الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
مخبر البحث حول إدارة الأفراد والمنظمات LARMHO - جامعة تلمسان
وفريق البحث PRFU حول: " تعزيز روح المقاولاتية لاستدامة الشركات العائلية
وتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر"

كتاب جماعي
ذو ترقيم دولي حول:

الشركات العائلية
نماذج وتجارب

تحت إشراف الدكتورة قصاص فتيحة
بالتعاون مع البروفيسور ثابت أول العشعاشي وسيلة والبروفيسور كرزابي عبد اللطيف

إصدار ديسمبر 2020

ISBN : 978-9931-9730-0-3 : ر.د.م.ك

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
مخبر البحث حول إدارة الأفراد والمنظمات LARMHO - جامعة تلمسان
وفريق البحث PRFU حول: " تعزيز روح المقاولاتية لاستدامة الشركات العائلية
وتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر"
LARMHO

كتاب جماعي

ذو ترقيم دولي حول:

الشركات العائلية

نماذج وتجارب

تحت إشراف

الدكتورة قصاص فتيحة

بالتعاون مع

البروفيسور ثابت أول العشعاشي وسيلة
والبروفيسور كرزابي عبد اللطيف

إصدار ديسمبر 2020

ISBN : 978-9931-9730-0-3 : ر.د.م.ك

هيئة التحرير

د. قصاص فتيحة - رئيسة هيئة التحرير - جامعة غليزان
عضو مخبر LARMHO - جامعة تلمسان

د. بوعقل مصطفى - جامعة غليزان
عضو فريق PRFU جامعة سيدي بلعباس

د. قارة ابتسام - جامعة غليزان
عضو مخبر LARMHO - جامعة تلمسان

أ.بوشناق وسيلة - جامعة تلمسان
عضو فريق PRFU جامعة تلمسان

د. عرقوب وعلي - جامعة بومرداس
عضو فريق PRFU جامعة تلمسان

رئاسة اللجنة العلمية

د. قارة إبتسام

د. عرقوب واعلي

أعضاء اللجنة العلمية

أعضاء اللجنة العلمية	الجامعة الأصلية	أعضاء اللجنة العلمية	الجامعة الأصلية	أعضاء اللجنة العلمية	الجامعة الأصلية
أ.د. ثابت أول العشعاشي وسيلة	ج. تلمسان- الجزائر	أ.د. كرزابي عبد اللطيف	ج. تلمسان- الجزائر	د. عزمي عوض	جامعة فلسطين التقنية- فلسطين
د. حاج سليمان هند	ج. تلمسان- الجزائر	أ.د. آمال محمد ابراهيم	جامعة العلوم والتكنولوجيا-السودان	د. خالد حسيني	University of portsmouth-UK
د. نشأت إدوارد ناشد	معهد العبور- مصر	أ.د. بن سعيد محمد	ج. سيدي بلعباس- الجزائر	د. قصاص فتيحة	م.ج. غليزان- الجزائر
د. أحمد خلف حسين دخيل الجبوري	جامعة تكريت- العراق	د. فلاق محمد	ج. الشلف- الجزائر	د. منير بلالي	المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت-القليعة- الجزائر
د. طارق عبد الفتاح	University of portsmouth-UK	د. زينب محمد الجوادي	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة مصر	د. أحمد عبود	University of portsmouth-UK
د. بن زواي محمد الشريف	ج. أم البواقي-الجزائر	د. بشيكر عابد	م.ج. غليزان- الجزائر	د. كاتب كريم	ج.ت.المتواصل- وهران- الجزائر
د. قدري الشكري	ج. عجلون الوطنية -الأردن	د. طهراوي دومة علي	م.ج. غليزان- الجزائر	د. يزيد تقرارت	ج. أم البواقي-الجزائر
د. بغداد باي عبد القادر	ج. غليزان- الجزائر	د. بن شهيدة فضيلة	م.ج. غليزان - الجزائر	د. ولاء مجدي إسماعيل	جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
د. نمر ربيحة	م.ج. غليزان- الجزائر	د. انساعد رضوان	ج. الشلف- الجزائر	د. بوعقل مصطفى	م.ج. غليزان- الجزائر
د. إسحاق خرشي	ج. الشلف- الجزائر	د. مقدم وهيبة	ج. مستغانم- الجزائر	د.عرابيش زينة	م.ج. غليزان- الجزائر
د. عرقوب وعلي	ج. بومرداس-الجزائر	د. قارة إبتسام	م.ج. غليزان- الجزائر	د. خديم آمال	المدرسة العليا للإدارة تلمسان- الجزائر
د. أبوبكر بوسالم	م.ج.البيض-الجزائر	د. بربار وفاء	ج.تلمسان - الجزائر	د. كرماس مختار	ج معسكر- الجزائر
د.بوطلاعة محمد	م.ج. ميلة- الجزائر	د. بوزيان العجال	ج. مستغانم- الجزائر	د. منومس مريم	ج.قسنطينة 2- الجزائر

ملاحظة: المقالات الواردة في هذا الكتاب تعبر عن آراء مؤلفيها واللجنة العلمية لا تتحمل أية مسؤولية

فهرس المحتويات

عنوان المقال	الصفحة
افتتاحية الكتاب أ.د. كرزابي عبد اللطيف أ.د. ثابت أول العشماشي وسيلة	01
نحو تحديد مفهوم الشركات العائلية د.منومس مريم - جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 02 (الجزائر) ط.د.عجال وسيلة - جامعة مصطفى اسطنبولي - معسكر (الجزائر)	10
Les entreprises familiales : quelles spécificités en matière de gouvernance ? *Dr.KHEDIM Amel - Ecole supérieure de management Tlemcen (Algérie)* *Dr.OUAHBA Amel – Université Ahmed Zabana Relizane (Algérie)* *Dr.MADANI Chérif - Université Ahmed Zabana Relizane (Algérie)*	23
Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales *Dr.KHERRAF Houria - Université Mohamed Ben Ahmed Oran 2 (Algérie)*	34
دور الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في دعم مشاريع الأسر المنتجة في الجزائر - دراسة ميدانية د.قوجيل محمد - جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر) د.عواطف محسن - جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)	46
تقييم فعالية آليات دعم المقاولة النسوية في الاقتصاد الجزائري - دراسة حالة المشاريع النسوية الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية تلمسان د.أوبخي نصيرة - المركز الجامعي مغنية (الجزائر) د.عيسي نبوية - المركز الجامعي مغنية (الجزائر)	62
مميزات الشركات العائلية - على ضوء أحكام شركتي التضامن وذات المسؤولية المحدودة – د.شوايدية منية - جامعة 8ماي 1945 - قالمة (الجزائر)	82

عنوان المقال	الصفحة
صياغة ميثاق الدستور العائلي ضرورة استراتيجية لتعزيز حوكمة الشركات العائلية د.طالم صالح - المركز الجامعي أحمد بن يحي - تيسمسيلت (الجزائر)	96
أهمية التخطيط الاستراتيجي للشركات العائلية: سر الاستمرارية للأجيال القادمة د.قروج يوسف - جامعة أحمد زبانة غليزان (الجزائر) د.بشيكر عابد - جامعة أحمد زبانة غليزان (الجزائر) ط.د.هوان بو عبد الله - جامعة أحمد زبانة غليزان (الجزائر)	114
أهمية تطوير الرؤية الإستراتيجية في بناء تنافسية الشركات العائلية الجزائرية - دراسة حالة شركة أضواء المدينة مرسلي د.مزيان أمينة - جامعة أمحمد بوقرة بومرداس (الجزائر) د.عرقوب وعلي - جامعة أمحمد بوقرة بومرداس (الجزائر)	130
دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية في خلق القيمة محليا دراسة ميدانية مؤسسة *Technisol* البويرة د.فارس قريني - جامعة الجزائر3 (الجزائر)	153
الحوكمة والأداء المالي للشركات العائلية د.يعقوبي خليفة - جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة (الجزائر) ط.د.بداوي ايمان - جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة (الجزائر)	173
دور الشركات العائلية في تعديل العلاقة بين صراع الدور (عمل/أسرة) والرضا الوظيفي وفقا لنظرية الحفاظ على الموارد د.صالح عياد - جامعة أحمد دراية أدرار (الجزائر) د.محمد فودوا - جامعة أحمد دراية أدرار (الجزائر)	185
حوكمة الشركات العائلية بين العائق والتحدي - دراسة حالة دول مجلس التعاون الخليجي أ.بيو كريم - جامعة أحمد زبانة غليزان (الجزائر) أ.د.بغداد باي عبد القادر - جامعة أحمد زبانة غليزان (الجزائر)	201

عنوان المقال	الصفحة
أهمية الحوكمة في استدامة الشركات العائلية - مع الإشارة لحالة الجزائر د.يعقوبن صليحة - جامعة الجزائر 3 (الجزائر)	216
أهمية الحوكمة للشركات العائلية ط.د.إيمان بغدادي - جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة (الجزائر)	235
الحوكمة ودورها في ضمان استدامة الشركات العائلية -دراسة حالة مجمع سيفيتال د.تباني أمال - جامعة الجزائر3 (الجزائر) د.عائشة سمسوم - جامعة الجزائر3 (الجزائر)	248
الحوكمة المالية للشركات العائليةكإطار لتعزيز قدراتها التنافسية - الشركة العائلية بوتيك القابضة (Butec) لدولة لبنان نموذجا د.بلهاشمي جهيزة - جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر (الجزائر) د.غوال نادية - جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم (الجزائر)	263
La Gouvernance des Entreprises Familiales: Le cas de l'entreprise Hamoud Boualem *Dr.KATEB Karim - UFC Centre d'Oran (Algerie)* *Doc.KATEB Mohammed Lakhdar - Université de Mostaganem (Algerie)*	280
التزام الشركات العائلية الجزائرية بالمسؤولية الاجتماعية - مع تسليط الضوء على شركة آن سي آي (رويبة) د.بوسليماني صليحة - جامعة الجزائر 3 (الجزائر)	302
تقييم الأداء البيئي للشركات العائلية الجزائرية - دراسة عينة من الشركات د.بن أحمد سعدية - جامعة أحمد زبانة - غليزان (الجزائر) د.حنصال أبو بكر - جامعة أحمد زبانة - غليزان (الجزائر) د.شمة نوال - جامعة أحمد زبانة - غليزان (الجزائر)	320

عنوان المقال	الصفحة
حوكمة الشركات العائلية – شركة فوزان السعودية نموذجا د.طيب سعيدة - جامعة أحمد زبانة - غليزان (الجزائر) ط.د.بن ميلود بن خيرة - جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف (الجزائر) د.قارة ابتسام - جامعة أحمد زبانة - غليزان (الجزائر)	332
دور المصارف الإسلامية في خلق أدوات إبداع لتفعيل الشركة العائلية ط.د.صافي أحمد - جامعة مصطفى اسطنبولي - معسكر (الجزائر) د.تفالي بن يونس - جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم (الجزائر) د.مقتيت عبد القادر - جامعة وهران (االجزائر)	348
دور الإبداع والابتكار في تعزيز تنافسية الشركات العائلية-دراسة حالة شركة فولكس فاغن د.بوعقل مصطفى - جامعة أحمد زبانة - غليزان (الجزائر) د.بلقيوس عبد القادر - جامعة أحمد زبانة - غليزان (الجزائر)	365
مشكلة تعاقب الاجيال في الشركات العائلية: واقعها وسبل الحد منها - الخليج العربي انموذجا د.بن شهيدة فضيلة - جامعة أحمد زبانة - غليزان (الجزائر) د.نمر ربيحة - جامعة أحمد زبانة - غليزان (الجزائر)	381
الشركات العائلية نحو استراتيجية البقاء: لغز استمراريتها عبر الأجيال (تجارب غربية) ط.د.سيفون فريال - جامعة الجزائر2 (الجزائر) د.حرايرية عتيقة - جامعة الجزائر2 (الجزائر)	395
Family Business and the Transgenerational Continuity Dilemma *Dr.ABDELLAOUI Mohammed Ibrahim & TAIBI Boumedyen - University of Saida (Algeria)*	409
آليات مستحدثة لتفعيل الحوكمة الذكية للشركات العائلية د.قصاص فتيحة - جامعة أحمد زبانة - غليزان (الجزائر)	424
التوسع العالمي للشركات العائلية: تحليل الواقع، الدور، والعقبات د. خوالد أبوبكر - جامعة عنابة (الجزائر)	439

افتتاحية الكتاب

Entreprises familiales

Pr. KERZABI Abdellatif

Université de Tlemcen

La première image qui vient à l'esprit lorsqu'on évoque l'entreprise familiale est celle d'un petit business appartenant à une famille. Or, la réalité dit le contraire. L'entreprise familiale peut aller de la très petite entreprise à la grande entreprise de renom international.

Les universités ainsi que les grandes écoles de management intègrent maintenant dans leurs cursus de formation des cours consacrés à l'entreprise familiale. Beaucoup de travaux de recherche et de thèses sont consacrées à ces entreprises qui commencent à sortir de l'ombre. Pourtant, il n'existe pas de consensus autour d'une définition unifiée de l'entreprise familiale. C'est pour dire à quel point de genre d'entreprise est diversifié. Cependant, il faut bien la définir.

Pour tenter un consensus dans la définition de l'entreprise familiale, on retient la propriété et le contrôle ainsi que l'implication de la famille dans l'entreprise. Par conséquent, une entreprise est considérée comme familiale si la famille détient la totalité ou une partie du capital et l'implication d'un ou de plusieurs membres de la famille dans la gestion. Bref, une entreprise familiale est une entreprise où un ou plusieurs membres de la famille contrôlent et influencent la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital.

De cette définition, on doit éviter la confusion entre entreprise familiale et PME. Si de nombreuses sociétés familiales sont des PME, l'inverse n'est pas

vrai : toutes les PME ne sont pas familiales. A la différence des autres PME, l'entreprise familiale a ses propres caractéristiques qui sont :

- La priorité accordée à la pérennité plus qu'au rendement et l'engagement à investir dans la croissance de l'entreprise plus que dans la distribution des bénéfices.
- L'importance accordée à la réussite de l'entreprise afin de pouvoir la transmettre dans les meilleures conditions aux futures générations.
- Les conflits d'intérêts avec les objectifs à long terme de l'entreprise. La famille doit constamment définir les objectifs communs et résoudre les conflits qui peuvent impacter le devenir de l'entreprise.
- Des ressources humaines fidèles recrutées dans le réseau, à faible turn-over, qui permettent à l'entreprise familiale de bénéficier de l'effet d'expérience et de capitaliser sur les formations.
- La multiplicité des rôles joués par les membres de la famille
- Le faible recours à l'emprunt
- Une entreprise qui a des capitaux propres relativement faibles mais qui les renforce progressivement, au détriment de la distribution de dividendes.

Pour faire bref, l'entreprise familiale cumule longévité, vision stratégique (long terme) et stabilité. C'est pour cela que l'entreprise familiale résiste mieux aux chocs économiques que les autres entreprises. C'est pour cela aussi, que ce type d'entreprises domine l'activité économique mondiale.

Au niveau mondial, les entreprises familiales constituent la forme d'entreprise la plus répandue aujourd'hui. Elles représentent 85% des entreprises des pays de l'OCDE et environ 30 à 40% des entreprises américaines. Dans les pays occidentaux ces entreprises contribuent à plus de 50% des PNB respectifs. En Allemagne, 80% des entreprises sont familiales représentant 66% du PNB et, selon l'étude d'Allouche et Amann (1995), sur les 500 plus grandes entreprises industrielles à actionnariat français, 59% sont familiales.

Aujourd'hui, on estime aussi, qu'environ :

•1/3 des entreprises restent dans la même famille de la 1ère à la 2ème génération

•1/3 des entreprises restent dans la même famille de la 2ème à la 3ème génération

Devant une telle importance de l'entreprise familiale on se demande pourquoi une telle entreprise n'a pas emballé les chercheurs en sciences économiques et en management depuis que ces sciences existent ?

Les recherches académiques se sont focalisées sur la grande entreprise et aujourd'hui, sur l'entrepreneuriat. Depuis les mercantilistes à qui on doit l'analyse de l'entrepreneur, celui-ci s'est vite éclipsé au profit de la grande entreprise. Ce changement de perspective est dû au rôle central qu'ont joué respectivement l'entrepreneur et la grande entreprise dans la création de la richesse. Toutefois, en admettant que l'origine certaine entreprise familiales remonte au XVIème siècle, leur présence est restée inaperçue.

Sur un autre plan, beaucoup d'études ont favorisé la confusion notamment dans les milieux universitaires entre les entreprises familiales qui sont très anciennes et les PME. On a toujours considéré qu'une petite entreprise est forcément une entreprise familiale.

Aussi, la crise de 2008 qui a touché la plupart des entreprises à épargné les entreprises familiales qui ont fait preuve de résistance et vivacité.Sur le thème de la compétitivité, les résultats vont généralement dans le sens d'une supériorité des firmes familiales sur les non familiales. Allouche et Amann, (1995), ont dressé une liste des particularités émanant de la recherche qui pourraient expliquer ce surcroît de performance. Une décennie après la crise, pouvoirs publics, chercheurs et journalistes ont commencé à s'intéresser aux entreprises familiales. Qu'en est-il de la recherche en Algérie sur ce type d'entreprise ?

Très peu d'études ont été réalisées sur l'entreprise familiale en Algérie, cependant tous les chercheurs s'accordent à affirmer que l'entreprise dite familiale est dominante dans l'activité économique et notamment industrielle en

algérienne. A ce titre, l'entreprise familiale peut être considérée comme l'alternative à l'économie rentière.

Plusieurs raisons militent principalement en faveur de la recherche sur l'entrepreneuriat familial en Algérie, nous citerons :

- La faiblesse des recherches consacrées à l'entrepreneuriat familial.
- Le fait qu'un grand nombre d'entreprises algériennes sont des entreprises familiales et l'importance du nombre de PME familiales justifie à elle seule l'intérêt de ce sujet.
- Beaucoup de ces entreprises sont centenaires, leur création remonte à l'ère coloniale
- Le dynamisme et la leur capacité à développer des compétitivités a meme de les prémunir contre la concurrence des produits étrangers.
- Leur installation dans les secteurs industriels qui se traduit par leur capacité à bâtir une économie productive en Algérie.

Même si les entreprises familiales en Algérie restent des PME, elles s'identifient par leur conservatisme (retour constant aux valeurs traditionnelles) et l'esprit d'indépendance en raison de la structure de la propriété du capital légué par les fondateurs. Il s'agit dans un premier temps de s'interroger sur la spécificité de ce type d'entreprises. Au-delà de cette spécificité, l'entreprise familiale accorde une place importante à sa pérennité plus qu'au rendement, l'engagement à investir produit de la croissance et de l'emploi, deux aspects qui intéressent particulièrement les pouvoirs publics en Algérie.

L'objectif de cet ouvrage est de contribuer à une meilleure connaissance de l'entrepreneur familial en Algérie.

La problématique générale se résume de la manière suivante : Etant donné l'importance de l'entreprise familiale dans le monde et particulièrement en Algérie, ce travail consiste à étudier la spécificité (culturelle, historique…) de cette entreprise sa contribution et sa place dans la croissance économique et sociale.

Aujourd'hui, une analyse de la situation du capitalisme familiale en Algérie s'impose. De ce fait, cet ouvrage consacré à l'entreprise familiale répond à une demande croissante d'information sur ce type d'entreprise qui reste méconnue malgré la pluralité des publications. Tout le monde a envie de connaitre cette entreprise.

Dans cet ouvrage nous avons un ensemble de contributions de chercheurs universitaires qui se sont interrogé tant sur la nature de l'entreprise familiale que sur son fonctionnement et sa transmission. Beaucoup de contributions se sont focalisées sur la gouvernance des entreprises familiales. C'est pour dire que la relation entre propriétaires et managers n'est définitivement tranchée. Les problèmes de financement n'ont pas échappés aux auteurs.

C'est un ouvrage fort intéressant pour ceux qui veulent améliorer leurs connaissances de l'entreprise familiale. Praticiens du domaine, étudiants ou simples curieux trouveront leurs comptes dans cet ouvrage facile à lire.

L'esprit d'entreprise dans l'entreprise familiale

Pr. TABET AOUL LACHACHI Wassila

Université de Tlemcen

L'entreprise familiale est l'association de deux concepts dans le sens reste totalement opposé puisque le premier fait référence au profit alors que l'autre repose sur des liens affectifs. Aussi la conciliation des deux semble ambigüe et l'esprit l'entreprise est alimenté par l'esprit familial (Poulain-Rehm 2006, Fayolle 2009, chua et all 2009, Ward 1997). Sa force réside aussi dans les faits suivants :

- Un sujet et objet d'étude privilégié, car singulière de part sa pluralité,
- La richesse des phénomènes impulsés,
- Un gage d'un entrepreneuriat assuré pour un pays.

En Algérie l'entreprise familiale demeure la composante principale du champ entrepreneurial avec 98% des entreprises recensées en 2020, la famille est l'unique pourvoyeur de fond ce qui lui ouvre les voies d'intervention dans le déroulement de la vie de l'entreprise.

Peu d'études encore se sont intéressées à l'entreprise familiale mais ce qui ressort de leurs analyses c'est bien le degré d'influence de la famille sur la vie de l'entreprise**.** Car elle est régie par un compromis issu des valeurs, des normes et des objectifs des deux systèmes, où la personnalité des dirigeants est un des moteurs du comportement entrepreneurial de leurs entreprises (Miller 1983, Zahra 2005).

Un dirigeant d'entreprise familiale posséderait en réalité, trois têtes: celle d'un « Homo Economicus » son revenu, Homo Politicus », son pouvoir, « Pater Familias », sa protectection .

Plus qu'en occident ,80% des PME crées dans les pays arabes sont familiales elles constituent un moyen de consolider la position sociale d'une famille au sein d'une communauté.

Elles se caractérisent par une forte centralisation de structure, la personnalisation et le paternalisme ce qui confère une gestion particulière propre au contexte (Azzoury, Salloum, 2009, 2011,2015).

L'esprit d'entreprise est alors provient du rôle de la famille élargie en Algérie ou, d'un réseau à la fois familial et clanique (d'obligés) et qui plus privilégié au rôle de l'entreprise. Cette conception a favorisé le développement de toute une économie souterraine (Marchesnay, 2009) « immergée », qui est devenue prédominante.

En effet le dynamisme entrepreneurial en Algérie, résulte souvent de réseaux sociaux analysés comme institutions de coordination économique, parallèlement aux mécanismes de prix et d'autorité, et qui reposent sur le mécanisme de la confiance. Dans ce sens, la famille, l'ethnie, la religion est autant de facteurs générateurs de confiance entre individus qui y appartiennent.

L'entreprise familiale algérienne est aussi une dominante de la culture, la religion et l'histoire. Déjà, dans l'observation de l'entreprise algérienne René Gendarme (1959) a conclu que la gestion des entreprises Algérienne restait sous l'emprise des facteurs sociaux et culturels et notamment religieux.

Le secteur privé est composé d'anciens commerçants appartenant à des familles aisées qui ont évolué dans des secteurs d'artisanat et de transformation à l'abri du regard de l'état.

Déjà, dans l'observation de l'entreprise algérienne René Gendarme (1959) a conclu que la gestion des entreprises Algérienne restait sous l'emprise des facteurs sociaux et culturels et notamment religieux.

Le secteur privé composé d'anciens commerçants appartenant à des familles aisées qui ont évolué dans des secteurs d'artisanat et de transformation à l'abri du regard de l'état.

Dès lors, c'est la famille au sens restreint qui constitue l'unité cruciale d'identité et de solidarité. En fixant des bornes précises aux rapports d'échanges, en les circonscrivant à des réseaux sociaux fondés sur les relations directes ou des liens claniques et régionaux, l'entrepreneur algérien favorise la seule survie de son entreprise.

La place de la religion y est prépondérante car contrairement à l'Occident qui a érigé à partir du XVIIIème siècle l'économie en sphère autonome, l'entrepreneur algérien n'aborde ni l'argent ni le profit ni le marché ni le management de manière strictement mécanique, en fonction des principes de l'homo-economicus.

Alors, lorsque que des questions concernant l'islam sont abordées pour les entrepreneurs algériens, la prohibition du taux d'intérêt reste centrale. Plus le réseau familial est important plus son concours est grand et plus les profits récoltés de l'entreprise sont bénéfiques pour cette confrérie. Ces liens provenant de la culture et de la religion musulmane font de la famille algérienne la pourvoyeuse et la distributrice de fonds une garantie de légitimité de plus.

Par l'enquête GEM 2009,2011, les entrepreneurs évoquent l'absence de confiance dans les banques par exemple mais au fond les vrais raisons s'accordent autour de la confiance dans l'institution familiale d'un côté, et puis d'un autre le souci de transmission de l'autre.

Non loin aussi, de reconnaitre aussi que les entreprises les plus pérennes en Algérie sont celles qui n'ont pas eu recours à l'aide financière extérieure. Cette réflexion nous a permis de conforter notre vision sur le degré d'influence de la famille sur l'esprit d'entreprise

En effet le contrôle du capital investi est représenté par des éléments tel le pouvoir dans les décisions ayant attrait à, l'endettement et à la croissance. La famille algérienne contrôle la vie de l'entreprise familiale mais son périmètre d'action est tributaire des motivations et des objectifs de son propriétaire l'entrepreneur Bauer (1993) et Mouline (2001).

Cet ouvrage pousse la porte des chercheurs afin de se pencher et de porter leurs analyses sur l'entreprise familiale, l'esprit d'entreprise et par conséquent sur la question cruciale de la gouvernance de cette entité tellement particulière.

Une initiative très louable car elle permettra de comprendre la logique entrepreneuriale et les motivations des dirigeants quant à l'avenir de leurs entreprise.

Cet ouvrage aussi est un pont entre les chercheurs de différents pays notamment arabes ce qui offre une pluri dimensionnalité du phénomène familial dans l'entreprise.

Mais en fin de compte cet ouvrage aussi, est pour les étudiants algériens un recueil d'informations et de données académiques et pratiques afin de continuer dans cette voie.

نحو تحديد مفهوم الشركات العائلية

د. مريم منومس، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 02
menoumesmeryem@gmail.com

ط.د. وسيلة عجال، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر
wassila2648@gmail.com

الملخص:

نستعرض في هذه الورقة البحثية موضوع الشركات العائلية الذي زاد الاهتمام بها نظرا لأهميتها فهي تعتبر أحد أهم مؤشرات الأداء فلا يمكن إغفال دورها في العمليات الاقتصادية الحديثة في كل من البلدان المتقدمة والنامية .أين يشار لها على أنها كيانات ذات إمكانات اقتصادية كبيرة إضافة إلى أنها لم تبق مقتصرتا فقط على الجانب المالي بل تعدته إلى المساهمة في رفاهية المجتمعات وتحقيق تنمية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: شركات، شركات عائلية، حوكمة الشركات العائلية.

Résumé :

Dans ce document, nous passons en revue le sujet des entreprises familiales, qui s'y intéressent de plus en plus en raison de leur importance, car elles sont considérées comme l'un des indicateurs les plus importants de la performance et leur rôle dans les processus économiques modernes dans les pays développés comme dans les pays en développement ne peuvent être négligés. Lorsqu'on les appelle des entités à fort potentiel économique, elles sont non seulement restées financièrement limitées à contribuer au bien-être des sociétés et à réaliser un développement durable.

Mots-clés : Entreprises, Entreprises familiales, Gouvernance d'entreprise familiale.

مقدمة:

تلعب الشركات العائلية دورا مهما وحيويا في اقتصاديات الدول وستستمر على مر العصور والأزمنة في القيام بهذا الدور الفعال ، وتشير الشركة العائلية إلى أي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة ، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية ، وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة ، وعلى ذلك فإن الشركات العائلية هي مشروعات يلعب فيها الكيان العائلي دو ا ر إداريا وماليا ورقابيا مؤثرا على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة، ولسهولة تأسيس هذه الشركات فهي لن تندثر أو يتوقف تأسيس الجديد منها في مختلف دول العالم ، فمهما كان حجم التحديات التي تفرضها التحولات الاقتصادية في العالم ، فإن مثل هذا النوع من الشركات باق ببقاء أشخاص قادرين على العطاء وتحقيق نجاح تجاري واقتصادي ينسب إليهم، وينتقل بالتوريث لأبنائهم وأحفادهم .

انطلاقا مما سبق وبغية تحديد مفهوم الشركات العائلية نضع التساؤل التالي:

- ما المقصود بالشركات العائلية؟ وماهي أهم الخصائص التي تميزها عن الشركات الأخرى؟

أهداف الورقة البحثية:نسعى من خلال هذه السطور تحديد مفهوم الشركات العائلية من خلال:

- إبراز الإطار النظري والمفاهيمي للشركات العائلية.
- أهمية الشركات العائلية.
- تبيان مختلف نقاط القوة والضعف.

أهمية الدراسة: تعتبر الشركات العائلية أولى أنواع الشركات لكنها لم تحظ بالتغطية العلمية النظرية الكافية ومن هنا برزت أهمية الدراسة كحتمية أين يجب تناولها بالدراسة بغرض تحديد مفهومها.

منهجية الدراسة:ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا وتحقيق الأهداف المسطرة تم إتباع المنهج الاستنباطي من خلال مراجعة الأدبيات المتخصصة والتي تناولت موضوع الشركات العائلية.

وللإلمام بجوانب الدراسة سنحاول محاورة مفهوم الشركات العائلية بتبيان ، والوقوف عند أنواعها لكن وقبل أن نلج لتفاصيل الورقة البحثية لابأس أن نتوقف أولا عند مفهوم الشركات العائلية ومراحل تطورها وبغرض إثراء الورقة البحثية نتعرف على خصائصها ونقاط القوة والضعف لننتقل في الأخير إلى التحديات التي تواجهها وسبل تطويرها محاولين بذلك إزالة بعض من الغموض الذي يعتري الشركات العائلية.

أولا: التأصيل النظري للشركات العائلية.

1: الشركات العائلية محاولة تعريف.

تعتبر الشركات العائلية أقدم شكل من أشكال منظمات الأعمال في العالم وأكثرها شيوعا، وهي تمثل الغالبية العظمى من الشركات في جميع أنحاء العالم بنسبة تقارب 70% من إجمالي الشركات القائمة؛ ويعد التزايد الكبير في عدد هذا النوع من الشركات ظاهرة عالمية لا تقتصر على دولة دون أخرى.

الشركة العائلية – كما هو معروف تاريخياً – تنسب إلى اسم عائلة، أي إلى اسم شخص واحد، وهو عميد العائلة، أو إلى لقب العائلة، وقد تكتسب الشركة شهرتها من اسم العائلة، أو العكس؛ فقد تكتسب العائلة شهرتها من شهرة الشركة، وهناك حالات كثيرة تدلل على ذلك. ومن صفات الشركة العائلية أنها – في أغلب الحالات – شركة مغلقة على مُلاكها فقط، وقد انحصر التصنيف القانوني للشركات العائلية في عدة مسميات؛ فقد تكون الشركة العائلية شركة ذات توصية بالأسهم؛ خاصة بأبناء العائلة فقط، شركة تضامن،شركة ذات مسؤولية محدودة،شركة توصية محدودة1

عرف هاندلر سنة 1989 المشروع العائلي على أنه: المنظمة التي تتأثر قراراتها التشغيلية والإدارية الهامة لتتابع القيادة(الخلافة) بأعضاء العائلة الذين يقومون بإدارتها أو يشاركون في مجلس إدارتها.2

يشير مصطلح الشركة العائلية إلى الشركة التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس الذي يعتزم نقل الشركة إلى الأجيال القادمة، ويكون للمصطلحات الآتية "المؤسسة التجارية العائلية، والمنشأة العائلية، والشركة العائلية، والمؤسسة التجارية المملوكة لعائلة، والشركة المملوكة للعائلة، والشركة التي تسيطر عليها عائلة، نفس المعنى، وتشير هذه المصطلحات إلى الشركة العائلية.3

فقد عرفها **الفرا** على أنها المنشأة التي يعمل فيها اثنان أو أكثر وينتمون لعائلة واحدة ويملكها أحدهما أو كلاهما4.

كما عرفها **النجار** بأنها: اشتراك أكثر من فرد من عائلة واحدة في ملكية رأس المال الخاص بالشركة، مع وضع الضوابط التي تساعد على بقاء الشركة في الممارسة والسيطرة عبر الأجيال.5

وقد عرفها كل من **الفرا و الحايك** بأنها: منشأة مملوكة بالكامل لعائلة واحدة، وتكون القرارات والقوة التصويتية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية حكرا على أفراد العائلة دون غيرهم، وعلى ذلك فإن الشركات العائلية هي مشاريع يلعب فيها أفراد العائلة دورا إداريا وماليا ورقابيا مؤثرا على العمليات الحالية والمستقبلية، يشير مصطلح الشركة العائلية إلى الشركة التي يكون الأغلبية ممن لهم حق التصويت بقراراتها هم من أفراد العائلة نفسها. أظهرت عدة

دراسات أن الشركات المملوكة لعائلات تتفوق على نظيرتها من الشركات غير المملوكة لعائلات فيما يتعلق بالمبيعات والأرباح ومقاييس النمو الأخرى . تكمن بعض نقاط قوة الشركات العائلية في التزام العائلة بصفتها مالكة للشركة واستعدادها لنقل المعرفة والخبرة وبذل مجهود أكبر في العمل وإعادة الاستثمار في الشركة كما أن اسم العائلة المقترن بالشركة يؤدي للاعتزاز بها.6

كما تأخذ الشركات العائلية من حيث المبدأ نفس تعريف الشركات العادية بصيغها القانونية المختلفة، إلا أنها تتضمن البعد العائلي الذي أضفى غموضا وصعوبة في اعتماد تعريف واضح ومحدد للشركة العائلية .وأمام هذا الغموض في تعريف الشركة العائلية، وضع الباحثون ثلاثة مداخل لتعريف الشركة العائلية7:

المدخل الأول :قائم على ملكية المشروع؛ فحسب هذا المدخل تعتبر الشركة عائلية إذا كانت عائلة واحدة تمتلك أكثر من 50 %من أسهم الشركة.

المدخل الثاني :قائم على إدراك مجموعة الأقارب عاطفيا بأن الشركة عائلية.

المدخل الثالث :قائم على إدارة الشركة من قبل أعضاء العائلة.

وعلى ضوء هذه المداخل، ظهرت العديد من التعاريف لتحديد المقصود بها، لعل من أهمها تعريفي الاتحاد الأوروبي وتعريف مؤسسة التمويل الدولية.

- **تعريف الاتحاد الأوروبي**: اعتمد الاتحاد الأوروبي على عدد من الحالات التي في حال توافر أي منها تعتبر الشركة بمثابة شركة عائلية، وهذه الحالات هي:8

  - أن تكون أغلبية الملكية تحت سيطرة الشخص المؤسس للشركة أو أحد أفراد أسرته.
  - ألا تقل ملكية العائلة عن 25%من أسهم الشركة.
  - في حال كانت الشركة مدرجة في سوق الأوراق المالية تحكم العائلة في اتخاذ القرارات في الشركة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
  - وجود أحد أفراد العائلة (على الأقل) في مجلس إدارة الشركة.

- **تعريف مؤسسة التمويل الدولية:**

عرفت مؤسسة التمويل الدولية الشركة العائلية بأنها: الشركة التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل الشركة إلى الأجيال القادمة .ويكون للمصطلحات التالية: المؤسسة التجارية العائلية، المنشأة العائلية، الشركة العائلية، المؤسسة التجارية المملوكة للعائلة، الشركة المملوكة للعائلة والشركة التي تسيطر عليها عائلة نفس المعنى.9

كما وضع كل من **ماندلر وكاولينغ** تعريفا للشركات العائلية اعتمدا فيه على عدة مداخل لتقديم تعريف أكثر دقة وشمولية وتمثلت تلك المداخل في ملكية المشروع، وجود مجموعة من الأقارب مدركة عاطفيا ،الصفة العائلية للمشروع وأخيرا إدارة الشركة من قبل أفراد العائلة10.

وبشكل عام تعرف الشركات العائلية على أنها: تلك الشركة التي تسيطر فيها عائلة واحدة علة القوة التصويتية ويركز على أهمية القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة أو الشركة ومن يتخذها مثل تعيين المدير التنفيذي الجديد والتوجهات العامة لشركة.11

ومن خلال تتبع الوجهات المختلفة لتعريف الشركات العائلية يمكن تعريف الشركات العائلية **إجرائيا** بأنها: الشركات التي يكون فيها مجلس الإدارة المشكل مسيطر عليه من قبل أفراد العائلة ، ويلعب فيها الكيان العائلي دورا إداريا وماليا ورقابيا مؤثرا على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة.

2. أهمية الشركات العائلية:

ظهرت الشركات العائلية في العالم كمركز اقتصادي كبير يتم فيه ممارسة الأدوار الاقتصادية المختلفة، حيث تلعب الشركات العائلية دورا كبيرا في النمو الاقتصادي لأي بلد، كما توفر الشركات العائلية فرصا كثيرة للتوظيف والقضاء على البطالة في المجتمعات، وتقوم تلك الشركات على تنمية اقتصاد الدولة من خلال المساهمة في الناتج المحلي.فهي تعد نموذجا لأقدم المؤسسات التجارية وأكثرها شيوعا على مستوى العالم، وفي العديد من البلدان تمثل الشركات العائلية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد.

كما تتميز هذه الشركات باستمراريتها وتناقلها عبر الأجيال ومصدر فخر للعائلة المالكة المسيطرة على كافة المناحي فيها، والتي تحافظ دوماُ على بقاء السيطرة المطلقة لها. وحيث إن لهذه الشركات دورها وطابعها المميز الذي يغلب على بقية الشركات الأخرى، ففي كثير من اقتصاديات العالم المختلفة لم تستطع الشركات الكبيرة تهميش دور هذه الشركات، حيث وجدت فيها حلولا إبداعية للكثير من مشكلاتها، فالشركات العائلية بطبيعتها تكون بعيدة عن ضغط تحقيق نتائج سريعة، أو هامش أرباح سريع، وبالتالي فهي تقوم بتنفيذ خطط وبرامج إستراتيجية تضمن لها تحقيق أرباح بشكل تدريجي ومخطط يضمن لها استمراريتها ونموها وتطورها لاحقا12

3. خصائص الشركات العائلية :

تتميز الشركات العائلية بمايلي13:

- تأصل مبدأ التخصص وتوارث الخبرات؛ حيث يستمر العمل في الشركات العائلية في نفس المجال الذي أنشئت له على أيدي المؤسسين، ثم تنتقل الخبرة إلى الأبناء، ويستمرون في العمل وتنميته وتطويره.

- توفر الثقة المتبادلة بين الجمعية العامة والإدارة التنفيذية التي تسند عادة إلى أحد أفراد العائلة المالكة للشركة أو لغالبية رأسمالها، أو إلى أحد الأشخاص المرتبطين بها أو المنتمين إليها.
- الترابط والتلاحم بين أفراد العائلة نتيجة حرصهم على مصالح واحدة مما يوجد شعورا بالانتماء للعائلة الكبيرة ويفتح فرص عمل لغير أفراد العائلة المؤهلين.
- ارتفاع ثقة السوق في الشركة، وذلك نتيجة ما تتمتع به العائلة المالكة لها من سمعة طيبة؛ مما يوفر لها مزايا تفضيلية في عمليات البيع والشراء، وكذلك في توفير التمويل والائتمان اللذان تحتاجهما الشركة لتنفيذ مشروعاتها وأعمالها.
- قيادة الجانب الاجتماعي للوضع الربحي داخل تلك الشركات؛ حيث يسعى أصحابها إلى الظهور في مكانة اجتماعية كبيرة، تعبر عن صورتهم الإيجابية في السوق والمجتمع، مما يجعلهم يسعون إلى تعظيم الأرباح لتحقيق ذلك الهدف.
- استقرار الإدارة وآلية اتخاذ القرار نتيجة لعدم تعقد الهيكل الإداري والتحرر من إجراءات اللوائح.
- "عدم تعقد الهيكل الإداري للشركة مما يؤدي إلى السهولة في العمل واتخاذ القرار.
- ارتفاع درجة الحماس بين أفراد العائلة لإنجاح الشركة.
- ظهور الصراع بين الاعتبارات الاقتصادية والاعتبارات العائلية وتفوق الاعتبارات العاطفية مما يؤدي إلى ضعف جودة القرارات المتخذة."**14**

4. مراحل نمو وتطور الشركات العائلية:

عادة ما تمر الشركات العائلية بثلاث مراحل من التطور، تتميز بخصائص معينة يمكن تلخيصها كالآتي:

✍ **مرحلة المؤسس أو المؤسسون:**

هي الخطوة الأولى لإنشاء الشركة العائلية، وتكون ملكية الشركة بالكامل للمؤسس(المؤسسون)، وقد يلجأ بعض المؤسسين إلى استشارة عدد قليل من المستشارين الخارجيين و/أو رفقاء العمل، لكنهم يتخذون غالبية القرارات الرئيسية بأنفسهم .وتتسم هذه المرحلة بالتزام شديد من قبل المؤسس(المؤسسون)بالعمل على تحقيق النجاح لشركته، كما تتسم بهيكل حوكمة بسيط .ولعل أهم تحدي تواجهه الشركة العائلية في هذه المرحلة هي خطط انتقال الملكية، لأن اكتمال تطور الشركة العائلية إلى المرحلة التالية يحتم على المؤسس(المؤسسون)اتخاذ الجهود اللازمة للتخطيط لانتقال الملكية ولإعداد القائد التالي للشركة.**15**

✍ **مرحلة إشراك الأبناء(الجيل الثاني)**

في هذه المرحلة تنتقل إدارة وملكية الشركة إلى أبناء المؤسس(المؤسسون)، ونظرا لانضمام مزيد من أعضاء العائلة إلى الشركة، فإن مشاكل الإدارة ستصبح معقدة نسبيا عما كانت عليه في المرحلة الأولى من إنشاء الشركة .ومن بين أهم التحديات الشائعة في هذه المرحلة، الحفاظ على التجانس بين الأبناء، وتنظيم عمليات وإجراءات العمل، وإرساء قنوات الاتصال الفعالة بين أعضاء العائلة، وتأمين خطة انتقال المناصب الإدارية الرئيسية**16**.

✍ **مرحلة اتحاد الأقرباء(الجيل الثالث)17**:

في هذه المرحلة تصبح حوكمة الشركة أكثر تعقيدا مع تزايد انضمام أفراد العائلة في أعمال الشركة، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بما في ذلك أبناء الإخوة وأبناء الأعمام والأصهار .ولما كان الكثير من هؤلاء الأفراد ينتمون إلى أجيال وفروع مختلفة من العائلة، فقد تتباين أفكارهم بشأن كيفية إدارة الشركة ووضع إستراتيجيتها العامة .وبالإضافة إلى ذلك، من المحتمل بدرجة كبيرة أن ينتقل أي صراع كان قائما بين الإخوة في المرحلة السابقة إلى جيل أبناء العمومة أيضا .ونتيجة لذلك تنطوي هذه المرحلة على معظم قضايا الحوكمة العائلية .ومن أكثر القضايا المعروفة التي تواجهها الشركات العائلية في هذه المرحلة :توظيف أفراد العائلة، وحقوق المساهمين من العائلة، وتسييل الأسهم، وسياسة توزيع الأرباح، ودور أفراد العائلة في الشركة، وفض المنازعات في العائلة ورؤية العائلة ورسالتها.

5. أنواع الشركات العائلية:

تقسم الشركات العائلية إلى ثلاثة أقسام من حيث الجانب التنظيمي

1.5: الشركات العائلية التقليدية :يتمتع هذا النوع من الشركات بطول الأمد، كما ويتميز هذا النوع من الشركات بالهدوء حيث تميل هذه الشركات إلى الأبوية في توجيهها، ويتمتع أفراد هذه الشركة بتأثير بارز على المجتمعات المحيطة؛ لأن معظم هذه الشركات تميل إلى الانتماء إلى مجتمعات محدودة نسبيا ، فمن المعتاد أن تخفي هذه الشركات اندماجها مع الشركات الكبرى**18**.

