<b>122 149 814</b>
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>				
Impôts exigibles sur résultats				
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
<b>IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>378 529 949</b>			<b>122 149 814</b>

(\*) A détailler sur état annexe à joindre