2.5 :الشركات العائلية التقليدية الصراعية: تختلف هذه الشركات عن الشركات التقليدية بنوع الصراعات التي تسود هذا النوع من الشركات، وقد يرجع ذلك إلى الاختلاف في وجهات النظر الخاصة بتوجيه الشركة مستقبلا ، وعادة ما يفشل الاستشاريون في هذه الشركات؛ لأن التصدع يكون كبيرا ، ولأن الموقف يكون قائما على مجموعات مختلفة من الثوابت والافتراضات التي لا تقبل المناقشة لذا من المتوقع بدرجة كبيرة أن تكون نتيجة مثل هذا النوع من الصراعات هي بيع الشركة.

3.5 :الشركات العائلية الريادية :وهذا يعتبر من أصعب أنواع الشركات العائلية، حيث يقوم رائد الأعمال بقيادة الشركة إلى أن يخلفه قائد آخر أو أكثر من أبنائه، ويلاحظ أن هذا النوع من الشركات يطفو عليه سمة التنافس، حيث ينظر كل فرد في العائلة إلى حصته من الميراث، كما يبرز في هذا النوع من الشركات اختلاف كفاءة الأبناء في أداء الأعمال وقيادة الشركة**19**

ثانيا:الشركات العائلية بين التحديات وسبل التطوير.

يرى العديد من الخبراء والمختصين والمهتمين بشؤون الشركات العائلية أن هذه الشركات تقع بين فكرين أساسيين**20**:

- **الفكر الأول** :يذهب الخبراء أصحاب هذا الفكر إلى أن إدارة الشركات العائلية – وهي المكونة من أفراد من داخل العائلة المالكة لهذه الشركات – ترى أن الشركات التي تديرها ستبقى قادرةً على أن تحافظ على وجودها؛ بل وازدهارها ونموها، وعلى تطوير نفسها إلى الأفضل في جميع أنشطتها، سواء كانت فنية، أو معلوماتية، أو تسويقية، أو إنتاجية، أو خدمية. وتعتقد تلك الإدارات – أيضاً – أن هذه الشركات ستكون قادرة على تجاوز المشكلات والعقبات التي تواجهها، سواء كانت عقبات من داخل الشركات ذاتها أو من خارجها، ويبنون اعتقادهم هذا على أن شركاتهم تتمتع بخبرات كبيرة، تكونت من خلال ممارسات عملية طيلة سنوات عديدة، وأن هناك عادات وتقاليد تحكم العائلة المالكة للشركة، هذه العادات تفرض على جميع أفراد العائلة المساهمين في الشركة السمع والطاعة للجيل الذي يتولى إدارة الشركة، وأن هذا الجيل هو المنوط بالتخطيط والإدارة والرقابة، وهو الذي يقود الشركة من نجاحات إلى نجاحات، وأنه سيورث الجيل التالي شركة ناجحة، وسيورثه أيضاً خبرات كبيرة تساعد على استمرار هذا النجاح.
- **الفكر الثاني** :أما الخبراء أصحاب الفكر الثاني؛ فيرون أن مستقبل الشركات العائلية محفوف بالمخاطر والتحديات التي تجعلها مهددة بالانهيار، ومن ثمَّ التلاشي، وتشتمل هذه المخاطر على:

– مخاطر داخلية :تتعلق بالتنافس العائلي بين أفراد العائلة للوصول إلى إدارة الشركة، بحجة إدخال أفكار جديدة وطرق حديثة لإدارتها، وهذا يُقابَل من القائمين الحاليين على الإدارة بالمقاومة، بحجة توافر الخبرات العملية لديهم ؛ مما يجعلهم أجدر بالقيام بعملية الإدارة. وقد تتعلق — أيضاً – بسيطرة التعامل بالأسلوب (الأبوي) في إدارة الشركة.

– مخاطر خارجية :تتعلق بعدم قدرة الشركة على التطوير والتجديد، والأخذ بالأساليب والطرق الحديثة في الإدارة، الأمر الذي سيترتب عليه الحاجة إلى تمويل كبير قد لا يتوافر من داخل العائلة، مما يدفعها للجوء إلى

التمويل الخارجي، وما يسببه من إملاءات خارجية تؤدي إلى الاعتراض من جانب العائلة على مثل هذا التمويل.

1.جوانب القوة والضعف في الشركات العائلية.

جوانب القوة21 :إن أداء الشركات العائلية يفوق نظيراتها من الشركات الأخرى من حيث حجم مبيعاتها وأرباحها وغيرها من مؤشرات النمو، كما أن أداء الشركات العائلية يفوق أداء الشركات المنافسة، يعزى ذلك إلى درجة الالتزام الذي تبديه العائلة من أجل نمو وازدهار أعمالها ومن أجل انتقال شركتها إلى الأجيال اللاحقة، فينخرط الكثير من أفراد العائلة في الشركة ويكونون دائما على استعداد للعمل بجد ويقومون بإعادة استثمار جزء من أرباحهم في أنشطة الشركة، حتى يتسنى لها النمو على المدى الطويل، كما يلعب امتداد المعرفة في دعم جوانب القوة من خلال نقل المعارف والخبرات والمهارات المتراكمة إلى الأجيال اللاحقة على رأس أولويات الشركة العائلية، وينغمس الكثير من أفراد العائلة في أنشطة شركتهم في سن مبكرة، كما أن المصداقية والفخر من جوانب قوة الشركات العائلية لارتباط اسم وسمعة الشركة العائلية بمنتجاتها أو خدماتها، فإنها تسعى بكل دأب إلى الارتقاء بمستوى جودة منتجاتها والمحافظة على علاقات طيبة مع شركائها(العملاء، الموردين، أو الموظفين، أو لمجتمع.

جوانب الضعف22 :تعتبر الشركات العائلية أكثر تعقيدا من حيث الحوكمة بالمقارنة بنظيراتها نتيجة إضافة عامل جديد وهو المشاعر والمشكلات العائلية إلى أعمال الشركة، مما يزيد من تعقيد المسائل التي يتعين على هذه الشركات أن تتعامل معها، كما أن الصبغة غير الرسمية من أهم نقاط الضعف للشركات العائلية حيث أن معظم العائلات تدير أعمالها بنفسها، فلا يكون هناك اهتمام كبير بوضع قواعد واضحة لممارسات وإجراءات العمل، ولهذا عندما يصبح أفراد العائلة أكبر عددا وتتسع الأعمال، يمكن أن يؤدي هذا الوضع إلى الكثير من أوجه القصور والصراعات الداخلية التي تهدد استمرار أعمال هذه الشركات، وتلعب قلة الانضباط دورا بارزا في جوانب الضعف للشركات العائلية حيث لا تبدي الشركات العائلية اهتماما في مجالات الإستراتيجية الأساسية مثل خطط انتقال مناصب الرئيس التنفيذي والمناصب الإدارية الرئيسة الأخرى، وتوظيف أفراد العائلة في الشركة، وجذب مديرين مهرة من خارج الشركة والاحتفاظ بهم، ويمكن أن يؤدي تأجيل اتخاذ مثل هذه القرارات الإستراتيجية أو إغفالها إلى إفشال الشركات العائلية.

2. تحديات الشركات العائلية:

تواجه الشركات العائلية مجموعة من التحديات التي تضعف نشاطها وتطورها يمكن إيجازها في النقاط التالية23:

1.2. التحديات التنظيمية:

- إجراءات معقدة لبدء عمل تجاري.
- اللوائح القانونية الغامضة وغير الدقيقة..
- نظام قانوني غير مستقر.
- غياب الحماية القانونية الفعالة.
- إجراءات المشتريات العامة المعقدة والمضيعة للوقت والجهد .
- ثقافة تنظيمية غير كافية.

2.2. التحديات الشخصية:

- العمال ذوي المهارات المنخفضة.
- ارتفاع معدل دوران الموظفين.
- عدم وجود فرص عمل مرنة.
- محدودية الوصول إلى التقنيات المتقدمة والآلات والمعدات والابتكارات التقنية .

3.2. التحديات التسويقية:

- المنافسة المحلية بين الشركات الأخرى.
- عدم كفاية الحماية ضد المنافسة الأجنبية غير العادلة.

4.2. التحديات المالية:

- العبء الضريبي.
- نظام ضريبي معقد وغير مستقر.
- ضعف الفرص لزيادة التمويل الخارجي.

5.2.التحديات الإدارية:

- عدم الإلمام بأساليب وتقنيات الإدارة الحديثة .
- نقص المهارات التي ينطوي عليها اكتساب ومعالجة المعلومات .
- عدم الاستعداد لتطوير وتحسين المؤهلات.

3.سبل تطوير الشركات العائلية:

لتطوير الشركات العائلية صدرت عدة دراسات وأبحاث بما في ذلك إدخال الحكومة إلى هذه الشركات وقد

خلصت هذه الدراسات إلى وجود خيارات نوردها فيما يلي24:

- **إعادة هيكلة الشركة** :تتطلب إعادة الهيكلة عدة عمليات وخطوات كإعادة النظر في التنظيم الداخلي والعمل على رسم الإدارة الإستراتيجية، توفير إدارة أكثر فاعلية،
- **الاندماج مع الشركات المحلية** :يعتبر الاندماج خيار عالمي بين الشركات المتنافسة ويفضل تطبيقه على الشركات العائلية متوسطة الحجم.
- **التحالفات الإستراتيجية** :يقصد به عقد اتفاق بين شركتين أو أكثر لتحقيق أهداف معينة واضحة لمصلحة

الشركات المتحالفة، ومن أهم صيغه :المشروع المشترك، التحالف التسويقي، التحالف التكنولوجي.

- **التحول إلى شركات مساهمة عامة** :تقوم الشركة بالتحول إلى شركات مساهمة.
- **حوكمة الشركات العائلية25**: فذا يسهل اتخاذ القرارات، كما يخفض تكاليف الإدارية و يسمح باتخاذ قرارات غير تقليدية ولكنها مواتية استراتيجيا، ويساعد نظام الشركة الناجح على بناء الثقة داخل العائلة. فحوكمة الشركات العائلية هي الحوكمة التي تهدف إلى تأمين استمرارية الشركة بوضع نظام يحدد من يتولى الإدارة من أفراد العائلة بعد وفاة المؤسسين، وتنظيم العلاقة بين الشركاء لضمان استمرارها، حيث تعمل على نشر جو الطمأنينة في أوساط المستثمرين وحملة الأسهم وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم المنافسة في أسواق المال العالمية ومنع حدوث حالات الفساد المنتشرة في الشركات نتيجة لتطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية، بالإضافة إلى توفير مصادر تمويل للشركة في ظل تزايد حركة انتقال التدفقات الرأسمالية.

خاتمة:

أخيرا وبعد عرض هذه الورقة البحثية التي كانت واجهة لعرض وتحليل الشركات العائلية علينا التنويه بأنه لا يوجد اتفاق حول تعريف موحد للشركات العائلية، لكن المتفق عليه أنها شركات نشطة الحركة والفاعلية وبالتالي تحقق قيمة مضافة واستقرارا للاقتصاد. فتعريفها اذن لم يعد يقتصر على جانب الملكية وإنما على أسلوب ونهج الإدارة وقد سميت" العمود الفقري للاقتصاد الوطني" لذا وجب على كثير من هذه الشركات ضرورة إدخال مبادئ الحوكمة ومعاييرها لضمان استدامة الشركات العائلية وانتقالها للأجيال المتعاقبة. وعلى ضوء هذه النتيجة ورغبة منا في إكساب دراستنا فائدة علمية أكبر وجب علينا طرح جملة من التوصيات والمتمثلة فيما يلي:

- ضرورة تفعيل حوكمة الشركات في الشركات العائلية.
- تنويع أعضاء مجالس إدارة الشركات العائلية، بحيث يشمل أعضاء من داخل العائلة وآخرين مستقلين.

قائمة الهوامش:

1 محمود حسين عيسى: الشركات العائلية ودورها في التنمية البشرية والاقتصادية،متاح على:
[http://www.alukah.net/culture/0/668/]، تم الاطلاع بتاريخ:2020/10/29،على الساعة15

2 أحمد الخضيري محسن :حوكمة الشركات، مجموعة النيل،القاهرة،2005،ص.25

3 نهاد نادر، "تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة في سورية"، مجلة جامعة البعث، مج.83 ، ع.1 ،2016،ص. 123

4 ماجد الفرا:" تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة دراسة تطبيقية"، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا،ع.1. 2005، ص.08

5 فايز النجار، جمعة صالح العلي، عبد الستار محمد : الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ، دار الحامد ، عمان،2010،ص.35

6 ماجد الفرا ، محمد الحايك:" المنشآت العائلية في قطاع غزة :دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مج.22، ع.2، 2014،ص.182.

7 ماجد الفرا: " تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة دراسة تطبيقية" ،مرجع سبق ذكره،ص.10

8 رندة الدبل :تقييم الشركات العائلية،دار اليازوري،عمان،2013،ص.129

9 رندة الدبل:المرجع نفسه،ص.131

10 سوسن زيرق وآخرون:"أهمية حوكمة الشركات في إدارة النموذج الثلاثي للشركات في إدارة النموذج الثلاثي للشركات العائلية"،مجلة مينا للدراسات الاقتصادية،مج.2، ع.2،2019،ص.ص. 207.

11 نهاد نادر:مرجع سبق ذكره،ص.102

12 لخضر عبد الرزاق مولاي: حوكمة الشركات العائلية، ملتقى دولي: آليات حوكمة الشركات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة ، 26 – 25 نوفمبر.2013،ص.184

13 فاتح غلاب وآخرون : "إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات دراسة تحليلية"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة،مج.3، ع. 1،ص.252

14 سوسن زيرق وآخرون:مرجع سبق ذكره،ص.207

15 نعيم شبانة التميمي:الشركات العائلية في محافظة الخليل:المشكلات وسبل التطوير،(ماجيستير)،كلية الدراسات العليا،جامعة الخليل،2018 ،ص. ص.16،17

16 فاتح غلاب وآخرون :مرجع سبق ذكره،ص.252

17 لخضر عبد الرزاق مولاي :مرجع سبق ذكره،ص.188

18 نعيم شبانة التميمي:مرجع سبق ذكره،ص.ص.20.19

19 سامي فوزي: الشركات التجارية الأحكام العامة والخاصة، دار الثقافة، عمان،2010،ص.59

20 محمود حسين عيسى: الشركات العائلية ودورها في التنمية البشرية والاقتصادية ،مرجع سبق ذكره.

21 سناء أبو زيد:دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية،مؤسسة التمويل الدولية،واشنطن،2009،ص.ص.14.13

22 نهاد نادر :مرجع سبق ذكره،ص.145

23 نعيم شبانة التميمي:مرجع سبق ذكره،ص.29.28

24 محمد الجليلاتي: دليل تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة، منشورات هيئة الأوراق والأسواق المالية،سوريا،2007،ص.16

25 معمر حمدي وآخرون:"حوكمة الشركات العائلية آلياتها وتطبيقاتها في الشركة العائلية نقل الأردنية"، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة،مج.10، ع.2019،01،ص.ص.54،55.

Les entreprises familiales : Quelles spécificités en matière de gouvernance ?

Dr. KHEDIM Amel, Ecole supérieure de management, Tlemcen
amelkhedim@yahoo.fr
Dr. OUAHBA Amel, Université Ahmed Zabana, Relizane
amel.ouahba@cu-relizane.dz
Dr. MADANI Chérif, Université Ahmed Zabana, Relizane
madanicherif08@gmail.com

Résumé :

La présente contribution, à **portée théorique**, vise à analyser l'entreprise familiale selon deux points de vue, organisationnel et stratégique. Il s'agit d'abord de montrer l'existence d'un particularisme de l'entreprise familiale s'agissant de sa configuration de propriété et de contrôle.

L'objectif consiste à analyser ce qui rend spécifique l'entreprise familiale et sa stratégie. Depuis quelques années, et en raison des multiples et profonds dysfonctionnements observés au sein des entreprises, la gouvernance d'entreprise fait l'objet d'un regain d'intérêt manifeste parmi une multitude d'acteurs, tant publics que privés. De profondes réformes institutionnelles ont été engagées dans la plupart des pays occidentaux, et plus récemment au Maghreb, afin de mettre en place de nouvelles règles de « bonne gouvernance ».

Mots clés : gouvernance, entreprises familiales, théorie de l'agence, théorie de l'intendance, implications familiales.

Introduction :

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et changeant. Des marchés saturés, une compétitivité croissante de la part des firmes multinationales, une plus grande accessibilité au savoir, des clients plus exigeants et moins fidèles et des modifications du tissu démographique sont autant de défis que doivent relever les entreprises modernes. Devant ce constat, le débat sur « la bonne gouvernance » est devenu primordial dans la nouvelle donne économique.1

En effet , et depuis plusieurs années , la gouvernance fait l'objet d'un grand nombre de travaux relevant de disciplines et de racines théoriques variées

,allant de l'économie institutionnelle aux relations internationales en passant par l'économie ou la sociologie des organisations.

La gouvernance des entreprises est apparue suite au débat ouvert par (Berle et Means,1932) portant sur l'apparition de conflits d'intérêts entre propriétaire et dirigeants (Charreaux ,2002).2

Dans cette perspective, ce papier a pour but de fournir un cadre théorique qui permettrait d'apporter des réponses à notre question centrale suivante :**quelles sont les spécificités que caractérisent les entreprises familiales** ? Dans ce sens, nous nous appuyons sur le cadre théorique de la théorie de l'agence a partir du moment que cette dernière est de plus en plus mobilisée dans l'étude des différentes formes d'organisations notamment familiales. Chrisman et al., (2004, p.351) écrivent : « la théorie de l'agence offre un cadre de référence riche et fructueux à la lumière duquel les problèmes particuliers des entreprises familiales peuvent être étudiés ».

Avant de s'attarder sur les principales théories traitant la thématique de la gouvernance, nous allons tout d'abord spécifier les critères de définition de l'entreprise familiale puis nous allons développer les différentes approches de la gouvernance d'entreprise familiales . Ensuite nous nous intéresserons aux spécificités des entreprises familiales Algériennes .

1. Cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise : vers de nouvelles perspectives théoriques

1. définitions :

Dans la littérature, il n'y a pas de consensus quant à la définition de l'entreprise familiale (Allouche & Amann, 2000)3. En effet, il existe plusieurs définitions de la gouvernance d'entreprise, et chacune d'entre elle pose le problème de la gouvernance de façon différente ; dans le présent travail, nous retenons les définitions suivantes :

-selon l'institut français de l'audit et du contrôle interne « *la gouvernance d'entreprise est l'ensemble des responsabilités et des pratiques exercés par les dirigeants ayant pour but de fournir une direction stratégique , de s'assurer que les objectifs sont atteints ,attester que les risques sont gérés correctement et vérifier que les ressources de l'entreprise sont utilisées de manière responsable.* »(cahier de l'académie des sciences et techniques comptables ,2007)4

-de son coté,(Nacirir,2011) propose une définition plus technique et précise que : « *la gouvernance d'entreprise est un ensemble de principes, de mécanismes, de processus et surtout d'attitude qui sont mis a contribution afin de régir l'organisation, aujourd'hui et dans l'avenir, sur le plan de l'efficacité et de l'étique* . »5

Gérard Charreaux quand à lui présente une définition de la gouvernance qui a nos yeux nous semble plus complète en mettant l'accent sur les éventuels conflits d'intérêts opposant les dirigeants aux différentes parties prenantes ,il propose la définition suivante: « *le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants ,autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* . »6

2. **théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise :**

Le tableau suivant résume les principales théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise

Tableau 1 :principales théories

Théorie	**Auteurs**	**Caractéristiques**
Théorie des droits de propriété	Alchain, Demestz,Furuboton, Cheng et De Alessi , 1960	-chaque firme est caractérisée par une structure particulière des droits de propriétés . -la théorie sert à établir des mécanismes de gestion pouvant faire face aux conflits d'intérêts entre actionnaires /mandants et dirigeants. -elle se réfère à l'économie des contrats et l'analyse économique du droit , elle considère la firme comme un nœud de contrats .
Théorie de l'agence	Jensen et Meckling sur la base des travaux de Ross	-C'est un contrat liant le principal(propriétaire)et un agent (gestionnaire) dans le but de gérer

	,1973	l'entreprise . -l'apparition de conflits entre le propriétaire et gestionnaire . -la théorie de l'agence propose des mécanismes de control et d'incitation permettant d'aligner les intérêts des dirigeants et actionnaire afin de minimiser les coûts d'agence .
Théorie des couùts de transaction	Ronald Coase , Willamson, 1937	-cette théorie stipule que l'efficacité organisationnelle passe par la minimisation des coûts (coûts de transaction)qui passe par 3 types de gouvernance :le marché , la firme, et la forme hybride de gouvernance) -la théorie des coûts de transaction cherche a explique la diversité des formes d'organisations

Source : établie par le chercheur

On s'accorde à dire que la théorie des droits de propriété essaye de démontrer que la séparation entre propriétaire et gestion n'est pas synonyme de dépossession de la propriété .c'est une théorie qui se rattache à l'économie des contrats, elle se trouve dans une grande proximité avec la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence .cependant, elle nie le rôle spécifique de la hiérarchie et considère la firme comme un « nœud de contrats ».

La théorie de l'agence quand a elle vient de complément à la théorie des droits de propriété, elle se focalise sur les mécanismes de contrôle sui peuvent résoudre les conflits d'intérêts entre actionnaires et managers .,ces différences d'intérêts peuvent avoir différentes sources à savoir : la différence de l'horizon temporel qui les associe à l'entreprise, la différence entre leurs préférences au niveau des risques, l'aversion à l'effort des gestionnaires et la consommation des actifs de la société à des fins personnelles.

3.la gouvernance d'entreprise familiales à la lumière de la théorie de l'agence :

- **la théorie de l'agence :**

D'un point de vue théorique, la théorie de l'agence a souvent été utilisée pour décrire et analyser les mécanismes de la gouvernance d'entreprise dans les entreprises familiales, le plus souvent en comparaison par rapport aux entreprises non familiales .En effet, la théorie de l'agence vient en complément à la théorie des droits de propriété, elle va s'attaché à mettre en exergue les mécanismes de contrôles ,qui ,dans l'entreprise managériale ,vont permettre de résoudre des conflits d'intérêts entre actionnaires et managers .7

La théorie de l'agence s'est manifestée au milieu des années 1970 ,par plusieurs contributions majeures ,notamment celles de Jensen et Meckling en 1976 et à évolué avec les travaux de Eugen 1980, Jensen 1983.Ce dernier ,entent le cadre d'analyse d'Alchian et Demsetz 1972 en introduisant la notion de «relation d'agence »,cette relation s'établie entre au moins deux parties dont l'une (le principale) mandate ,l'autre (l'agent) pour qu'il exécute un travail pour son compte .ainsi la relation entre un dirigeant et ses actionnaires constitue typiquement une telle relation d'agence .8

Pour Jensen et Meckling, « il existe une relation d'agence lorsqu'une personne a recours aux services d'une autre personne en vue d'accomplir en son nom une tache quelconque. »9

Ceci dit, la théorie d'agence met en avant le fait que la séparation entre propriété et management dans une organisation entraîne des relations d'agence, et donc des coûts d'agence de nature à nuire à la bonne coordination des acteurs et par conséquent à la performance de l'organisation. En effet, le propriétaire appelé principal délègue son pouvoir de direction à un dirigeant professionnel appelé agent. Celui-ci est supposé se conformer aux intérêts du propriétaire. Mais ces deux acteurs peuvent avoir des intérêts opposés : les actionnaires chercheraient la seule maximisation des dividendes quand les dirigeants auraient une volonté de pérennité organisationnelle voire d'enracinement. Ce cadre théorique a été largement mobilisé pour expliquer les surperformances des entreprises familiales par rapport aux entreprises dont le capital est dilué. Mais cette grille théorique est-elle bien adaptée aux entreprises familiales ? En effet, dans une entreprise familiale les conflits et les coûts d'agence seraient pratiquement nuls dans la mesure où les propriétaires étant souvent en même temps dirigeants, il y aurait un recoupement des intérêts quant à la logique de développement, de risque et de maximisation des profits. La conséquence (Fama et Jensen 1983) est la moindre nécessité de contrôle du fait d'une plus grande discipline de la part des dirigeants.

En effet, les intérêts des dirigeants- propriétaires et des dirigeants non familiaux sont différents. Alors que les actionnaires sont des maximisateurs de richesse, les dirigeants cherchent à maximiser leur propre fonction d'utilité qui intègrent principalement la rémunération, le pouvoir, la sécurité et le statut (Williamson, 1964). Ils préfèrent poursuivre des objectifs en termes de croissance associés à des bénéfices issus de l'appréciation de la valeur actionnariale. Ils sont indifférents au niveau du risque lié aux investissements car ils peuvent diminuer ce risque en diversifiant leur portefeuille. Par ailleurs, et en explorant les caractéristiques d'une entreprise familiale, les chercheurs stipulent que les coûts d'agence n'ont pas lieu d'exister ou sont insignifiants puisque les dirigeants et les actionnaires sont supposés avoir les mêmes intérêts et que la propriété et le management ne sont pas séparés (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama et Jensen, 1983, Ang et al. 2000).10

Dans ce sens, D'autres chercheurs adoptent également ces points de vue. Gélinier (1996) considère que les coûts d'agence dans l'entreprise familiale sont nuls du fait de la concentration de l'actionnariat et de l'exercice du pouvoir entre les mains d'une même personne, ce qui confère à l'organisation un avantage compétitif certain. Pour Allouche et Amann (1998), la performance naît de la pérennité naturelle des relations entre les membres de la famille sans risque de conflit entre principal et agent. Etant donné la particularité des rapports familiaux, les mécanismes formels classiques sont neutralisés pour réduire les coûts d'agence (Allouche et Amann, 2003, p. 116).11

L'inapplicabilité stricte de la théorie de l'agence aux entreprises familiales a notamment été soulignée par Melin et Nordqvist en 2000. Ces auteurs fondent leur raisonnement sur la théorie de l'intendance (*Stewardship Theory)*. Cette dernière repose sur l'idée que dans une entreprise familiale, la théorie de l'agence est inapplicable dans la mesure où les trois fonctions de dirigeant, d'actionnaire et de « surveillant » sont détenues soit par la même personne, soit par la famille. Aussi, Salvato (2002) comme Davis, Schoorman et Donaldson (1997) suggèrent que la théorie la plus susceptible de s'appliquer à l'entreprise familiale est la théorie de l'intendance.12

- **théorie de l'intendance :**

Vue les caractéristiques intrinsèques de l'entreprise familiale ,la théorie de l'agence serait inadéquate puisque les trois acteurs principaux de cette construction théorique (propriétaire, dirigeant et conseil d'administration) sont les mêmes individus ou appartiennent à la même famille (Salvato, 2002).De ce

fait, Davis, Schoorman et Donaldson (1997) suggèrent, que la gestion de l'entreprise familiale peut être mieux étudiée grâce à l'optique de la théorie de l'intendance selon laquelle les managers sont aussi diligents et engagés dans la direction de l'entreprise que les propriétaires. A son tour, Salvato (2002) préconise-t-il que la théorie de l'intendance serait plus convenable pour l'analyse des dynamiques de l'entreprise familiale.

Par ailleurs , la théorie de l'intendance décrit les situations où les employés et les dirigeants sont les intendants dont les objectifs sont alignés sur ceux de leurs principaux. Le comportement d'intendance est influencé par des facteurs psychologiques dont essentiellement la motivation, l'identification et le pouvoir. La théorie de l'intendance considère que la motivation des acteurs est fondée essentiellement sur les besoins supérieurs de la pyramide de Maslow (croissance, accomplissement, etc.) contrairement à la théorie de l'agence où les " récompenses " monétaires, nécessaires pour réduire les asymétries d'information et le comportement opportuniste, seraient les seules motivations.

4. Spécificités de la gouvernance des entreprises familiales :

4.1. La prise en compte de facteurs familiaux du gouvernement de l'entreprise familiale

Le gouvernement de l'entreprise familiale devrait traiter du pouvoir et de l'influence effective de la famille sur l'entreprise et non des relations entre propriétaire et dirigeant. Dans cette perspective, l'idée centrale de ces travaux est que l'interpénétration des sphères privées (la famille) et professionnelles (l'organisation) crée un capital social organisationnel différentiant vis-à-vis des autres entreprises et que, en conséquence, l'influence de la famille sur l'entreprise marque de façon potentiellement avantageuse le management de l'organisation. Comme nous le verrons par la suite, l'avantage peut être saisi en termes d'économie des coûts bureaucratiques.13

Au sein de l'entreprise familiale, l'interdépendance et l'accessibilité limitent l'opportunisme des acteurs et les risques d'expropriation des richesses communes. Miller et Le Breton-Miller (2005) notent ainsi que, comparativement à l'entreprise non familiale, l'entreprise familiale dispose d'une alternative, à savoir l'usage d'un « contrôle clanique ». Il s'agit de la socialisation comme principal mécanisme de médiation ou de contrôle basée sur la confiance et qui peut s'avérer très efficace dans les transactions entre individus (Ouchi, 1980). Dans la mesure où la famille apporte à l'entreprise un niveau élevé de confiance

et des valeurs en commun, les mécanismes coûteux d'évaluation et de suivi des transactions peuvent donc être limités
(Steier, 2001 ; Dyer, 2006). 14

Dans ce sens, L'interdépendance des acteurs familiaux et les conditions d'une accessibilité à l'entreprise réservée à la famille font naître une communauté d'intérêts à travers la valorisation d'un capital commun. Les individus subordonnent en effet leurs intérêts à ceux du groupe (Ouchi, 1980 ; Fukuyama, 1997 ; Allouche et Amann, 2000). L'interdépendance réduit les risques d'expropriation par les uns de la richesse commune et, à son tour, l'accessibilité renforce la confiance et l'adhésion aux valeurs et normes du groupe qui limitent le comportement opportuniste des acteurs (Ouchi, 1980 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Sirmon et Hitt, 2003 ; Steier, 2001).

L'existence de cette communauté d'intérêts, issue de la sphère familiale, restreint le besoin de déterminer les contributions de chacun à la productivité de l'ensemble. D'autre part, le renforcement des normes d'adhésion diminue les risques de détournement d'informations et de ressources par les individus à leur propre profit.15

4.2 ***L'influence de la famille sur le gouvernement de l'entreprise familiale :***

Un grand nombre de travaux s'inscrivant dans le champ du Family Business se sont ainsi attachés à mettre en avant les effets positifs comme négatifs de la participation d'une famille à la vie d'une entreprise. Les résultats de ces recherches soulignent dans de nombreux cas la supériorité de ce type d'entreprises sur d'autres formes organisationnelles, en particulier en matière de performances économiques, financières et sociales. La Famille constitue alors une source potentielle d'avantages concurrentiels (Chrisman et al. 2003). La question de l'influence de la famille sur l'entreprise a ainsi suscité un intérêt majeur dans la littérature sur l'entreprise familiale.

A fin de mesurer l'impact de l'implication de la famille sur les résultats et le fonctionnement de l'entreprise (longévité, stratégie, résultats financiers, etc.) (Handler 1989), Astrachan, Klein et Smyrnios (Astrachan et al. 2002) ont proposé un outil - l'échelle F-PEC - permettant d'évaluer le degré d'implication de la famille dans l'entreprise. En effet, l'échelle F-PEC (pour Family influence on Power Experience and Culture) est composé de trois sous-ensembles.16

- **Le pouvoir :** La notion de pouvoir est appréhendée comme un mélange de propriété et de contrôle. Les auteurs ont défini trois composantes essentielles à la mesure du pouvoir de la famille dans l'entreprise

familiale : la structure de l'actionnariat, la gouvernance, et le management.17

- **Expérience de la famille** : elle est mesurée selon quatre critères : la génération de la famille qui possède le capital, la génération de la famille qui joue un rôle actif dans le management de l'entreprise, la génération de la famille présente dans les instances de gouvernement de l'entreprise et enfin le nombre de membres de la famille impliqués dans le projet économique.
- **La culture :** Gallo, note que la culture est un élément essentiel dans l'entreprise familiale .Le modèle d'Astrachan et al. intègre par conséquent deux items relevant de la culture à prendre en compte pour mesurer l'influence de la famille sur l'entreprise familiale : la similitude des valeurs de la famille et de l'entreprise, et l'engagement dans l'entreprise familiale.18

Conclusion :

a travers ce travail théorique ,on a pu constater que les théories de la gouvernance ne rendaient compte que partiellement de la réalité des entreprise familiales .Une littérature récente tend à fournir un cadre conceptuel approprié à l'étude des entreprises familiales reposant sur la théorie de l'intendance et sur l'élargissement de la théorie de l'agence ,en prenant en compte les spécificités de l'entité « entreprise familiale » sont explicables, pour partie, par sa structure de propriété particulière. D'autant que la définition de l'entité « entreprise familiale » est encore en cours de développement et qu'il faudra encore réfléchir sur le (les) indicateur(s) de l'implication familiale au sein de l'entreprise (Astrachan et ali., 2002). Le terme " entreprise familiale " recouvre, en effet, des réalités différentes et un ensemble d'entreprises fortement hétérogène.

L'objectif de ce papier était de proposer un cadre d'analyse permettant de prendre en compte la gouvernance de la famille en tant qu'organisation dans les recherches sur le gouvernement de l'entreprise familiale. **Les résultats de cette recherche soulignent dans de nombreux cas la supériorité de ce type d'entreprises sur d'autres formes organisationnelles, en particulier en matière de performances économiques, financières et sociales.Toute fois, il est primordial de préciser que les entreprises familiales ont certaines caractéristiques spécifiques à l'influence du facteur familiale sur la gouvernance des entreprises de ce type ; notamment concernant** le **fonctionnement de l'entreprise (longévité, stratégie, résultats financiers) et cela du point de vue : pouvoir , influence de la famille, et culture .**

Or, comme nous l'avons vu, l'évolution de la famille nécessite des réponses en matière de gouvernance. Or ces réponses sont également contraintes par la dynamique de l'entreprise. L'intérêt d'une échelle de mesure prenant à la fois en compte le pouvoir, l'expérience de la famille et la culture dans la définition de la gouvernance de l'entreprise familiale nous paraît ainsi fort et nous en avons jeté les premières bases ici.

Références bibliographiques :

-A.Kitsou(2012) « *le gouvernement d'entreprise dans les sociétés familiales non cotés* »thèse de doctorat en droit des affaires ,université de strasbourg.
-A.Lwango(2012) « capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle :proposition théorique pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratique »université de geneve .
-C. Coche(2010) « structures familiales et gouvernement de l'entreprise familiale »institut français de gouvernement des entreprises , France .

-C.coche(2012)(« structures familiales et gouvernement de l'entreprise familiale »institut français de gouvernement des entreprises ,Lyon.
-D.miller,I.le breton-miller (2006) « family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities » *family business review*, 19(1).
-H.Boussadia (2014) « la gouvernanace d'entreprise et le contrôle du dirigeant :cas de l'entreprise publique algérienne »these de doctorat , université de tlemcen.
-H.Kherraf (2014) « la gouvernance des entreprises familiales :étude de cas algériens »mémoire de magister en management , université de Tlemcen .
-H.Kherraf(2014) « la gouvernance des entreprises familiales étude de cas Algériens »mémoire de magister , université d'oran .
-L.Benhayoun-Sadafiyine(2017) « La capacité d'absorption des PMEs intégrées dans des réseaux d'innovation collaboratifs : évaluation à travers une grille de maturité. Gestion et management »Université Grenoble Alpes.
-L.Mezghani(2016) « la trnsmission de l'entreprise failiale à sfax »unité de recherche et de gestion des entreprises (URGE)
-M. Djennas , A.Benhabib (2008) « les TIC et leurs impacts sur la gouvernance des PME Algérienne »revue des analyses financières , n°7
-W. Elmanaa Madani(2009) « theorie de l'agence et composition du conseil d'administration dans les entreprises familiales : apports et limites ». La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg, France.

1M. Djennas , A.Benhabib (2008) « les TIC et leurs impacts sur la gouvernance des PME Algérienne »revue des analyses financières , n°7,p 9

2 H.Kherraf(2014) « la gouvernance des entreprises familiales étude de cas Algériens »mémoire de magister , université d'oran p,07

3 L.Mezghani(2016) « la trnsmission de l'entreprise failiale à sfax »unité de recherche et de gestion des entreprises (URGE)

4 H.Boussadia (2014) « la gouvernanace d'entreprise et le contrôle du dirigeant :cas de l'entreprise publique algérienne »these de doctorat , université de tlemcen, p 16

5 H.Boussadia ,op.cit p12

6 H.Boussadia ,idem, p12

7 c. Coche(2010) « structures familiales et gouvernement de l'entreprise familiale »institut français de gouvernement des entreprises ,France ,p 3

8 W. Elmanaa Madani(2009) « theorie de l'agence et composition du conseil d'administration dans les entreprises familiales : apports et limites ». La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg, France.p6

9 H.Boussadia ,op.cit p13

10 H.Kherraf (2014) « la gouvernance des entreprises familiales :étude de cas algériens »mémoire de magister en management , université de Tlemcen ,p 25

11 H.Boussadia ,op.cit p13

12 W. Elmanaa Madani,op.cit, p10

13 A.Kitsou(2012) « *le gouvernement d'entreprise dans les sociétés familiales non cotés* »thèse de doctorat en droit des affaires ,université de strasbourg ,p 122

14 A.Lwango(2012) « capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle :proposition théorique pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratique »université de geneve , p 45

15 A.Lwango,op.cit, p 50

16 C.coche(2012)(« structures familiales et gouvernement de l'entreprise familiale »institut français de gouvernement des entreprises ,Lyon, p08

17 D.miller,I.le breton-miller (2006) « family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities » *family business review*, 19(1), 73–87.

18 D.miller,I.le breton-miller,op.cit p80

Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales

Dr. KHERRAF Houria, Université Mohamed Ben Ahmed, Oran 2
houriakherraf@gmail.com

Résumé:
Aujourd'hui, la gouvernance est devenue incontournable pour tout type d'entreprise. Pour l'entreprise familiale, du fait de certaines spécificités qui sont dus principalement aux interactions famille/entreprise, l'intérêt de la gouvernance est double, car en plus des bienfaits de la mise en place d'un système de gouvernance reconnu pour toute entreprise, il y a également le souci de l'organisation et l'harmonie de la famille comme enjeu. En effet, dans une entreprise familiale, du fait de l'influence qu'exerce la famille sur la gouvernance d'entreprise moyennant le contrôle de la propriété, le conseil d'administration, il est nécessaire de mettre en place des structures de gouvernance familiale qui permettraient de gérer les relations familiales. L'apport de ce travail à portée théorique se matérialise à travers le fait d'essayer de faire le point sur le concept de la gouvernance des entreprises familiales en particulier. En effet, dans ce travail nous allons essayer de dresser un bref état de l'art de la gouvernance d'entreprise afin de montrer l'existence d'un particularisme de la gouvernance des entreprises familiales.

الملخص:

في الوقت الحاضر, أصبحت حوكمة الشركات مهمة بالنسبة لأي مؤسسة, بالنسبة للشركات العائلية, نظرا لبعض الخصوصيات التي ترجع أساسا للترابط الموجود بين العائلة و المؤسسة فان فائدة وضع نظام حوكمة مزدوج لا نه بالإضافة الى فوائد انشاء نظام حوكمة معترف به لأي شركة هناك ايضا الاهتمام بالتنظيم و التوافق العائلي. في الواقع, في الشركة العائلية, التأثير الذي تمارسه العائلة على حوكمة الشركات من خلال التحكم في الملكية, مجلس الادارة, من الضروري وضع هياكل حوكمة العائلة من شانها ان تساعد في ادارة العلاقات العائلية. تتجسد مساهمة هذا العمل النظري من خلال محاولة تقديم مفهوم حوكمة الشركات العائلية ومحاولة اظهار خصوصية الشركات العائلية في هذا المجال.

Abstract:

Today, governance has become essential for any type of company. For the family business, due to certain specificities that are mainly due to family/business interactions, the interest of governance is twofold, because in addition to the benefits of implementing a recognised governance system for any business, there is also the concern for the organisation and harmony of the family as an issue. Indeed, in a family business, because of the family's

influence on corporate governance through ownership control, the board of directors, it is necessary to put in place family governance structures that would allow family relationships to be managed. The contribution of this work of theoretical scope is materialised by trying to take stock of the concept of corporate governance in general and the governance of family businesses in particular. Indeed, in this work we will try to draw up a brief state of the art of corporate governance in order to show the existence of a particularism in the governance of family businesses.

Introduction

Depuis près de trois décennies, le thème de la gouvernance d'entreprise ne cesse de susciter l'intérêt des hommes politiques, des médias et des chercheurs en sciences sociales (droit, économie, gestion, sciences politiques….). Et cet intérêt n'a cessé de s'accentuer et cela notamment suite aux perturbations entrainées par les scandales (Enron, Worldcom, Parmalat…) du début du siècle puis de la crise des subprimes de 2008.

La gouvernance d'entreprise concerne toutes les entreprises, quelque soient leurs tailles, leurs statuts ou leurs structures de propriété. Parmi les entreprises particulièrement concernées par la gouvernance sont les entreprises familiales.

L'entreprise familiale constitue la forme d'organisation la plus ancienne et la plus répandue dans le monde et les recherches ont permis de révéler que les tissus économiques de la plupart des pays sont constitués, en grande majorité, d'entreprises familiales.

En matière de gouvernance, l'entreprise familiale présente certaines spécificités, notamment par la nature de l'entreprise elle-même: la famille. Les entreprises familiales diffèrent en effet des autres types d'organisation en ce que la présence de membres d'une ou plusieurs familles en leur sein impacte leur management et leur processus stratégique (Chrisman, Chua,J, & Litz,R, 2004), leur conception du temps, leur culture, leur structure, et leur gouvernance.

Pour l'entreprise familiale, l'intérêt de la gouvernance est double, car en plus des bienfaits de la mise en place d'un système de gouvernance reconnu pour toute entreprise (la gouvernance d'entreprise), il y a également le souci de l'organisation et l'harmonie de la famille entrepreneuriale comme enjeu (la gouvernance familiale).

Ainsi, notre travail à portée théorique a pour objectif de montrer l'existence d'un particularisme de la gouvernance des entreprises familiales. À cet effet nous avons posé la question suivante : **Quelles sont les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales ?**

Pour répondre à cette question, notre article se divise en deux parties, dans la première partie nous allons présenter le cadre conceptuel des entreprises familiales. Dans la deuxième partie nous allons tenter de présenter les particularités de la gouvernance des entreprises familiales.

1- Le cadre conceptuel des entreprises familiales :

Longtemps considérée comme une forme désuète d'entreprise, renvoyée dans les douves de l'histoire, signe d'un déclin annoncé face à un capitalisme managérial triomphant et dominant (Allouche & Amann,B, 2000), l'entreprise familiale, reste néanmoins la forme d'organisation la plus ancienne et la plus répandue dans le monde.

Cette image de forme désuète d'entreprise a longtemps également marqué la recherche par un désintérêt relatif sur ces formes d'entreprises, elle n'a constitué l'objet de recherche que depuis la fin du XXème siècle.

En effet, les entreprises familiales ont connu depuis la fin du XXème siècle « un retour triomphant » (Allouche & Amman, 1997).

Aujourd'hui, les entreprises familiales sont parfois présentées comme une alternative face aux dérives du court termisme prévalant dans la plupart des grandes entreprises cotées en bourse (Miller et Le Breton- Miller, 2007).

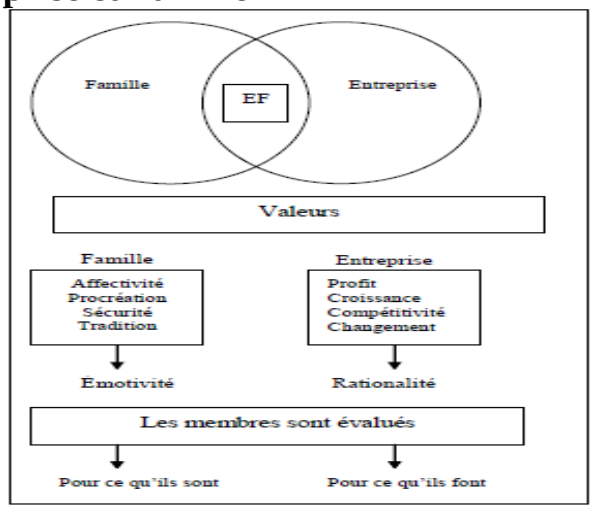
1-1- Problématique et identité des entreprises familiales :

1-1-1- Identification :

L'entreprise familiale est unique d'abord par son identité. Elle est à l'interface de deux systèmes, la famille et l'entreprise, qui fonctionnent selon des modes différents. La première fonctionne sur un mode affectif et émotionnel (Goetschin, 1987). Les notions de procréation, sécurité, tradition font partie des valeurs transmises et les membres de la famille sont évalués pour ce qu'ils sont. La famille doit satisfaire un profond besoin social et émotionnel d'appartenance, d'affection, d'intimité et fournir un sens identitaire. A contrario, l'entité entreprise fonctionne selon une logique économique, orientée vers la fonction, la vente et le profit. Son objectif est la recherche de la performance. Les salariés, y compris dirigeants, sont évalués pour ce qu'ils font.

Deux univers se confrontent : celui de la famille où règne l'affectivité et celui de l'entreprise, supposé être rationnel. La délicate cohabitation entre ces deux univers est source de conflits (Hirigoyen, 2002) ;

Schéma N°1: Enterprise et Famille



Source: Goetshin, (1987)

mais c'est l'alchimie réussie entre eux qui est à l'origine de la meilleure performance des entreprises familiales. (Goetschin, 1987) propose la schématisation précédante qui met en évidence ces deux modes de fonctionnement fort divergents.

1-1-2- Définition de l'entreprise familiale :

Les définitions présentées dans la littérature de gestion sont à la fois très nombreuses, très variées et très marquées par l'hétérogénéité. A la limite il est possible d'affirmer qu'il existe autant de définitions que de de nombre d'auteurs qui traitent ce sujet.

Néanmoins, l'entreprise familiale est généralement définie selon deux typologies :

- **Les définitions mono- critère** : elles retiennent soit le critère de la propriété soit le critère du contrôle soit le critère de l'interaction famille/entreprise pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise.
- **Les définitions pluri- critère** : C'est généralement la propriété et le contrôle qui sont conjointement retenus, avec un degré de précision plus ou moins important et l'implication de la famille dans l'entreprise.

Jusqu'à présent, aucune définition n'a pu être reconnue et adoptée universellement, même s'il existe des signes particuliers permettant d'établir sa carte d'identité (Allouche & Amann,B, 2000):

- Le contrôle du capital par la famille,
- Le rôle de la famille dans le management,
- Le lien étroit entre la famille et l'entreprise.

1-1-3-L'importance des entreprises familiales dans le monde :

Les entreprises familiales constituent aujourd'hui la forme la plus répandue, de l'initiative privée et ceci quels que soient les pays concernés.

Les entreprises familiales constituent la forme d'organisation des entreprises la plus ancienne au monde, la plus vieille entreprise du monde est une entreprise familiale : l'entreprise de construction Kongo Gumi, créée par un coréen en 578 à Osaka au Japon et qui serait la plus ancienne entreprise familiale au monde.

La présence ainsi que la contribution de cette forme ancestrale de capitalisme, demeure non négligeable voire même déterminante dans la plupart des économies. Dans de nombreux pays, les entreprises familiales représentent plus de 70% de l'ensemble des entreprises et jouent un rôle prépondérant dans la croissance économique et l'emploi de la main d'œuvre.

Les entreprises familiales comprennent aussi bien les petites et moyennes entreprises que les grands conglomérats qui opèrent dans de nombreux secteurs et pays.

Parmi quelques- unes des entreprises familiales connues, citons :

Salvatore Ferragamo, Benetton et le groupe Fiat en Italie ; L'Oréal, le groupe Carrefour, LVMH, Michelin et Peugeot en France ; Samsung, Hyundai Motors

et le groupe LG en Corée du Sud ; BMW et Siemens en Allemagne ; Ford Motors et les magasins Wal- Mart aux Etats Unis.

1-2- L'entreprise familiale dans les débats théoriques :

A la lumière de ce qui précède, nous pouvons dire que les travaux relatifs à la gouvernance d'entreprise se sont massivement appuyés sur les théories contractuelles et particulièrement sur les développements de la théorie de l'agence, mais peut- on dire que cette grille théorique est adaptée aux entreprises familiales?

En effet, les auteurs qui empruntent la voie de la théorie de l'agence pour l'étude de l'entreprise familiale considèrent que dans une entreprise familiale les conflits et les coûts d'agence seraient pratiquement nuls dans la mesure où les propriétaires étant souvent en même temps dirigeants, il y aurait un recoupement des intérêts quant à la logique de développement, de risque et de maximisation des profits. La conséquence (Fama et Jensen, 1983) est la moindre nécessité de contrôle du fait d'une plus grande discipline de la part des dirigeants. Pour (Schulze et al, 2001), le fait que les décisionnaires internes aient des titres de capital, entraîne une implication personnelle et une loyauté qui garantit que les dirigeants ne consommeront pas les actifs ou n'opéreront pas une allocation non judicieuse des ressources. Ainsi, pour (Jensen et Meckling, 1976), dans l'entreprise familiale, les procédures de contrôle ne serviraient qu'à grever la rentabilité de l'entreprise et ne seraient d'aucune utilité.

L'inapplicabilité stricte de la théorie de l'agence aux entreprises familiales a été soulignée par (Melin et Nordqvist, 2000). Ces auteurs fondent leur raisonnement sur **la théorie de l'intendance (*Stewardship Theory*).** Cette dernière repose sur l'idée que dans une entreprise familiale, la théorie de l'agence est inapplicable dans la mesure où les trois fonctions de dirigeant, d'actionnaire et de « surveillant » sont détenues soit par la même personne, soit par la famille. Aussi, (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997) suggèrent que la théorie la plus susceptible de s'appliquer à l'entreprise familiale est la théorie de l'intendance, cette théorie tente de reconsidérer l'hypothèse d'opportunisme qui sous-tend la majeure partie des travaux dans le domaine de la gouvernance. Elle prend sa source dans la psychologie et la sociologie et « définit des situations dans lesquelles les managers ne poursuivent pas seulement leur intérêt propre, mais se comportent plutôt en intendants dont les objectifs coïncident avec ceux de leurs mandants » (Davis et al, 1997).

La théorie de l'intendance propose une modélisation du comportement humain dans laquelle l'individu se comporte comme un intendant qui retire une plus grande utilité de comportements organisationnels et coopératifs que de comportements individualistes et égoïstes. Dans cette perspective, même lorsque les intérêts de l'intendant et de son mandant ne coïncident pas, l'intendant accorde plus de valeur à la coopération qu'à la défection. L'agent serait alors mu par l'intérêt collectif plus que par la recherche d'un gain individuel : ce cadre analytique semble mieux adapté à la compréhension des spécificités des

entreprises familiales, dans la mesure où l'on peut supposer que le projet familial oriente l'action des membres de la famille impliqués dans l'entreprise. Tout particulièrement dans une entreprise familiale où la concentration du capital est forte. Au regard de cette théorie donc, il ne semble pas y avoir de bonnes raisons à la mise en place de structures formelles de gouvernement d'entreprise dans les PME familiales non cotées (comités, *board… etc.).*

Des travaux (Schulze et al, 2003) tendent d'élargir la théorie de l'agence en y incorporant des relations entre principaux et agents autres que financières en mettant en avant le rôle central des émotions et des valeurs dans le management des entreprises familiales.

Ces travaux montrent que les entreprises familiales peuvent être exposées à des risques d'agence malgré l'altruisme du dirigeant propriétaire. En effet, une famille n'est pas un ensemble de personnes homogènes de la même génération, ayant les mêmes intérêts, objectifs et vision de l'entreprise. Des conflits familiaux peuvent compromettre l'échange d'informations et la collaboration. L'altruisme entre membres de la famille et la recherche du bien-être général peut s'effacer pour laisser place à la recherche de profit personnel et une attitude opportuniste. De ce fait, ces travaux nous montrent l'intérêt de la mise en place d'institution de gouvernance d'entreprise dans les entreprises familiales telles que : le conseil de famille, une charte familiale.

2- La gouvernance dans les entreprises familiales :

2-1- Les étapes de croissance d'une entreprise familiale :

La plupart des travaux abordant la question de l'évolution dans le temps des entreprises familiales stipulent qu'à mesure que l'entreprise de développe, la famille à sa tête s'agrandit.

De générations en générations, l'actionnariat, la gouvernance et le management de ces organisations se complexifie (Westhead et al, 2002). Les travaux de (Gersick et al, 1997) sur le cycle de vie de l'entreprise familiale s'inscrivent dans cette perspective. Selon ces auteurs l'entreprise familiale suivrait un développement relativement linéaire la faisant passer du stade du fondateur à un partenariat entre frères, puis à un consortium de cousins.

- **Etape 1 : le(s) fondateur (s) :**

Il s'agit de l'étape initiale dans l'existence d'une entreprise familiale. L'entreprise est alors entièrement dirigée et gérée par le(s) fondateur(s). En effet, il se peut que la plupart des fondateurs cherchent des conseils auprès d'un nombre restreint de conseillers extérieurs, et/ou d'associés, mais ils prennent la majorité des décisions stratégiques eux-mêmes. Cette étape se caractérise généralement par un fort engagement de la part du fondateur(s) envers le succès de son entreprise et par une structure de gouvernance relativement simple.

- **Etape 2 : le partenariat fraternel :**

Il s'agit de l'étape où la gestion et la propriété ont été transférées aux enfants du fondateur(s). Étant donné que davantage de membres de la famille sont désormais impliqués dans l'entreprise, les problèmes de gouvernance ont

tendance à devenir relativement plus complexes que ceux qui ont été observés pendant l'étape initiale de l'existence de l'entreprise.

- **Etape 3 : le consortium de cousins :**

Dans cette étape, la gouvernance d'entreprise devient plus complexe, étant donné que davantage de membres de la famille sont directement ou indirectement impliqués dans l'entreprise, y compris les enfants des frères et sœurs, les cousins et la belle-famille. Puisque beaucoup de ces membres appartiennent à des générations différentes et proviennent de branches différentes de la famille, il est possible qu'ils aient des idées divergentes sur la manière dont l'entreprise devrait être gérée et avec laquelle la stratégie générale devrait être définie. Par conséquent, cette étape implique la plupart des problèmes de gouvernance.

Le tableau suivant résume les principaux problèmes de gouvernance auxquels les entreprises familiales doivent faire face au cours de leur cycle de développement.

2-2- Les caractéristiques de la gouvernance dans l'entreprise familiale :

Les entreprises familiales sont des entités complexes dans lesquelles les rôles respectifs de la famille, du management et de l'actionnariat sont souvent confondus (Gallo et Kenyon- Rouvinez, 2004 ; Lievens, 2006). Elles représentent des organisations particulières nécessitant une gouvernance particulière (Nordqvist et Melin, 2002 ; Hirigoyen, 2002) reconnaît « la famille comme une structure de gouvernance ». Cette gouvernance familiale englobe celle de la relation préexistante entre les membres de la famille et pourrait alors être interprétée comme l'ensemble des explications et des descriptions de ses structures, son évolution et son fonctionnement.

La famille constitue ainsi un mécanisme de gouvernance au niveau de l'entreprise familiale. Elle implique l'existence des relations fortes et durables. La force des relations est amplifiée à cause des liens familiaux et des rôles multiples des membres familiaux dans la firme. Ces relations sociales permettent aux entreprises familiales de contrôler efficacement le comportement de l'agent familial et de régler les conflits (Fama et Jensen, 1983).

(Kenyon- Rouvinez et Ward, 2004), de leur part, définissent la gouvernance des entreprises familiales comme : « *un système de processus et de structures mis en place au plus haut niveau de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat, pour garantir les meilleures décisions concernant la direction, les responsabilité et le contrôle de l'entreprise ».* Selon ces auteurs, dans une entreprise familiale développée, cela implique une vision claire de la manière dont l'entreprise et sa gouvernance sont structurées, ainsi que des interactions du conseil d'administration et du comité exécutif avec la famille et sa structure- le conseil de la famille, le comité des actionnaires.

2-3- La gouvernance familiale : un nécessaire complément à la gouvernance d'entreprise

Certains auteurs préconisent aux entreprises familiales de mettre en place des systèmes de gouvernance propres à la famille, dont les missions seraient principalement (Kenyon-Rouvinez et Gallo, 2004) :

- Communiquer les valeurs, la mission et la vision à long terme de la famille à tous ses membres.
- Maintenir les membres de la famille (particulièrement ceux qui ne sont pas impliqués dans l'entreprise) au courant des principaux accomplissements commerciaux, des défis et des directions stratégiques de l'entreprise.
- Communiquer les règles et les décisions qui pourraient affecter l'emploi des membres de la famille, les dividendes et les autres bénéfices qu'ils perçoivent de l'entreprise.
- Établir des canaux de communication formels qui permettent aux membres de la famille de partager leurs idées, leurs aspirations et leurs problèmes.

2-3-1-La composition de la structure de la gouvernance familiale :

- **La constitution familiale (charte familiale) :**

La constitution familiale est également désignée comme « charte familiale », « protocole familial », « formulation des principes familiaux », « règles et valeurs familiales ». La constitution familiale est une énonciation des principes qui retracent les grandes lignes de l'engagement familial envers les valeurs, la vision et la mission centrales de l'entreprise. La constitution définit également les rôles, les compositions et les pouvoirs des principaux organes de gouvernance de l'entreprise : membres de la famille / actionnaires, directeurs et conseil d'administration. En outre, la constitution familiale définit les relations entre les organes de gouvernance et précise comment les membres de la famille peuvent contribuer à la gouvernance de leur entreprise.

La constitution familiale est un document vivant qui évolue au fur et à mesure que la famille et son entreprise continuent à évoluer. Par conséquent, il est nécessaire de mettre à jour la constitution régulièrement afin qu'elle reflète tout changement dans la famille et / ou l'entreprise.

Bien que la plupart des entreprises familiales ne possèdent pas de constitution formelle, elles détiennent généralement un ensemble de règles et de pratiques informelles qui détermine les droits, les obligations et les attentes des membres de la famille et des autres organes de gouvernance de l'entreprise. Lorsque la

famille s'agrandit, il devient indispensable d'établir une constitution écrite et formelle qui sera partagée entre tous les membres de la famille.

- **L'assemblée familiale :**

Appelée également « forum familial », l'assemblée familiale est un forum de discussion formel qui s'adresse à tous les membres de la famille pour débattre des questions relatives à l'entreprise et à la famille. Au cours de l'étape du fondateur de l'entreprise, l'assemblée familiale est remplacée par une « réunion familiale » plus fréquente et plus informelle.

Réunir les membres de la famille afin de réfléchir aux domaines d'intérêt commun (questions concernant la famille et l'entreprise familiale). Cette assemblée permet à tous les membres de la famille de se tenir au courant des questions concernant l'entreprise et leur offre l'opportunité d'exprimer leurs opinions sur le développement de l'entreprise et les sujets familiaux. Les assemblées familiales contribuent également à éviter les conflits éventuels qui pourraient surgir parmi les membres de la famille à cause d'un accès inégal aux informations et aux autres ressources.

- **Le conseil de famille :**

Appelé également « conseil de surveillance de la famille », « conseil intérieur » et « comité exécutif familial », le conseil familial est un organe gouvernant actif qui est élu par l'assemblée familiale parmi ses membres afin de délibérer à propos des questions liées à l'entreprise familiale. Le conseil de famille peut jouer, pour la famille, le même rôle que joue le conseil d'administration pour l'entreprise.

La composition, la structure et le fonctionnement des conseils familiaux diffèrent d'une entreprise familiale à une autre. Cependant, les tâches d'un conseil familial typique incluent le plus souvent83 :

- Être le lien principal entre la famille, le conseil d'administration et la direction.
- Suggérer et discuter des noms des candidats pour l'adhésion au conseil d'administration.
- Élaborer et réviser les documents relatifs à la position de la famille sur sa vision, sa mission et ses valeurs.
- Élaborer et réviser les politiques familiales, telles que l'emploi familial, la rémunération et les politiques relatives à la détention d'actions par la famille.
- Aborder les autres affaires importantes pour la famille.

- **Le bureau familial (family office) :**

Le bureau familial est un centre d'investissement et d'administration organisé et supervisé par le conseil familial. Les bureaux familiaux sont généralement très courants au sein des familles nombreuses et opulentes en activité, dont les membres manifestent le besoin de conseils personnels dans les domaines de la finance, des banques, de comptabilité et autres.

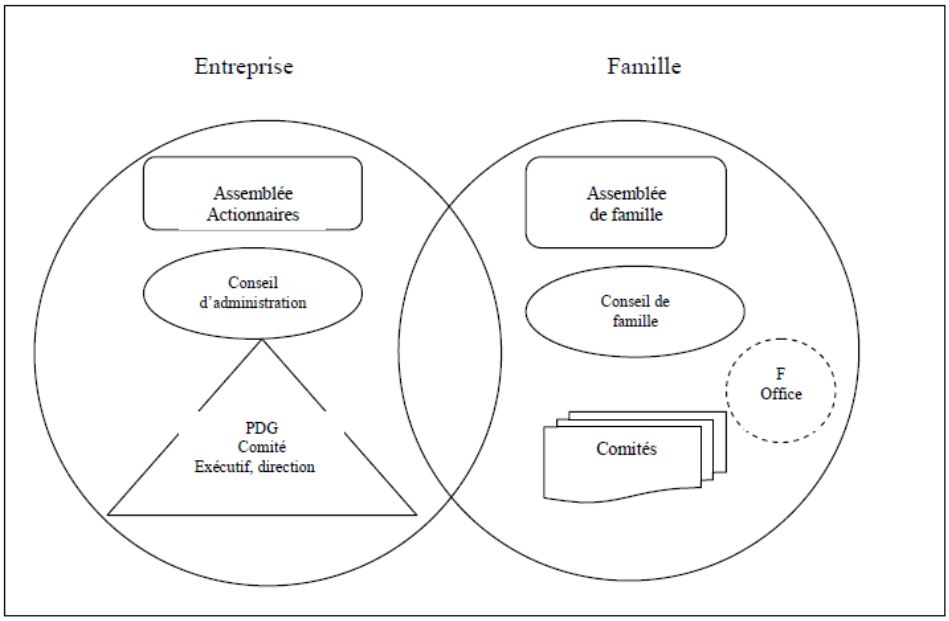
L'objectif de ce bureau est de fournir des conseils sur la planification d'investissements personnels, les impôts, la couverture d'assurance, la planification de succession, l'orientation professionnelle et autres sujets d'intérêt pour les membres de la famille.

- **Le comité des actionnaires :**

Il s'agit d'un organe qui est nécessaire lorsque la famille actionnariale est très étendue (il y a un très grand nombre de membres familiaux qui détiennent des actions de l'entreprise). Cet « actionnariat familial dispersé » a alors besoin de ce comité qui va les représenter dans la structure de la gouvernance.

Le comité des actionnaires aura alors pour mission essentielle de s'occuper de problèmes spécifiques liés à l'allocation du capital, les dividendes, la succession, la vente et le rachat d'actions, les performances et les stratégies adoptées par l'entreprise. Ce comité a également pour mission la rédaction, la mise en œuvre et l'amendement d'une convention d'actionnaires qui a pour principal objet les questions relatives à l'entrée et à la sortie de l'actionnariat, la valorisation de la société, les droits et devoirs des actionnaires, les systèmes de prise de décision et de vote.

Schéma N° 2 : Représentation graphique d'un système de gouvernance d'une entreprise familiale



Source : Kenyon- Rouvinez et Ward (2004)

Conclusion :

Ce travail nous a permis de mettre en avant quelques éléments théoriques relatifs à la gouvernance d'entreprise :

L'entreprise familiale est une organisation assez complexe qui nécessite des mécanismes de gouvernance adaptés, c'est-à-dire il n'est pas suffisant de mettre en place des structures de gouvernance de type standard, dans la mesure où les spécificités évoquées s'imposent de fait comme étant des facteurs à prendre en compte. En effet, la famille ne peut être réduite à un ensemble d'investisseurs, de dirigeants ou d'administrateurs, les liens familiaux sont une dimension à prendre en compte et la cohésion familiale est un facteur clé pour l'entreprise.

En général, les responsabilités des tâches de gouvernance d'entreprise sont partagées entre les actionnaires, le conseil d'administration et la direction. Cependant, au sein d'une entreprise familiale, les membres de la famille en plus d'être responsable de la gouvernance de leur entreprise et s'assurer de la mise en place d'un système de gouvernance viable et durable à long terme, doivent être responsable de la gouvernance de leur famille et de ses rapports avec l'entreprise. Établir un système solide de gouvernance familiale au bon moment aidera à anticiper et à résoudre les éventuels conflits entre les membres de la famille à propos des questions liées à l'entreprise. Il permettra donc aux membres de la famille de se concentrer sur d'autres questions primordiales, telles que la croissance de l'entreprise.

Ainsi, le système de gouvernance familiale pourrait servir de complément au système de gouvernance de l'entreprise, mais sans prétendre le remplacer dans ses compétences, étant le premier responsable quant à la bonne santé de l'entreprise.

Enfin, il est très important que les familles qui détiennent des entreprises prennent conscience de l'importance de ces problèmes et commencent à fonder une structure de gouvernance adéquate dès que possible. Une structure de gouvernance claire et établie au bon moment facilitera le maintien de la cohésion familiale et l'intérêt de ses membres dans la famille et dans son entreprise.

Bibliographie:

1. ALLOUCHE, J et AMANN, B. (2000), l'entreprise familiale : un état de l'art, finance, contrôle, stratégie, Mars, PP 33-79.
2. ALLOUCHE, J et AMANN, B. (1997), le retour triomphant du capitalisme familial, l'expansion management review, Juin.
3. Chrisman, J, Chua, J & Litz, R. (2004). « Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol 28, n° 4.
4. Davis, J.H., Schoorman, D.F. & Donaldson, L. (&997).Toward a stewardship theory of management. The Academy of Management Review, Vol 22, n° 1, pp 20-47.
5. Fama, E.F & Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control. Journal of Law and Economics, Vol 26, n°2, p 325- 344.
6. Gallo, M.A & Kenyon-Rouvinez, D. (2004). L'importance de la gouvernance familiale et de la gouvernance entrepreneuriale. Kenyon-Rouvinez, D & Ward, J.L. les entreprises familiales, Collection Que Sais-je ?, éditions PUF, Paris, pp 78-96.
7. Gersick, K.E., Davis, J.A., Mc Collom Hompton, M & Lansberg, I. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, Harvard Business Press.
8. Goetscin, P. (1987). La gestion de la succession dans les PME. Revue Economique et Sociale, p 98-107.
9. Hirigoyen, G. (2002). Le gouvernement des entreprises familiales, in la gestion des entreprises familiales, sous la direction de Caby, J. et Hirigoyen, G, Economica.
10. Jensen, M.C & Meckling, W.C. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Finance Analysis, 3, p 305-360.
11. KENYON-ROUVINEZ, D et WARD, J.L. (2004), les entreprises familiales, collection Que Sais-je ?, Paris, Presse Universitaire de France.
12. Lievens, J. (2006). La gouvernance dans les entreprises familiales : les clés du succès. Editions Racine.
13. Melin, L., & Nordqvist,M. (2000). Corporate governance in family firms: the role of influential actors and strategic arena. *Conference ICSB.* Brisbane.
14. Nordqvist, M & Melin, L. (2002). The dynamics of family firms: an institutional perspective of corporate governance and strategic change. In Fletcher Denis, E, understanding the small family business, Routledge studies in small business.
15. Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. & Buchholtz, A.K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. Organization Science, Vol 12, Iss. 2, P 99-116.
16. Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. & Dino, R.N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. Journal of Business Venturing, 18, p 473-490.
17. Westhead, P., Howorth,C, & Cowling,M. (2002). owenership and management issues in first generation and multi- generation family firms. *Entrepreneurship theory and practice, 14*(3), pp. 247-269.

دور الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في دعم مشاريع الأسر المنتجة في الجزائر -دراسة ميدانية-

د. محمد قوجيل جامعة قاصدي مرباح ورقلة
med.goudjil@gmail.com

د. عواطف محسن جامعة قاصدي مرباح ورقلة
aouatef.1478@gmail.com

الملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز أثر المرافقة المقاولاتية في إطار الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر على نجاح مشاريع الأسر المنتجة في الجزائر، نظرا لما تلعبه هذه الأسر من أهمية كبرى في تنمية الاقتصاد المحلي ومحاربة الفقر، حيث قمنا بدراسة عينة من (65) أسرة منتجة بولاية ورقلة استفادت من قروض مصغرة في إطار الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر خلال الفترة الممتدة بين مارس وأفريل 2017، تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج *SPSSV22* حيث بلغ معامل ألفا كرومباخ (0.872).

وقد خلصت الدراسة إلى أنه بالرغم من المجهودات الكبيرة التي تبذلها الوكالة في تقديم خدمات الدعم المالية وتسهيل إجراءات الحصول على القرض، الدعم المعنوي وتكوين حاملي المشاريع، لم تحقق الوكالة الفعالية المنتظرة نظرا لوجود عدة مشاكل وعراقيل تحول دون ذلك، وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح مشاريع الأسر المنتجة مرتبط بطابعها العائلي الذي يوفر نوع من العمل الجماعي والمرافقة غير الرسمية التي تساهم في نجاح المشروع.

الكلمات الدالة: الأسر المنتجة، المرافقة المقاولاتية، المشاريع الصغيرة، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

Abstract:

The study aims at highlighting the impact of the business accompaniment in the framework of the National Agency for Microcredit Management on the success of the productive families' projects in Algeria, in view of the great importance they play in developing the local economy and fighting poverty. We studied a sample of 65 productive families in Ouargla Of microcredit loans under the National Agency for Microcredit Management during the period between March and April 2017, the data were processed using the SPSSV22 program, where the alpha chromabach coefficient was 0.872.

The study concluded that, despite the Agency's considerable efforts in providing financial support services and facilitating loan procedures, moral support and the composition of project holders, the Agency had not achieved the expected

effectiveness due to several problems and obstacles. The study found that the success of family projects The production is linked to its family nature, which provides a kind of informal teamwork and accompaniment that contributes to the success of the project.
Key words: productive households, business accompaniment, small enterprises, national microcredit management agency.

مقدمة:

تعتبر الأسر المنتجة من بين أهم المؤسسات التي تحمل في طياتها مشاريع صغيرة ولكنها ذات أبعاد جد مهمة على اقتصاديات بلدانها، فبعد صحوة الضمير العالمي وحضور النظرة الإنسانية في المعالجات الهيكلية لاقتصاديات الدول النامية، و التي زادت من حدة الفقر، وتفاقم المشاكل الاجتماعية، وجاءت إزاء ذلك مجهودات عالمية لمحاربة الآثار السلبية لبرامج الهيكلة، فكانت المناداة من البنك الدولي بحث الدول على إنشاء مشاريع الأسر المنتجة والتمويل الانفرادي باعتباره وسيلة فاعلة للتغيير الاجتماعي والمؤسسي ويساعد على تنشئة و تطوير البنية التحتية المالية وتوفير الخدمات الأساسية.

وفي عام 1994 كون البنك الدولي المجموعة الاستشارية لمعاونة الفقراء في العالم من خلال مشروعات ومؤسسات أعمال صغيرة وخاصة بالنسبة للنساء لتأمين دخل من خلال عمل ينعكس بصورة مباشرة على رفاهية أسرهن و خاصة الأطفال و الصغار من الأسر1.

أبدت الجزائر على غرار العديد من الدول اهتماما كبيرا بالمشاريع الصغيرة التي تعتبر كبديل اقتصادي استراتيجي خاصة بعد أزمات البترول المتكررة، الأمر الذي يحتم على الدولة تحسين المناخ الاستثماري وتشجيع القطاع الخاص وتوفير هيئات دعم متخصصة بغية تجسيد فكرة التحول إلى اقتصاد السوق، مع ذلك تشير العديد من الإحصائيات إلى أن نسبة كبيرة جدا من المؤسسات الصغيرة تزول أو تخرج من السوق خلال السنوات الأولى من بداية نشاطها مما يطرح إشكالية فعالية هذه الهيئات في أداء مهامها.

سوف تحاول هذه الدراسة تقييم أداء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM في دعم ومرافقة مشاريع الأسر المنتجة في الجزائر من خلال حالة وكالة ورقلة وذلك بطرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM في نجاح مشاريع الأسر المنتجة في الجزائر؟

هذا التساؤل العريض يقود إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع المرافقة المقاولاتية للأسر المنتجة في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بورقلة ؟
2. ما مدى مساهمة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في نجاح مشاريع الأسر المنتجة بورقلة؟
3. هل يوجد فروق في نجاح المشاريع الصغيرة تبعا للعوامل الشخصية، والتنظيمية لحاملي المشاريع؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم تقسيم الدراسة إلى قسمين:

الجزء الأول يتناول الأدبيات النظرية للأسر المنتجة والمرافقة المقاولاتية في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر *ANGEM* .

أما الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية والإجابة على الفرضيات من خلال استبيان على عينة من مشاريع الأسر المنتجة المنشأة في إطار الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر *ANGEM* وكالة ورقلة.

أولا: الأدبيات النظرية للأسر المنتجة والمرافقة المقاولاتية:

سوف يتم التطرق في هذا الجزء إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بمفاهيم الأسر المنتجة الأسر المنتجة والإنتاج المنزلي، ثم نتناول الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر كجهاز مختص في المرافقة المقاولاتية في الجزائر.

1. ماهية مشاريع الأسر المنتجة ودروها في التنمية الاقتصادية:

تعتبر الأسر المنتجة عنصرا فعالا في التنمية الاقتصادية من خلال ممارستها لنشاطات مختلفة انطلاقا من مشاريع بسيطة وغير مكلفة من شأنها المساهمة في تقليص مشكل البطالة والفقر وتحقيق تنمية الأقاليم.

1.1. مفهوم وخصائص مشاريع الأسر المنتجة:

سيتم التطرق في هذا الجزء إلى مختلف التعاريف المتعلقة بمشاريع الأسر المنتجة، وأهم خصائصها:

1.1.1. مفهوم مشاريع الأسرة المنتجة:

تشير العديد من الدراسات إلى أنه لا يوجد تعريف محدد ودقيق وموحد لمشاريع الأسر المنتجة، حيث تم تناول هذا المفهوم من وجهات نظر مختلفة وبرؤى متباينة.

الأسر المنتجة مفهوم مستحدث تزامن مع الاعتراف العالمي لدور المرأة الريفية في الإنتاج و توفير الأمن الغذائي، وهو مفهوم تؤكده ضرورة التعامل مع الأسرة كوحدة دون تصنيف للأدوار بين المرأة والرجل. ورغم أن فيه مخاطبة مباشرة للمرأة الريفية واحتياجاتها إلا أنه مفهوم أكثر شمولا لاحتياجات الأسرة تأكيدا للدور المتعاظم للمرأة الريفية في الاقتصاد، ذلك أن النساء يشكلن غالبية سكان الأرياف الفقيرة ".2

هو مشروع اجتماعي يتحقق بتنمية الموارد الاقتصادية عن طريق استغلال طاقات أفرادها باشتغالهم بالصناعات البيئية والريفية والمنزلية وتحسين أوضاعها بأساليب الرعاية والتوجيه لمواجهة متغيرات الظروف الاجتماعية والاقتصادية والعمل على زيادة قدرة وكفاءة الأسر ماديا لمقابلة المتغيرات الاقتصادية.3

تستند فكرة الأسر المنتجة على بناء قواعد إنتاج بالمنازل، لاستخدام الطاقات المعطلة لبناء اقتصاد متين على مستوى الأسرة وصولا للأهداف القومية بزيادة الإنتاج وتقليل نسبة الاعتماد على العائل الواحد للأسرة وقد جاءت فكرة هذه المشاريع كحل أمثل لإخراج أكبر شريحة ممكنة من دائرة الفقر إلى ساحة الرفاهية.

تشمل مشروعات الأسر المنتجة مشاريع الإنتاج الزراعي والإنتاج الحيواني، وحظائر الدواجن، والصناعات البسيطة والتقليدية وتوزيع مواد خام ومستلزمات لصناعة العديد من المنتجات، كما يحتوي على ورشات الخياطة

والحرف التقليدية وغيرها حسب ما تقدمت به الأسرة، وجاء مشروع القرض المصغر لتمويل هذه الأسر الذي ساعد كثيرا في تحسين دخول الفقراء وإخراجهم من دائرة الفقر و ثبات الدخل واستمرار الكسب.

من خلال ما سبق نستنتج أن الأسر المنتجة هي "تلك الأسر التي يأخذ المجتمع على عاتقه رفع مستواها الاقتصادي والاجتماعي معا عن طريق زيادة دخول أفرادها وبذلك يبدأ تدريبهم على صناعات منزلية ومدهم بما يحتاجون إليه من خدمات (الإرشاد، التوجيه الفني، التمويل، التسويق) لرفع مستوى معيشتهم والإسهام في بناء المجتمع.

1.1.2. خصائص مشاريع الأسر المنتجة:

تتميز مشاريع الأسر المنتجة بمجموعة من الخصائص4:

1. صغر حجم المشروع، وتوفر بيئة أسرية تشجع على الاستمرار في الإنتاج؛
2. يحتاج هذا النوع من المشاريع إلى تمويل مصغر؛
3. عدد العاملين (1-9) عمال؛
4. نشاط المشروع ونطاقه الجغرافي محدود نسبيا، يقوم بتقديم السلع والخدمات للمجتمع المحلي مباشرة؛
5. درجة المخاطرة قليلة؛
6. المرونة في مواكبة التغيرات، ويعتمد على تكنولوجيا بسيطة؛

وتعتبر مشروعات الأسر المنتجة النواة النموذجية للمشروعات الصغيرة خاصة النسوية منها، فمشروعات الأسر المنتجة بجانب تميزها بجميع المميزات المشار إليها، فهي توفر للمرأة الفرصة للعمل والإنتاج بل وإدارة المشروع من منزلها، ومنه تحقيق عائد مالي ودخل مستقل قابل للزيادة مع كل نجاح وتطور للمشروع في ظل مناخ عمل ملائم يتميز بما يلي:

1. بيئة إسلامية تعفيها من الاختلاط؛
2. بيئة آمنة للعمل تقيها من التعرض لأية مخاطر؛
3. القدرة على التنسيق بين مهاراتها وقدراتها في مشروع استثماري، وبين القيام بواجباتها الأسرية قبل زوجها وأولادها.
4. المساهمة في توفير احتياجات متطلبات العائلات التي تفضل التعامل مع المنتجات المنزلية، سواء لجودتها والثقة بها، أو لملائمة أسعارها مقارنة بالمنتجات المعروضة بالأسواق.
5. المساهمة في توفير متطلبات الحياة خاصة للنساء المطلقات والأرامل بالشرائح الفقيرة بالمجتمع.

1.2. الإنتاج المنزلي للأسر المنتجة:

تعتمد غالبية المشروعات المتناهية في الصغر على المنزل بصورة أو بأخرى، فإما أن المشروع يتم بالكامل داخل المنزل، أو أن الإنتاج يتم داخل المنزل، ثم يتم تسويقه خارجه، أو أن صاحب المشروع يتلقى النداء، فينطلق من منزله إلى مكان تقديم الخدمة، والأكثر من هذا أن أفراد الأسرة (كالزوجة أو الزوج مع الأبناء) يشاركون بطريقة أو بأخرى في عمليات الإنتاج، أو التسويق أو الإعداد أو التدبير، أو الدعم للمشروع. وتعطي بعض الدول كاليابان والصين أهمية لهذه المشروعات المنزلية التي تدور في فلك المشروعات الكبيرة وتزودها بسلع وقطع إنتاجية وخدمات صغيرة، لكنها مفيدة، وهى مكلفة للمشروعات الكبيرة، إن حاولت إنتاجها، ولكنها ذات تكلفة أقل إن تم إنتاجها بالمنزل5.

لهذا يستطيع الفرد أن يبدأ مشروعه المنزلي، وبدون رأس مال كبير وأن يكون حرا في إدارة مشروعه، والأهم أنه سيربح كثيرا من هذا المشروع المنزلي، وما عليه إلا أن يكون لديه الفكرة الصائبة والدراسة السليمة ويقدم هذا الجزء فكرة متكاملة عن ماهية المشروع المنزلي، وتاريخ تطوره وتجارب الدول النامية، وقياس القيمة الاقتصادية للإنتاج المنزلي، وأمثلة من مشروعات ناجحة، وعلاقة الإنتاج المنزلي بالمشروعات الكبيرة.

1.3. أهمية وأهداف الأسر المنتجة في التنمية الاقتصادية:

تحتل الأسر المنتجة مكانة هامة في اقتصاديات الدول ،وذلك من خلال مساهمتها بصفة فعالة في التخفيف من الأزمات الاقتصادية والاجتماعية الحادة وتحقيق النمو الاقتصادي المستمر وجلب الاستثمار وبالنظر كذلك للصفة الرئيسية لها والمتمثلة في التخفيف من حدة البطالة المتفشية في وسط الشباب وبالنظر إلى سهولة تكييفها ومرونتها التي تجعلها تتميز بقدرة هائلة على الجمع بين التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب العمل وخلق الثروة عن طريق تشجيع الاستثمار ويتمثل دورها في أهم النقاط التالية: 6

1.3.1. دورها في تنمية الطلب على السلع الاستهلاكية : للأسر المنتجة دورا أساسيا في تطوير الاستهلاك النهائي وذلك أن هذه الصناعات لا تتطلب تكنولوجيا عالية أو إمكانيات مالية أو مادية كبيرة وتتميز بسهولة التسويق مقارنة بالسلع الأخرى مثل سلع التجهيز الأمر الذي يساعد على تطوير هذه الصناعات وبالتالي تلبية الطلب المحلي والوطني على مختلف السلع والمتوجات الاستهلاكية الضرورية المتزايدة7.

1.3.2. دورها في تحقيق التنمية المحلية : تعتبر الأسر المنتجة الأسلوب المفيد في إقامة تنمية محلية بفضل سهولة تكييفها مع محيط هذه المناطق، فهي تتميز بانتشارها جغرافيا مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تتركز في بعض المدن أو المناطق ذات النشاطات الاقتصادية، مما يمكنها من القيام بدور هام في تحقيق أهداف تنموية محلية أهمها8:

- ✓ امتصاص البطالة الكامنة في المدن الداخلية ووقف حركة الهجرة المستمرة من الريف إلى المدن، والتي أدت إلى تكديس المدن أو المناطق التي يتركز بها النشاط الاقتصادي؛
- ✓ تحقيق التوزيع العادل للدخل؛
- ✓ إنعاش المناطق الداخلية.

1.3.3. دور الأسر المنتجة في زيادة مستوى التشغيل: أصبحت مشكلة البطالة سمة مميزة للاقتصاديات المعاصرة ومنذ سنوات دفعت غالبية الدول للاهتمام اكبر بالأسر المنتجة. ذلك أن هذا الصنف من المؤسسات على الرغم من ضالة حصته في السوق العالمي فانه يعتبر الوسيلة الفعالة لامتصاص البطالة وبالتالي امتصاص الضغط الاجتماعي الذي تواجهه مختلف الحكومات فهي تؤدي دورا رياديا في إيجاد فرص عمل واستيعاب نسبة كبيرة من القوى العاملة بمستوياتها المختلفة ومن ثم مساهمتها في التخفيف من حدة مشكاة البطالة لضمان استدامة عملية التنمية الاقتصادية9.

2. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر(ANGEM) كجهاز لدعم مشاريع الأسر المنتجة في الجزائر:

تعتبر الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر أحد أهم الهيئات المخصصة لدعم المؤسسات المصغرة في إطار دعم الإنتاج المنزلي ومحاربة الفقر والبطالة في الجزائر وذلك كما يلي:

2.1. تعريف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:

هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي توضع تحت وصاية سلطة وزير التضامن الوطني والأسرة والمجتمع، تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 14/04 المؤرخ في 22 جانفي سنة 2004. 10

تقوم الوكالة بدعم المؤسسات المصغرة المنشأة من طرف أصحاب المشاريع، تهدف الوكالة إلى محاربة البطالة والهشاشة في المناطق الحضرية والريفية عن طريق تشجيع العمل الذاتي والمنزلي إضافة إلى الصناعات التقليدية والحرف خاصة لدى فئة النسوة.

يعتمد جهاز القرض المصغر في تمويل المشاريع على: المساهمة الشخصية للمستفيد وسلفة بدون فائدة من الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ومساهمة البنك في شكل قرض بنكي، ويهدف هذا البرنامج إلى الإدماج الاقتصادي والاجتماعي للمواطنين المستفيدين عبر إحداث الأنشطة المنتجة للسلع والخدمات من خلال توسيع الإمكانيات الممنوحة للمواطنين لمباشرة مشاريعهم وإنشاء نشاطات مختلفة من أجل الخروج النهائي من وضعية البطالة والفقر وبالتالي فهو موجه إلى: البطالين المسجلين في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بما فيهم أولئك الذين انتهت مدة استفادتهم من حقوقهم؛ المرأة التي ترغب في العمل ببيتها؛ الأشخاص لا سيما الشباب الذين ينشطون في القطاع غير الرسمي؛حاملي شهادات التكوين المهني؛ والحرفيين.

وبصفة عامة فإن هذا الجهاز موجه إلى الفئات من المواطنين الذين لا يمكنهم الاستفادة من القرض في إطار المؤسسات المصغرة وذلك بسبب شرط السن أو التأهيل أو بسبب القدرة المالية الشخصية.

2.2. مهام الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:

يمكن أن نلخص مهام الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر كما يلي11:

- ✓ تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للقوانين والتشريعات المعمول بهما؛
- ✓ دعم، توجيه ومرافقة المستفيدين في تجسيد أنشطتهم، خاصة المتعلقة بتمويل مشاريعهم؛
- ✓ إبلاغ المستفيدين الذين أهلت مشاريعهم في الجهاز بمختلف الإعانات والمساعدات التي ستمنح لهم؛
- ✓ متابعة الأنشطة المنجزة من طرف المستفيدين مع الحرص على احترام الاتفاقيات والعقود المتعلقة بالوكالة ومساعدتهم لدى المؤسسات والهيئات المتعلقة بتجسيد مشاريعهم بما في ذلك الشركاء الماليون للبرنامج؛
- ✓ الحفاظ على العلاقة المستمرة مع البنوك والمؤسسات المالية فيما يخص تمويل المشاريع، وتنفيذ مخطط التمويل و متابعة تنفيذ واستغلال الديون المستحقة في الوقت المحدد؛
- ✓ تكوين حاملي المشاريع والمستفيدين من القروض المصغرة فيما يخص تقنيات تمويل وتسيير الأنشطة المدرة للمداخيل؛
- ✓ تنظيم المعارض (معرض – بيع) جهوية ووطنية لمنتجات لقرض المصغر؛
- ✓ التكوين المستمر للموظفين المسؤولين بتسيير الجهاز .

ثانيا: الدراسة الميدانية:

سوف نحاول في هذا الجزء التطرق إلى واقع وفعالية الدور الذي تقوم به الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في دعم مشاريع الأسر المنتجة من خلال دراسة عينة من أصحاب هذه المشاريع بمنطقة ورقلة، وذلك على النحو الموالي:

1. طرق وأدوات الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من المؤسسات المصغرة (المشاريع الأسرية) المستفيدة من دعم الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر – فرع ورقلة –، الناشطة على مستوى بلديات ولاية ورقلة، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية من الأسر المستفيدة من قرض مصغر في إطار وكالة **ANGEM**، وتقوم بإنتاج منتوج أو خدمة معينة سواء رب أو ربة عائلة أو فرد من أفراد العائلة ويشترك جميع أو بعض أفراد الأسرة في العمل به، بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من المعطيات التي تخدم الموضوع وباعتبار أن مشاريع الأسر المنتجة هي عبارة عن مؤسسات مصغرة ولهذا فإن غالبيتها تنشط على مستوى المنازل.

تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة (مارس –أفريل 2017) من نفس السنة، حيث شملت العينة 65 مؤسسة مصغرة عبر مختلف بلديات ولاية ورقلة.

تم الاعتماد في إنجاز الدراسة الميدانية على الاستبيان، حيث تم تقسيم فقراته إلى 5 محاور (الجدول01)، تم تحكيمه والتحقق من مدى ثبات الاستبيان وفقراته باستخدام مقياس ألفا كرونباخ، وذلك كما يلي:

جدول رقم (01): يوضح معامل الصدق والثبات لمحاور الاستبيان

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق

1	إجراءات المرافقة في انطلاق المشروع والتمويل	8	0.848	0.920
2	مساعدة الوكالة في تسويق منتجات الأسر المنتجة	8	0.877	0.937
3	التكوين المقدم من طرف الوكالة	7	0.957	0.978
4	المشاكل والعراقيل التي تعيق الأسر المنتجة	8	0.773	0.880
5	مؤشرات نجاح الأسر المنتجة	12	0.740	0.860
الإجمالي		43	0.872	0.934

المصدر: من إعداد الباحثان بناءا على مخرجات برنامج *SPSS V22*

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا-كرونباخ الإجمالية تصل إلى 87.2% ، حيث تعتبر نسبة جيدة ومقبولة تدل على ثبات الأداة، مما يعطي مؤشرا قويا على استقرار نتائج الاستبيان واتساقها.

كذلك بالنسبة لمعامل الصدق لجميع محاور الاستبيان الذي بلغ 93.4%، وعليه يتحقق الاتساق الداخلي للمقاييس المستعملة وبالتالي يمكن اعتماد هذا الاستبيان في الدراسة.

2. عرض تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

بعدما تفريغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج *SPSS V22*، سيتم فيما يلي عرض مختلف النتائج المتحصل عليها والإجابة على فرضيات الدراسة وذلك كما يلي:

2.1. الخصوصيات الفردية لأفراد العينة:

إن الغرض من هذا المحور هو معرفة خصائص عينة الدراسة، التي تعبر عن خصائص الأسر المنتجة الجزائرية من خلال متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الشهادة المتحصل بها على المشروع.

جدول رقم(2) : يوضح الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية والوظيفية		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	21	% 32.3
	أنثى	44	%67.7
السن	20-29 سنة	9	%13.8
	30- 39 سنة	37	%56.9
	40 - 49 سنة	13	%20
	50 سنة فأكثر	6	%9.2
المستوى التعليمي	ابتدائي	2	%3.1
	متوسط	27	%41.5
	ثانوي	28	%43.1
	جامعي	8	%12.3
الشهادة المحصل عليها	شهادة التكوين المهني	23	%35.4
	شهادة عمل	2	%3.1
	شهادة جامعية	3	%4.6

	شهادة تربص	5	%7.7
	شهادة حرفي	30	%46.2
	شهادات أخرى	2	%3.1

المصدر : من إعداد الباحثان وفقا لمخراجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هي من فئة النساء بنسبة تقدر بحوالي 68% من المبحوثين ، مقابل فقط 32% من الرجال، وهي في الواقع تعكس النسبة الوطنية حيث تهيمن النسوة الماكثات في البيت في الجزائر على النشاطات الحرفية، لأسباب تتعلق بالجانب الثقافي والديني للمنطقة، في حين أن ما يقارب نسبة 57% من أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 30- 39 سنة التي تزاول نشاطها، ويعود ذلك إلى ما تحويه هذه الفئة من نشاط وحيوية ودرجة من الوعي حول أهمية النشاط الممارس، ناهيك عن الظروف الاجتماعية التي تمر بها. ويبين الجدول (02) أن المستوى التعليمي لغالبية أفراد العينة في الثانوي والمتوسط حيث بلغ عددهم ما بين 28، 27 فردا من مجموع 65 أسرة؛ بنسب 43%،42% على التوالي حيث يميل الأفراد ذوو المستوى التعليمي الثانوي والمتوسط لهذه المشاريع الحرفية لتميزها بقلة المخاطرة، أما بالنسبة للشهادات المقدمة فيبين الجدول أن نسبة 46% من العينة المدروسة تحصلت على القرض من طرف الوكالة عن طريق بطاقة الحرفي من غرفة الصناعة التقليدية والحرف، وأن 35% قدموا شهادة تكوين مهني، وهذا يعكس التوجه الحرفي لغالبية المشاريع.

2.2. خصائص مشاريع الأسر المنتجة للعينة المدروسة:

إن الغرض من هذا المحور هو معرفة خصائص مشاريع الأسر المنتجة التي تستفيد من آليات الدعم الحكومية، من خلال متغيرات: تاريخ انطلاق المشروع، قيمة القرض المتحصل عليه، هيكل تمويل المشروع، قطاع النشاط، سوق النشاط.

جدول رقم(03) : يوضح خصائص المشاريع المعتمدة لدى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

المتغيرات الشخصية والوظيفية		التكرار	النسبة المئوية
تاريخ انطلاق المشروع	2000-2005	9	%13.8
	2006-2010	26	%40
	2011-2016	30	%46.2
قيمة القرض المحصل	أقل من 40000.00دج	28	%43.1
	40000.01إلى250000.00	21	%32.3
	250000.01 إلى 1000000.00 دج	16	%24.6
هيكل تمويل المشروع	تمويل ذاتي (مبادرة فردية)	8	%12.3
	تمويل ثنائي(مبادرة فردية + ANGEM)	39	%60
	تمويل ثلاثي(مبادرة فردية +ANGEM + بنك)	18	%27.7
قطاع النشاط	الفلاحة	3	%4.6
	الصناعة والتحويل	7	%10.8

	الخدمات	8	%12.3
	بناء وأشغال عمومية	1	%1.5
	الحرف	43	%66.2
	الصناعة الغذائية	3	%4.6
السوق المستهدف	على المستوى المحلي	47	%72.3
	على المستوى الوطني	11	%16.9
	على المستوى الدولي	7	%10.8

المصدر: من إعداد الباحثان بناءا على نتائج التحليل الإحصائي *SPSS V22* و *EXCEL*

يتضح من خلال الجدول (03) أن حاملي المشاريع يلجأون إلى القروض بدون الفائدة الممنوحة من الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بنسبة 43.10% إذ استفادت أغلب العينة من القرض في بداية انطلاق عمل الوكالة أي قيمة القرض كانت أقل أو تساوي 40000.00دج وخاصة المشاريع التي كان انطلاقها خلال السنوات مابين(2004-2010)، واستفادت 32.30% من العينة المدروسة على قرض ما بين 40000.01 إلى 250000.00دج فيما كانت الاستفادة من قرض بدون فائدة لشراء عتاد بنسبة 24.60% بالنسبة للمشاريع التي تتراوح قيمتها بين 250000.01 إلى1000000.00 دج ، كما يبين الجدول (03) أن معظم القروض التي تحصلت عليها الأسر المنتجة هي القروض من نوع التمويل الثنائي (مبادرة فردية + ANGEM) بنسبة تعادل 60%، أما بالنسبة للتمويل الثلاثي الذي يتم بواسطة التعامل مع البنك، فكانت نسبتها 27.70%، فقد ارتفعت نسبيا تزامنا مع إلغاء نسبة الفوائد 0% فيما كانت نسبة التمويل الذاتي تساوي 12.3%، وهذا بسبب البطالة والهروب من التمويل البنكي الربوي.

بين الجدول كذلك أن الحرفيين وأصحاب المهن الحرة يفضلون الاستثمار في قطاع الصناعة الحرفية 66.2%، (كصناعة النسيج، الخياطة بأنواعها، صناعة الجلد، الرسم على الرمال إلخ)، و أن معظم مشاريع الأسر المنتجة في العينة المدروسة تنشط على المستوى المحلي بنسبة تقدر بـ 72%، ويرجع هذا التوجه الكبير إلى هذا القطاع لعدة أسباب منها الطابع العائلي لهذه المشاريع خاصة باعتبار طبيعة المنطقة الذي يغلب عليها الطابع التقليدي. في حين أن نسبة المشاريع التي تنشط على المستوى الوطني بنسبة تقدر بـ 17% فيما تنشط 11% منها على المستوى الدولي، هذا ما يعكس كون المنتوج المحلي مازال لم يرق إلى المستوى الدولي هذا يرجع إلى نقص في الخبرة أو نقص في الإمكانيات لتسويق المنتجات.

3. مناقشة النتائج والإجابة على الفرضيات:

في هذا الجزء سيتم التطرق إلى الإجابة على الفرضيات، وتوضيح العلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة:

3.1. الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه:" تعاني هيئات الدعم والمرافقة من عدة مشاكل وعراقيل تجعلها غير قادرة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها".

من خلال تحليل بيانات الاستبيان بالاعتماد على مقياس "ليكارت" ذي 3 درجات توصلنا إلى النتائج التالية:

جدول رقم (04):يوضح المتوسط الإجمالي لمختلف المتغيرات المستقلة

النموذج	مرافقة في الإجراءات	مرافقة في التسويق	مرافقة في التكوين	الإجمالي
المتوسط الحسابي	2.525	2.2404	2.1253	2.2969
المستوى	مرتفع	متوسط	متوسط	متوسط
المصدر : من إعداد الباحثان بناءا على نتائج التحليل الإحصائي*V22SPSS*				

نلاحظ من خلال الجدول (04) أن الوكالة تهتم بالجانب الإداري والإجراءات اللازمة لانطلاق مشاريع الأسر المنتجة في ورقلة بالدرجة الأولى بمتوسط 2.52، ثم يبرز اهتمامها بالتسويق بالدرجة الثانية بمتوسط 2.24، ثم الدورات التكوينية بالدرجة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.12.

أما بالنسبة لمتغير نجاح مشاريع الأسر المنتجة فيوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (05):يوضح المتوسط الإجمالي لمختلف محاور المتغير التابع (نجاح المشروع)

النموذج	العائدات المالية	الرغبة في النمو	تحقيق الأهداف والنتائج	الإجمالي
المتوسط الحسابي	2.4154	2.7385	2.3744	2.4192
المستوى	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع
المصدر: من إعداد الباحثان بناءا على نتائج التحليل الإحصائي*V22SPSS*				

نلاحظ من خلال الجدول (05) أن الأسر المنتجة تولي أهمية للنمو والاستمرار بالدرجة الأولى بمتوسط 2.738، ثم العوائد المالية بمتوسط 2.4154، ثم تحقيق الأهداف والنتائج بمتوسط 2.3744.

تجدر الإشارة إلى أن المرافقة المقدمة من طرف الوكالة تقتصر على المرافقة في إجراءات إنشاء المؤسسة، وتنخفض بعد استلام التمويل، وترتبط فعالية دورات التكوين والمرافقة المقدمة من طرف الوكالة بكفاءة ومجهودات المرافقين والمكونين.

كما يلاحظ أن أصحاب هذه المشاريع لا يقومون ببذل مجهودات أكثر لنمو مؤسساتهم حيث اتضح أن أهداف حاملي المشاريع تتلخص في التخلص من البطالة بالدرجة الأولى وأن مفهوم النجاح لدى هذه الأسر يتمثل فقط في البقاء والاستمرارية، في حين تقل الرغبة في التطور والنمو في هذه المشاريع الحرفية.

3.2. الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه:" بالرغم من التحفيزات التي تقدمها ANGEM لمشاريع الأسر المنتجة إلا أنها لا تساهم بشكل فعال في نجاح مشاريع الأسر المنتجة".

للإجابة على هذه الفرضية قمنا بحساب الارتباط بين مختلف محاور المرافقة المقاولاتية المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ومؤشرات نجاح هذه المشاريع، والجدول الموالي يوضح النتائج:

جدول رقم (06) يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد المرافقة المقاولاتية ونجاح مشاريع الأسر المنتجة

		الاجراءات	التسويق	التكوين	النجاح
الاجراءات	Corrélation de Pearson	1	,730**	,326**	,359**
	Sig. (bilatérale)		,000	,008	,003
	N	65	65	65	65
التسويق	Corrélation de Pearson	,730**	1	,447**	,357**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,004
	N	65	65	65	65
التكوين	Corrélation de Pearson	,326**	,447**	1	,425**
	Sig. (bilatérale)	,008	,000		,000
	N	65	65	65	65
النجاح	Corrélation de Pearson	,359**	,357**	,425**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,004	,000	
	N	65	65	65	65

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الباحثان بناءا على نتائج التحليل الإحصائي*SPSSV22*

بناءا على النتائج المبينة بالجدول أعلاه لمحاور عملية المرافقة المقاولاتية استنتجت الدراسة الحالية بأن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات ايجابية بين أبعاد المتغير المستقل المرافقة المقاولاتية والمتغير التابع نجاح مشاريع الأسر المنتجة محل الدراسة، حيث وجدنا أن البعد الأكثر ارتباطا والذي يؤثر على نجاح مشاريع الأسر المنتجة هو بعد التكوين المقدم في إطار الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر فرع ورقلة وهذا بنسبة (42.5%) ومستوى دلالة (0.000)، أقل من 0.05 وبالتالي يجب على الوكالة أن تستمر وتحافظ بشكل أكبر على الدورات التكوينية وأن توفر وتجسد كافة الإمكانيات اللازمة للدفع بهذا البعد إلى أبعد الأهداف المنوطة، كون معظم حاملي المشاريع الذين استفادوا من الدورات التكوينية على مستوى الوكالة كانت مشاريعهم ناجحة، وهي قيمة ايجابية وذات ارتباط متوسط تؤكد على الدور الكبير الذي يلعبه هذا البعد على نجاح المشاريع والمؤسسات الصغيرة. إلا أن هناك عوامل أخرى تؤثر على نجاح مشاريع الأسر المنتجة بنسبة (35.9%)، ومستوى دلالة (0.03) فنجد أن مرافقة الوكالة ومتابعة حاملي المشاريع في تسهيل الإجراءات اللازمة للحصول على القروض وكذا الإجراءات الإدارية والقانونية وحسن الاستقبال وحسن التوجيه ترك انطباعا جد مهم في عملية تشجيع الأفراد على التقرب من الوكالة للاستفادة من القروض، فيم احتل بعد مرافقة الوكالة لحاملي المشاريع في جانب تسويق منتجات الأسر المنتجة نسبة ليست ببعيدة عن سابقتها (35.7%) وبمستوى دلالة (0.04)، ولهذا يجب

على الوكالة البحث عن نقاط الضعف وأن تحاول معالجتها، وتوفر مختلف الظروف والوسائل التي تجعل من حاملي المشاريع والأسر المنتجة تنتج وتنجح أكثر. هذه النتائج تدل على وجود أدلة وإثباتات من بيانات العينة أن هناك تأثير متوسط ومقبول وعلاقة ارتباطية متوسطة بين أبعاد المرافقة المقاولاتية وأثرها على نجاح مشاريع الأسر المنتجة في ورقلة.

جدول رقم (07) يوضح الارتباط الخطي بين المرافقة المقاولاتية ونجاح مشاريع الأسر المنتجة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,475[a]	,225	,213	,34199

a. Prédicteurs : (Constante), المرافقة المقاولاتية

المصدر : من إعداد الباحثان بناءا على نتائج التحليل الإحصائي *SPSSV22*

نلاحظ من خلال الجدول(07) أن معامل الارتباط الخطي بين المرافقة المقاولاتية ونجاح مشاريع الأسر المنتجة ذو مستويات ايجابية متوسطة حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين المتغيرين ب47.5% وهي قيمة ايجابية حيث تثبت وتؤكد على دور المرافقة المقدمة، إلا أننا أن نرى مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (22.5%) نلاحظ من خلال هذه النتيجة، أن نجاح مشاريع الأسر المنتجة يعود إلى الفهم الجيد واستغلال الوكالة لكافة الوسائل التي تؤدي تحسين عملية المرافقة المقاولاتية. أما فيما يخص النسبة المتبقية 77.5% ترجع لعدة عوامل أخرى نذكر منها:

- ✓ العوامل الشخصية: (عمر حامل المشروع، المستوى التعليمي، الشهادة المتحصل بها على القرض)؛
- ✓ خصائص المشروع: (تاريخ انطلاق المشروع، قيمة القرض، هيكل التمويل، قطاع وسوق النشاط).

3.3. الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه:"توجد فروق في نجاح المشاريع الصغيرة بسبب المتغيرات الشخصية والتنظيمية".

وبعد تحليل التباين الأحادي *ANOVA* واختبار T-TEST لمختلف فروقات الإجابات للعينة محل الدراسة، حسب المتغيرات الشخصية(الجنس ، العمر، المستوى التعليمي، الشهادة المتحصل بها على القرض)، والمتغيرات التنظيمية (تاريخ انطلاق المشروع، قيمة القرض المتحصل عليه، هيكل تمويل المشروع، قطاع النشاط، سوق النشاط)، تم التركيز فقط على المتغيرات المؤثرة على نجاح هذه المشاريع وهي كما يلي:

3.3.1. متغير الجنس:

جدول رقم (08): يوضح T-TEST لدراسة فروق متوسطات إجابات أفراد العينة حول على نجاح مشاريعهم حسب الجنس

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
الجنس	28,687	64	,000	1,677	1,56	1,79

المصدر: من إعداد الباحثان بناءا على نتائج التحليل الإحصائي *SPSSV22*

يظهر من خلال الجدول السابق أن القيمة الإحصائية لمتغير الجنس.Sig=0.000 كانت اكبر من مستوى المعنوية 0.05% وبالتالي توجد فروق في نجاح المشاريع تعزى لمتغير الجنس .

3.3.2. متغير القرض المتحصل عليه:

جدول رقم (09): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات إجابات العينة حول نجاح مشاريعهم حسب القرض المتحصل عليه

المرافقة المقاولاتية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	3,531	2	1,766	7,366	,001
Intragroupes	14,861	62	,240		
Total	18,392	64			

المصدر: من إعداد الباحثان بناءا على نتائج التحليل الإحصائي *SPSSV22*

تظهر نتائج الجدول أعلاه لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير القرض المتحصل عليهsig=0.001 كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05% وبالتالي توجد فروق في نجاح المشاريع تعزى لمتغير الشهادة المتحصل بها على القرض.

3.3.3. متغير سوق النشاط:

جدول رقم (10): يوضح تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات العينة حول نجاح مشاريعهم تبعا لسوق النشاط

المرافقة المقاولاتية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,980	2	,990	3,739	,029
Intragroupes	16,413	62	,265		
Total	18,392	64			

المصدر : من إعداد الباحثان بناءا على نتائج التحليل الإحصائي *SPSSV22*

تظهر نتائج الجدول أعلاه لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير سوق النشاطsig = 0.029 كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05 %وبالتالي توجد فروق في نجاح المشاريع تعزى لمتغير سوق النشاط.

3.3.4. متغير تاريخ انطلاق النشاط:

جدول رقم(11): تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات العينة حول نجاح مشاريعهم تبعا لتاريخ انطلاق المشروع

المرافقة المقاولاتية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,834	2	,917	3,434	,038
Intragroupes	16,558	62	,267		
Total	18,392	64			

المصدر : من إعداد الباحثان بناءا على نتائج التحليل الإحصائي *SPSSV22*

تظهر نتائج الجدول أعلاه لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير تاريخ انطلاق النشاط sig=0.038 كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05% وبالتالي توجد فروق في نجاح المشاريع تعزى لمتغير سوق النشاط.

وهذا يوضح أن نجاح المشاريع الأسر المنتجة تعود أساسا لأسباب تتعلق بخصوصيات المشاريع ومرافقة غير رسمية من طرف أفراد العائلة، مما يؤكد صحة **الفرضية الثالثة** حول دور العوامل التنظيمية في نجاح هذه المشاريع.

الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة موضوع المرافقة المقاولاتية وأثرها على نجاح مشاريع الأسر المنتجة، وقد حاولنا الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ غالبية مشاريع الأسر المنتجة هي مشاريع أنثوية، تتراوح أعمارهم بين{30-39} سنة وهي الفئة التي تعكس تمتعهن بالحرف والصناعات التقليدية، وأن مستواهم الدراسي هو ما بين المتوسط والثانوي؛
- ✓ اتضح أن مشاريع الأسر المنتجة متواجدة في الأسواق لمدة أكثر من عشر سنوات، تسوق منتجاتها على المستوى المحلي؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط ايجابية دالة إحصائيا بين المرافقة المقاولاتية ونجاح مشاريع الأسر المنتجة؛
- ✓ تعاني معظم مشاريع الأسر المنتجة من صعوبات في تسويق منتجاتها؛
- ✓ هناك نقص في تنسيق الجهود تحد من فعالية الوكالة في تحقيق أهدافها؛
- ✓ هناك نقص وعي بأهمية دورات التكوين في ضمان التسيير الأحسن بالنسبة لحاملي المشاريع ؛

التوصيات:

- ✓ التركيز على عملية التحسيس لدفع أكبر عدد من الأسر نحو الانتاج المنزلي لدعم التنمية المحلية.
- ✓ نوصي الوكالة بتنظيم المؤطرين والمرافقين وتفعيل العمل الرقابي على المستفيدين من الدعم.
- ✓ نوصي الوكالة برفع من معدل إجراء الدورات التكوينية مع توعية وتحسيس حاملي المشاريع بضرورة إجراء التكوين، ووضعه كشرط من شروط الاستفادة من القرض؛

الهوامش والاحالات:

1 http://www.mukhalfi.ws/?p=3593.13 تعريف الأسر المنتجة بتاريخ2017/03/10 21.00، ص

2 سعاد سيد أحمد، إدارة مشاريع الأسر المنتجة في السودان، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة والحكم الاتحادي، جامعة الخرطوم، سنة 2005، ص 13.

3 http://www.mukhalfi.ws/?p=359321.00 2017/03/10تعريف الأسر المنتجة بتاريخ

4 http://chamber.sa/mainpage/ChamberServices/smallNmed/ProductiveFamilies/Pages/fourth.aspx خصائص الأسر المنتجة بتاريخ 2017/03/10 20:45

5 http://www.idf-kwt.org/html/1.4.htm، 2017/03/17 الإنتاج المنزلي

6 http://www.radioalgerie.net/news/ar/article/20150104/25115.html01:36 2017/03/05 ، الأسر الجزائرية المنتجة

7 بغداد بنين، عبد الحق بوقفة، الملتقى الوطني حول ، النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مداخلة بعنوان دور المؤسسات الصغير والمتوسطة في التنمية الاقتصادية،جامعة الوادي يومي 5-2013/05/6،، ص7.

8 بغداد بنين، عبد الحق بوقفة، المرجع السابق، ص8.

9 نفس المرجع السابق، ص 10.

10 المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي2004، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية، رقم 06، ص08.

11 الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغرWWW.ANGEM.DZبتاريخ 2017/04/11 على الساعة 14:15.

تقييم فعالية آليات دعم المقاولة النسوية في الاقتصاد الجزائري
دراسة حالة المشاريع النسوية الممولة من طرف
الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية تلمسان

د.أوبختي نصيرة، المركز الجامعي بمغنية
nassiraoubekhti@yahoo.fr

د.عيسي نبوية، المركز الجامعي بمغنية
naba_aici@yahoo.fr

الملخص:

أصبحت المرأة الجزائرية عنصرا فعالا خارج الإطار التقليدي المعروفة به ، خاصة بعد ولوجها عالم المقاولاتية، فبرغم من ضآلة نسبة مشاركتها في أعمال المقاولتية وإدارة الأعمال بالمقارنة مع الرجال، إلا أن أرقام السنوات الأخيرة تشير إلى قفزة نوعية في مساهمتها في عدد من المجالات المقاولاتية المتميزة، من خلال الدوافع و الحوافز التي كانت الممر التمهيدي لولوجها إلى عالم المقاولاتية ،بعدما تركت العمل بأجر في المؤسسات التي كانت تعمل بها، حيث تخضع المرأة المقاولة إلى مجموعة من التحديات وخاصة مناخ الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى الانخفاض الكبير لمساهمة النساء في إنشاء المشاريع المقاولاتية مقارنة مع الرجال، أي أن عدد كبير من المشاريع النسائية فقط في مجال الحرف التقليدية و المهن الحرة (الأطباء، الصيدلة، المحامات.....الخ)، ونسب ضئيلة في القطاعات الأخرى.

الكلمات المفتاحية: المقاولة النسوية ، بيئة الأعمال ، ،أجهزة الدعم ،التنمية الاقتصادية.

Abstract:

Algerian women have become an active element outside the traditional framework known to them, especially after entering the world of contracting. Despite the small percentage of their participation in contracting work and business administration compared to men, the figures of recent years indicate a quantum leap in their contribution in a number of distinguished contracting fields Through the motives and incentives that were the preliminary pathway for her to enter the world of contracting, after she left paid work in the institutions in which she worked, where female entrepreneurs are subject to a set of challenges, especially the business climate, and the study found a significant decrease in the contribution of women in the establishment of contracting projects compared to With men, that is, there are a large number of women's projects only in the field of traditional crafts and liberal professions (doctors, pharmacies, lawyers, etc.), and small percentages in other sectors.

Key words: female entrepreneurship, business environment, support agencies, economic development

مقدمة:

لقد تمكنت المرأة من تحقيق الإنجازات بعد أن أدركت حقوقها الإنسانية التي لا يمكن لها أن تنالها إلا بعد إن تتمكن من تحقيق استقلالها الاقتصادي وتطوير ذاتها و رفع مستواها العلمي، و بالتالي زيادة خبرتها بفضل قدرتها على التعلم السريع و التطور الذي أذهل الرجل و أخافه من المرأة التي أصبحت بمثابة منافس حقيقي له في الكثير من المهن و الوظائف حتى في مجال المقاولات. لكن هناك مجموعة من العقبات التي تقف في وجه المرأة الجزائرية فيما يخص إنشاء المؤسسة. هناك العديد من الأبحاث التي أجريت في الدول المتطورة أكدت على وجود عوامل بيئية و أخرى فردية تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على المقاولة النسوية،

مما لا شك فيه أنه لا يمكن فهم دور المرأة في الحياة الاجتماعية و الاقتصادية إلا من خلال التغيرات العديدة و السريعة التي طرأت علي المجتمعات العامة و على المجتمع الجزائر فواقع المرأة هو نتاج لواقع اجتماعي ثقافي و اقتصادي ، فالمرأة الجزائرية كانت و لازالت صمام الأمان في المجتمع الجزائري حيث حرصت دائما علي تماسك الأسرة و توازنها قرونا طويلة إذ أنها لم تعرف ما يسمي بصراع الأدوار مع الرجل لكنها اليوم في حاجة إلي إثبات ذاتها داخل المجتمع باعتبارها فرد فاعل لا يمكن الاستغناء عنه أو تهميشه عن مسار التنمية الاجتماعية، و بما أن النشاط المقاولاتي يحتاج إلى مناخ الأعمال مشجع و تمويل محفز لنموه و استمراره، أدركت الجزائر كغيرها من الدول ضرورة ذلك حيث عملت على سن مجموعة من القوانين و التشريعات في هذا المجال بغية اصلاح هذا المناخ و خلق هيئات الدعم لتمويل هذه المشاريع، و من خلال هذا البحث سنحاول دراسة الانجازات التي حققتها المرأة المقاولاتية في الجزائر و مدى تشجيع هيئات الدعم للقيام بعمل مقاولاتي نسوي، ، و الإشكالية التي سوف نعالجها في هذا البحث هي: **ما هو دور المقاولة النسوية في إنشاء المؤسسات الصغيرة عبر آليات الدعم في الجزائر ؟ مع دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة «CNAC» لولاية تلمسان-**

أولا: ماهية المقاولة النسوية: في العديد من المجتمعات لا تتمتع المرأة بنفس الفرص التي تتاح للرجل، ففي الاقتصاديات التقليدية يتحقق التقدم بالنسبة لهن من خلال فتح أبواب التعليم و الرعاية الصحية فقط، و تبقى الفرص السياسية و الاقتصادية محدودة، و هناك عدة تعريفات للمقاولة النسوية.

1-تعريف المرأة المقاولة:

المقاولة: هي مجموعة من الأنشطة والمساعي التي تهدف إلى خلق وتطوير المؤسسة بشكل أكثر عمومية لخلق نشاط معين.[1]

"المقاولة: هي ذلك النشاط الذي ينصب على إنشاء مشروع أو أعمال جديدة تقدم شيء جديد أو خلق أو ابتكار نشاط اقتصاديا أو إداريا متميز من خلال العمل على إدارة الموارد بكفاءة أهلية متميزة وتحمل المخاطر المصاحبة بما يساهم في في تعظيم قيمة المخرجات التي تتحقق[2].

كما يعرفها GARTNER: بأنها المراحل التي تقود لإنشاء منظمة جديدة ،فالمقاولة حسب هذا المنظور هي مجموعة من المراحل التي تقود لإنشاء مؤسسة بمعنى النشاطات التي من خلالها يقوم المنشئ بتعبئة وتركيب موارد لاستغلال الفرصة ويجسدها على مشروع مهيكل.[3]

أما المرأة المقاولة فتعرف بأنها شخص مادي ،أتت من وضعية عدم النشاط أو البطالة،أو أجيرة تابعة لصاحب العمل التي تهدف لوحدها أو مجموعة معينة إلي إنشاء مؤسسة جديدة مستقلة تتحمل من خلالها المسؤوليات الإدارية و المخاطر المرتبطة بإنتاج الثروة المتوقعة إذن المرأة هي مقاولة بقدر ما تغير من وضعيتها بهدف إنشاء ثروة جديدة من خلال إنشاءها للمؤسسة و الابتكار.

2-دوافع ممارسة المرأة للأعمال المقاولاتية: لقد أسهم الباحثون في تحديد الأسباب و الدوافع التي دعت المرأة للتوجه نحو المقاولاتية و العمل الحر،وترك العمل بأجر في المؤسسات التي كانت تعمل بها ، و بغية تحديد هذه الأسباب و معرفة ما إذا كانت تختلف من امرأ والي أخري و ما إذا كان لنوع الجنس تأثير في ترتيب هذه الدوافع:

* **الهدف الاجتماعي**: و الذي يتمثل في ما يلي:

- إدراك حاجة المجتمع الضيق إلي سلع غير موجودة.
- إدخال منتج في مناطق أخري إلي مجتمعه بدافع الانتماء إلي هذا المجتمع.
- رفع مستوي معيشة الأسرة و زيادة مصدر دخلها.
- تحقيق الأمان الوظيفي.
- خلق مناصب شغل جديدة.
- تحقيق مركز اجتماعي.

***الهدف الاقتصادي**: ينشئ الفرد مقاولة عادة من أجل تحقيق الربح النقدي ،ذلك أنه السبيل الوحيد لتحسين المكانة الاجتماعية و الاقتصادية.

***الهدف الذاتي**: إن إنشاء الفرد لمقاولة خاصة به يسمح بإبراز طاقاته و طموحاته، وهذا يعتمد علي مدي نجاح و استمرارية هذا النشاط وبالتالي لم يكون العائد الاقتصادي هو سبب الاستمرارية بل كذلك تحقيق طموح الشخص و ثقته بقدراته، حيث يحظي الفرد بعد تأسيس مقاولته الخاصة بفرصة الانتقال من مرؤوس إلي رئيس و مالك و مسير،مما يجعله يتحرر من القيود و اللوائح التي تحكم سلوكه في الوظائف التي كانوا يشغلونها و بالتالي يمكنهم برمجة و تخطيط وقتهم و فق ما يخدم مشاريعهم الخاصة.

***الحوافز المهنية**: تظهر هذه الحوافز جليا لدي الموظفين و الإطارات الراغبين في تغيير نشاطهم السابق ،لكن تبقي هذه الحوافز غير ظاهرة بكثرة لدي النساء لأنهن يرغبن في مزاولة نشاط مقاولاتي كمسار مهني ثاني و هن يملكن عمل آخر،نظرا لارتباطهن بمهام و مسؤوليات عائلية.

*الحوافز المالية: ترغب أي امرأة بالحصول علي مصدر دخل و خاصة من كانت تحمل شهادة تعليمية تؤهلها لشغل وظيفة مناسبة، فقد تقضي النساء الحاملات لشهادات فترات طويلة في البطالة ،مما يجعلهن يتوجهن إلي الأعمال المقاولاتية بسبب تحقيق دخل تلبي به متطلباتها.

*الحوافز التقنية و التجارية: تختص هذه الحوافز صاحبات المشاريع الخبيرات في مجال عملهن و اللواتي يطمحن إلي التطوير و التجديد أو يرغبن في اقتحام أسواق جديدة مما يجعلهن يفكرن في التوجه إلي الاستثمار في قطاعات أكثر نمو.

*الحوافز الشخصية و العائلية: تضم هذه الحوافز الرغبة في تحقيق الذات ،الإبداع،المسؤولية ،حب التحرر و الاستقلالية الذاتية،التضامن.

في دراسة أجريت علي ربات الأعمال في دول الخليج العربي، تبين منها أن دوافع المرأة لعملها في المؤسسات العمومية و الخاصة بأجر و إقدامها على إنشاء مشروعها الخاص تمثلت في 60% إثبات الشخصية، 19% تلبية متطلبات شخصية، 13.3 % تلبية حاجات المجتمع من العمل، 6.7 % تطبيق المهارات المكتسبة من العمل السابق أو من التحصيل العلمي ، وكان آخر اهتمام 3.3% دخل إضافي للأسرة و ضمان مركز اجتماعي.

في دراسة ميدانية أخري شملت عينة من النساء اللواتي يشغلن مناصب إدارية و قيادية عليا في القطاع العام و الخاص توصلت إلي أن دوافع و بواعث المرأة و الرجل السلوكية لتولي المناصب القيادية على اختلاف ، و بينت في النقاط التالية:

- القوة و السلطة هي الدافع الأول للرجل و يكون تحقيق الذات و كسب الاحترام و تقدير الآخرين هو محرك الأول للمرأة القائد.
- يتمثل دافع الرجل السلوكي في شكل مردود مادي أما المرأة فيأخذ مردودها شكل نفسي و معنوي.
- لا تختلف المرأة عن الرجل فيما يتعلق بتحسين مستوي المعيشة أولا و تحقيق الذات ثانيا.
- يشبع المجتمع حاجة الرجل في تحقيق الذات بسهولة علي عكس المرأة و عليه يتسم الدافع السلوكي للمرأة بطابع معنوي
- بالرغم من أولوية تحقيق الاستقلال الاقتصادي للمرأة فإنها تركز علي تحقيق و إشباع الدافع المتعلق بتحفيز الذات.
- تشكل الحاجة إلي الانجاز الدافع الأول لعمل المرأة في مشروعها و لكن لا يجب إغفال أهمية الدافع المادي و الذي يعكس حجم التقدير و الربح لانجاز المرأة.
- تشكل الرغبة في تبؤ المناصب القيادية الدافع الرئيسي للرجل و يكون تحقيق الذات و التقدير دافع المرأة القائد للعمل و إنجاح مشاريعها[4].

3-المعوقات التي تواجهها المرأة المقاولة: إن المرأة بخروجها إلي ميدان الشغل تواجه الكثير من المشاكل فبالدرجة الأولي يجب إيجاد حل للتكفل بالأطفال ،فبالرغم من أن الدولة أنشأت مؤسسات للتكفل بالأطفال إلا أنها تواجه صعوبات مما يتسبب في عرقلتها فتلجأ لكثرة الغيابات مؤثرة بذلك علي مسارها المهني أو ترغم علي ترك العمل و هكذا لن تحصل علي خبرة و الكفاءة المهنية التي تريدها، فالنساء عادة ينسحبن من سوق العمل للإنجاب و رعاية الأطفال و حتى افتراض عودتهن للعمل مرة أخري فان رصيد الخبرة لديهن يتدهور خلال فترة الانقطاع فهذه الانقطاعات تتسبب في الحد من كفاءتها و خبرتها مما لا يسمح لها بتجاوز السقف الزجاجي فتقبل فرصة التكوين و الترقية لديها ف 90% من المسيرين و الموظفين ذوي المستويات العالية هم فئة الرجال و بهذا تجد المرأة نفسها متمركزة في الوظائف الدنيا القاعدية فحضورها يسجل ب 5 % في المناصب العليا.

كما تواجه المرأة مشكلة القيادة في منصب العمل فغالبا ما لا يتقبل الرجال رئاسة النساء لهم في مجال العمل ،هذا التحسس الذي ينتج عنه توتر في ميدان العمل و أحيانا يصل إلي أقصي حدوده فيلجأ الرجال لإظهار رفضهم بطرق مختلفة و بممارسات متنوعة مؤثرا بالدرجة الأولي علي نفسية كل منهما و بدرجة ثانية علي إنتاجية كل منهما و بالمقابل يحصل نفس الشيء عندما يكون مجال العمل رجالي حيث تجد المرأة صعوبة في التعامل و الاتصال مع الجنس الآخر نظرا للحواجز التي يضعونها.

4-الفرق بين المقاولة النسوية و المقاولة الرجالية: إن المهن الرجالية و المهن النسائية تعبر عن الاختلاف الموجود في نوعية الوظائف التي يشغلها كل من الرجل و المرأة ،هذا الاختلاف هو الذي يؤثر بطريقة مباشرة في التأهيل و الخبرة التي يحصل علها كل واحد منهما. و تشير احدي الدراسات التي اطلعنا عليها إلي أنه ليس هناك فروق كبيرة بين المرأة و الرجل المقاول في الأبعاد الشخصية و الممارسات و الدوافع السلوكية التي يتميز بها المقاولون التي تتضمن :المبادرة،حب الاستقلالية ،حب الانجاز،الإصرار علي النجاح الميل للأخذ بالمخاطرة ،الإبداع لكن تبقي هناك فروق قليلة بينهما في كيفية تسيير المشروع ،فالمرأة المقاولة إذا ما قورنت مع الرجل المقاول من ناحية إدارة و تسير أمور المشروع فنجد بأن لديها القدرة علي التكيف مع ظروف علي نحو أكبر ،وتفويض الصلاحيات للغير،كما تعتمد علي التخطيط طويل الأجل ، و لديها حس اجتماعي أكبر.لكن هناك من يري بأنه يمكننا التفريق بين المقاولة النسوية و الرجالية من خلال الخصائص و المواصفات الشخصية للمقاول(ة) و خصائص المؤسسة مثل:السن ،المستوي التعليمي ،الخبرة في الأعمال ،عمر المشروع وعدد العمال و فترات تغيير العمال ،رأسمال المشروع،حجم المبيعات

كما يلخص البعض الآخر كل ما سبق ذكره و يرى بأن الاختلاف بين المقاولة النسوية و المقاولة الرجالية يمكن أن تظهر من خلال ثلاث عناصر و هي صفات الشخصية للمقاول(ة)،خصائص المؤسسة ،طرق تسيير المتبعة ،إذ يمكننا إبراز هذه الفروقات في الجدول التالي:

جدول رقم (1): يوضح مميزات المقاولة النسوية مقارنة بالمقاولة الرجالية

صفات المرأة المقاولة مقارنة بالرجل المقاول	خصائص المؤسسات المسيرة من طرف المرأة مقارنة بالرجل	طرق تسيير المتبعة من طرف المرأة مقارنة بالرجل
-أقل سنا -تلتحق بالمقاولة بعد قضاء فترة طويلة من البطالة أو المكوث في البيت أو مواجهة مشاكل في عملها السابق -أقل كفاءة -اقل خبرة في تسيير المؤسسات -أقل خبرة في مجال النشاط -أقل كفاءة علي المستوي المالي أو المقاولاتي	-أقل سنا و حجما -تمركز النشاط في القطاعات منخفضة النمو -ليس فيها شركاء -أطول بقاءا أقل نجاحا -مردودية و نمو متماثل	-تفضل الهيكل التنظيمي الأفقي -نمط تسييري مرن -تشجيع المشاركة -تقاسم السلطة و المعلومة مع الغير -لديها قدرات تفاوضية عالية -تهتم بتحقيق أهدافها الشخصية والاجتماعية بالدرجة الأولي -أكثر حفاظا علي الموارد و توفيرا

المصدر : سلامي منيرة، **التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر** ،مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ،تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،الجزائر ، 2008، ص 43.

من خلال الجدول السابق يمكننا استنتاج بأنه لا يوجد فرق بين المرأة و الرجل المقاول من حيث الأبعاد الشخصية و الدوافع السلوكية لأن هذه الأخيرة تعتبر خصائص الخصائص ترتبط بمفهوم المقاولة و يجب أن تتوفر في كل فرد سواء كان رجل أو امرأة ،بينما يبقي الفرق قائما علي مستوي الخصائص الشخصية و طريقة تسيير المشروع.

إن الفكرة التي تقول بان "النساء هن أكثر محافظة علي التقاليد و الأعراف المجتمعية و أنهن يخشين التغيير تظل فكرة خاطئة ،تحد من طموحات النساء و تطلعاتهن" .بالرغم من اختلاف المستويات التعليمية و الثقافية و كذا اختلاف البيئات التي تعيش فيها المقاولات العربيات إلا أنهن حاولن إثبات دورهن الأساسي في النمو الاقتصادي و الاجتماعي و الأمر الذي سهل عليهن و ساعدهن للوصول إلي ذلك هو مزاولتهن للأعمال المقاولاتية.

من خلال التدقيق و الإمعان في التعاريف ، والخصائص ،الدوافع ، السلوكات بين كل من المقاول و المقاولة يمكننا الوصول إلي بناء مفهوم مبسط وواضح لكل منهما، و من خلال االتعاريف سابقة يمكن تعريف المقاول (ة) هو فرد (ذكر/أنثي) يمتلك خصائص ومواصفات شخصية كما يتمتع بأبعاد شخصية ،تحيط به مجموعة من الأسباب و الدوافع و الحوافز التي تجعله يختار مجال المقاولة فيقدم على تأسيس مشروع خاص يقوم بتسييره و يهدف إلى إنجاحه في ظل متغيرات ظرفية قد يصعب توقعها.

5- **دور المنظمات غير الحكومية في ترقية المقاولة النسوية**: ففي هذا الإطار، برزت العديد من المنظمات غير الحكومية المهتمة بترقية دور المرأة المقاولاتي، وذلك من خلال الجمعيات والاتحادات الجزائرية التي نصبت لدعم المقاولاتية بصفة عامة، وأخرى اهتمت خصيصا بدعم المرأة المقاولة، ونذكر أبرزها:[5]

–نادي المقاولين والصناعيين بالمتيجةCEIMI الذي تأسس سنة 1998، وهو يهدف لترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ الاتحاد الوطني للمستثمرين الملاك (UNIPREST) تأسس سنة 1993 ؛ جمعية تطوير وترقية المؤسسات (ADPE) تأسست سنة 2002 ؛ جمعية النساء الجزائريات للتطوير (AFAD) تأسست سنة 1999 وتسعى لترقية دور المرأة، وحماية النساء في وضع صعب، وبالتالي هي ذات أبعاد اجتماعية ؛ منتدى رؤساء المؤسسات (FCE) تأسس سنة 2001 ؛ الإتحاد العام للمقاولين الجزائريين(UGEA) والذي تأسس سنة 1989.و معظم الجمعيات والاتحادات غير متخصصة في دعم المقاولاتية النسوية، ما عدا جمعيتان – على حد اطلاعنا– تحاولان النشاط على المستوى الوطني، وهما **AMEوSEVE** و يمكن عرض أهم الجهات الداعمة للمقاولة النسوية في الجزائر في الجدول التالي:[6]

جدول رقم(2): جمعيات دعم المقاولة النسوية في الجزائر

الاسم	التأسيس	الهدف
جمعية الإطارات النسوية الجزائرية أفكار (AFCARE)	1998	–ترقية و تطوير عمل المرأة في الميدان المهني، –مد يد العون من أجل وصولها إلى أعلى المراكز،
جمعية السيدات الجزائريات رئيسات المؤسساتSEVE	1993	تثمين معارف النساء رئيسات المؤسسات، –دعم و مساندة مشاريع إنشاء المقاولات النسوية،
جمعية الجزائريات المسيرات وسيدات الأعمالAME	2005	–تشجيع عضوية سيدات الأعمال في الغرف التجارية،و المهنية و الجمعيات التجارية.

المصدر: زايد مراد، خويلدات صالح، ريادة الأعمال النسوية في ظل و تحديات بيئة الأعمال، حالة ريادة الأعمال الجزائريات، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، يومي 06 و 07 ديسمبر 2017، ص 13.

وفي الأخير نود الإشارة إلى أن مثل هذه الجمعيات تعد بمثابة شبكات أعمال تساعد النساء المقاولات على الحصول على المعلومات وتبادل الخبرات والعديد من المزايا، ولكونها خاصة بالنساء، فهي تعد بذلك فرصة جذب أكبر للنساء باعتبار العديد منهن يجدن صعوبة للانضمام لشبكات الأعمال المختلطة التي ذكرناها سابقا.

ثانيا: الانجازات المحققة للمرأة المقاولاتية في الجزائر:

حققت المرأة في الجزائر نسب عالية في مجال مهن التمريض و الطب و الهندسة و في مختلف أطواره ولكنها بقيت بعيدة عن مجالات التصنيع و ربوبية العمل و لم تقتحم هذا المجال إلا مؤخرا و كان انضمامها لمجال الأعمال يمثل حالات فردية يعوزها الكفاءة و الاحترافية،الشيء الذي جعل عدد النساء المقاولات في الجزائر لا يتجاوز 9500 امرأة مقاولة و مع ذلك استطاعت أن توفر 25000 منصب عمل

في مجتمع عاني و لا يزال يعاني من البطالة و قد تكتلت أغلب هذه السيدات في الجمعية الجزائرية للسيدات رئيسات المؤسسات(seve) و التي تعني المعرفة و الرغبة في المبادرة و قد تأسست هذه الجمعية سنة1993 و من أهدافها مساعدة النساء اللاتي يرغبن في تأسيس مؤسساتهن أو توسيع نشاطهن و تطوير

قدراتهن مع التركيز كثيرا علي تكوين العامل البشري من خلال ملتقيات دورية في الداخل و الخارج و التكوين في مختلف الفروع الخاصة بتسيير المؤسسة لاسيما توظيف التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال من أجل تحسين المردودية و العمل وفق المعايير الدولية و اختراق أسواق جديدة .

كما تعمل هذه الجمعية علي تنظيم دوريات تكوينية حول إدارة المؤسسات و التسويق مستعينة بالخبرة الأجنبية في التكوين من أجل تأصيل المقاولة النسوية و نقل الخبرات مع العلم أن هذه الجمعية عضو في الثلاثية و في المجلس الاقتصادي و الاجتماعي و شريك في الغرفة التجارية و الاقتصادية المكلفة بمثابة ميثاق الشراكة المتوسطي و كذا فهي لديها أهداف مستقبلية تعمل من أجل تحقيقها، أهمها جعل النساء في الجزائر مستعدات لموعد إزالة الحواجز الجمركية و هذا في حدود 2012 ليكون العمل عندها وفق المعايير الدولية لتتمكن من اختراق أسواق جديدة .

إلا أن هذا الرقم يبقي غير مضبوط مئة بالمائة لأنه تأكد أن 1.5 مليون من النساء يملكون سجل تجاري دون ممارسة المهنة إذ استغلت أسماءهم من طرف أحد العائلة و في الغالب يكون الأب أو الأخ أو الزوج ،أما المقاولات التي يتم تسيرها من قبل النساء فهي في تزايد مستمر حسب أخر إحصائيات البنك العالمي بحيث استطاع أن يرتفع عدد النساء المقاولات في الجزائر من 6000 امرأة سنة 2006 إلى 9500 امرأة مقاولة في الجزائر سنة 2008.

في سنة 2004 أعلن الصندوق الوطني للتأمين علي البطالة CNAC أن النساء كانوا الأوائل في إنشاء 480 منصب عمل و 160 مؤسسة مصغرة و 160 نشاط الأكثر استهلاك كانت الخياطة و الهندسة المعمارية و المطاعم و الفندقة و إنتاج المواد الغذائية.

حسب الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANJEM فان أكثر من 6700 مؤسسة مصغرة قد تم إنشاءها من قبل النساء كما استطاعوا أن يوفروا ما يقارب 10074 منصب عمل،بالمقابل يتم تسيير 1661 مؤسسة مصغرة من قبل النساء في ميدان الفلاحة و 2830 في الصناعات التقليدية و ثلاثة في المقاولة و البناء. وتمثل النساء في الجزائر 46% من المجتمع النشط،27% منهم مقاولات.

1- دور الوكالات الوطنية في التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر:

دفع الاهتمام الذي خصته الجزائر للمقاولاتية بواضعي السياسات لإرساء العديد من الآليات التي تسمح بدمج المرأة في النشاط الاقتصادي ومن بين هذه الآليات نجد مختلف هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى مجموعة كبيرة من الهيئات غير الحكومية التي تهدف في مجملها إلى حث المرأة على الانخراط في الحياة الاقتصادية وترقية نشاطها بما يساعد في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كل هذا أدى إلى توسع في النسيج المؤسساتي النسوي كما سنوضحه فيما يلي:

أ-عدد المؤسسات النسوية حسب إحصائيات مركز السجل التجاري: حسب آخر الإحصائيات الصادرة عن مركز السجل التجاري الوطني، وصل عدد المتعاملين الاقتصاديين الطبيعيين إلى غاية نهاية سنة 2010 ما

نسبته 91,4% رجال، مقابل 8,6% بالنسبة للنساء يتمركز معظمهن في العاصمة ووهران بما يقابل110790 تاجرة.

أما في ما يخص النساء صاحبات المؤسسات المسجلات ضمن مركز السجل التجاري فيتوزعن عبر الولايات بنسب متفاوتة، حيث نجد أعلى نسبة مسجلة بالعاصمة بما يعادل 1516 مؤسسة، ومن ثم تأتي وهران بـ 478 مؤسسة وقسنطينة بأكثر من 300 مؤسسة، أما في ولاية ورقلة فيوجد فقط 105 مؤسسة نسوية مصرح بها لدى مركز السجل التجاري من مجموع 2732 مؤسسة في الولاية، بمعدل ولائي قدر بـ 3,84 % من إجمالي المؤسسات المنشأة في الولاية.

في يخص ترتيب النساء صاحبات المؤسسات المسجلات ضمن السجل التجاري في سنة 2014فيتوزعن عبر الولايات بنسبة متفاوتة، و ذلك كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم(3): ترتيب النساء صاحبات المؤسسات المسجلات ضمن مركز السجل التجاري 2014

المنطقة	العدد	النسبة المئوية%
الجزائر	9427	8.15
وهران	7246	6.26
تلمسان	4837	4.18
قسنطينة	4363	3.77
البليدة	3923	3.39

المصدر: كواش خالد، بن قمجة زهرة، المقاولة النسوية في الجزائر: الأهمية الواقع و التحديات(دراسة استطلاعية)،مجلة المناجير، االمدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير-درارية-الجزائر، العدد 02، جوان 2015، ص 36

-حسب ترتيب الولايات نجد أن معظم المؤسسات النسوية تتركز في المناطق الشمالية و التي احتلت الصدارة الجزائر العاصمة ووهران ، كما تقل النسبة في البليدة حيث لا يتعدى عددها 3923 مؤسسة من مجموع 115654 مؤسسة على المستوى الوطني، كما يحتلن مكانة خاصة في المدن الداخلية مثل الشلف حوالي 3320 مؤسسة و في عين الدفلى حوالي 2000 مؤسسة، و في المدية 1215 مؤسسة.

و بالطبع فكلما اتجهنا نحو الجنوب تقل هذه النسب و هذا ليس بغريب اذا قارنا الكثافة السكانية للمناطق، و كذا مدى تركز الصناعة في المناطق الشمالية بشكل أكبر نظرا لقرب المواد الأولية، و الأسواق و الميناء، أو تبعا لضرورة توفر هذا النوع من الأنشطة.[7]

ب-عدد المؤسسات النسوية المنشأة حسب وكالة ANSEJ: حسب آخر إحصائيات صادرة عن الوكالة، فيما يخص عدد المشاريع الممولة حسب جنس صاحب المؤسسة، فيصل كما يظهر ذلك الشكل البياني أدناه:

الجدول رقم (4): نسبة المشاريع التي تم تمويلها عن طريق ANSEJ لغاية 30 جوان 2017

قطاع النشاط	المشاريع الممولة	الرجال	النساء	نسبة المشاريع النسوية
الزراعة	54 147	51 622	2 525	5%
الحرف	42 674	35 362	7 312	17%
البناء والأشغال العمومية	32 543	31 826	717	2%
الري	544	520	24	4%
الصناعة	24 892	21 352	3 540	14%
الصيانة	9 391	9 391	160	2%
الصيد	1 131	1 115	16	1%
المهن الحرة	9 699	5 362	4 337	45%
الخدمات	106 288	88 920	17 368	16%
نقل البضائع بالتبريد	13 385	12 996	389	3%
نقل البضائع	56 530	55 821	709	1%
نقل المسافرين	56 530	18 505	481	3%
الإجمالي	370 210	332 632	37 578	10%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على: ; Bulletin d'informations statistiques de la PME N° 31 Edition novembre 2017 تم الاطلاع عليه في الموقع:
http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_31Vf.pdf

نلاحظ أن تم تمويل **37 578** مشروع لصالح المرأة من إجمالي **370 210** مشروع تم تمويله عن طريق الوكالة، بنسبة تقدر بـ 10%، كما أن غالبية المشاريع تتركز في قطاع الخدمات بمجموع **17 368** مشروع من إجمالي **106 288** مشروع تم تمويله في قطاع الخدمات، وبالمقارنة مع إجمالي المشاريع النسوية الممولة عن طريق الوكالة فنجدها تقابل نسبة **16%** و **17%** و **45%** مما يؤكد تركز مختلف المشاريع النسوية الممولة من طرف الوكالة في قطاع الخدمات و الحرف و المهن الحرة حسب الترتيب وهو نفس الحال بالنسبة للمشاريع الخاصة بالرجال، و يأتي في المرتبة الأولى قطاع الخدمات ثم نقل البضائع و الزراعة.

ويأتي في المرتبة الثانية قطاع الحرف التقليدية في المشاريع النسوية وهو ما يعكس وجود العديد من النساء اللواتي يتقن الحرف التقليدية وأبدين رغبتهن في توسيع نشاطهن بشكل صريح وتسويقه بصفة مباشرة ؛ ثم في المرتبة الموالية تأتي المهن الحرة وهي المتعلقة أكثر بالجامعيات اللواتي تابعن تكوين في تخصصات تتيح لهن الفرصة لتجسيدها على أرض الواقع كأعمال حرة مثال ذلك الطب والمحاماة والصيدلة..الخ، وتأتي بقية القطاعات في مراكز متأخرة تعكس قلة الاهتمام بالأنشطة أو صعوبة الوصول لها لربطها أحيانا بتخصصات رجالية أكثر، وأحيانا أخرى ترجع لأسباب شخصية أو مجتمعية.

أما إذا قرأنا الجدول من منظور آخر وهو نسبة النشاطات النسائية الممولة من إجمالي كل نشاط، نجد أن المهن الحرة تأخذ أكبر نسبة في المساواة بين النساء والرجال في امتهان مثل هذه الأعمال بنسبة 45% والسبب مفهوم ومعروف للجميع وهو نظرا لكون هذه الأعمال ترتبط بتخصصات جامعية تزجه الفرد لضرورة القيام بتلك

الأعمال لتجسيد ذاتهم وتطبيق تخصصاتهم مثل الطب والمحاماة، ...الخ ؛ وتليها الحرف والخدمات بنسب أقل أما عن باقي النشاطات فهي بنسب متفاوتة تميل بشكل أكبر في كفة النشاطات الممتهنة أكثر من قبل فئة الرجال.

ج –عدد المؤسسات النسوية المنشأة حسب صندوق التأمين على البطالة CNAC : تبعا لإحصائيات الصندوق كما يظهر في الجدول أدناه، فنلاحظ دائما أن قطاع الخدمات يأخذ أكبر عدد من المشاريع الممولة عن طريق الصندوق بما يقابل **5186** مشروع ممول لصالح النساء من مجموع **30 379**، ومن ثم بقية القطاعات، إلا أننا نلمس توجه للقطاع الصناعي بما نسبته **21,70%** من إجمال المشاريع الممولة في القطاع مما يعكس اهتمام أكثر بهذا النشاط وانفتاح نحو المشاريع ذات القيمة المضافة الأكبر –هذا إذا أخذنا أن جميع المشاريع المسجلة باسم النساء تسير من طرف النساء.

الجدول رقم (5): نسبة المشاريع التي تم تمويلها عن طريق CNAC لغاية 30 جوان 2017

قطاع النشاط	المشاريع الممولة	الرجال	النساء	نسبة المشاريع النسوية
الزراعة	18 220	16063	2157	11,84%
الحرف	12 225	9511	2714	22,20%
البناء و الأشغال العمومية	8 164	7972	192	2,35%
الري	325	310	15	4,62%
الصناعة	10 936	8563	2373	21,70%
الصيانة	807	788	19	2,35%
الصيد	419	417	2	0,48%
المهن الحرة	884	489	395	44,68%
الخدمات	30 379	25193	5186	17,07%
نقل البضائع	45 846	45149	697	1,52%
نقل المسافرين	12 192	12042	150	1,23%
الإجمالي	140 397	126497	13900	9,90%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على: Bulletin d'informations statistiques de la PME N° 31 ; Edition novembre 2017 تم الاطلاع عليه في الموقع:
ttp://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_31Vf.pdf

د–عدد المؤسسات النسوية المنشأة حسب آلية القرض المصغر ANGEM: وهنا تجدر الإشارة إلى هذه الآلية هي الأكثر جذبا لفئة النساء، وحسب آخر إحصائيات منشورة على موقع الوكالة إلى غاية ديسمبر من سنة 2017، فتشير أن غالبية المشاريع الممولة من طرف الوكالة وجهت لفئة النساء وذلك بنسبة 60,68%مقابل 39,32%للرجال، ويبلغ عدد القروض الممنوحة للنساء 483215 قرض، مقابل 313118 مشروع لصالح الرجال ، من مجموع **333 796** سنة **2017**.[8]

وتفسير هذه النتائج يرجع إلى أن هذه القروض هي في الأساس تستهوي فئة النساء أكثر، نظرا لقيمتها المالية الصغيرة، والتي لا تغطي النشاطات ذات التكنولوجيا الكثيفة التي تحتاج لأموال أكبر، بل يمكن استغلالها فقط في المشاريع التي لا تحتاج لأموال كبيرة مثل الحرف التقليدية، أو الأنشطة البسيطة.

وقد ولجت المرأة مختلف الميادين الاستثمارية حتى التي كانت إلى وقت قريب حكرا على الرجال الأمر الذي يؤكده تصريح المدير الفرعي للوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجزائر شرق الذي أكد أن النساء المقاولات تحولن إلى نوعية مختلفة من المشاريع لا سيما تلك المتعلقة بميدان الفلاحة، ومجال النظافة ،وكذا الصناعة الابتكارية ، بالاضافة أن هناك نسوة مقاولات نجحن حتى في مجال التصنيع ومنهن من نجحن في توظيف أكثر من 50 امرأة في مشاريعهن ، وهي أرقام ايجابية بالنظر إلى ما تفرضه سوق المقاولاتية في الجزائر من منافسة.

ثالثا: –دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة «CNAC» لولاية تلمسان–

1– تقديم الصندوق الوطني للتامين عن البطالة:

يعتبر الصندوق الوطني للتامين عن البطالة من بين أساليب التمويل الذي يعنى ويرافق المشروعات الصغيرة في الجزائر من مجرد أفكار إلى حقيقة مجسدة في الواقع، من خلال التحفيزات الممنوحة.

1–1 –نشأة ومهام الصندوق الوطني للتامين عن البطالة

تطبيقا للمرسوم التشريعي رقم 94-11 المؤرخ في26 ماي 1994،المتضمن الحفاظ على الشغل وحماية الأجراء الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية.و أنشئ الصندوق الوطني للتامين عن البطالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994 يتضمن القانون الأساسي للصندوق،الذي يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالعمل والتضامن الاجتماعي. كما كلف الصندوق (CNAC) بمهمة جديدة وفقاً للمرسوم الرئاسي رقم 514 / 03 المؤرخ في30 ديسمبر 2003 ، تتمثل في دعم ومرافقة الأنشطة المنشأة من طرف العاطلين والمسرحين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 50 سنة، ويقوم الصندوق بالمهام التالية:

التامين عن البطالة، التكوين التحويلي،دعم البحث عن الشغل، دعم العمل الحر،مساعدة المؤسسات المواجهة للصعوبات،جهاز تشجيع و دعم ترقية الشغل.

1–2 –أشكال الدعم المالي والتسهيلات التي يمنحها الصندوق

حيث يتم تمويل المشاريع عن طريق:

* **صيغة التمويل الثلاثي:**

يقوم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بتمويل المشاريع بالاعتماد على صيغ التمويل الثلاثي: المساهمة المالية الشخصية لصاحب المشروع و قروض بدون فائدة يمنحها الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة و قرض بنكي و هذا وفق الهيكل المالي الموضحة في الجدول أعلاه، حيث أن نسبة القرض البنكي تبقى ثابتة

جدول رقم (06): يوضح الهيكل التمويلي لتمويل المؤسسات الصغيرة من طرف CNAC.

المستوى الأول: قيمة الاستثمار الإجمالية تقل عن5.000000دج	المستوى الثاني مبلغ الاستثمار من 5.000.001 دج إلى10.000.000دج
القرض دون فوائد 29%	قرض دون فائدة :إعانة الوكالة 28%
المساهمة الشخصية 1 %	المساهمة الشخصية للمقاول 2%

القرض البنكي 70%	القرض البنكي 70 %

المصدر: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية تلمسان، حسب المرسوم التنفيذي رقم 10-175 مؤرخ في 7رجب 1431الموافق 20يونيو سنة 2010يتمم ويعدل المرسوم التنفيذي رقم 03-290 مؤرخ في 9رجب عام 1424الموافق 6 سبتمبر سنة ، 2003يحدد شروط الإعانة المقدمة للشباب ذوى المشاريع و مستوياتها ،جريدة رسمية عدد39، المادة 3-2، ص13. [9]

70% مهما اختلف مستوى القرض، في حين تتراوح نسبة المساهمة الشخصية بين **1 %** و **2%** والصندوق فما بين **28% و 29%**، و هذا حسب قيمة الاستثمار.[10]

***الإعانات المالية والامتيازات الجبائية**:حيث تمنح على مرحلتين:

1-مرحلة الانجاز:

-الإعانات المالية:حيث تمنح ثلاثة قروض دون فائدة لأصحاب المشاريع:

ا-قرض 500000 دج دون فائدة مخصص للشباب حاملي شهادات التكوين المهني،لأجل اقتناء ورشات لممارسة وظائفهم.

ب-قرض 500000 دج دون فائدة متعلق بإيجار المحلات.

ج--قرض 1000000 دج دون فائدة لحاملي شهادات التعليم العالي لإيجار محلات متعلقة بنشاطات مثل:مساعدي القضاء والمحاسبين،مكاتب الدراسات.....

-الامتيازات الجبائية:

*تطبيق معدل يقدر ب5% من الحقوق الجمركية على معدات التجهيز المستوردة.

*الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشاة للمؤسسات الصغيرة

*الإعفاء من حقوق تحويل الملكية للحصول على العقارات.

2-مرحلة الاستغلال:حيث تمنح الامتيازات الجبائية لمدة 03-06 سنوات بداية من انطلاق النشاط،و10 سنوات بالنسبة لمنطقة الجنوب.ويتم:

-الإعفاء الكامل من الضريبة الجزافية الوحيدة، لمدة 3 " سنوات، 6 سنوات أو 10 سنوات" حسب موقع المشروع، ابتدءا من تاريخ استغلالها.

-الإعفاء من كفالة حسن التنفيذ عندما يتعلق موضوع المؤسسة المصغرة بالإطعام في المنشات الثقافية

-عندما تقوم المؤسسة المصغرة بخلق ثلاثة مناصب عمل غير محددة المدة فان مدة الإعفاء تمدد لسنتين

-الاستفادة من تخفيض الضريبة الجزافية الوحيدة عند نهاية مرحلة الإعفاء، خلال الثلاث السنوات الأولى من الإخضاع الضريبي.،السنة الأولى من الإخضاع الضريبي 70 % السنة الثانية من الإخضاع الضريبي 50% السنة الثالثة 25 %.

1-3 -شروط الاستفادة من خدمة جهاز الدعم للبطالين البالغين 30 إلى 55سنة [11]:يستفيد من لتمويل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ضمن هذا الجهاز كل شخص يستوفى الشروط التالية:

-أن يبلغ من العمر ما بين (30) و خمسين (55) سنة؛

-أن يكون من جنسية جزائرية ؛

-أن لا يكون شاغلا منصب عمل مأجور عند إيداعه طلب إعانة؛

-أن يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل منذ شهر واحد على الأقل بصفة طالب شغل أو أن يكون مستفيدا من تعويض الصندوق الوطني للتامين عن البطالة؛

-أن يتمتع بمؤهل مهني أو يمتلك قدرات معرفية ذات صلة بالنشاط المراد القيام به؛

-أن يكون قاد را على رصد إمكانيات مالية كافية للمساهمة في تمويل مشروعه؛

-أن لا يكون قد مارس نشاطا لحسابه الخاص منذ 12 شهرا على الأقل

-أن لا يكون قد استفاد من تدبير إعانة في إطار إحداث نشاط.

2 – عرض وتحليل حصيلة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية تلمسان خلال الفترة (2005-2019):[12]

سنستعرض من خلال الجدول التالي مستوى تطور عدد المشاريع الصغيرة الممولة من طرف الصندوق للفترة من 2005- 2019.

جدول رقم (07): نسبة المشاريع التي تم تمويلها عن طريق CNAC تلمسان للفترة 2005-2019

السنوات	النسبة	عدد المشاريع الصغيرة	الرجال	النساء	نسبة مساهمة المرأة
2005	%0.95	41	36	5	%12.19
2006	%1.74	75	64	11	%14.66
2007	%2.57	111	101	10	%9.009
2008	%3.88	167	152	15	%8.98
2009	%4.55	196	176	20	%10.20
2010	%5.46	235	206	29	%12.34
2011	%12.10	521	464	57	%10.94
2012	**%23.58**	**1015**	**903**	**112**	**%11.03**
2013	%12.03	518	450	68	%13.13
2014	%10.24	441	387	54	%12.24
2015	**%9.45**	**407**	**345**	**62**	**%15.23**
2016	%6.66	287	256	31	%10.80
2017	%3.53	152	134	18	%11.84
2018	**%1.11**	**48**	**39**	**9**	**%18.75**
2019	%1.72	74	57	17	%22.97

المجموع	%100	4303	3788	515	%11.96

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف الصندوق الوطني للتامين عن البطالة بولاية تلمسان سنة 2019.

من خلال الجدول نلاحظ أن الصندوق مول4303 مشروع صغير خلال فترة 2005-2019 وكان عدد المشاريع الممولة في سنوات 2005-2008 قليل نظرا لعدم وعي الشباب بالخدمات والتمويلات المقدمة أما في سنة 2009 بدا يرتفع تدريجيا وفي سنة2012 نلاحظ أن هناك ارتفاع محسوس حيث وصل عدد المشاريع الى1015 مشروع وهذا راجع للتسهيلات المقدمة من الحكومة خاصة الإدارية وإلغاء معدلات الفائدة و أن أغلبية المشاريع كانت ممولة من طرف الصندوق، ثم بدأت نسبة المشاريع الممولة تنخفض نتيجة لتدهور أسعار البترول في الآونة الأخيرة ما حتم على الدولة إتباع سياسة تقليل وترشيد سياسة منح التحفيزات الجبائي، و تجميد بعض المشاريع سنة 2015، و نلاحظ المساهمة الضئيلة للنساء في إنشاء المشاريع مقارنة مع الرجل، حيث بلغت فقط **11.96%**.

وسنبين من خلال الجدول التالي : **توزيع عدد المشاريع الصغيرة الممولة حسب القطاعات للفترة 2005-2019**

جدول رقم (08): توزيع عدد المشاريع الصغيرة الممولة حسب القطاعات للفترة 2005-2019

قطاع النشاط	النسبة الكلية	عدد المشاريع الممولة	الرجال	النساء	نسبة مساهمة المرأة
الفلاحة	%20.009	861	770	91	%10.56
الحرف	**%4.57**	**197**	**131**	**66**	**%33.50**
البناء	%5.85	252	225	27	%10.71
الري	%0.09	4	4	0	%0
الصناعة	%4.18	180	152	28	%15.55
الصيانة	%0.209	9	4	5	%55.55
الصيد	%0.37	16	15	1	%6.25
مهن حرة	**%0.79**	**34**	**11**	**23**	**%67.64**
الخدمات	%21.47	924	671	253	%27.38
نقل البضائع	%36.06	1552	1549	3	%0.19
نقل المسافرين	%6.36	274	260	14	%5.10
المجموع	**%100**	**4303**	**3788**	**515**	**%11.96**

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف الصندوق الوطني للتامين عن البطالة بولاية تلمسان، سنة 2019.

يتضح من خلال الجدول أن عدد المشاريع الخاصة بقطاع نقل البضائع تستحوذ على اكبر نسبة من المشاريع الممولة ب 36.44%وهذا ما يعادل 1552 مشروعا وهذه النسبة تعكس مدى اهتمام الشباب بهذا القطاع.ويليه قطاع الخدمات قطاع الخدمات وهو قطاع كذلك يحقق نسبة أرباح معتبرة بنسبة 21.53% وهذا ما يعادل 917 مشروع ممول، ثم يلي في الترتيب قطاع الفلاحة بنسبة 19.70%وهذا مايعادل839 مشروع ممول، و في سنة 2013 تم تجميد نقل المسافرين و في سنة 2015 تم تجميد صناعة الحلويات و الخبز و تم تجميد أيضاسنة 2018 تربية الأبقار و تربية المواشي و الدواجن، و نلاحظ أن عدد كبير من المشاريع النسائية فقط في مجال الحرف التقليدية و المهن الحرة(الأطباء، الصيدلة، المحامات.....الخ)، و نسب ضئيلة في القطاعات الأخرى.[13]

ويبين الجدول الموالي عدد المناصب المستحدثة من طرف الصندوق للفترة 2005-2019

جدول رقم (09): عدد المناصب المستحدثة من طرف الصندوق للفترة 2005-2019

السنوات	عدد المناصب المستحدثة	النسبة
2005	139	%1.60
2006	244	% 2.81
2007	313	%3.60
2008	307	%3.50
2009	396	%4.52
2010	446	%5.09
2011	884	%10.09
2012	**1722**	**%19.65**
2013	1068	%12.19
2014	1012	%11.55
2015	704	%8.03
2016	728	%8.31
2017	362	%4.13
2018	122	%1.39
2019	198	%2.26
المجموع	**8760**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف الصندوق الوطني للتامين عن البطالة بولاية تلمسان، سنة 2019.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد المناصب المستحدثة من طرف الصندوق للفترة 2005-2019 في تطور مستمر حيث بلغت سنة 2005 حوالي 139 منصب عمل أي ما نسبته 1.60%منصب ثم بدأت ترتفع تدريجيا إلى أن وصلت سنة2012 إلى 1722 منصب شغل أي ما نسبته 19.65%. وكذلك بالنسبة لسنتي 2013و 2014 حيث وصل عدد مناصب الشغل المستحدثة إلى1068و 1012 على التوالي أي بنسبة 12.19% و 11.55%.

ويمكن القول من خلال ما سبق أن هيئات الدعم في الجزائر مكنت الشباب من خلق المشاريع الصغيرة في مختلف القطاعات وفي خلق مناصب شغل جديدة، وبالنسبة لمساهمة المرأة كانت ضئيلة مقارنة بالرجل واقتصرت فقط على الحرف التقليدية والمهن الحرة، وذلك لأن المقاولة النسوية في الجزائر تواجهها تحديات مناخ الأعمال و صعوبات تمويلية و فنية و تسويقية و إدارية، **بالإضافة إلى مجموعة من المعوقات الأخرى نذكر منها:**

-نقص تكوين وتدريب المقاولات في مجال نشاط مشروعهن (لغياب ثقافة التكوين) فأغلب صاحبات الحرف والصناعات التقليدية يتعلمن بورشات؛

-سوء معاملة الزبائن و تأخرهم في الدفع وأحيانا أخرى امتناعهم عن الدفع ولا يوجد من يحميها منهم؛

-تدخل أفراد العائلة (خاصة الأزواج) في تسيير المقاولة وفي اتخاذ القرارات؛

-صعوبة تنقل المرأة لوحدها (خاصة الريفية) لمتابعة مشاريع أخرى أو للمشاركة في الملتقيات و البرامج التكوينية للاستفادة منها.

-غلاء المواد الأولية وصعوبات تتعلق بالضرائب والرسوم التي تحول دون تحقيق أرباح هامة تساهم في تنمية هذه المؤسسات، خاصة النشاطات ذات الطابع الخدماتي فهي تكون واضحة بالنسبة للضرائب.

رابعا: -تأهيل وتحديث المقاولة النسوية في الجزائر:

-تؤدي المقاولات النسوية دورا حيويا في التنمية الاقتصادية في جميع الدول سواء كانت متقدمة أو نامية، وحتى تتوافر مقومات بقاء وتميز أداء المقاولات النسوية الجزائرية، ومواجهة تحديات عصر العولمة يجب العمل على:

-زيادة توعية المقاولات حول الخيارات التمويلية المتاحة وتسهيل وصول النساء المقاولات إلى مصادر التمويل المناسبة و كذا تخصيص برامج إرشادية حول القروض وفرص الاستفادة منها؛

-البحث عن طرق من شأنها تعزيز عملية الاتصال بين صاحبات المشاريع في مناطق الشمال والغرب والشرق والجنوب بغية استفادة إحداهن من تجارب بعضهن ؛

-دعم وتشجيع صاحبات المشاريع غير المصرح بأعمالهن للدخول إلى عالم الاقتصاد بشكل رسمي وقانوني؛

-الترويج لإقامة المشاريع الصناعية التي تتماشى وإمكانيات المرأة و التزاماتها العائلية؛

-تنمية مشاركة الجمعيات النسائية وجمعيات أصحاب الاحتياجات الخاصة في رسم السياسات والخيارات الموجهة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الخاصة بهذه الشرائح من المجتمع؛

-تعزيز قدرات المكاتب الاستشارية التي سوف تواكب المقاولات في عملية التأهيل والتحديث؛

-توعية المؤسسات المالية والقطاع الخاص في المنطقة من أجل تشجيع روح المقاولة في الريف مما يساهم في خلق أكبر عدد من الفرص أمام المرأة فيما يخص التشغيل والحصول على التمويل؛

-تشجيع البحث حول المرأة المقاولة في المناطق الريفية؛ وتحفيز إنتاج البيانات الإحصائية الخاصة بالنوع فيما يتعلق بالتأثير المتفاوت لسياسات واستراتيجيات التنمية الريفية في المنطقة؛

-التخفيف من الإجراءات الإدارية والوثائق والتراخيص الضرورية من أجل تأسيس المؤسسة والمدة التي يستغرق فيها منح القروض؛

-إجراء دراسة تمكن من ضبط الاحتياجات من الدعم الفني في مجال التكوينات، وإنشاء وتسيير المقاولات النسوية؛

-تعميق وتنفيذ برامج إنشاء وتسيير المقاولات وإقامة نظام لمؤازرة و تأطير النساء المقاولات؛

-إقامة وحدات نموذجية لحضانة مقاولات الفتيات حملة الشهادات، وذلك بالتنسيق مع هياكل التكوين الفني والمهني؛

-متابعة تنفيذ المشاريع والبرامج والاستراتيجيات الرئيسة في مجال الترقية النسوية.

-أهمية إدخال مفاهيم ريادة المقاولة في البرامج والمقررات الجامعية، وتعزيز التكوين المعرفي في مجال التسويق والعلاقات العامة للترويج للمشاريع النسائية.

خلاصة:

من خلال هذه الدراسة التي تطرقنا فيها إلى واقع المرأة المقاولة و الدور الاقتصادي و الاجتماعي لها و دوافع ممارستها للأعمال المقاولاتية ،لنصل إلى الانجازات التي حققتها و المعوقات التي تواجهها المرأة أثناء مسارها و خاصة معوقات مناخ الأعمال، فالمرأة الجزائرية التي كافحت من أجل تحرير بلادها، عملت بعد الاستقلال على الحصول على التحرر الاقتصادي و المشاركة في المسيرة التنموية،و هي اليوم تخوض في مجال المال و الأعمال لتثبت أنها قادرة على المشاركة في الورشات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية التي تحول المجتمع من مستوى التقدم إلى مستوى التطور.

و لقد تولدت لدى المجتمع الجزائري شبه قناعة بأن للمرأة دورا اجتماعيا و إنسانيا و اقتصاديا عليها أن تؤديه،و من خلال المراحل التاريخية التي مرت بها،و درجة التطور التكنولوجي الذي وصلت له ،وصلوا إلى نتيجة واحدة و هو تقبل المجتمعات خروج المرأة للعمل خارج البيت و الجزائر من بين هذه الدول التي أصبحت ترى في عمل المرأة عاديا أو ضروريا للحصول على دخل إضافي للأسرة تساهم به في

تحسينها اقتصاديا ،كما أصبحت المرأة حاليا تشجع من طرف الدولة من خلال الأجهزة و الوكالات المختلفة،و التي فتحت الحق لكلا الجنسين في إنشاء مؤسسة خاصة وفق شروط تحددها الوكالة و لكن هناك عدد كبير من المشاريع النسائية فقط في مجال الحرف التقليدية و المهن الحرة (الأطباء، الصيدلة، المحامات.....الخ)، و نسب ضئيلة في القطاعات الأخرى، و السبب يعود إلى التحديات المذكورة سابقا.

كما أصبحت هناك تحفيزات و تسهيلات مقررة في إيطار الإجراءات الأخيرة التي قررها الرئيس،تلك المنبثقة عن الثلاثية الأخيرة،من شأنها تشجيع المرأة على دعم صفوف النساء المقاولات و تشجيعها لاقتحام مختلف فروع النشاطات المفتوحة للاستثمار المثمر و المولد للثروة.

وتسعى العديد من المنظمات والجمعيات لدعم خطوات المرأة في هذا المجال الجديد الذي أصبح يجذب كل عام المزيد من النساء الطموحات ، حيث تقوم العديد من الجمعيات على غرار الجمعية الجزائرية للنساء رئيسات المؤسسات بمرافقة ودعم الراغبات في ولوج المقاولاتية من النساء لا سيما اللواتي تخرجن من الجامعات الجزائرية بأفكار استثمارية وبحسب المدير المكلفة بالإعلام لدى الجمعية الجزائرية للنساء رئيسات المؤسسات فان التكوين يعتبر أول خطوة لا بد من تقديمها للمرأة المقاولة الراغبة في الاستثمار بالإضافة إلى مهمة الإعلام بأهم الأجهزة الداعمة والمرافقة بعلى مستوى كل الهيئات الإدارية من اجل ضمان نجاح المقاولاتية النسوية ، وهي المهمة التي يجب أن تشارك فيها كل الفعاليات الراغبة في تحويل وتقويم صورة المرأة الجزائرية المقاولة.[14]

و لترقية دور المرأة المقاولة، بالإمكان تنصيب غرف تجارية خاصة بالنساء، تشجيع شبكات الأعمال والمساهمة في انتشارها الجغرافي ؛ تقديم امتيازات جبائية للنساء المقاولات الحاملات لمشاريع كثيفة رأس المال الفكري كإجراء تحفيزي لجلب فئة المتخرجات الجامعيات واستغلال خزانهن الفكري ؛ تنظيم أبواب مفتوحة على مستوى الغرف التجارية لزيادة توعية المقاولات حول الخيارات التمويلية المتاحة، وفرص الاستفادة منها ؛ استغلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال كوسيلة لربط مختلف المقاولات على المستوى الوطني، لتسهيل تبادل الخبرات والمعلومات ؛ تنشيط حملات توعية وتعريف بالامتيازات التي يمكن أن تستفيد منها المرأة المقاولة في حالة تسجيل نشاطها غير المصرح بشكل رسمي ؛ تنظيم دورات تكوينية وحملات تحسيسية لصالح النساء حاملات المشاريع عن طريق الغرف التجارية وتفعيل برامج التعاون الدولية، وتبقى الإرادة هي الدافع الأساسي لتوجه المرأة لإنشاء مشاريعها الخاصة، ويتم تعزيزها في حال وجود مناخ أعمال مشجع على المقاولاتية.

الإحالات والمراجع:

1 Alain fayolle ، .le métier de créateur d'entrepris ، tone2 ، les éditions d' organisation ، 2003 ، p16

2 عبد العزيز بدر النداوي ، بناء أنموذج لتحديد خصائص الريادي بإعتماد على العمليات الادرية قراءة وتحليل نظري ، بحث مقدم إلى المؤتمر العاشر ، كلية العلوم الإقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة الزيتونة الأردنية ص 4

3 سلامي منيرة ، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر ،مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ،تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،الجزائر ، 2008، ص 43

4 عدمان رقية ، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماجستير، علم اجتماع تخصص تنظيم عمل ، " المرأة المقاولة وتحديات النسق الاجتماعي"، تحت إشراف الأستاذ بومخلوف محمد، جامعة الجزائر ، دفعة 2007-2008 ، ص.29.

5 منير سلامى، يوسف قريشي،المقاولاتية النسوية في الجزائر واقع الإنشاء و تحديات مناخ الأعمال-مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد05-2014، ص 91-92

6 زايد مراد، خويلدات صالح، ريادة الأعمال النسوية في ظل و تحديات بيئة الأعمال، حالة ريادة الأعمال الجزائريات، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، يومي 06 و 07 ديسمبر 2017، ص 13.

7 كواش خالد، بن قمجة زهرة، المقاولة النسوية في الجزائر: الأهمية الواقع و التحديات(دراسة استطلاعية)، مجلة المناجير، المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير-درارية-الجزائر، العدد 02-2015، ص 37

8 Bulletin d'informations statistiques de la PME N° 31 ; Edition novembre 2017 :تم الاطلاع عليه في الموقع
http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_31Vf.pdf

9 المرسوم التنفيذي رقم 10-175 مؤرخ في 7رجب 1431الموافق 20 يونيو سنة 2010 يتمم ويعدل المرسوم التنفيذي رقم 03-290 مؤرخ في 9رجب عام 1424الموافق 6 سبتمبر سنة ، 2003يحدد شروط الإعانة المقدمة للشباب ذوى المشاريع و مستوياتها ،جريدة رسمية عدد39، المادة 3-2، ص13.

10 أمال بعيط" برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر-واقع و آفاق-دراسة حالة Ansej ,Angem,Cnac لولاية باتنة –محضنة سيدي عبد الله لولاية الجزائر العاصمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د) في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، سنة 2017/2016، ص 173.

12 الوثائق المقدمة من طرف الصندوق الوطني للتامين عن البطالة بولاية تلمسان، سنة 2019.

13 الوثائق المقدمة من طرف الصندوق الوطني للتامين عن البطالة بولاية تلمسان، سنة 2020.

14 http://www.radioalgerie.dz/news/ar/reportage/76161.html

مميزات الشركات العائلية

-على ضوء أحكام شركتي التضامن و ذات المسؤولية المحدودة-

د. منية شوايدية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة

Chouaidia.mounia@univ-guelma.dz

الملخص:

تحتل الشركات العائلية مكانة هامة في مجال الأعمال و الاستثمار، و تتميز بطابع خاص كون الشركاء فيها من نفس العائلة، فبالإضافة إلى علاقة القرابة التي تربطهم، فبإنشاء مشروع أو مؤسسة يصبح يربطهم كذلك العقد التأسيسي للشركة التي قاموا بتأسيسها.

إن الشكل المختار من طرف الشركاء-أفراد العائلة-ينم عن نيتهم في الاشتراك باعتباره ركن أساسي في تكوين الشركة، إو تتخذ الشركات العائلية عادة شكل شركات الأشخاص كشركة التضامن نظرا لقيام هذه الأخيرة على الاعتبار الشخصي، ، كما قد تتخذ الشركات العائلية شكل شركة ذات مسؤولية محدودة نظرا لبساطة إجراءات تأسيسها و تحديد المسؤولية فيها بالنسبة للشركاء.

Abstract :

Family businesses occupy an important place in the field of business and investment, they are distinguished by a special character since the partners come from the same family. In addition to the kinship relationship that binds them, by establishing a common project, they are also bound by the founding contract of the company.

The form chosen by the partners - family members - indicates their intention to get involved in the business; family businesses generally take the form of partnerships such as general partnerships, as the latter is established on personal considerations; they can also take the form of a limited liability company, due to the simplicity of the procedures for its creation and the limitation of the liability of the partners.

مقدمة

الشركة هيكلة عرفت منذ القدم، فقد وجدت هذه الفكرة لدى البابليين، كما أشارت شريعة حمو رابي إلى قواعد الشركة في بعض موادها1، و في القرن الثاني عشر مع نهوض الحياة التجارية في ايطاليا بدأت تظهر خصائص شركة التضامن حيث كان الشركاء مسؤولين بالتضامن عن ديون الشركة ، كما أصبح للشركة ذمة مالية خاصة تتألف من الحصص التي يقدمها الشركاء، و بذلك تأكدت فكرة الشخصية المعنوية التي يقوم عليها التنظيم الحديث للشركات.2

في نهاية القرن التاسع عشر ظهرت فكرة الشركة ذات المسؤولية المحدودة في ألمانيا بمقتضى القانون الصادر في 29 افريل31892. و في القرن العشرين اتجهت التشريعات إلى التدخل في تنظيم الشركات و التضييق في الحرية التعاقدية بفرض أحيانا قواعد آمرة و ذلك لحماية المدخرين و الاقتصاد الوطني .

عرّف المشرع الجزائري الشركة عبر المادة 416 ق.م.ج بقوله " الشركة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد ، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقق اقتصاد أو بلوغ هدفا اقتصادي ذي منفعة مشتركة .كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك ".

يتضح من هذا النص أن المشرع الجزائري يعرف الشركة سواء المدنية أو التجارية على أنها " عقد" ، غير أن فكرة العقد لا تستوعب كل الآثار القانونية التي تترتب على إنشاء الشركة ، حيث أن عقد الشركة ليس عقد كغيره من العقود، يقتصر أثره على ترتيب التزامات على عاتق الشركاء المكونين للشركة ، بل هو عقد يترتب عليه نشوء شخص قانوني جديد، يتمثل في الشركة كشخص معنوي مستقل. لقد اختلف الفقهاء في تحديد الطبيعة القانونية للشركة، و لعل ابرز نقاش دار في هذا المجال كان حول الطابع العقدي و الطابع النظامي للشركة، أما بالنسبة لموقف المشرع الجزائري فقد يظهر للوهلة الأولى أنه تبنى النظرية التعاقدية بنصه صراحة في المادة 416 من القانون المدني "الشركة عقد..."، لكنه في الواقع لا يستبعد الطابع النظامي للشركة.4

اعتمدت المجتمعات البشرية في بداية ظهورها على القدرات الفردية في الإنتاج و توفير احتياجاتهم، لكن مع تطور المجتمعات و ازدياد الأفراد و حاجياتهم اضطر هؤلاء إلى العيش في مجتمع العائلة الصغيرة ثم انتقالهم إلى نظام

العشيرة و القبيلة الذي ساهم في تعزيز فكرة التعاون بينهم، حيث يعتبر استمرار الأفراد في العمل الذي بدأه رب العائلة ليعود بالنفع على كل أفراد هذه الأخيرة، النواة الأولى لفكرة الشركة5

فالشركة مهيأة أحسن من الفرد لممارسة التجارة، إذ تستطيع جمع الأموال اللازمة لممارسة كل أنواع النشاطات التجارية و الصناعية ، فنشاط الشركة يجهل العوائق العاطفية أو العائلية، و لا يتأثر بأسباب اجتماعية مثل الشخص الطبيعي.6

إن تأسيس شركة عائلية يستوجب حتما اختيار هيكلة و شكل قانوني لهذه الشركة فقد نص المشرع التجاري على مجموعة من الشركات التجارية، وقد قسم الفقه هذه الأخيرة إلى شركات أموال وشركات أشخاص، وهناك من يضيف نوع ثالث هي الشركات المختلطة7.

من بين شركات الأشخاص في التشريع الجزائري شركة التضامن، التي تمتاز بقيامها على الاعتبار الشخصي حيث تربط الشركاء علاقة وطيدة و ثقة متبادلة بينهم كالقرابة مثلا . فالحصص فيها كقاعدة عامة غير قابلية للتداول، و تكون مسؤولية الشركاء فيها مسؤولية تضامنية وغير محدودة في الحصص التي يقدمونها.

أما شركات الأموال كشركة المساهمة فتقوم على الاعتبار المالي لا الشخصي، فالشريك يساهم بماله ولا يهم شخصه. و الشركاء في مثل هذه الشركات لا يعرفون بعضهم عادة، و مسؤولية الشريك محدودة في حدود حصته، كما أن الحصص فيها قابلة للتداول، حيث يمكن أن يتغير الشريك فيها عدة مرات في اليوم في حالة تداول أسهم الشركة في البورصة مثلا. فشركات الأموال لا تنقضي بوفاة الشريك أو بانسحابه، بل يمكن تعويضه.

بالنسبة للشركات المختلطة فهي قائمة على الاعتبار المالي والشخصي في آن واحد، و من أهم نماذج الشركة المختلطة شركة ذات المسؤولية المحدودة، حيث تجمع بين جزء من خصائص شركات الأشخاص و بعض مميزات شركات الأموال.

الشركات العائلية كما تدل عليها التسمية تكوّن من شركاء من نفس العائلة، حيث يقدم كل فرد حصة لتأسيس الشركة، و تمتاز بمشاركة أعضاء هذه الأخيرة في الرقابة و التسيير، كما قد تنتقل من جيل إلى اخر إذا ما ازدهر نشاطها، و من أشهر الشركات العائلية IKEA, Carrefour, L'Oréal, H&M, Henkel, Roche, LVMH, Henkel, Samsung وFord 8

إن الشركات العائلية تتخذ عادة شكل شركات الأشخاص كشركة التضامن نظرا لقيام هذه الأخيرة على الاعتبار الشخصي، فالشركاء يختارون بعضهم البعض ويكونون من نفس العائلة، كما قد تتخذ الشركات العائلية شكل شركة ذات مسؤولية محدودة نظرا لبساطة إجراءات تأسيسها و تحديد المسؤولية فيها بالنسبة للشركاء.

دراستنا لشركة التضامن و ذات المسؤولية المحدودة كأحد الاشكال المتخذة في الشركات العائلية لا يعني أن هذه الأخيرة مقتصرة على هذين النوعين بل عادة ما تبدأ بهذا الشكل لتتوسع عند ازدهار نشاطها و قد يتغير شكلها إلى شركة مساهمة مثلا.

ان الشكل المختار من طرف الشركاء-أفراد العائلة-ينم عن نيتهم في الاشتراك باعتباره ركن أساسي في تكوين الشركة، كما أن هذا الشكل سيحدد حدود مسؤوليتهم اتجاه الغير بالنسبة لديون الشركة.

و عليه تطرح ورقتنا البحثية إشكالية: ماهي أسباب اختيار الشركاء شكل قانوني معين عند تأسيس شركة عائلية؟ أو بعبارة أخرى ماهي مميزات الشركات العائلية ؟.

للإجابة عن هذه الإشكالية و نظرا لكون كلا من شركة التضامن و الشركة ذات المسؤولية المحدودة ، نموذجان من بين الأشكال التي تتخذها عادة الشركات العائلية، ارتأينا تقسيم دراستنا إلى مبحثين: خصصنا الأول إلى أهمية الطابع الشخصي في الشركات العائلية و تحديدا في شركة التضامن، و الثاني إلى تحديد المسؤولية في الشركة ذات المسوؤلية المحدودة.

المبحث الأول: أهمية الطابع الشخصي في الشركات العائلية:شركة التضامن نموذجا

شركة التضامن أهم نموذج لشركات الأشخاص، نص عليها المشرع التجاري في المادة 551 إلى 563 قانون تجاري. و تنشأ عادة بين أفراد نفس العائلة من أجل استغلال نشاط و مشروع مشترك9

لم يقدم المشرع الجزائري تعريفا لشركة التضامن وسميت بهذا الاسم نسبة لأهم خاصية تميزها عن باقي الشركات و هي كون الشركاء فيها متضامنين في الوفاء بديون الشركة، و قد أطلق عليها المشرع الفرنسي اسم الشركة ذات الاسم الجماعي10.

المطلب الأول: تأسيس شركة التضامن: أهمية شخص الشريك

شركة التضامن كباقي الشركات سواء المدنية أو التجارية لابد أن تتوفر على اركان موضوعية عامة وخاصة وأركان شكلية فالشركة طبقا للمادة 416 من القانون المدني، "عقد" و منه يجب توافر الأركان العامة في العقد و هي الرضا، المحل و السبب، كما يجب أن يتوافر هذا العقد على أركان خاصة و هي : تعدد الشركاء و تقديم حصة و أن يقتسم الشركاء الأرباح و الخسائر بالإضافة إلى ركن آخر و هو توفر فيه الاشتراك بينهم أي تعاون الشركاء على تحقيق غرض الشركة11، و لم يكتف المشرع الجزائري بالأركان الموضوعية (العامة و الخاصة) بل اشترط لانعقاد عقد الشركة أن يفرغ في شكل رسمي12 .

الفرع الأول: عنوان شركة التضامن:

كل شركة لها اسم يميزها عن باقي الشركات، شركة التضامن بدورها تمتاز بعنوان، حيث نص المشرع في المادة 552 من القانون التجاري : « يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوع بكلمة وشركائهم ».

نلاحظ أن المشرع استعمل مصطلح عنوان و يقصد بعنوان الشركة اسمها التجاري وهذه التسمية مهمة للغير لأنها ستظهر في جميع معاملات الشركة. و اشترط أن يظهر فيها أسماء جميع الشركاء أو أحدهم تتبعه عبارة و شركائه، و لم يحدد لمشرع اذا ما كان هذا الاسم، هو الاسم أو اللقب لكن عادة ما يتم استعمال اللقب العائلي.

و هنا تظهر أهمية الطابع الشخص لشركة التضامن التي تأسس بين أفراد نفس العائلة، حيث يظهر اللقب في عنوان الشركة، وعليه فلا يجوز أن يحتوي عنوان شركة التضامن اسم شخص ليس شريكا فيها، و اذا انسحب أحد الشركاء يجب أن يسحب اسمه من العنوان ويجب أن يعلم الغير بذلك13.

الفرع الثاني: الإجراءات الشكلية في شركة التضامن

لنشوء شركة التضامن صحيحة لابد من توفر جميع الأركان الموضوعية العامة والخاصة والأركان الشكلية، فطبقا لنص المادة 548 قانون تجاري يجب إيداع العقد التأسيسي لدى المركز الوطني للسجل التجاري والعقود المعدلة للعقد التأسيسي لابد أن تطبق عليها نفس الإجراءات، وبعد ايداع العقد التأسيسي لشركة التضامن في السجل التجاري تكتسب الشركة الشخصية المعنوية14.

كما تؤكد المادة 734 من القانون التجاري على ذلك بقولها: « يطلب في شركات التضامن وإلا كان باطلا إتمام إجراءات النشر الخاصة بالعقد او المداولة حسب الأحوال، دون احتجاج الشركاء والشركة تجاه الغير بسبب البطلان، غير أنه يجوز للمحكمة ألا تقتضي بالبطلان الذي حصل إذا لم يثبت أي تدليس ».جاء نص هذه المادة ليؤكد على ضرورة احترام شركة التضامن الشروط الشكلية، فلا يجوز أن يحتج بها في مواجهة الغير إلا بعد إتمام إجراءات النشر في السجل التجاري15.

المطلب الثاني : خصائص شركة التضامن

تتميز شركة التضامن ببعض الخصائص التي تميزها عن غيرها من الشركات، و التي جعلت العائلات تختارها و تتجه إليها عند انشاء مشروعها، كخاصية عدم قابلية الحصص للتداول (الفرع الأول) مما يضمن بقاء الحصص و الشركة في يد مؤسسيها(العائلة)، بالإضافة إلى اكتساب الشركاء فيها صفة التاجر(الفرع الثاني) و المسؤولية

التضامنية الشخصية عن ديون الشركة(الفرع الثالث)، مما يوحي بمدى التزام الشركاء فيها اتجاه بعضهم البعض و اتجاه الغير.

الفرع الأول: عدم قابلية الحصص للتداول

المركز القانوني للشريك المتضامن يتميز بعدة خصائص ويرتب عدة آثار أهمها: أن شركة التضامن قائمة على الاعتبار الشخصي هذا من جهة، ومن جهة أخرى تتميز بعدم قابلية الحصص للتداول طبقا لنص المادة 560 قانون تجاري التي تنص على « لا يجوز أن تكون حصص الشركاء ممثلة في سندات قابلة للتداول ولا يمكن إحالتها إلا برضاء جميع الشركاء»، نستخلص من هذه المادة أنه لا يمكن تداول الحصص كقاعدة عامة، والاستثناء على ذلك هو إمكانية التنازل عنها لكن بموافقة جميع الشركاء. و هذه الميزة تستقطب الشركات العائلات، لأن هذه القاعدة تضمن بقاء الحصص بين الشركاء و سيطرة العائلة على الشركة.

الفرع الثاني: اكتساب الشركاء صفة التاجر:

الشركاء في شركة التضامن يكتسبون صفة التاجر وهم غير ملزمون بالقيد في السجل التجاري لأنه بمجرد انضمامه الى شركة التضامن يكسبهم ذلك صفة التاجر، فالشركة هي الملزمة قانونا بالقيد في السجل التجاري لاكتسابها الشخصية المعنوية، كما تلتزم بمسك الدفاتر التجارية –حتى أنه في حالة نزاع مع الشركة، القاضي يطلب دفاتر الشركة وليس دفاتر الشريك–، و يرى البعض أنه على الشريك بصفته تاجر أن يمسك دفاتر يقيد فيها أرباحه من الشركة مثلا، في حين يرى البعض، أن الأمر غير ضروري لأنها ستكون تكرار لما هو مدون في دفاتر الشركة16.

الفرع الثالث: المسؤولية التضامنية الشخصية للشركاء:

الشركاء في شركة التضامن مسؤولين مسؤولية تضامنية ولا تكون في حدود حصصهم، أي أن الذمة المالية للشريك ضامنة للوفاء بديون الشركة.

رغم اكتساب شركة التضامن الشخصية المعنوية بعد قيدها في السجل التجاري، يكون الشريك في شركة التضامن مسؤول مسؤولية شخصية وبصفة تضامنية عن ديون الشركة17.

مسؤولية الشريك في شركة التضامن مسؤولية شخصية حيث يسأل عن ديون الشركة كما لو كانت ديونه الخاصة، فلا تتحدد مسؤوليته في الشركة بمقدار حصته في رأس مال الشركة بل تمتد إلى أمواله الخاصة18. كما أنها مسؤولية تضامنية، فالشريك مدين متضامن مع الشركة و لو كان الدين محل المطالبة ثابت في ذمة الشركة وحدها19.

إن اختيار الشركاء شكل شركة التضامن عند إنشاءهم لمشروع، يعني الالتزام بتحمل المسؤولية بصفة شخصية و تضامنية عن ديون الشركة حتى بعد اكتساب هذه الأخيرة للشخصية المعنوية. وعليه تقوم شركة التضامن أساسا على الثقة المتبادلة بين الشركاء، و يأخذ عنصر نية الاشتراك20 كامل معناه في هذا النوع من الشركات، لذا فهي مثال حي للشركات العائلية.

المطلب الثالث: الرقابة العائلية في شركة التضامن

يمكن إدارة شركة التضامن من قبل جميع الشركاء ما لم يوجد نص في القانون الأساسي يخالف ذلك، وهذا حسب نص المادة 553 قانون تجاري. فالمدير يمكن أن يكون أحد الشركاء أو جميعهم ، كما يمكن أن يكون من الشركاء أو يكون من غير الشركاء، ويمكن أن يكون هناك مدير واحد أو عدة مديرين يتولون إدارة شركة التضامن. و تبرز الرقابة العائلية في شركة التضامن من خلال تعيين المدير ، السلطات الممنوحة له و أخيرا مسؤوليته.

الفرع الأول: تعيين المدير

يعين المدير من طرف الشركاء فإذا تم النص عليه في العقد التأسيسي يسمى المدير الاتفاقي، كما يمكن أن يتم تعيينه لاحقا ويسمى المدير غير الاتفاقي21.

الفرق الأساسي بينهما هو أنه إذا كان المدير منصوص عليه في القانون الأساسي فأي تغيير يطرأ بالنسبة لهذه النقطة يؤدي إلى تعديل القانون الأساسي (يخضع التعديل للإجراءات الشكلية المفروضة)، أما المدير الغير الاتفاقي إذا تم تغييره لا يستلزم تعديل القانون الأساسي للشركة لأنه أصلا غير منصوص عليه في العقد التأسيسي.

الفرع الثاني: سلطات المدير أو المديرين:

نصت المادة 1/554 على أن المدير يعتبر ممثل للشركة في علاقاتها مع الغير، كما عليه القيام بجميع الأعمال المتعلقة بإدارة وتسيير الشركة بما يخدم مصالحها، أما عن سلطاته فقد تكون منصوص عليها في القانون الأساسي وقد تكون غير محددة فيه، وعليه عموما العمل والتقييد بما يخدم مصلحة الشركة.

أما إذا تعدد المديرين فقد ينص القانون الأساسي على اختصاصاتهم، أما إذا لم ينص القانون الأساسي على اختصاص كل واحد منهم ، في هذه الحالة كلهم مختصين في إدارة الشركة22 و هذا ما يحدث عادة في الشركات العائلة حيث تسير بطريقة جماعية من طرف جميع الشركاء.

الفرع الثالث: مسؤولية المدير:

المدير في شركة التضامن له مسؤولية تجاه الشركاء وتجاه الغير وهو ليس ملزم بتحقيق نتيجة وإنما ملزم ببذل عناية. فمسؤولية المدير لن تقوم بمجرد تحقق الشركة خسارة بل لكي تقوم مسؤوليته لابد أن يقوم بعمل ضار أو يرتكب جريمة، ينجم عنها مثلا افلاس الشركة.

يمكن أن يكون المدير من الشركاء أو من غير الشركاء كما وضحنا سابقا، فإذا كان المدير من الشركاء يأخذ مقابل عمله كمدير (جزء ثابت) وحق احتمالي باعتباره شريك أي ما حققته الشركة من أرباح (جزء متغير).أما إذا كان المدير من غير الشركاء يأخذ مقابل تسييره للشركة ما لم يوجد اتفاق يخالف ذلك، ففي الواقع لم يتعرض المشرع الجزائري لكيفية تحديد أجر المدير، و لكن جرت العادة على أن يحدد في قرار تعيينه23.

تقوم المسؤولية المدنية للمدير إذا تسبب بأخطائه الشخصية في خسارة الشركة ويمكن إلزامه بالتعويض طبقا لنص المادة 557 قانون تجاري وتقوم مسؤوليته الجزائية اذا ارتكب فعل جرمي متعلق بتسيير الشركة، كجريمة اختلاس أموال الشركة مثلا.

المدير ملزم بتقديم تقارير سنوية عن عمليات المالية وحساب الخسائر والأرباح وهو ملزم بتقديم هذه التقارير للجمعية العامة للمصادقة عليها. بالإضافة إلى ذلك تقوم مسؤولية الشركة أمام الغير عن أعمال المدير24.

ولحماية الغير حسن النية وحماية للشركاء أعطى المشرع حق الإشراف والرقابة للشركاء على أعمال المديرين طبقا لنص المادة 558 قانون تجاري حيث يمكن للشركاء غير المديرين أن يطلعوا بأنفسهم مرتين في السنة على السجلات والحسابات لمعرفة مركزها المالي، و هو ما يعزز الرقابة العائلية للشركة.

المبحث الثاني: تحديد المسؤولية في الشركة ذات المسؤولية المحدودة

نص المشرع الجزائري على الشركة ذات المسؤولية المحدودة منذ صدور القانون التجاري سنة 1975، لكن بعد تعديل القانون التجاري سنة 1996 جاء المشرع بنوع جديد من الشركات وهي الشركات ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الوحيد EURL، فالشركة ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الوحيد يمكن أن تتكون من شريك واحد25، كما يدل عليها اسمها، أما شركة ذات شركة ذات المسؤولية المحدودةSARL فتتكون من شخصين أو أكثر و تقوم على الاعتبار الشخصي والمالي لذلك صنفها الفقهاء ضمن الشركات ذات الطبيعة المختلطة، و تستجيب الشركة ذات المسؤولية المحدودة تماما لحاجات المشروعات الصغيرة و المتوسطة و الشركات ذات الصبغة العائلية26.

المطلب الأول : خصائص الشركة ذات المسؤولية المحدودة

تنص المادة 564 قانون تجاري جزائري:" تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص .

إذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة طبقا للفقرة السابقة لا تضم إلا شخصا واحد "كشريك وحيد" تسمى هذه الشركة " مؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة"

من خلال هذا النص يمكن أن نستخلص أهم ما يميز الشركة ذات المسؤولية المحدودة، و هي تحديد مسؤولية الشريك (الفرع الأول) كما تتميز الشركة ذات المسؤولية المحدودة مثل شركة التضامن بعدم قابلية الحصص للتداول كقاعدة عامة و إمكانية ذلك بين أفراد العائلة(الفرع الثاني). و لعل هاتين الخاصيتين أهم ما يجذب الشركاء عند تأسيسهم لشركة عائلية.

الفرع الأول: الشركاء فيها مسؤولين في حدود حصصهم.

لا يكتسب الشركاء في الشركة ذات المسؤولية المحدودة صفة التاجر، كما لا يسألون إلا في حدود حصصهم التي قدموها في رأس مال الشركة، و يعد تحديد المسؤولية مبدأ مطلقا سواء في العلاقة بين الشركاء فيما بينهم أو في علاقتهم مع الغير.27

كما تجدر الإشارة أن الشركة ذات المسؤولية المحدودة، لا تنقضي بوفاة أحد الشركاء كما هو الأمر بالنسبة لشركة التضامن، بل تنتقل الحصص فيها إلى ورثة الشريك المتوفي طبقا للمادة 570 من القانون التجاري.

الفرع الثاني: إمكانية التنازل عن الحصص للأفراد العائلة

القاعدة أن الحصص في شركة ذات المسؤولية المحدودة غير قابلة للتداول حسب نص المادة 569 قانون تجاري، لكن أجاز المشرع ذلك بين أفراد العائلة ، حيث نص على امكانية انتقال الحصص عن طريق الارث إذا توفى الشريك (فتنتقل إلى الورثة)، كما يمكن إحالة الحصص بكل حرية بين الأزواج والأصول والفروع 28.

الأصل طبقا للمادة 570 قانون تجاري، أنه لا يشترط موافقة الشركاء للتنازل عن الحصص إلى هذه الفئة (الأزواج والأصول والفروع)، و استثناء يمكن أن يشترط في القانوني الأساسي للشركة، أنه لا يجوز التنازل لهذه الفئة إلا بموافقة أغلبية الشركاء والأغلبية في هذه الحالة لا يمكن أن تتعدى 3/4 رأس مال الشركة29.

كما أنه لا يمكن إحالة حصص الشركاء إلى أجانب الا بموافقة أغلبية الشركاء الممثلة لثلاث أرباع (3/4) رأس مال الشركة طبقا للمادة 571 قانون تجاري، وفي حالة عدم قبول الاحالة يلزم الشركاء بشراء هذه الحصص.

نستخلص مما سبق أن الشركة ذات المسؤولية المحدودة العائلية يبقى لها الاختيار في عدم التنازل للأجانب (غير أفراد العائلة) عن الحصص، من خلال إمكانية تضمين القانون الأساسي لها قاعدة بقاء الحصص داخل العائلة بإضافة شرط موافقة الأغلبية.

المطلب الثاني: تأسيس الشركة ذات المسؤولية المحدودة على ضوء تعديل القانون التجاري سنة 2015

عدّل المشرع الجزائري بعض أحكام الشركة ذات المسؤولية المحدودة عند تعديله للقانون التجاري سنة 302015، سيما ما يتعلق منها بقيمة رأس مال الشركة و كيفية الاكتتاب فيه (الفرع الأول) و دفع الحصص (الفرع الثاني).

الفرع الأول: الاكتتاب في الشركة ذات المسؤولية المحدودة

أدخل المشرع التجاري تعديلات هامة سنة 2015 فيما يتعلق بالاكتتاب ودفع رأس المال في الشركة ذات المسؤولية المحدودة، من بينها قيمة رأس مال الشركة حيث كان يتطلب في الشركة ذات المسؤولية المحدودة كحد أدنى 100.000 وأن يدفع كاملا عند الاكتتاب.

أما بعد تعديل 2015 لم يحدد المشرع الحد الأدنى في الشركة ذات المسؤولية المحدودة وترك كامل الحرية للشركاء في تحديد قيمة رأس مال الشركة31، وقسم هذا الأخير إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية، أما فيما يتعلق بدفع قيمة رأس المال في الشركة ذات المسؤولية المحدودة فقد أدخل المشرع الجزائري عليه تعديلا كذلك سنة 2015 ، حيث أجاز دفع خمس(5/1) رأس المال عند الاكتتاب و دفع الباقي(5/4) مرة واحدة أو على عدة مرات في أجل لا يتعدى خمس سنوات طبقا للمادة 567 من القانون التجاري الجزائري.

و بهذا يكون المشرع الجزائري قد بسط الإجراءات و سهل تأسيس الشركة ذات المسؤولية المحدودة بإلغاء الحد الأدنى لرأس المال الذي كان مطلوبا، استقطابا لصغار المدخرين و المستثمرين بما فيهم المؤسسات العائلية.

الفرع الثاني: تقديم الحصص

بالإضافة إلى إمكانية تقديم الحصص على أقساط كما وضحنا سابقا، عدّل المشرع نقطة أخرى هامة في الشركة ذات المسؤولية المحدودة، حيث أنه قبل تعديل القانون التجاري كان لا يجوز في الشركة ذات المسؤولية المحدودة تقديم حصة عمل وإنما تقدم حصة نقدية او حصة عينية فقط، أما بعد تعديل 2015 سمح المشرع بتقديم حصة عمل في الشركة ذات المسؤولية المحدودة طبقا للمادة 567 مكرر ق ت ج.

كما تجدر الإشارة أنه لا يجوز أن تقتصر حصة الشريك على ما يكون له من نفوذ أو ما يتمتع به من ثقة مالية طبقا لنص المادة 420 من القانون المدني الجزائري. بل يجب أن يكون هذا العمل عبارة عن جهد ذهني أو فني، و على درجة من الجدية و الأهمية في تحقيق أغراض الشركة، فالعبرة بمدى أهمية هذا العمل بالنسبة لنشاط الشركة32.

المشرع التجاري الجزائري كان لا يجيز أن تمثل الحصص بالعمل جزءا من رأس المال الشركة ذات المسؤولية المحدودة، و هذا لأنه من المستحيل متابعة هذه الحصص و التنفيذ عليها من طرف الغير، أما بعد التعديل و بسماح المشرع الجزائري تقديم حصة بعمل في الشركة ذات المسؤولية المحدودة، جعلها في هذه النقطة أقرب لشركات الأشخاص منه لشركات الأموال.

حاول المشرع الجزائري مواكبة التطورات بالتعديلات التي أدخلها على الشركة ذات المسؤولية المحدودة، فبالنسبة لعدد الشركاء فيها فقد مسها التعديل كذلك حيث كان عدد الشركاء في الشركة ذات المسؤولية المحدودة لا يقل عن إثنين ولا يزيد عن 20 شريكا كحد أقصى، و في تعديل 2015 رفع المشرع الحد الأقصى إلى 50 شريك وإلا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل لا يتعدى سنة.33 وهذا ما سيسمح للشركات العائلية بالتوسع.

المطلب الثالث: تسيير العائلة للشركة ذات المسؤولية المحدودة

سمح المشرع الجزائري بتعيين مدير واحد أو أكثر في الشركة ذات المسؤولية المحدودة و قد يكون من الشركاء أو من غير الشركاء 34 ، و يتم تعينه من قبل الشركاء في القانون الأساسي أو في عقد لاحق ، فإذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة شركة عائلية فعادة ما يكون المدير من الشركاء .

تظهر كذلك الطريقة الجماعية (العائلية) في تسيير الشركة ذات المسؤولية في كيفية اتخاذ القرارت، حيث يجب أن تتخذ هذه الأخيرة لقرارات بأغلبية تمثل أكثر من نصف رأس مال الشركة وإن لم تحصل هذه الأغلبية في المداولة الأولى نأخذ بأغلبية الأصوات مهما كان مقدار جزء رأس المال الممثل ما لم ينص القانون على خلاف ذلك. طبقا للمادة 582 ق ت ج.

الفرع الأول: تحديد سلطات المدير

إن من أهم مميزات الشركات العائلية هو التسيير الجماعي للشركة عادة من أفراد هذه العائلة و الذين هم في نفس الوقت شركاء فيها ، كما تتميز هذه الشركات بفرض رقابة –عائلية– على نشاط الشركة و يتجسد

ذلك من خلال السلطات الممنوحة للمدير أو المديرين. فسلطات المدير في الشركة ذات المسؤولية المحدودة تتحدد وفقا للقانون الأساسي للشركة35 وعند سكوت القانون الأساسي تحددها المادة 554 قانون تجاري.

بالنسبة لسلطات المدير إذا لم يكن منصوص عليها في العقد التأسيسي عليه أن يعمل وفق ما يخدم مصلحة الشركة. أما في حالة تعدد المديرين فإذا لم يكن منصوص في العقد التأسيسي على سلطات كل واحد منهم فيعتبر كلهم مختصين في إدارة الشركة36 ، وللمدير سلطة كاملة في إدارة الشركة تحت رقابة الجمعية العامة للشركاء.

الفرع الثاني: مسؤولية المدير

يمكن أن تقوم المسؤولية المدنية أو الجزائية لمدير الشركة حسب الحالات ،أما الأولى فيسأل المدير أو المديرين عن أخطائهم في إدارة الشركة والتي يترتب عنها ضررا طبقا للمادة 578، ففي هذه الحالة يكون المديرون مسؤولون طبقا للقواعد العامة (القانون المدني) سواء بصفة منفردة او بالتضامن، وذلك تجاه الشركة واتجاه الغير37.

كما يمكن أن تقوم المسؤولية الجزائية لمسيري الشركة، حيث نص المشرع التجاري على الاحكام الجزائية التي تتعلق بالشركة ذات المسؤولية المحدودة من المادة 800 إلى 805 من قانون تجاري، فأجاز على سبيل المثال معاقبة المدير الذي يتعمد توزيع أرباح صورية بين الشركاء بدون جرد أو بواسطة مغشوش المادة 2/800 قانون تجاري.

الخاتمة:

في ختام دراستنا يمكن القول أن الشركات سواء كانت نظاما أو عقدا ، تبقى هيكلة ضرورية لإنشاء المشاريع العائلية، و اختيار شكل معين من الشركات التجارية ضروري للنهوض بأي مشروع، لأن الشركة كما ذكرنا مهيئة أحسن من الفرد للقيام بنشاط معين.

و من بين النتائج التي توصلنا إليها من خلال بحثنا:

- ان أسباب اختيار شكل قانوني معين لشركة عائلية مرتبط حتما بمدى الثقة المتبادلة بين الشركاء و قوة عنصر نية الاشتراك، الذي نجده أكثر في شركات الأشخاص.

- كما أن هذا الاختيار متعلق بمدى نيتهم في تحمل المسؤولية حيث تكون تضامنية، شخصية في شركة التضامن و محدودة في الشركة ذات المسؤولية المحدودة، مع الملاحظة أن هذه المسؤولية طبقا للمادة 549 ق ت ج، تبقى

تضامنية بين الشركاء قبل قيد الشركة في السجل التجاري و اكتسابها للشخصية المعنوية و هذا مهما كان نوع الشركة.

- تشكيل الشركات العائلية في شكل شركة تضامن، يوحي بمدى التزام الشركاء و استعدادهم للمخاطرة، حتى بأموالهم الخاصة، لأنه في حالة افلاس الشركة يمكن التنفيذ على أموال الشركاء.

- تنتقل الشركات العائلية عادة عند ازدهار نشاطها من جيل إلى آخر، مع بقائها في نفس العائلة بفضل خصائص و مميزات شركتي التضامن و ذات المسؤولية المحدودة، سيما قاعدة عدم قابلية الحصص للتداول.

- مدير الشركة في الشركات العائلة يكون عادة من الشركاء.

أخيرا نقترح على المشرع الجزائري أن يحفز و يشجع تأسيس مثل هذه الشركات (الشركات العائلية) بمختلف صيغها القانونية، بتخفيض الضرائب مثلا و تسهيل طرق تمويلهم، لأن الأسرة هي النواة الأولى للمجتمع، والمؤسسات الصغيرة هي نواة الاقتصاد، و عليه فتطور و ازدهار الاقتصاد مرتبط بتطور هذا النوع من الشركات.

---

1 باسم محمد ملحم و بسام حمد الطراونة، الشركات التجارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 25.

2 مصطفى كمال طه ، الوجيز في القانون التجاري ، الجزء الأول (مقدمة، الأعمال التجارية و التجار، الشركات التجارية، القطاع العام ، الملكية التجارية و الصناعية)، المكتب المصري الحديث للطباعة و النشر، الاسكندرية، 1971، ص 161.

3نادية فضيل، شركات الأموال في القانون الجزائري ، الطبعة الثانية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007ص 23.

4 منية شوايدية، تأسيس الشركات التجارية في التشريع الجزائري، بين الطابع التعاقدي و النظامي، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 2جويلية 2020، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، الصفحات 327-335.

5 عزيز العكيلي، الوسيط في الشركات التجارية: دراسة فقهية قضائية مقارنة في الأحكام العامة و الخاصة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2016، ص

6 نور الدين الشاذلي، القانون التجاري للشركات ، الجزء الأول: القواعد العامة للشركات التجارية، دار العلوم ، عنابة، الجزائر، 2003، ص4.

7 عزيز العكيلي، المرجع السابق، ص 15.

8 Samuel Goldstein, L'entreprise familiale : quelles formalités de création lui sont associées ? www.legalplace.fr, consulté le 3/12/2020 à 18h30.

9 S.A, Qu'est-ce qu'une SNC – Société en Nom Collectif ? www.l-expert-comptable.com, consulté le 14/12/2020, à 19h00.

10 Paul Le Cannu, Bruno Dondero, Droit des sociétés, 3ème édition, Montchrestien, Paris, 2010p 4.

11 AnnieChamoulaud-Trapiers et Gulsen Yildirim, Droit des affaires : relations de l'entreprise commerciale, Bréal, Paris, 2003, p 13.

12 المادة 545 قانون تجاري و المادة 418 قانون مدني جزائري.

13 أسامة نائل المحيسن، الوجيز في الشركات التجارية و الإفلاس، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 97.

14 المادة 549 قانون تجاري جزائري.

15 المادة 561 فقرة 1 و2 قانون تجاري جزائري

16 أسامة نائل المحيسن، المرجع السابق، ص 91.

17 المادة 551 قانون تجاري جزائري.

18 أسامة نائل المحيسن، المرجع السابق، ص 92.

أنور طلبة، العقود المسماة: الشركة و المقاولة، دار الكتب و الدراسات العربية، طبعة منقحة، الإسكندرية،2019، ص 19.63

20 Maria Beatriz Selgado, Droit des sociétés, 3ème édition, Bréal, Paris, 2010, p 8.

21 عمار عمورة، الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري: الأعمال التجارية–التاجر–الشركات التجارية، دار المعرفة، الجزائر، 2009، ص 208.

22 المادة 2/554 قانون تجاري جزائري.

23 نادية فضيل، المرجع السابق، ص 64.

24 المادة 651 فقرة 1 قانون تجاري جزائري

25 نادية فضيل، المرجع السابق، ص 99.

26 مصطفى كمال طه، المرجع السابق، ص 384.

27 نادية فضيل، المرجع السابق، ص 27.

28 المادة 570 قانون تجاري جزائري.

29 المادة 571 قانون تجاري جزائري.

30 بموجب القانون رقم 15–20 المؤرخ في 30 ديسمبر 2015 المعدل و المتمم للأمر 75–59 المتضمن القانون التجاري، جريدة رسمية رقم 71 صفحة 5.

31 المادة 566 قانون تجاري جزائري.

32 عزيز العكيلي، المرجع السابق، ص 40.

33 طبقا لنص المادة 590 قانون تجاري جزائري.

34 المادة 576 قانون تجاري جزائري.

35 نصت المادة 577 قانون تجاري جزائري.

36 المادة 2/554 قانون تجاري جزائري.

37 نادية فضيل، المرجع السابق، ص 57.

صياغة ميثاق الدستور العائلي ضرورة إستراتيجية لتعزيز حوكمة الشركات العائلية

د. طالم صالح، المركز الجامعي أحمد بن يحي، تيسمسيلت
talem.salah@cuniv-tissemsilt.dz

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على أهمية صياغة ميثاق العائلة كوثيقة ضرورية وإستراتيجية لتعزيز حوكمة الشركات العائلية وضمان استمرارها باعتبارها حلقة من حلقات النشاط الاقتصادي التي تراهن عليها الدول في سعيها إلى تنويع هيكلها الاقتصادي واحتواء بعض الضغوطات الاجتماعية واللحاق بركب التقدم والازدهار، وقد اقتضت منا هذه الدراسة اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في غالبية الدراسة وهو المنهج الذي يعتمد على عرض وسرد الأسس الفكرية والمفاهيم النظرية المرتبطة بالموضوع المدروس، أما النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة فهي أنه ونظرا لخصوصية هذا النوع من الشركات حيث تكون ملكيتها دائما حكرا على أفراد العائلة وتفتقر إلى القوانين والتشريعات الناظمة لها فإنها في كثير من الحالات تكون محل نزاع وخلاف مما يؤدي إلى تعثرها وإفلاسها، ولتجنب مثل هذا المصير لابد من إيجاد وثيقة تشمل على كافة حقوق والتزامات الأطراف – أي أفراد العائلة– وهي الوثيقة التي اقتنعت الكثير من دول العالم إلى صياغة بنودها واعتماد أسسها والتي أصبح يطلق عليها اليوم بميثاق أو دستور العائلة.

الكلمات المفتاحية: الميثاق العائلي، الشركات العائلية، الحوكمة، دستور العائلة...

Abstract :

This research paper aims to highlight the importance of drafting a family charter as a necessary and strategic document To enhance family business governance and ensure its continuity As an episode From the episodes of economic activity which countries are betting on in their efforts to diversify their economic structure And absorb the impact of some social pressures And catch up with progress and prosperity, This study required us Adopting the descriptive approach in most of the study It is an approach that relies on presenting and listing some theoretical concepts related to the studied topic, As for the results reached through presenting the content of this study It is that he is given the privacy of this type of company Where it is owned Always exclusive On family members And lacks laws and legislation In many cases, they are disputed And disagree Leading it out To bankruptcy or demise And to avoid such a fate A document had to be found Includes full Rights and obligations of the parties It is

the document That is convinced and guided many countries of the world To formulate its provisions And adopt its foundations And that became called On her today With a charter or Family constitution .

Keywords: Family Charter, Family Business, Governance, Family Constitution...

مقدمة:

تمثل الشركات العائلية العصب الرئيسي والعمود الفقري لإنعاش النشاط الاقتصادي ودعم النمو الشامل وخلق فرص العمل في العديد من اقتصاديات دول العالم، فهي كانت ولا زالت وستبقى محل اهتمام الكثير من الدول نظرا للخصوصية التي تتميز بها عن غيرها من الشركات، إذ تمتلك القدرة العالية على التأقلم مع التغيرات الظرفية والأزمات الاقتصادية، حيث تتفوق على نظيراتها (أي الشركات غير العائلية) في احتواء الصدمات ودرء المخاطر والتعافي من الأزمات، الأمر الذي جعلها تفرض نفسها بقوة داخل النسيج الاقتصادي وتلقى الترحاب الواسع من طرف صانعي القرار وراسمي السياسات.

بالمقابل، ونظرا لأن ملكية هذا النوع من الشركات يعود بالأساس إلى أفراد العائلة وأن نشاطها متوارث أب عن جد، فكثيرا ما تبرز احتمالات تزايد الخلافات والنزاعات بين ذلك العدد الكبير من أفراد العائلة الذي يملك توجهات مختلفة حول كيفية إدارة الشركة العائلية ورؤاها المستقبلية، مما يجعلها عرضة في مرحلة مبكرة من عمرها إلى تعقيدات نمطية تمر بها في جيلها الثاني أو الثالث، الأمر الذي يطرح مسالة شائكة تعاني منها الشركات العائلية ألا وهي غياب أنظمة عائلية تؤمن لها الاستمرارية وتجنبها النزاعات بصورة سلسة ومتفق عليها من طرف الجميع.

من هنا تبرز أهمية قيام الشركات العائلية بوضع ميثاق عائلي لها (Family Constitution) والذي يجب أن يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد التي توجه السلوكيات والتصرفات الحاكمة والمؤسسة للعلاقات بين أفراد العائلة مثل التخطيط للانتقال السلطة، وقواعد الالتحاق بشركة العائلة، والقواعد المنظمة للملكية...الخ، حيث تعتبر صياغة وثيقة هذا الميثاق بمثابة الوصفة التي من شأنها أن توفر قواعد وإجراءات لنظام فعال يساهم في تجاوز التحديات التي قد تواجه الشركات العائلية، ويساهم أيضا في زيادة الوئام والترابط والتلاحم بين عناصر الشركة العائلية واستمرار وجودها.

الإشكالية: يسعى البحث إلى الوقوف على وثيقة ميثاق العائلة ومعرفة مدى إمكانية تطبيق قواعدها في الشركات العائلية بغية تعزيز حوكمتها وضمان استمراريتها، وعليه سوف تكون إشكالية الدراسة كالتالي:

– إلى أي مدى يمكن اعتبار صياغة ميثاق الدستور العائلي كضرورة حتمية و كسبيل استراتيجي لأجل تعزيز حوكمة الشركات العائلية؟.

أهمية الدراسة: تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته، فالشركات العائلية في أمس الحاجة إلى وجود ميثاق عائلي يساهم في تعزيز حوكمتها ويضمن استمراريتها ويمكنها من مواجهة التحديات الداخلية

والخارجية التي تعصف بها، وعليه يكتسي مشروع صياغة وثيقة ميثاق العائلية أهمية بالغة سواء على الصعيد العلمي(النظري) من خلال توفير مادة علمية تضاف إلى الرصيد الوثائقي تنير الباحث الأكاديمي ببعض المفاهيم النظرية المرتبطة بالموضوع، أو على الصعيد العملي (التطبيقي) من خلال إتاحة وثيقة هذا الميثاق لدى أصحاب الشركات العائلية للاسترشاد به والاحتكام إلى قواعده.

أهداف الدراسة: من بين ما تصبو إلى تحقيقه هذه الدراسة من أهداف نذكر ما يلي:

- عرض مفهوم الشركات العائلية؛
- الوقوف على مفهوم حوكمة الشركات العائلية؛
- عرض مفهوم الميثاق العائلي؛
- تشخيص العلاقة العضوية (الترابطية) ما بين وثيقة ميثاق العائلة و حوكمة الشركات العائلية ؛

تقسيمات الدراسة: لغرض الإحاطة بجميع جوانب الموضوع نحاول تسليط الضوء على المحاور التالية:

المحور الأول: (الشركات العائلية، حوكمة الشركات العائلية) خلفية فكرية وأسس نظرية ؛

المحور الثاني: ميثاق العائلة، تأصيل نظري ؛

المحور الثالث: العلاقة العضوية (الترابطية) ما بين وثيقة الميثاق العائلي و حوكمة الشركات العائلية .

المحور الأول: عموميات حول الشركات العائلية: تمثل الشركات العائلية العصب الرئيسي لاستثمارات القطاع الخاص في العالم، فهي تمد السوق بكميات هامة من السلع والخدمات، وتوفر عددا كبيرا من مناصب الشغل وتستوعب قدرا كبيرا من المدخرات الوطنية، وتشكل الشركات العائلية حوالي 85% من عدد الشركات المسجلة عالميا وفقا للإحصائيات المقدمة من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2005م، غير أن معظمها لم يعمر طويلا خاصة بعد رحيل مؤسسها الرئيسي، إذ في غالب الحالات لا تتعدى الجيل الثالث من الملاك، وذلك نتيجة قلة استعداد الأجيال اللاحقة للتعامل مع متطلباتها.

أولا: تعريف الشركات العائلية: تعددت تعريفات الشركات العائلية ولم تتفق أدبيات إدارة الأعمال على تقديم تعريف موحد بشأنها، ومن أهم التعاريف التي حضي بها هذا المصطلح نجد:

– المشروعات العائلية هي: " المشروعات المملوكة بالكامل لعائلة واحدة أو تلك التي تسيطر فيها عائلة واحدة على القوة التصويتية".1

– المشروعات العائلية هي: "المشروعات التي يعمل فيها شخصان أو أكثر تجمع بينهما صلة عائلية ويملكها احدهما أو كلاهما".2

– يعرف (**Handler 1989**) المشروع العائلي: " هو المنظمة التي تتأثر قراراتها التشغيلية الهامة وخططها لتتابع القيادة (الخلافة) بأعضاء العائلة الذين يقومون بإدارتها أو يشاركون في مجلس إدارتها"3.

من التعاريف السابقة نستنتج أن: " المشروع العائلي هو المشروع الذي تكون ملكيته أو الجزء الأكبر من رأس ماله مملوكا لمجموعة أشخاص تربطهم علاقة قرابة، وفي الغالب تكون السيطرة الإدارية للمالكين من أفراد العائلة".

ثانيا: مراحل تطور الشركات العائلية: تمر الشركة العائلية بمراحل لتطور نشاطها التجاري، وتتابع هذه المراحل يمكن تسميته بدورة حياة الشركة العائلية، وتؤكد العديد من الدراسات أن أغلب الشركات العائلية لا تستمر إلى ما بعد الجيل الثالث، وهذا على الرغم من تعدد المزايا التنافسية التي قد تتوافر عليها، ويمكن إيجاز أهم المراحل التي تمر بها هذه الشركات فيما يلي:

2-1: مرحلة الجيل الأول(مرحلة التأسيس): وتشكل هذه المرحلة اللبنة الأساسية الأولى لتأسيس الشركة العائلية الجديدة، حيث تسمح بتجسيد تطلعات المؤسس والجمع بين رؤيته وموقفه من خوض المخاطرة، وهي مرحلة تعبر عن مدى تأثر حلم المؤسس ورؤيته تلقائيًا بالقيم التقليدية لبيئته وبروح العصر، فيتحول حلمه تدريجيًا إلى واقع ملموس و يتزايد حرصه على حماية ثمرة جهده، مما يجنب الشركة من القيام بأية مخاطرة مبالغ فيها، وهذا يعتبر نتيجة طبيعية لصاحب شركة شق طريقه بصعوبة خلال مرحلة البداية ليحافظ الآن على الأرضية التي اكتسبها.

2-2: مرحلة الجيل الثاني (مرحلة الاحترافية): في هذه المرحلة تفتح الشركة أبوابها تدريجيًا لانضمام الجيل الثاني الذي لديه رؤية خاصة به وأحيانًا رغبة جارفة لتقديم المزيد من الفكر الاستراتيجي لتعمل المؤسسة باحترافية أكبر، عادة ما يحصل الجيل الجديد على ميزة التعليم الحديث والمعرفة التكنولوجية المعاصرة، والتي يوظفها لتوجيه مرحلة "الاحترافية " بالشركة العائلية، ووضع هذا المنهج الأكثر احترافية في أوساط الشركة قد يحدث تحت قيادة المؤسس أو بعد تولي الجيل الثاني لزمام الأمور، وتعتبر مرحلة الاحترافية حاسمة حيث أنها تسمح لمالكي الشركة بادراك أهم النشاطات الرئيسية التي يعملون بها والبدء في البحث عن فرص جديدة.

2-3: مرحلة الجيل الثالث (مرحلة التوسع وإعادة الهيكلة): تتطلب هذه المرحلة الكثير من الجهد من الإدارة تجاه الابتكار والقيام بقدر ما من المخاطرة، و هي مرحلة تقوم على إعادة صياغة و تنظيم الإستراتيجية، إذ أنه في العديد من الأحيان تعد نقطة بداية جديدة ترجع فيها شركة العائلة إلى رؤية المؤسس الأول وتكييفها لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وغالبًا ما تتزامن هذه المرحلة مع تزايد أعداد أفراد العائلة المنضمين للعمل بالشركة (بما فيهم الأولاد والأحفاد والأصهار)، وتتطلب قواعد حوكمة أكثر منهجية، لذلك تعتبر هذه المرحلة أكثر المراحل الحاسمة في دورة حياة الشركات العائلية فقد يُكتب لأفراد العائلة وشركتهم الاستمرار أو قد تتعثر وتنسحب من الساحة.

ثالثا: خصائص الشركات العائلية: تتميز الشركات العائلية عن غيرها من الشركات بمجموعة من الخصائص يمكن سرد أهمها فيما يلي:4

- تبدأ بمعرفة "**مؤسس**" أو " **رب العائلة**"؛
- عادة ما يكون "**المؤسس**" حرفيا أو مهنيا يمارس الحرفة أو المهنة بيده بصورة متواصلة؛
- تنمو الشركة العائلية نموا طبيعيا متدرجا سواء كان نموا رأسيا بتكبير حجم النشاط، أو نموا أفقيا بتنويع النشاط ليشتمل على أنشطة مترابطة أو متجانسة؛

- تقتصر الملكية أو الجزء الأكبر منها على أفراد العائلة من أجيال مختلفة متتابعة؛
- يشغل أفراد العائلة معظم الوظائف القيادية أو التنفيذية في الشركة العائلية؛
- قوة الارتباط بين أهداف الشركة العائلية ومصالح أو منافع أفراد العائلة؛
- تؤثر مصالح العائلة على فلسفة إعداد السياسات والأنظمة والاستراتيجيات للشركات العائلية؛
- تؤثر أهداف العائلة وطموحاتها على نمط القيادة والإدارة في الشركة العائلية من حيث أسلوب اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعامل مع الأزمات؛
- توثر قيم ومبادئ العائلة على ثقافة العمل في الشركة العائلية ومن ثم يوجد نطاق واسع وتأثير مشترك بين المناخ العام للعائلة والمناخ العام في الشركة العائلية.
- روح العائلة و شراكة الدم الواحد هي ما يجعل الشركات العائلية تصمد أكثر عند اللازمات، و تثبت في مواجهة التحديات التي تواجهها، فالثقة في أفراد الشركة و معرفة مدى قدراتهم مهمة في تلك الأوقات العصيبة .

رابعا: مزايا ومآخذ الشركات العائلية: للشركات العائلية أهمية كبيرة في اقتصاديات الكثير من دول العالم، فهذه الشركات كانت ولازالت تقوم بدور كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المناطق الموجودة بها، ولا يقل هذا الدور أهمية حتى في الدول الصناعية والمتقدمة، ....

4-1: مزايا (فوائد) الشركات العائلية: تتمتع الشركات العائلية بالعديد من المزايا والفوائد التي تعود إلى أصحابها من جهة، وعلى الاقتصاد الوطني ككل من جهة ثانية، ومن أهم هذه المزايا.5

- الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة تكون أكثر منها مع الناس الآخرين، وهذا يؤدي إلى خلق مناخ مريح في العمل مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء، كذلك يؤدي إلى زيادة ثقة الوسط التجاري في المشروع العائلي خاصة إذا كانت العائلة التي تمتلك المشروع تتمتع بسمعة طيبة؛

في حالة التأسيس و الحاجة إلى المال غالباً ما يقوم أفراد العائلة بتمويل صاحب الفكرة (المؤسس) و دعمه مادياً و معنوياً لأنهم أكثر الناس ثقة به و بقدراته و قناعاته، و غالباً ما تكون هذه الشركة هي رأس مال العائلة و مصدر قوتها اليومي فيشاركون فيها بكل ما يملكونه من جهد و مال سعياً لإنجاحها و تحقيق أهدافهم ؛

- الاحترام المتبادل بين أفراد العائلة وهذه ميزة تظهر بوضوح في المجتمعات العربية والإسلامية وهو ما يشجع على خلق مناخ من الالتفاف والترابط حول المصلحة العليا للمشروع؛
- تبدأ المشروعات العائلية بأعداد قليلة من الموظفين أغلبهم من أفراد العائلة و الذين يكونون عادة مشتركين في اعتقاداتهم و متشابهين في أطباعهم و ذلك ما يسهل عليهم كثيراً التركيز في العمل و دعم بعضهم البعض، فالشريك من خارج العائلة قد تختلف معه كلياً في كثير من الأمور مما يستهلك عليك الكثير من الوقت و الجهد للاتفاق معه؛

- المرونة والجرأة والسرعة في اتخاذ القرار والتحرر من الشكليات التي تحددها اللوائح؛
- تتميز الشركات العائلية بهوامش ربح و معدلات نمو مرتفعة نظراً لمرونتها و جديتها و سرعة استجابتها للاحتياجات.
- أنها تساعد في تنمية وتطوير المناطق الأقل حظا في التنمية وتدني مستويات الدخل واستفحال ظاهرة البطالة.

2-4: مآخذ (سلبيات) الشركات العائلية: بالرغم من عديد المزايا التي تتوفر عليها المشاريع العائلية والتي تم الإشارة إلى البعض منها من قبل، ألا أنها لا تخلو من بعض النقائص والمآخذ التي قد تعيق تطورها واستمرارها6 وفيما يلي أهمها:

- تطغى علاقة القرابة على تسير الشركات العائلية، حيث تلعب درجة القرابة دورا مهما في عملية التوظيف بغض النظر عن الكفاءة المهنية للموظف المرشح، حيث يتبوأ المناصب العليا والحساسة الأبناء أو الأقارب من دون ايلاء أي اهتمام إلى المستوى العلمي والمهني؛
- المجاملة والتغاضي عن ارتكاب الأخطاء وعدم الصرامة والجدية في تسير المشاريع العائلية؛
- عدم إخضاع أداء العاملين للتقييم وذلك بسبب أن المالك هو المسير وعدم اللجوء إلى تغيير الإدارة إذا كان أداؤها غير مرض؛
- عدم الموضوعية في تحمل الأعباء ويحدث هذا لعدم وجود نظام الرواتب والإجازات مما يؤدي إلى زيادة الأعباء بسبب غيرة أعضاء الإدارة من العائلة من بعضهم البعض حتى وان كان الأداء للأفراد غير متساوي.

خامسا:أشكال(أنواع)الشركات العائلية: تأخذ الشركات العائلية العديد من الصيغ وفقا للعديد من المعايير، وقد يختلف هذا التصنيف المعتمد من دولة إلى أخرى ومن نظام إلى آخر، ونحن سنعتمد في بحثنا هذا على المعيار المعتمد من طرف دول هيئة.....حيث يتم تصنيف هذه الشركات إلى:

5-1: الشركات العائلية التقليدية: يغلب على هذه الشركات طابع التخطيط ويرجع ذلك إلى ثقتها في أن الأبناء سيتبعون الأسلوب نفسه الذي بدأ به الآباء (المؤسس) ، ومن المعروف على هذه الشركات أنها لا تخضع للضغوط الخاصة بضرورة تحقيقها لنمو سريع ولكنها تسعى إلى تحقيق نمو بطيء ولكن بمعدلات مطردة معتمدة في ذلك على سمعتها التي تتمتع بها في الأسواق، أي أن نمو هذا النوع من الشركات يأتي من الداخل أكثر من اعتمادها على العوامل الخارجية، كما تتميز هذا الشركات ب:

- **طول البقاء:** يتمتع هذا النوع من الشركات بطول البقاء والاستمرار على مدار عدة أجيال عائلية
- **سمعة طيبة:** كما تتمتع هذه الشركات بسمعة طيبة لدى عملائها نتيجة لجودة منتجاتها
- **الهدوء:** فليس من المعتاد أن يتحدث عنها الكثيرون أو يتناقل أخبارها المراقبون.

5-2: الشركات العائلية الصراعية: ينبع النوع الثاني من الشركات العائلية من النوع الأول، فمع الحفاظ على التماسك العائلي والجهود المبذولة للحفاظ على التقاليد العائلية يمكن أن تظهر بعض الصراعات بين أفراد العائلة وقد يرجع ذلك

إلى الاختلافات في وجهات النظر الخاصة بتوجه الشركة مستقبلا، وعادة ما يفشل العمل الاستشاري في مثل هذه الشركات، لأن هذا التصدع يكون كبيرا نظرا لوجود مجموعات مختلفة من الثوابت والافتراضات التي لا تقبل المناقشة.

3-5: الشركات العائلية الريادية: ويعتبر هذا النوع من الشركات العائلية من أصعب أنواع الشركات العائلية، ويرجع ذلك إلى أن رائد الأعمال الذي قام بتأسيس الشركة يستمر في قيادتها إلى أن يخلفه واحد أو أكثر من أبنائه، والذين قد يكونون أقل كفاءة و ريادة من أبيهم، وفي مثل هذه الحالات من المتوقع أن تطفو العداءات وتتولد الصراعات العائلية بشكل كبير وتستمر لفترة طويلة.

المحور الثاني: حوكمة الشركات العائلية: تعد الحوكمة في أغلب الحالات مجالا للشركات الكبرى، غير أنها تقدم أيضا إطارا قيما لتناول قضايا الاستدامة وتعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية، وبالنسبة لهذه الأخيرة التي تمثل غالبية الشركات في الدول النامية، يمكن أن تساعد إجراءات حوكمة الشركات العائلية في تسهيل الانتقال السلس للثروة من جيل إلى آخر والحد من النزاعات داخل العائلات...الخ.

أولا: تعريف حوكمة الشركات العائلية: تعددت التعريفات التي أعطيت لمصطلح "حوكمة الشركات" بشكل عام وحوكمة الشركات العائلية بشكل خاص، ونحن هنا سوف نركز على بعض التعاريف التي قدمت لحوكمة الشركات العائلية باعتبارها صلب موضوعنا هذا:

- حوكمة الشركات العائلية هي النظام التوجيه اعمال المنظمة ومراقبتها على اعلى مستوى من اجل تحقيق اهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية".7
- حوكمة الشركات العائلية هي الإطار الذي تمارس فيه الشركات العائلية وجودها وذلك من خلال توجيه ومراقبة نشاطاتها من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية"8
- **تعريف مؤسسة التمويل الدولية:** "الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".9
- **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE 1998):** " الحوكمة هي مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصلحة".10

من التعاريف السابقة نستنتج أن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة (أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين...الخ) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها الطويلة الأمد.

ثانيا: خصائص حوكمة الشركات العائلية: تصف مؤسسة (Truth) للاستشارات الاقتصادية أن الحوكمة الجيدة للشركات العائلية تستدعي توافر الخصائص التالية:11

- **الانضباط:** يعني إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- **الشفافية:** تعني تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- **الاستقلالية:** لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل؛
- **المساءلة:** إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- **العدالة:** التساوي بين جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة؛

- **المسؤولية المجتمعية**: النظر إلى الشركة العائلية كمواطن جيد.

ثالثا: أهمية حوكمة الشركات العائلية: لحوكمة الشركات العائلية أهمية بالغة سواء بالنسبة للأفراد الشركة العائلية كملاك أو بالنسبة للاقتصاد الوطني ككل:12

3- 1: أهمية حوكمة الشركات العائلية بالنسبة لأفراد العائلة: بالنسبة لأفراد العائلة تكمن أهمية الحوكمة فيما يلي:

- تعظيم قيمة الشركة وتنمية أعمالها وتعزيز فرص استمراريتها؛
- توعية أعضاء العائلة بحقوقهم والتزاماتهم وتوفير معاملة عادلة لغرض تقليل الخلافات بينهم ؛
- إقامة توازن عادل وسليم بين مصالح أعضاء العائلة ومصالح الشركة ؛
- صون سمعة الشركة ومكانتها التجارية باعتبارها إرثا للعائلة وأجيالها القادمة ؛
- الحصول على المعلومة لجميع أفراد العائلة الملاك في الشركة وعدم تغييب بعضهم ؛

3- 2: أهمية حوكمة الشركات العائلية بالنسبة للاقتصاد الوطني: تساهم حوكمة الشركات العائلية على مستوى الاقتصاد ككل في تحقيق فوئد عديدة نذكر منها:

- تساعد الحوكمة على تأسيس كيانات اقتصادية قوية قادرة على المنافسة و تحقيق النمو المستدام ؛
- زيادة الناتج الوطني غير النفطي والمساهمة في تنويع النسيج الاقتصادي ؛
- تسهل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء الشركات عبر تحديد اطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح؛
- تعزيز سمعة الشركة وعلامتها التجارية وتزيد الثقة والقيمة المرتبطة بها.
- سهولة حصول الشركة على التسهيلات المصرفية، حيث أن البنوك تمنح قروضا بشروط ميسرة للشركات التي تطبق أنظمة حوكمة فعالة مقارنة بالشركات غير الملتزمة بمبادئ الحوكمة.
- تساهم الحوكمة في استقطاب الاستثمارات المحلية والأجنبية، لأن الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة يكون فيها عنصر عدم اليقين أقل مقارنة بالشركات الأخرى.

رابعا: أهداف حوكمة الشركات العائلية: وفقا لدليل مؤسسة التمويل الدولي التابعة للبنك الدولي تهدف قواعد الحوكمة الشركات العائلية إلى تحقيق الأهداف التالية:13

4-1: الشفافية: تعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة، والتي يجب على الإدارة الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية على الشركة والأطراف المعنية بها، وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل وجعل كل شيء قابلا لتحقيق والرؤية السليمة.

4-2: المساءلة: يحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية على أداءها وهذا حق تضمنه قواعد الحوكمة لهم، كما تضمن مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين.

4-3: المسؤولية: تهدف انظمه الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الإدارة (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) وان يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية، كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجع التعاون بين الشركة والمساهمين في أمور شتى منها الربح وتوفير فرص العمل وتحقيق الاستدامة الاقتصادية.

4-4: المساواة: والمقصود بالمساواة يعني المساواة بين صغار وكبار المستثمرين، كما يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء، فعلى سبيل المثال فان مالك السهم الواحد يمتلك الحقوق نفسها التي يمتلكها مالك المليون سهم كالتصويت والمشاركة في الجمعية العمومية ومساءلة مجلس الإدارة وحصة من توزيع الأرباح...الخ.

خامسا: مبادئ حوكمة الشركات العائلية: نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المنظمات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومن أبرز هذه المنظمات نجد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية باعتبارها الأكثر شيوعا دوليا:14

5-1: ضمان حقوق المساهمين: إن من أهم ما أكدت عليه قواعد الحوكمة هو حقوق المساهمين وابرز هذه الحقوق هي:

- ضمان وجود طرق مضمونة لتسجيل ملكية الأسهم ؛
- إمكانية تحيل ملكية الأسهم ؛
- الحصول على المعلومات اللازمة عن الشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم ؛
- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للشركة ؛
- المشاركة في توزيع أرباح الشركة .

5-2: المعاملة المتساوية للمساهمين: ينبغي على إطار حوكمة الشركات العائلية أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الأقلية والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن يكون لكافة الأسهم الحقوق نفسها ضمن صنف معين من الأسهم، وينبغي أن يحصل كافة المساهمين على تعويض مناسب عند تعرض حقوقهم لانتهاك.

5-3: دور أصحاب المصالح: يعتبر المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية هم أصحاب المصالح الرئيسيون في الشركة، وفي هذا السياق ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحق أصحاب المصالح التي ينشئها

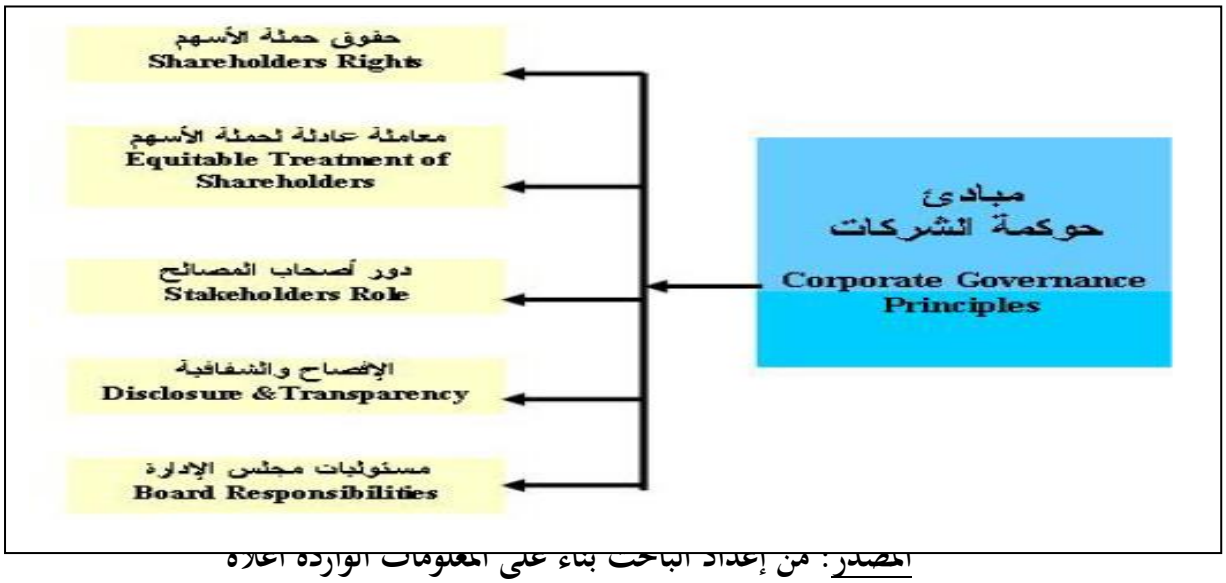
القانون وان يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، فرص العمل واستدامة المنشآت.

5-4: الإفصاح والشفافية: ينبغي في إطار حوكمة الشركات العائلية أن يضمن القيام بالإفصاح السريع ولدقيق وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، ومن أهم الأمور التي يجب الإفصاح عنها النتائج المالية للشركة، حقوق الملكية، حقوق الشركاء، سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة، عوامل المخاطرة المتوقعة...الخ.

5-5: مسؤولية مجلس الإدارة: ينبغي أن يندرج ضمن مبادئ حوكمة الشركات العائلية التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على المجلس ومحاسبة مجلس الإدارة على مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين، ومن أهم مسؤوليات مجلس الإدارة نجد إعداد الميزانيات التقديرية، تحديد طرق المكافآت والرواتب، ضمان الشفافية، ضمان نزاهة حسابات الشركة...الخ.

على العموم يمكن القول أن مبادئ حوكمة الشركات العائلية معنية بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وتوفير المعاملة العادلة لهم وضمان حقوق أصحاب المصالح وضمان الإفصاح والشفافية عن كل معلومة تتعلق بنشاط الشركة وضمان رقابة فعالة لمجلس الإدارة، والشكل الموالي يلخص مختلف مبادئ حوكمة الشركات العائلية.

الشكل رقم(01): مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعلومات الواردة أعلاه

المحور الثالث: الميثاق العائلي: تفاديا لأي خلاف يظهر مع تزايد عدد أفراد الشركات العائلية وضمانا لاستمرارية هذا النوع من الشركات لفترة أطول، كان لابد من إيجاد أو صياغة وثيقة ميثاق أو وثيقة دستور عائلي والتي تعتبر الحل الأنسب لتحقيق هذا الغرض.

أولا: تعريف ميثاق العائلة: لقد حظي مصطلح (ميثاق أو دستور العائلة) بالكثير من التعاريف شأنه شأن باقي المفاهيم الأخرى في العلم الاقتصاد، ومن أبرز التعاريف التي قدمت من طرف الخبراء الاقتصاديين بشأنه نجد ما يلي:

- **الميثاق العائلي (الدستور العائلي):**"هو الوثيقة المكتوبة التي تنظم العلاقات العائلية الرسمية بين أفراد العائلة وتنظم ملكية الشركة وفق ضوابط متفق عليها".15
- **الميثاق العائلي:**" هو وضع تصور مسبق للمواضيع التي قد يختلف عليها الشركاء آو ورثتهم، ووضع ضوابط وحلول لها تكون ملزمة للجميع كونها تمت بالتوافق المسبق بين الشركاء مما يقضي على الاجتهادات غير المرغوب فيها والرغبات التي قد تكون متباينة ويضع ضوابط موحدة لجميع الحالات".**16**

الميثاق العائلي:" هو وثيقة تنظم مختلف العلاقات والقواعد بين شركاء ينتمون لنفس العائلة وأن تكون لهم السيطرة في مجالس الإدارة والجمعيات العمومية، وغالبا ما تبدأ الشركات العائلية بمؤسس واحد ثم يتجه التطور القانوني لأشكال مختلفة ولا يوجد تصنيف قانوني للشركات العائلية".

من التعاريف السابقة نستنتج أن ميثاق العائلة هو عبارة عن ذلك الإطار القانوني الذي يحدد بوضوح حقوق والتزامات كل أفراد الشركة العائلية بطريقة تفضي إلى إزالة كل الخلافات والنزاعات التي تنشا بينهم مما يسمح للشركة بانتقالها من جيل إلى أخر بشكل يضمن بقائها واستمرارها.

ثانيا: خصائص ميثاق العائلية: تعد صياغة ميثاق الشركة العائلية في شكل "**وثيقة حوكمة عائلية**" أو "**ميثاق عائلي**" أو "**دستور عائلي**" توجها ذا فوائد جمة لاستمرارها وتعظيم قيمتها وتحديد حقوق وواجبات كل طرف ذي علاقة بها.17

- الميثاق وثيقة عائلية ذات غرض تجاري وهي موجهة إلى تنظيم الملكية العائلية في الشركة.
- الميثاق هو جهد جماعي يجب أن يشارك في إعداده كافة أفراد العائلة – وخلفائهم من الأحفاد والأولاد إن وجدوا– بشفافية تامة وذلك بمراعات وتلمس أوضاعهم واحتياجاتهم ولضمان معرفتهم بقواعد الميثاق وتفاصيل أحكامه.
- إن إعداد الميثاق ليس عملا عائليا خالصا في كل الأحوال، فقد يقتضي الأمر في كثير من الحالات الاستفادة من رأي ومشورة وخبرة مختصين عند صياغته سواء من داخل العائلة أومن خارجها، لاسيما في الجوانب التنظيمية (القانونية) ذات الصلة.
- الميثاق ليس وثيقة جامدة بل وثيقة حية قابلة للتعديل والتغيير في المضمون، ينبغي أن تراعي وتتماشى مع احتياجات الحاضر والمستقبل وان تخضع للمراجعة والتحديث باستمرار وفق آليات شفافة وواضحة.
- قد يترتب عن صياغة الميثاق العائلي وضعا تنظيميا محفزا لدخول مستثمرين من خارج العائلة في الشركة إذا ما روعي في إعداده إطار مؤسسي فعال يراعي حفظ حقوق مالكي الشركة.

- صياغة ميثاق العائلة ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة لإدارة الشركة العائلية بشكل مؤسسي وهو بذلك نقطة انطلاق لجهد جماعي يستهدف تطبيق معايير حوكمة فعالة في الشركة العائلية.
- ميثاق العائلة ليس بديلا عن النظام الأساسي للشركة العائلية(عقد تأسيسها) بل وثيقة متممة له.
- تساهم عملية صياغة ميثاق العائلة في خلق وعي وتفاهم منهجي مشترك بين أعضاء العائلة حول طريقة إدارة ملكيتهم في الحاضر والمستقبل.

ثالثا: قواعد ميثاق العائلة: لا يمكن إتباع صيغة أو منهجية واحدة في إعداد وصياغة ميثاق الشركات العائلية18، إلا أن كثيرا من النماذج تشير إلى وجود مكونات مشتركة في إعداد الكثير من هذه المواثيق نذكر منها:

3-1: قيم العائلة: تشتمل قيم العائلة التي تستهل بها مواثيق الشركات العائلية عادة على جملة من المبادئ العامة المستمدة من ارث العائلة ومنطلقاتها الأخلاقية التي تريد إشهارها والتأكيد عليها، بالإضافة إلى وصايا للأجيال القادمة حول أهمية الشركة العائلية بشكل عام والفوائد المتوخاة من استمرارها وتعاضد ملاكها، وقد يشتمل هذا المكون من مكونات الميثاق على أهداف محددة تتوخى العائلة تحقيقها، كما يمكن أن يشتمل على تجارب استمدت او تقاليد نشات من ممارسة العائلة للعمل التجاري ومن الممكن أيضا أن يشتمل على بيان للنشاطات والممارسات التجارية التي لا ترى العائلة إجازة القيام بها من خلال الشركة أو غيرها إما لدواعي شرعية أو لأسباب أخلاقية أو تجارية محضة.

3-2: الملتقى العائلي: يشكل الملتقى العائلي الذي يمكن إنشاؤه من طرف العائلة منتدى ذا صبغة شبه رسمية، يلتقي فيه كافة أفراد العائلة بشكل دوري لمناقشة ما يرونه مناسبا من قضايا خاصة بالعائلة ومن بينها القضايا المتصلة بشركة العائلة، يعقد هذا الاجتماع مرة الى مرتين كل سنة وقد يكون التجمع العائلي في مراحل تأسيس الشركة غير رسميا ويصبح رسميا مع نضوج الشركة العائلية وتوسعها، وعلى الرغم من أهمية هذا الملتقى من الناحية الاجتماعية لاسيما مع نمو حجم الشركة وتعدد فروعها إلا أنه لا يعد من بين مؤسسات حوكمة الشركات العائلية التي تظهر الممارسة وجوب تكوينها بالضرورة.

3-3: مؤسسات الشركة العائلية (اللجان القطاعية): كما يمكن أيضا أن تعزز الشركات العائلية هياكل حوكمتها بمؤسسات أخرى تأخذ في الغالب طابع لجان قطاعية كلجنة التعليم (وتعنى بتطوير الرأسمال البشري) ولجنة استرداد قيمة الأسهم (هدفها تسييل أسهم المساهمين) ولجنة تخطيط المسار الوظيفي (هدفها وضع سياسات لتوظيف والتحاق أفراد العائلة بالشركة) بالإضافة إلى لجان أخرى...الخ.

3-4: مجلس العائلة (المجلس الإشرافي للعائلة): يعد مجلس الإدارة الذي يتألف من عدد من مساهمي الشركة أحد أهم مؤسسات حوكمة الشركات العائلية، ويوصي بتكوين هذا المجلس عند بلوغ حجم العائلة حدا (أكثر من ثلاثين فردا) يصعب عنده إيجاد قنوات اتصال رسمية ومباشرة بين المساهمين حول قضايا الشركة تمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة لتوجيه وإدارة أعمال الشركة بسهولة وفعالية، وقد تشكل المراحل الأولى من عمر الشركة فترة

ملائمة لتشكيل هذا المجلس حتى ولو كان حجم العائلة محدودا وذلك بالنظر إلى إكساب هذا المجلس فترة تجربة وممارسة فعلية من شأنه تهيئته للاضطلاع بدوره بفعالية أكبر في المراحل القادمة.

3-5: مجلس إدارة الشركة العائلية: بالإضافة إلى الهياكل السابقة هناك الهياكل التي تشترك فيها الشركات العائلية وغير العائلية في تكوين وتنظيم واختصاصات هذه المجالس نظرا لوجود عنصر العائلة كمعطى رئيسي، من بين هذه الهياكل مجلس إدارة الشركة العائلية الذي يكون دوره الأساسي مراجعة أداء الشركة ووضع ومناقشة الخطط الإستراتيجية ويكون مدعوما عادة في الشركات العائلية الناضجة بمجالس استشارية على غرار اللجان العائلية بالنسبة للمجالس العائلية المذكورة سابقا، ويعد مجلس الإدارة (في شركات المساهمة) أو مجلس المديرين في (الشركات ذات المسؤولية المحدودة) العمود الثالث من أعمدة حوكمة الشركات العائلية، وقد تناول نظام الشركات تنظيم الجمعية والمجلس وتحديد اختصاصاتهما، وأفرد لمجلس إدارة شركة المساهمة حيزا أكبر من التنظيم يحسب ضمن المزايا العديدة التي تتمتع بها شركات المساهمة في مقابل غيرها من أشكال الشركات.

3-6: مكاتب العائلة: إضافة إلى التجمعات والمجالس العائلية قد يكون لبعض الشركات ما يسمى بمكاتب العائلة وهدفها تقديم المشورة الفنية في كل ما يتعلق بتخطيط استثمارات العائلة والضرائب والتأمينات وسياسة التوظيف وغيرها...الخ

3-7: السياسات العامة: تتضمن مواثيق الشركات العائلية عادة بيانا بسياسات عامة ترى العائلة جوب مراعاتها في تصريف أمور الشركة، لتشكل تلك السياسات قواعد يمتثل لها مساهمو الشركة من جهة، وأعضاء مجلس الإدارة والفريق التنفيذي للشركة من جهة أخرى.

المحور الثالث: العلاقة العضوية بين الميثاق العائلي و حوكمة الشركات العائلية: تؤثر قواعد ميثاق العائلة على تعزيز حوكمة الشركات العائلية من زوايا عديدة نحاول التطرق إلى البعض منها فيما يلي:19

أولا: الميثاق العائلي وحوكمة العائلة: يساعد ميثاق العائلة على وضع أطر تشجع الاجتماعات والتواصل العائلي الفعال ما بين أفراد العائلة، كما يحفز العائلة على تطوير سياسات مستوحاة من رؤية العائلة وقيمها الرئيسية عبر مسيرتها التاريخية العريقة وأهدافها التي تصبو إلى تحقيقها، كما يعمل على وضع هيكل تنظيمي فعال يساهم في حل إشكاليات بعض القضايا الحساسة من قبيل نسبة الأسهم المخصصة لملاك الشركة، الحقوق، والمسؤوليات، كما أنه يضمن التوافق على الاستراتيجيات المثلى للعائلة والشركة العائلية على حد سواء، فهو يشجع -أي الميثاق- على التطرق المبكر للقضايا العائلية الحساسة وتوضيح السياسات والقوانين ذات العلاقة التي ترغب العائلة في التقيد بها، وهو ما من شأنه أن يحمي الشركة من بعض القرارات العشوائية التي قد يتخذها بعض أفرادها طمعا في السلطة، وعادة ما تقوم حوكمة العائلة على ثلاث عناصر أساسية هي الرؤية، القيم والأهداف، هذه العناصر تشكل مرجع فعال لتوجيه إستراتيجية القيادة وتوزيع السلطات والمهام الإدارية بين الأفراد:

- **الرؤية**: من الضروري عند الشروع في صياغة حوكمة العائلة اعتماد مبدآ الحوار العائلي للإجماع على "رؤية العائلة" أي الوضع الذي تود العائلة الوصول إليه مستقبلا، فعلى العائلة تحديد وإقرار الرؤية العائلية والحرص على الالتزام بهذه الرؤية.
- **القيم**: القيم العائلية هي وليدة مزيج من معتقدات أفراد العائلة المشاركين في إدارة الشركة العائلية وقد تأخذ هذه القيم عدة أوجه منها توجه الشركة، سياسة التعامل مع الأطراف المعنية، الأخلاقيات العائلية وسياسات حوكمة العائلة، إن وجود تصور موحد للقيم العائلية مهم للغاية، لذى يجب الحرص على تعزيز هذه القيم من خلال جعلها جزءا من سياسات الحوكمة العائلية مع الحرص على المحافظة على القيم عبر الأجيال وخلال عمر الشركة العائلية.
- **الأهداف**: على العائلة اختيار أهداف الشركة العائلية تتناغم مع الأهداف العائلية ككل، هذا التناغم مهم جدا للحفاظ على مكانة الشركة وتماسكها ونموها في بيئة صحيحة وملائمة.

ثانيا: الميثاق العائلي وحوكمة الثروة: يتعامل هذا النوع من الحوكمة مع القواعد والاستراتيجيات التي ينبغي للعائلة إتباعها لضمان إدارة ناجعة للثروة والحفاظ عليها وصونها ووقايتها والانتقال الصحيح لها من جيل إلى آخر، وتعتبر حوكمة الثروات من الأنظمة الأساسية لضمان استفادة الأجيال المستقبلية من الثروات وتحديد كيفية انتقالها إليهم، ويساهم ميثاق العائلة في وضع الإستراتيجيات التي تعمل على تخصيص الأصول المالية العائلية في مجالات متنوعة مثل الشركات، العقارات، السندات ...الخ، مع تحديد سياسة كل استثمار، بالإضافة إلى ذلك يجب الفصل بين ثروة العائلة وثروة الشركة عند تخصيص هذه المبالغ الاستثمارية، ويجب عند وضع إستراتيجية إدارة الثروات الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- **الوجهة والمسار**: تحتاج العائلة إلى تحديد الوجهة التي تود الوصول إليها والمسار الذي ستتبعه للوصول للغاية وبطبيعة الحال فان مثل هذه القرارات تختلف من عائلة إلى أخرى وكذلك فان الاستراتيجيات الموضوعة تعتمد على الأهداف المالية التي تتطلع كل عائلة إلى تحقيقها.
- **حجم ونطاق الاستثمار**: يجب على العائلة تحديد حجم خطتها الإستراتيجية من خلال معرفة ما الذي تشمله الثروة وما الهدف من وضع الإستراتيجية وتحديد النطاق الذي سوف تغطيه الإستراتيجية ومداه، وعلى العائلة تحديد ما إذا كانت الإستراتيجية الاستثمارية تشمل كل أعضاء العائلة أو أعضاء محددين فقط لأية أسباب ترتئيها العائلة.
- **انتظام القرارات وتوافقها**: يجب التأكد من انتظام القرارات التي تتخذها العائلة في هذا الشأن وتوافقها حاضرا ومستقبلا مع الأهداف التي حددتها العائلة مسبقا بشان الثروة ومستقبلها كما يجب التأكد أن الإستراتيجية النهائية للثروة التي تتبناها العائلة لا تتعارض مع قيم ومبادئ العائلة.

ثالثا: الميثاق العائلي وحوكمة الملكية: يجب على الشركات العائلية اختيار الهيكل القانوني المناسب ودراسة حاجتها لإعادة الهيكلة بناء على المعطيات والرؤية المستقبلية للشركة، وهناك العديد من العناصر التي يجب آخذها

بعين الاعتبار أثناء إعداد الهيكل القانوني من بينها أهداف الشركة، مشاركة المالكين المؤهلين من أفراد العائلة في حصص الملكية واسهم الشركة، عدد ملاك الشركة العائلية...الخ، ويعتبر إنشاء الهيئات الإدارية (مجلس المساهمين) باعتباره من أهم قواعد ميثاق الشركات العائلية من الإجراءات الضرورية لحوكمة الشركات العائلية20، ويتشكل – أي مجلس المساهمين– ليمثل أعضاء العائلة بصفتهم ملاك الشركة العائلية في القضايا المتعلقة بالشركة وكذلك في التعامل مع أعضاء مجلس إدارة الشركة، وهو يعمل كمجلس للعائلة ويشرف على أداء أعضاء مجلس إدارة الشركة العائلية وعلى إحاطة الأشخاص المعنيين بأولويات العائلة وقضاياها الهامة، كما تعتبر اتفاقية المساهمين وثيقة شرعية تلخص رغبة وإرادة المساهمين في الشركة العائلية وتحدد كيفية إدارة وتشغيل الشركة وتوضح التزامات وحقوق المساهمين فيها، كما تنظم علاقات المساهمين وحدود الملكية والامتيازات وسبل حماية المدراء والمساهمين في الشركة العائلية.

رابعا: الميثاق العائلي والحوكمة المجتمعية: إن الحوكمة السليمة تشمل أيضا ديناميكيات تفاعل الشركة العائلية مع المجتمع العام ضمن بيئة الأعمال، و نظرا لرؤيتها طويلة الأمد تميل الشركات العائلية عادة نحو دعم المجتمعات المحلية التي توجد بها، فنجدها تمد يد العون بتبرعاتها للناس وهم من ناحيتهم يظهرون اهتمامهم بشركة العائلة، إن الشركات العائلية تستطيع الاستفادة من المقاربة الإستراتيجية في كل أنشطتها واتصالاتها وتستطيع انجاز رد فعل وصدى أفضل من خلال الحوكمة القوية الفعالة21، وإن الالتزام بالإحسان والأعمال الخيرية له مردود ايجابي على الشركة العائلية ويمكن أن يؤدي إلى:

- غرس قيم العائلة في الجيل القادم، إن الأعمال الخيرية هي عدسة مكبرة تظهر قيم العائلة واضحة جلية ومجسدة، إضافة إلى القيم الروحية والشخصية لمؤسسي الشركة العائلية؛ كما تساعد في صون وتعزيز تراث العائلة العميق؛
- تقوية الأواصر والصلاة داخل العائلة: يمكن للأعمال الخيرية أن تعزز الصلاة والروابط بين الأجيال المتعاقبة في الشركة العائلية وقد تتحول إلى منصة لتواصل الأجيال وتنمية حس الانتماء؛
- مشاركة الجيل القادم: تساهم الأعمال الخيرية في إشراك الجيل القادم في أنشطة الشركات وتتيح أمامهم الفرصة لإدارة الأصول وتقدير قيمة المال.

خامسا: الميثاق العائلي وتخطيط الخلافة: التخطيط للخلافة بانتقال السلطة والمنصب من جيل السلف إلى جيل الخلف هو عملية حساسة ومصيرية وإستراتيجية بالنسبة للشركات العائلية، فتنفيذ إجراءات خلافة الشركة في وقت مبكر وإتاحة الوقت لتطويرها يفسح المجال لاتخاذ القرارات المناسبة بين المرشحين للخلافة، ويعتبر ميثاق العائلة الإطار القانوني الذي يضمن التخطيط لانتقال السلطة والمناصب ووضع الإرشادات والمبادئ التي توضح من يتم تصعيده لإدارة الشركة ومن يبقى في هيئاتها الأخرى وكيف يتم الجمع بين مصالح المساهمين ومسؤوليات الإدارة...الخ، وقد يتيح ميثاق العائلة العديد من مزايا

التخطيط المبكر لخلافة الشركة وإرساء أسس حوكمة الشركات العائلية عن طريق ما يلي:

- تهيئة الشركة للظروف غير المتوقعة كالأمراض والوفاة ؛

- ضمان تعيين الأشخاص المناسبين والوقوف على العثرات الحالية ضمن دائرة تشغيل الشركة؛
- تطبيق مبدأ الشفافية والتواصل السليم بين أعضاء العائلة وتنمية حس المسؤولية على كافة مستويات الشركة ؛
- يحفز ميثاق العائلة أفراد العائلة ويشجعهم على القيام بادوار نشطة سواء داخل الشركة أو العائلة؛
- يساهم ميثاق العائلة من تقليص مخاطر الصراعات والخلافات عندما تحين لحظة انتقال السلطة أو المنصب.

خاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن الشركات العائلية تواجهها العديد من التحديات خاصة مع دخول هذه الشركات مرحلة الجيل الثالث وما بعده، فقد تلاحقها العديد من المتاعب الناتجة عن تزايد عدد أفراد العائلة وسوء توزيع الأدوار وتعدد الاتجاهات وتضارب المصالح....الخ، كل هذه التحديات أصبحت تستدعي من الشركات العائلية إيجاد آو صياغة وثيقة ميثاق أو دستور عائلي يحدد حقوق وواجبات كل الأطراف ويعالج حالات الخلاف والنزاع التي من شأنها أن تنشأ بين أفراد العائلة بالشكل الذي يسمح باستمرارها وبقاءها، وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن الحوكمة الفعالة للشركات العائلية ترتكز على تبني قواعد ميثاق العائلة وبالخصوص مجلس العائلة ومجلس إدارة الشركة العائلية، وأن الهدف الذي تتوخاه الحوكمة السليمة من منح هذه القواعد صلاحيات واضحة ومدونة في شكل ميثاق هو الحفاظ على الشركة العائلية وتعظيم قيمتها، ومن جملة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة نذكر:

- ميثاق العائلة هو وسيلة ضرورية لضبط سلوكيات وتصرفات أفراد الشركات العائلية ؛
- يعتبر ميثاق العائلة إطارا قانونيا يضمن التخطيط لانتقال السلطة والمناصب ووضع الإرشادات والمبادئ التي توضح كيفية تقلد المناصب والمسؤوليات ؛
- يساهم ميثاق العائلة في التخطيط المبكر لخلافة الشركة ؛
- يعمل ميثاق العائلة على غرس قيم العائلة في الجيل القادم وتقوية الأواصر والصلاة داخل العائلة؛
- يحمي الشركة من بعض القرارات العشوائية التي قد يتخذها بعض أفرادها طمعا في السلطة ؛
- يشجع على التطرق المبكر للقضايا العائلية الحساسة وتوضيح السياسات والقوانين ذات العلاقة التي يجب على العائلة أن تتقيد بها ؛
- يساهم ميثاق العائلة في وضع الإستراتيجيات التي تعمل على تخصيص الأصول المالية العائلية؛
- يساهم في إعداد الهيكل القانوني وإنشاء الهيئات الإدارية(مجلس المساهمين، مجلس الإدارة...الخ) التي تعتبر ضرورية لضمان حوكمة الشركات العائلية.

- يساعد على تنظم حقوق المساهمين وحدود الملكية وسبل حماية المدراء في الشركة العائلية.

و على ضوء النتائج المشار إليها أعلاه، وإدراكا للدور الهام الذي تلعبه الشركات العائلية في الحفاظ على الاستقرار وتعزيز التنمية الاقتصادية توصي الدراسة بما يلي:

- حث الشركات العائلية على وضع برامج تدريبية للجيل التالي تحت إشراف الجيل الحالي وذلك لاكتساب الخبرات العلمية والعملية؛
- إصدار تعليمات تلزم الشركات العائلية بعدد من الضوابط من بينها إعداد سياسة إحلال وتعاقب وظيفي لمجلس الإدارة ولكافة المراكز الوظيفية الهامة في الشركة؛
- تعزيز إدارة مخاطر الشركات العائلية وتصميم أعمالها بشكل يأخذ بالاعتبار مستوى المخاطر وخصوصا السيبيرانية ومخاطر اختراق البيانات؛
- حث الشركات العائلية على مواكبة تطورات التقنيات المالية الحديثة وتعزيز الابتكار في منتجاتها وخدماتها بشكل مدروس ويأخذ بالاعتبار خصوصية الشركة العائلية؛
- استمرار الحكومات في دعم وتشجيع الشركات العائلية للقيام بدورها الهام في الاقتصاد وتعزيز البيئة التنافسية في الأسواق.

قائمة الهوامش:

---

1 ماجد محمد الفرا، تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشات العائلية في قطاع غزة،دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طانطا، 2005، ص33.

2 أبو بكر مصطفى، المقومات التنظيمية والإدارية لنجاح الشركات العائلية ملتقى الشركات العائلية في العالم العربي، الواقع وآفاق التطوير، جدة، السعودية، 2002م، ص 25.

3 Wendy.C, Handler, Methodological Issues and Considérations in Studying Family Businesses, journal of the Family Firm Institute.2004, P44.

4 حاتم القواسمي، الشركات العائلية وطريقها نحو النمو ، 2016م، ص22.

5 كانو، خالد محمد، الشركات العائلية والطريق إلى البقاء برنامج الندوة الاقتصادية الغرفة التجارية والصناعية بالمنطقة الشرقية، 1995م، ص ص44-46.

6 أبو بكر مصطفى، المقومات التنظيمية والإدارية لنجاح الشركات العائلية ، مرجع سبق ذكره، 2002م، ص ص33-35.

7 طارق عبد العالي حماد، "حوكمة الشركات..."، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2005م، ص3.

8 مركز المشروعات الدولية الخاصة، "قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات"، القاهرة، مصر.2003م، ص3.

9 Alamgir. M, « corporate governance :A Risk Perspective », Paper presented to: corporate governance and reform: a conference organized by the Egyptian banking institute, 2007,May7-8,P3.

10 خلف عبد الله الوردات، الاتجاهات الحديثة في التدقيق الخارجي، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر.2005م، ص5.

11 كمال بوعظم، زايدي عبد السلام، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر.2009م، ص ص56-57.

12 أمين احمد لطفي، أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين، الدار الجامعية، مصر.2001م، ص ص708-709.

13 فهد علي الزميع، الشركات العائلية تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمراريتها، مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، السنة الرابعة، العدد 15. 2016م، ص33.

14 هاني محمد خليل، مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين مذكرة تخرج للحصول على شهادة ماجيستر جامعة غزة الإسلامية، فلسطين.2009م، ص23

15 عبد المجيد محمد، البعد التنظيمي في الشركات العائلية، ملتقى الشركات العائلية في العالم العربي، الواقع وآفاق التطوير، جدة، السعودية.2002م، ص18.

16 النجار، حنان إبراهيم، ثقافة الأداء في الشركات العائلية، ملتقى الشركات العائلية في الوطن العربي، الواقع وآفاق التطوير، جدة، السعودية. 2002م، ص12.

17 وزارة التجارة والصناعة السعودية، دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي، المملكة العربية السعودية.2014م، 16-18.

18 وزارة التجارة والصناعة السعودية، المرجع نفسه، ص ص18-32.

19 مجلس الشركات العائلية الخليجية، ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية، دليل إرشادي لحوكمة الشركات العائلية، دبي، الإمارات العربية المتحدة.2016م، ص ص 13-58.

20 طارق عبد العالي حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم، المبادئ والتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.2005م، ص25.

21 خالد الخطيب، تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.2010م، ص10.

أهمية التخطيط الاستراتيجي للشركات العائلية سر الاستمرارية للأجيال القادمة

د.قروج يوسف، جامعة أحمد زبانة غليزان
Youcef.guerroudj@cu-relizane.dz
د.بشيكر عابد، جامعة أحمد زبانة، غليزان
abed.bechikr@cu-relizane.dz
ط.د هوان بوعبد الله، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم
bouabdallah.haouane@univ-mosta.dz

الملخص:

سلطت هذه الدراسة الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي في الشركات العائلية، حيث يسمح التخطيط الاستراتيجي المدروس بعناية من تجاوز مختلف العقبات والصعوبات التي تواجهها الشركة أثناء دورة حياتها، لاسيما ديمومة واستمرارية الشركة العائلية وانتقالها بين الأجيال المتعاقبة بحكم أن هذا النوع من الشركات ينقضي بانتقاله إلى الجيل الثاني والثالث وما بعده، حيث أشارت الدراسات إلى أن 30 % من الشركات العائلية تعمر حتى الجيل الثاني، بينما لا يصل سوى أقل من 10% إلى الجيل الثالث. لهذا ومن أجل ضمان الانتقال الناجح للشركة العائلية من جيل إلى جيل لابد من إعداد خطة مسبقة والعمل على التدريب المسبق لمن سيشغل المناصب الادارية العليا فيما بعد.

الكلمات المفاحية: الشركات العائلية، التخيطيط الاستراتيجي، الاستمرارية.

Abstract

This study sheds light on the importance of strategic planning in family businesses, as carefully thoughtful strategic planning allows to overcome the various obstacles and difficulties that the company faces during its life cycle, especially the permanence and continuity of the family business and its transmission between successive generations by virtue of the fact that this type of company expires by its transmission to the second generation And third, studies indicated that 30% of family businesses survive to the second generation, while less than 10% reach the third generation. Therefore, in order to ensure the successful transition of the family business from one generation to the next, a

prior plan must be prepared and pre-training for those who will occupy senior management positions later.

Key words: family businesses, strategic planning, continuity.

مقدمة

تعدّ الشركات العائلية شكل من أشكال التنظيم الأكثر انتشارا في العالم، وقد أظهرت الأبحاث والدراسات أنّ غالبية النسيج الاقتصادي لمعظم البلدان يتكون من الشركات العائلية. بالإضافة لكونها تساهم بشكل حيوي في تحقيق التنمية الاقتصادات الوطنية، حيث تشكل الشركات العائلية 90 % من الشركات في الولايات المتحدة وتشارك في نصف الرواتب المدفوعة في أروبا، حيث يتم توفير ما بين 45% و 65% من الناتج القومي الاجمالي وفرص العمل من قبل الشركات.

هذه المساهمة الكبيرة التي تساهم بها الشركات العائلية في الاقتصاد تستوجب إعطاء أهمية بالغة لها، لأنّ الدراسات تشير أنّ 30 % من الشركات العائلية تعمر حتى الجيل الثاني، بينما لا يصل سوى أقل من 10% إلى الجيل الثالث.

ومن أجل ضمان الانتقال الناجح للشركات العائلية بين الأجيال وتحقيق أقصى ديمومية ممكنة، لا بد من تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الشركات العائلية.

إشكالية الدراسة

تسعى معظم الشركات العائلية للبقاء أكثر من جيل واحد، ويساعد التخطيط الاستراتيجي للشركات العائلية في تحقيق استمراريتها وإطالة عمرها. ويختلف التخطيط الاستراتيجي للشركات العائلية عن التخطيط الاستراتيجي للشركات الغير عائلية باعتبار أن الشركة العائلية تأخذ بعين الاعتبار قضايا العائلة والأسرة. ومن هذا المنطلق نطرح السؤال الجوهري لهذه الدراسة والمتمثل في:

كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في ديمومة الشركات العائلية؟

وتنطلق هذه الدراسة من فرضية مفادها أن التخطيط الاستراتيجي الجيد والمدروس بعناية يسمح في تحقيق الهدف الرئيسي للشركات العائلية والمتمثل في استمراريتها وديمومتها من جيل إلى آخر.

وتتجلى أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على طبيعة وخصائص الشركات العائلية؛
- الوقوف على أهم المراحل التي تمر بها الشركات العائلية؛
- التعرف على المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي؛

- إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في استمرارية الشركات العائلية.

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث محاور أساسية، حيث يعتبر المحور الأول مدخلا تمهيديا نتطرق من خلاله إلى المفاهيم المتصلة بالشركات العائلية أما المحور الثاني فيضمن أهم المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، في حين يدرس المحور الثالث والأخير أهمية التخطيط الاستراتيجي في تدعيم استمرارية الشركات العائلية.

المحور الأول: مفاهيم حول الشركات العائلية

1.تعريف الشركة العائلية

تم تعريف الشركات العائلية على أنها تلك الشركات التي أسست من قبل شخص (المؤسس) أو عميد العائلة، وتعود ملكيتها بشكل رئيسي لأفراد أسرة أو عائلة معينة، يقومون بإدارتها لتحقيق أهدافها الاقتصادية والمالية والاجتماعية.1

واقترح شانكر وأستراشان (1996، 2003) تعريفًا متكاملًا للشركات العائلية يتناول المفهوم من ثلاث وجهات نظر مختلفة.2

أ. بالمعنى الواسع:

تعتبر الشركة شركة عائلية إذا كان أفراد العائلة يتحكمون في القرارات الإستراتيجية وإذا كانت هناك رغبة صريحة في الاحتفاظ بهذه السيطرة مستقبلا.

ب. بالمعنى الدقيق

تعتبر المؤسسة شركة عائلية فقط عندما تمتلك العائلة ملكية وإدارة الشركة بنسبة كبيرة على أكثر من جيل من نفس العائلة.

ج. من وجهة نظر وسيطة

الشركة العائلية هي مؤسسة يتحكم فيها إمّا (مؤسسها/مؤسسوها) أو أحفادهم في قراراتها الإستراتيجية، مما يعني أن فردًا واحدًا أو أكثر من أفراد العائلة يحوزون ملكية الشركة ويؤدون مهام إدارية.

وبالنسبة للإطار الجزائري فيعرف المؤسسة العائلية على أنّها المؤسسة التي يكون فيها فرد أو عدة أفراد من نفس العائلة أو عدة عائلات لهم التأثير في تطور هذه المؤسسة عن طريق امتلاكهم لحصة أكبر من رأس مالها ويكون مسيرها غالبا من العائلة.3

وقد اعتمد الاتحاد الأوربي على مجموعة من المؤشرات والتي إذا توفر أي منها فهي بمثابة شركة عائلية، وهذه المؤشرات هي كالآتي:4

- أن تكون أغلبية الملكية تحت سيطرة الشخص المؤسس أو أحد أفراد أسرته؛
- ألا تقل ملكية العائلة عن 25 % من أسهم الشركة إذا ما كانت مدرجة في سوق الأوراق المالية؛
- أن تتحكم العائلة في اتخاذ القرار داخل الشركة؛
- وجود فرد واحد على الأقل من العائلة في مجلس الإدارة.

2. مراحل تأسيس المؤسسات العائلية

تنشأ المؤسسات العائلية عموما من فرد من العائلة وهو مؤسس المشروع، وغالبا ما يتخذ في البداية في شكل إدارة الفرد الواحد، وعادة ما تمر الشركات العائلية بثلاث مراحل من التطور، لكل مرحلة خصائصها المميزة، وفيما يلي نبين هذه المراحل:

المرحلة الأولى: مرحلة التأسيس (الجيل الأول)

غالبا ما تبدأ هذه المرحلة بشخص محدد بدأ بتأسيس المشروع الذي تطور مع الوقت إلى شركة، حيث يجسد المؤسس لهذه الشركة السلطة المطلقة، حيث يتميز المؤسس بالتحكم الكامل في العمل ولا يتم اتخاذ أي قرار دون الرجوع إليه.

وفي الكثير من الأحيان يظهر التحدي الرئيسي بالنسبة للمؤسس في القرارات الإدارية والإستراتيجية التي تحقق الاستدامة لشركاتهم العائلية من خلال ضمان من يخلفهم فيها، ولعل تخطيط انتقال ملكية وإدارة الشركة من المؤسس هو أهم قضية يجب طرحها وتناولها أثناء وجود المؤسس على قيد الحياة، وحتى تمتد حياة الشركة العائلية إلى المرحلة الثانية، فلا بد أن يبدل المؤسس الجهود اللازمة لتخطيط انتقال السلطة لمن يخلفه والبدء في إعداد القائد (القادة) التالي للشركة.5

المرحلة الثانية: مرحلة إشراك الإخوة (الجيل الثاني)

في هذه المرحلة تنتقل ملكية وإدارة الشركة إلى أبناء المؤسس، وكلما زاد انخراط أبناء العائلة في الشركة، كلما زاد التعقيد نسبيا مقارنة بالمرحلة الأولى لوجود الشركة، وتتمثل بعض التحديات في مرحلة شراكة الإخوة في:

- الحفاظ على الانسجام بين الإخوة؛
- اضفاء الصيغة الرسمية على عمليات وإجراءات الشركة؛
- إنشاء قنوات اتصال فعالة بين أفراد العائلة؛
- التخطيط لمن سيشغل المناصب الادارية فيما بعد.6

المرحلة الثالثة: المرحلة أبناء العمومة وأفراد العائلة الآخرين (الجيل الثالث)

في هذه المرحلة تتوسع المؤسسة لتشمل الفروع، وتتسم بثقافة "نحن وهم" حيث يصبح حجم المؤسسة أكبر، والملاحظ أن الكثير من المؤسسات تتمكن من تسيير حقيقي لهذه المرحلة الانتقالية الصعبة، حيث يتمثل مفتاح النجاح في تقبل التنوع الذي تتميز به المؤسسة وكذلك العمل على صياغة نظام فعال للحوكمة.7

ويبين الجدول الموالي أهم مميزات الأجيال الثلاثة لتطور الشركات العائلية.

الجدول رقم (01) : أهم مميزات الأجيال الثلاثة لتطور الشركات العائلية

	المؤسس (المالك المهيمن)	**شراكة الاخوة**	**أبناء العمومة والفروع**
الحجم	1	مؤسسة صغيرة	مؤسسة كبيرة
السلطة	السيطرة	التشارك	الفصل بين الشركة والعائلة
الثقافة	أنا	نحن	نحن وهم
رأس المال الحقيقي	شخصية المؤسس	الكفاءة	وجود نظام فعال لإدارة الشركة

المصدر: هاملي عبد القادر وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص: 05.

3. جوانب القوة والضعف للشركات العائلية

1.3 نقاط القوة

أثبتت عدة دراسات أن الشركات المملوكة لعائلة تتفوق على مثيلاتها غير المملوكة لعائلة سواء فيما يتعلق بالمبيعات أو الأرباح أو معايير النمو الأخرى، فقد قامت شركة (Thomson Financial) في دراسة لها بمجلة (Newsweek) بمقارنة الشركات العائلية بالمنافسين وفقا للمؤشرات السنة الرئيسية في أروربا، وقد أثبتت أن الشركات العائلية قد تفوقت على منافسيها عبر جميع هذه المؤشرات، من مؤشر (FTSE) بلندن إلى (IBEX) بمدريد، وقد قامت شركة (Thomson Financial) بإنشاء مؤشر فريد لكل من الشركات العائلية وغير العائلية بنسبة 206 بالمائة، بينما ارتفعت أسهم الشركات غير العائلية بنسبة 47 بالمائة فقط. في فرنسا، ارتفع مؤشر الشركات العائلية إلى 203 بالمائة بينما ارتفع مؤشر مثيلاتها بنسبة 76 بالمائة فقط، كما تفوقت الشركات العائلية على مثيلاتها في سويسرا وإسبانيا وبريطانيا وإيطاليا.

كان هذا الأداء العالي نتيجة لنقاط قوة الشركات العائلية المتأصلة فيها مقارنة بمثيلاتها، تشمل بعض نقاط القوة هذه:

- **الإلتزام**: تثبت العائلة – بصفتها مالكة للشركة – أعلى مستوى من الثقافي في مراقبة نمو أعمالها وازدهارها وبالتالي تنتقل إلى الأجيال التالية، نتيجة لذلك يرتبط الكثير من أفراد العائلة بالشركة وعادة ما يعتزمون العمل بجدية وإعادة استثمار أرباحهم في الشركة للعمل على نموها على المدى البعيد.
- **استمرارية المعرفة**: حيث ينغمس الكثير من أفراد العائلة في شركتهم العائلية منذ نعومة أظافرهم، ويؤدي ذلك إلى زيادة مستوى التزامهم ويوفر لهم الأدوات اللازمة لإدارة شركتهم العائلية.
- **الموثوقية والكبرياء**
- نظرا لاسم وسمعة الشركات العائلية المصاحب لمنتجاتها و/أو خدماتها، فهي تجتهد لزيادة جودة مخرجاتها والحفاظ على علاقة طيبة مع شركائها (الزبائن، الموردين، الموظفين،...إلخ).8

2.3 نقاط الضعف

الكثير من الشركات العائلية يفشل في البقاء على المدى البعيد حيث في الواقع ينهار ما يقارب من ثلثي أو ثلاثة أرباع الشركات العائلية أو يتم بيعها من قبل المؤسس / المؤسسين أثناء فترة ولايتهم، ويستمر فقط من 5 إلى 15 بالمائة إلى الجيل الثالث المنحدر من سلالة المؤسس / المؤسسين، هذا المعدل المرتفع من الفشل بين الشركات العائلية يرجع إلى أسباب متعددة، بعض هذه الأسباب هي نفسها التي يمكن أن تؤدي إلى فشل شركات أخرى مثل الإدارة الضعيفة، وعدم وجود مبالغ نقدية م=كافية لتمويل التنمية، والتحكم غير الملائم في التكاليف، والصناعة، وحالات كبيرة أخرى، مع ذلك أظهرت الشركات العائلية كذلك بعض نقاط الضعف المتعلقة بطبيعتها بشكل خاص، تشمل بعض نقاط الضعف هذه:

- **التعقيد**: عادة ما تكون الشركات العائلية أكثر تعقيدا فيما يتعلق بالقواعد الحوكمة عن مثيلاتها نظرا لإضافة متغيرات جديدة.
- **عدم التمسك بالرسميات**: نظرا لأن معظم العائلات تقوم بإدارة شركاتها بأنفسها (خلال الجيل الأول والثاني على الأقل)، وعادة ما يكون الاهتمام بوضع ممارسات وإجراءات محددة خاصة بالعمل قليل جدا.
- **قلة الانضباط**: لا تنتبه الكثير من الشركات العائلية إلى المجالات الاستراتيجية الرئيسية بشكل كاف مثل خطط توريث منصب الرئيس التنفيذي والمناصب الإدارية الرئيسية الأخرى وتوظيف أفراد العائلة في الشركة وجذب المدراء الخارجين ذوي المهارات والحفاظ عليهم، وإن تأخير أو تجاهل مثل هذه القرارات الاستراتيجية الهامة قد يؤدي إلى فشل الأعمال في أي شركة عائلية.9

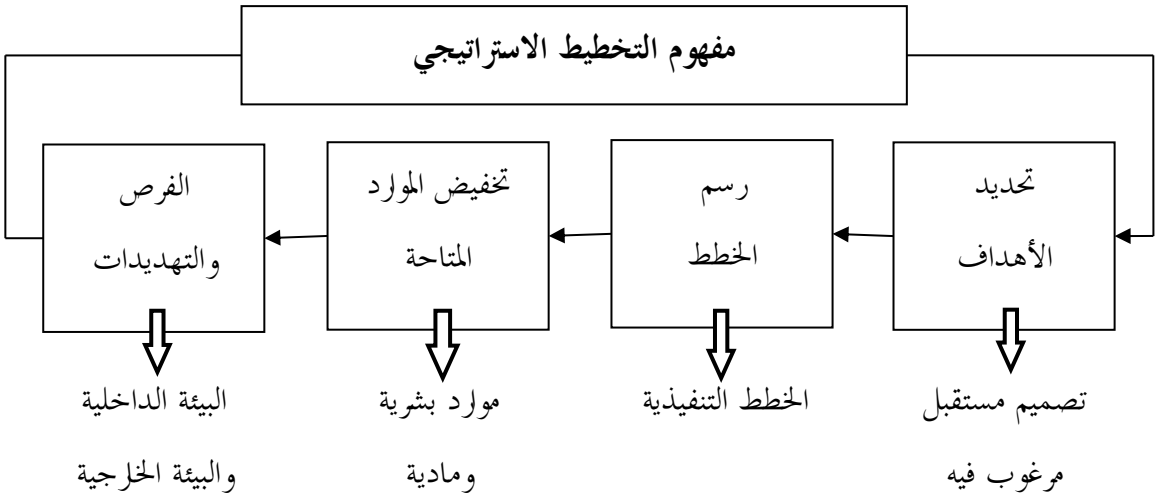
المحور الثاني: التأصيل النظري للتخطيط الاستراتيجي

1. تعريف التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي على العملية الخاصة بتشكيل وتنفيذ القرارات المتعلقة بمستقبل الشركة، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية لكل المؤسسات لأنها تساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية.10

ويعرف أيضا بأنّه: "الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يبين هوية المنظمة ويبرز وجودها وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين أن يفكروا أو يتصرفوا بشكل استراتيجي، وهو الذي يساعد المنظمة على أن تضع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها، أو إرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط المنظمة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية".11

الشكل رقم (01): مفهوم التخطيط الاستراتيجي



المصدر: السالم مؤيد، **التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة**، مداخلة قدمت في المؤتمر الدولي حول إدارة الموارد البشرية، جامعة اليرموك، عمان، 2008، ص 20.

ومن التعاريف السابقة يتبين أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عمليات مستمرة ومعقدة، فهو أحد وظائف المنظمات الأساسية، تتعلق بإعداد الخطة وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، وهذا ما يوضحه الشكل السابق.

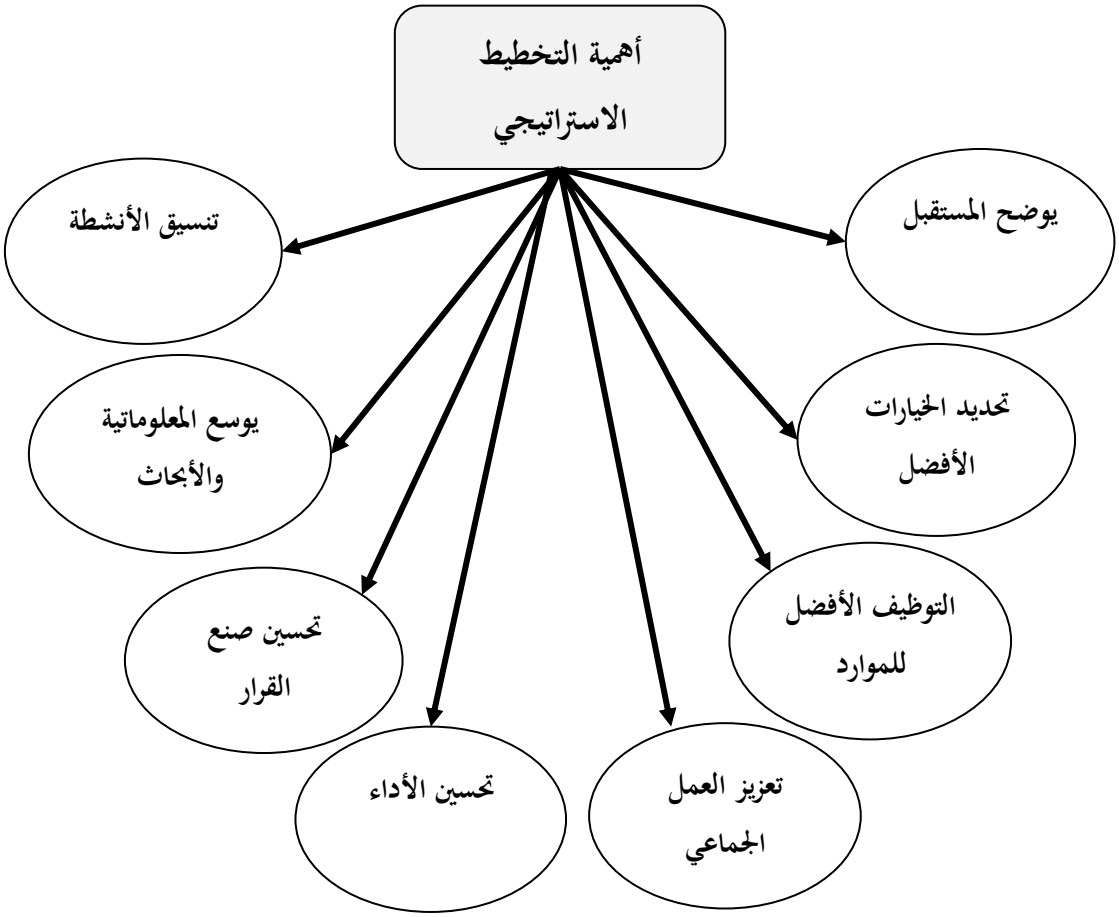
2.أهمية التخطيط الاستراتيجي

تتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:12

- التنبؤ بالأحداث المستقبلية والتهيؤ لها حيث يساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها القادمة واتخاذ الاجراءات الكفيلة لمواجهتها؛
- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها؛
- يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.
- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.
- يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.
- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة لى تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.
- يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراستها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

والشكل الموالي يبين أهمية التخطيط الاستراتيجي

الشكل رقم (02): أهمية التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مجيد الكرخي، **مرجع سبق ذكره**، ص:74.

3.أهداف التخطيط الاستراتيجي

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:13

- زيادة التواصل والتفاعل بين المنظمة والمجتمع المحلي مما يساعد على زيادة الوعي الاجتماعي؛
- تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل، وخلق قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صنع القرارات الرشيدة؛
- تزايد النمو وتعظيم الفائدة والاهتمام بالممارسات المستمرة، والرقابة على العمليات الجارية؛
- قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة وتكوير الرؤية والمهام ذات الأولوية في المستقبل، ومراجعة التقدم والتطور وحل المشكلات؛
- وضع القضايا الاستراتيجية في محور اهتمام الإدارة العليا، وتوفير إطار مرجعي للميزانيات، والخطط الإجرائية قصيرة المدى وتطوير الأهداف والخطط المستقبلية؛

- توفير التحليلات الموقفية، والمخاطر لبيان إمكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة والضعف فيها؛
- تصميم خريطة توضح الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة وآلية تحقيق ذلك وإعادة رسم الخريطة التنظيمية والبنائية للمنظمة، والتحسب للمعوقات والمشكلات المحتمل وقوعها مستقبلا والإعداد المنظم لمواجهتها.

المحور الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي في تدعيم استمرارية الشركات العائلية

1.خطوات التخطيط الاستراتيجي للشركات العائلية

يبدأ التخطيط عندما تواجه الشركة العائلية عقبات وانتكاسات، وقد يتم استدعاء متخصص في التخطيط الاستراتيجي وتوصف له المشكلات بمثل هذه العبارات: "لسنا مبتكرين كما ينبغي." "نفقد الربحية ".نحن نهدر الكثير من المال والطاقة ". وعادةً ما تكون الجهود الأولى للمخطط هي تحديد الوضع الحالي، باستخدام التحليل المالي أو التحليل التنافسي أو تحليل الزبائن، ويجري مقابلة مع كبار المسؤولين. وغالبًا ما تكشف المقابلات عن جميع أنواع قضايا الشركات العائلية، مثل عدم اليقين بشأن الخلافة، والتنافس بين أفراد العائلة، والتناقضات الحاصلة بين المنصب والأداء .

وفيما يلي تبيان الخطوات الثلاثة للتخطيط الاستراتيجي في الشركات العائلية.

الخطوة الأولى:ميثاق العائلة

إنّ لكل شركة عائلية ميثاق عائلي، أو ودستور عائلي، أو وثيقة حوكمة عائلية، أو غيرها من المصطلحات التي تشير إلى مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي يتم تحديدها وصياغتها بعناية فائقة لمعرفة خبراء متخصصين وبمشاركة الأطراف المعنية ذات العلاقة والذي يحدد بوضوح رؤية العائلة ورسالتها وقيمها وسياستها التي تنظم علاقة أفراد العائلة بشركتهم، ويختلف شكل ومحتوى ميثاق العائلة من شركة عائلية لأخرى حسب حجم العائلة، ومرحلة تطورها، ودرجة انخراط أفرادها في أعمالها، وهو وثيقة حية تتطور مع استمرار تطور العائلة وأعمالها.14

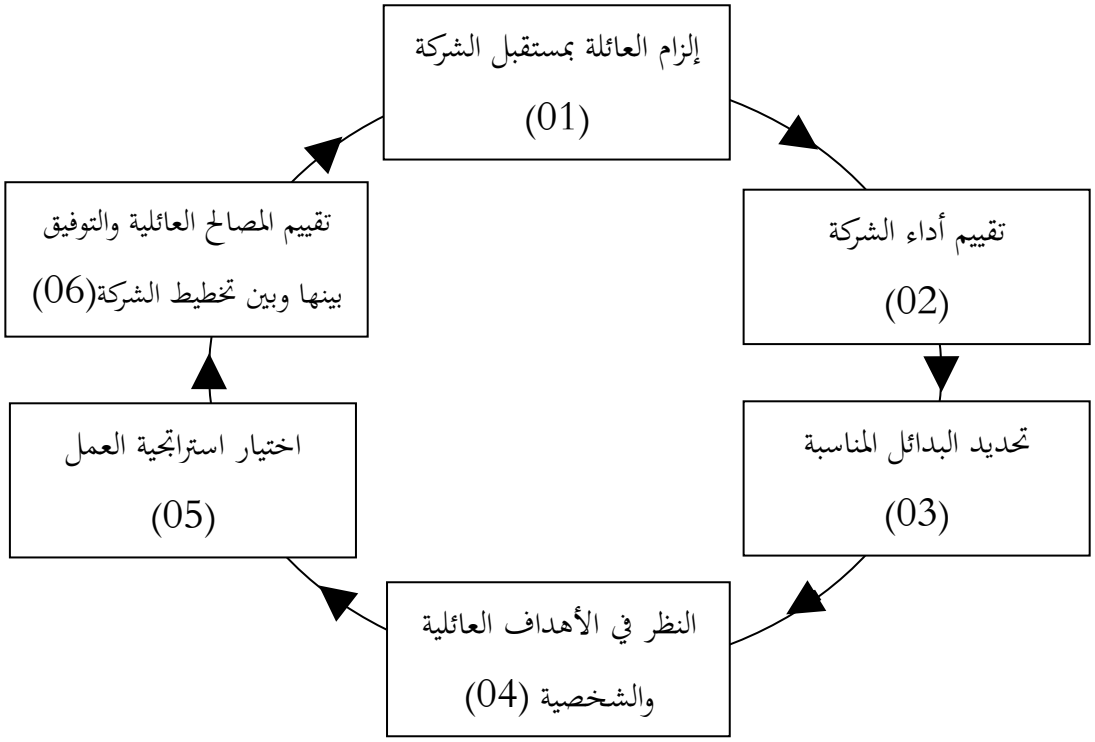
وتعتبر نقطة البداية المثالية لعملية التخطيط هي العائلة نفسها. وتتمثل الخطوة الأولى للعائلة في تحديد مستوى التزامها بمستقبل الشركة والتخطيط كطريقة لتأمين هذا المستقبل. ولابد من طرح جملة من الأسئلة الجوهرية المتمثلة فيما يلي:

- هل الأسرة مستعدة للتضحية بمكاسب مادية قصيرة الأجل من أجل استثمار أموالها في الشركة؟
- هل سيقضي أفراد العائلة أوقاتهم في بناء شركة؟
- هل يمكنهم العمل معًا؟
- هل تتمتع الأجيال القادمة بالصفات الضرورية للقيادة؟

– هل الآباء على استعداد للتخلي عن الشركة عندما يحين الوقت؟

إذا توصل أفراد العائلة إلى توافق في الآراء بشأن هذه القضايا، فيمكنهم كتابة بيان أولي لميثاق العائلة. وقد يأتي نص هذا البيان كالآتي "**نحن مهتمون بشكل أساسي بالمستقبل طويل الأجل لهذا العمل. ونريد أن يستمر هذا العمل إلى الأبد. وسنفعل ما بوسعنا لتحقيق ذلك** " وبغض النظر عن العزيمة والأسباب المنطقية، فإن بيان ميثاق العائلة يعدّ من القضايا ذات الأولوية بالنسبة للعائلة لأنّه يدعم تطوير الرؤية المستقبلية المشتركة وخطة استمرارية الشركة العائلية، كما يساعد العائلة التي تخطط لمستقبلها معًا أن تبني علاقات أسرية أقوى وفرصًا جديدة لمشاركة الأسرة وإنجازها15 ، وبقية عملية التخطيط تنبع من هذا الالتزام والميثاق.

الشكل رقم (03): العلاقة بين العائلة والتخطيط الاستراتيجي



Source : John L. Ward, **the Special Role of Strategic Planning for familly Businesses**, Journal of family Business Review, Volume 1, Number 2, USA , p : 193

الخطوة الثانية: تقييم أداء الشركة

بجانب الميثاق العائلي، يكمن أساس التخطيط في التحليل المالي وإجراء دراسة سوقية للشركة. ومثل هذا التحاليل شائع في الشركات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي .إذ يسمح ما إذا كانت الشركة تكتسب أو تفقد حصة سوقية، كما يكشف ما إذا كانت العائلة تعيد استثمار الأرباح المحصلة بشكل كافٍ في الشركة للمساعدة في ضمان مستقبل حيوي أو تقوم بتمويل احتياجاتها الشخصية على حساب الشركة. وغالبًا ما يتم استخدام ما

يسمى بالأموال الفائضة أو الزائدة من الشركة لمكافأة العائلة على سنوات من التضحية من أجل تحسين مستوى المعيشي. أو يتم استخدامه لتلبية بعض الاحتياجات مثل التقاعد والميراث أو مكافأة الموظفين الأوفياء.

ومعظم العائلات غير مدركة للضرر الذي تسببه ممارسات التحصيل المالي (تقسيم الأرباح) .حيث يعتبرون أن الأمور تسير على ما يرام إذا كان تم تحقيق نسبة عالية من الأرباح والمبيعات في ارتفاع مستمر. ويعتقدون أنهم يستطيعون تحمل مستويات عالية من الإنفاق الشخصي . ومع ذلك، يجب أن يكون لدى الشركات الناجحة قدر معين من إعادة استثمار الأرباح إذا أرادت الاستمرار في النمو.

وفي الواقع، كلما طال أمد رغبة أفراد العائلة في أن يعيش العمل التجاري، وكلما زاد الرخاء الذي يرغبون في الاستمتاع به في السنوات المقبلة، يجب أن يكون معدل إعادة الاستثمار الحالي أعلى.16

الخطوة الثالثة :تحديد البدائل

تتمثل الخطوة الموالية في تحديد بدائل العمل الممكنة مثل الدخول إلى مناطق جغرافية جديدة، وزيادة جودة الخدمة، وتوظيف مديرين أكفاء لزيادة المبيعات وتحسين الإنتاجية، وما إلى ذلك. وفي هذه المرحلة، يمكن للشركات العائلية النظر في المزايا التي تتميز بها عن منافسيها مع استغلال هذه المزايا بأفضل طريقة ممكنة.

2. استمرارية شركة العائلية

من أصعب التحديات التي تواجهها إدارة الشركات العائلية هي تحقيق استمراريتها مستقبلا، حتى تصل للجيل الثاني والجيل الثالث وحتى ما بعده. ومن الدراسات الميدانية يتبن أن نسبة الشركات العائلية الناجحة التي تستمر حتى الجيل الثالث لا تزيد عن 13 %. وتعتبر الشركات العائلية كيان سريع العطب حيث يقدر معدل استمرار الشركة العائلية الأمريكية بـ 24 سنة، وتشير الدراسات إلى أن 30 % من الشركات العائلية تعمر حتى الجيل الثاني، بينما لا يصل سوى أقل من 10% إلى الجيل الثالث.

وأظهرت دراسة شملت 500 شركة عائلية أن عدد الشركات العائلية التي ظلت مستقلة لا يزيد على 188 شركة، أي أن أكثر من 60% من الشركات بيعت، أو انتقلت ملكيتها، أو هبطت مبيعاتها هبوطا بالغا في غضون الأربعين سنة الماضية. والسؤال المطروح هو: ما هي أسباب فشل هذا النوع من الشركات؟

وتم حصر بعض أسباب الفشل في النقاط الموالية:

- غياب التخطيط الاستراتيجي للشركة العائلية والتي تسمح لها بالاستمرارية من جيل إلى آخر؛
- قيام المنافسين بتقليد الاستراتيجيات الناجحة؛
- نقص الموارد المالية؛

- نقص الأيادي الماهرة والإدارة الجيدة؛
- تغير الصناعة على يد المزود والمنافس؛
- تغير كبير في التقنية.

كما يعود أهم سبب لانهيار الشركات العائلية هي العائلة نفسها، حيث تؤدي ضغوط العمل في الشركة مشكلات التنافس بين الأخوة وأبناء العم أشد حدّة، وكذا التنافس بين الجيل الأكبر والجيل الأصغر.

وتظهر إحدى الدراسات أن 35 % من الشركات التي بيعت إلى غيرها اضطرارا كان سبب فشلها ضعف الإدارة وعدم وجود الخليفة المناسب للإداري الناشئ.17

3. التخطيط من أجل نقل المسؤولية إلى الوريث لاستمرارية الشركة العائلية

يجب أن يكون نقل المسؤولية عن الشركة إلى الجيل الموالي أمرا يجلب المصلحة لكل من له علاقة بذلك، فالعائلات كيانات معقدة يصعب التنبؤ بما قد يحدث فيها. فعملية نقل الإدارة سواء بمعنى نقل شركة ما من شركة عادية لتصبح شركة عائلية، أو بمعنى نقل ملكية شركة العائلية إلى الجيل الموالي، كلتا هاتين العمليتين قد تزيدان في آن واحد من مراكز قوة ونقاط ضعف العائلية والشركة معا. فلأن عملية نقل الملكية قد يحدث ضغوطا جديدة ضمن العائلة، ويلقى بالشركة في دوامة الفوضى. أو يمكن بالمقابل أن ينتج عن هذه العملية علاقات ناجحة جدا بين أفراد العائلة، وينتقل بالشركة إلى آفاق جديدة من الفاعلية.

إن نقل المسؤولية عن الشركة عملية تدريجية، ينمو من خلالها الوريث المتدرب تحت إشراف المالك وتوجيهه، غير أنها تحدث أحيانا بطريقة انتقال كلي ومفاجئ، وذلك حينما يقع المالك الأصلي في مرض مفاجئ أو يموت. وهنا يجد أحد أعضاء الأسرة أن مهمة تسلم الشركة ألقيت على كاهله دون أن يكون مستعدا لها.

إن أهم عامل في استمرارية شركة تملكها عائلة هو التدريب المسبق على تسليم الإدارة، فإذا لم يكن المسؤول عن الشركة قد فكر وخطط لنقل المسؤولية في وقت مبكر فلا يمكن أن يتم الانتقال بنجاح إلا إذا كان ذلك محل صدفة. لهذا يحتاج كل من يملك شركة عائلة أن يبدأ بعملية نقل المسؤولية في الشركة في أبكر وقت ممكن من الناحية العملية.

بما أن نقل المسؤولية في شركة العائلة يتم بغرض أن تبقى ملكية الشركة في يد العائلة، يقرر الباحثون أن نقل المسؤولية في شركة العائلة إلى الشخص الموالي هو أهم شيء يمكن أن تواجهه تلك الشركة. ولا يمكن للعائلة أن تتجاوز مرحلة مؤسس شركة العائلة إلا أن تمر بعملية نقل المسؤولية إلى الشخص الموالي. يعني ذلك أن هذه العملية المحورية يجب أن تمر بنجاح حتى يكتب لشركة العائلة الاستمرار والانتقال من جيل إلى جيل.

إن كثيرا من شركات العائلات لديها وعي واضح لموضوع نقل المسؤولية. وقد أعدت حوالي (50 %) من الشركات العائلية خططها التي ترشد من يريد أن ينقل المسؤولية عن الشركة. هذا لأن الفشل في التهيئة المناسبة لنقل الإدارة هو كما قلنا عقبة رئيسية في طريق استمرارية الشركة وبقائها. وتتزايد شروط النقل المكتوبة عبر السنين، غير أنه لا يوجد نموذج جيد جاهز لتعمل العائلة في ضوئه، نموذج يكشف عن الخبرات السابقة ونتائجها وشروطها.18

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن الشركات العائلية خلال مراحل تطورها تعرف عدة تغيرات، ولكن انتقالها من جيل إلى جيل آخر يعتبر أهم تحدي تمرّ به هذا النوع من الشركات.

ويهدف التخطيط الاستراتيجي في المحافظة على بقاء الشركة العائلية واستمرارها لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، بالإضافة إلى تحقيق و مضاعفة الأرباح لصالح ملاكها وكذا خدمة الزبائن على أحسن وجه ممكن ومن ثم المساهمة بالأساس في خدمة الاقتصاد الوطني.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نبينها فيما يلي:

- إنّ شركة العائلية هي مؤسسة فريدة يمتزج فيها نظام الشركة مع نظام الأسرة، وهما نظامان مختلفان تماما باعتبار أن نظام الشركة يصبو لتحقيق أهداف معينة وله طابع المنافسة، بينما نظام الأسرة يرتبط إلى حد بعيد بمسؤوليات وولاءات تقليدية متوارثة ويستمد منها دوافعه ويرتبط أفراده في وحدة متماسكة.
- الرؤية المستقبلية المشتركة بين العائلة والشركة ضروريات لنجاح الشركة العائلية على المدى الطويل.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في على إدراك الأسرة والشركة للموضوعات الحيوية والحساسة، وإيجاد القيادات بشكل مستمر؛
- حتى تضمن الشركة العائلية البقاء والاستمرار لفترة أطول فعلى العائلة إعادة استثمار نسبة كبيرة من أرباح المحصلة بدل إنفاقها على الأمور الشخصية.

الاقتراحات:

فيما يلي نقدم بعض الاقتراحات المهمة، والمتمثلة في:

- لابد من إعداد وتدريب الجيل القادم لأدوار القيادة والملكية.
- ضبط وتنظيم العلاقة بين أفراد العائلة؛

- توعية أصحاب الشركات العائلية بالدور الذي يساهم به التخطيط الاستراتيجي في تعزيز وبقاء الشركة وانتقالها من جيل لآخر بسلاسة.
- الاعتماد على ميثاق الشركة العائلية وتفعيله من أجل إحداث التوازن بين العلاقات العائلية واستدامة أعمال الشركة وكذا لإعتباره مرجعية قانونية لتسوية النزاعات والصراعات.

المراجع

1 أحمد منير نجار، الشركات العائلية الخليجية: قراءة اقتصادية في الواقع والتحديات، مجلة التجارة العالمية وريادة الأعمال، مجلد 03، العدد 05، 2017، ص: 108.

2 CHARLO et al. Delimitation, description and success factors of family businesses in spain.a european comparison. Applied Econometrics and International Development, 2016, pp. 33-54

3 Yasmine Oudjedi Damerdji et autre , L'audit et la gouvernance dans les entreprises familiales en Algérie : Une prévention ou une formalité ?, 15eme "Congrès transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle et Gestion des coûts», Lyon, France, 22-23 Juin 2017 .

4 فهد علي الزميع، الشركات العائلية: تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمراريتها، مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، العدد 15، الكويت، ص ص: 306-307.

5 ثائر الحافي، مدى الالتزام بالدليل الاستشاري لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين وأثر ذلك على أدائها، رسالة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2015،

6 مؤسسة التمويل الدولية، دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، واشطن، الولايات المتحدة الأمريكية، 2009، ص: 12.

7 هاملي عبد القادر وآخرون، حوكمة الشركات العائلية، تحدياتها ودورها في تحسين الأداء، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، الجزائر، يومي 13 و14 نوفمبر 2018، ص: 04.

8 مولاي لخضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، مداخلة قدمت في المؤتمر الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013، ص: 184.

9 خالد محمد كانو، كيف نتعرف على نقاط القوة والضعف في الشركات العائلية، جريدة أخبار الخليج، أفريل 2016، على الموقع: http://akhbar-alkhaleej.com/news/article/1015551، تاريخ الاطلاع: 15 ديسمبر 2020.

10 Haroldkezner, Strategic planing for project management, catalogin –publication data, New York, USA, 2001, p :15.

11 نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر، عمان، الأردن،2009، ص: 75.

12 مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار الكتب القطرية، قطر، 2014، ص:74.

13 رافدة عمرالحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010، ص: 288.

14 مرعي محمد، حوكمة الشركات العائلية في دولة قطر: التحديات والبدائل، رسالة قدمت ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في القانون الخاص، جامعة قطر، 2017، ص: 33

15 Randel S. Carlock and Johne L.Ward, Strategic Planning for the Family Business (Parallel Planning to Unify the Family and Business), Palgrave, New York, USA, 2001, p : 55

16 John L. Ward, op.cit, p : 193

17 سامي تيسير سلمان، التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات في المملكة العربية السعودية، الدار العربية للعلوم ناشرون، السعودية، 2010، ص ص:19-21.

18 المرجع نفسه، ص ص: 30-31.

أهمية تطوير الرؤية الاستراتيجية في بناء تنافسية الشركات العائلية الجزائرية
دراسة حالة شركة أضواء المدينة مرسلي

د. مزيان أمينة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس
minamez03@yahoo.fr
د. عرقوب وعلي، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس
o.arkoub@univ-boumerdes.dz

الملخص:

يتمحور هذا البحث حول إبراز أهمية إرساء رؤية إستراتيجية واضحة في الشركات العائلية من أجل تحسين تنافسيتها مع الأخذ بدراسة حالة لشركة *"أضواء المدينة مرسلي"* كنموذج لشركة عائلية جزائرية، وهذا من خلال ثلاث محاور الأول يتناول مفهوم الرؤية الإستراتيجية، الثاني يبرز واقع تنافسية الشركات العائلية الجزائرية والثالث يستعرض دراسة الحالة. من أجل الوصول إلى نتائج البحث، نعتمد المنهج الوصفي لتحليل مختلف المعطيات المحصل عليها عن طريق مقابلة مباشرة لمالكي الشركة العائلية محل دراسة حالة؛ وقد أظهرت نتائج تحليل هذه البيانات أنه رغم تميز أداء الشركة العائلية محل الدراسة وتنافسيتها العالية مع امتلاكها رؤية إستراتيجية واضحة للحفاظ على ميزتها التنافسية وتحسين أدائها مستقبلا إلا أنه هناك تباين في الرؤية الإستراتيجية لمالكيها الأمر الذي ينجر عنه خلافات في أسلوب إدارة الشركة لاسيما فيما يتعلق بآليات التمويل واختراق وتوسيع الأسواق، هذه الوضعية تتطلب ضرورة تبني إستراتيجية واضحة موحدة بين مالكي الشركة العائلية المسيرين لها، لضمان نجاح جهودهم في رفع أدائها وتحسين مركزها التنافسي.

الكلمات المفتاحية: الرؤية الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، التنافسية، الأداء، الشركات العائلية.

Summary:

This research highlights the importance of establishing a clear strategic vision in family companies in order to improve their competitiveness, with the introduction of a case study for "*Adwaa AlMadina MORSLI*" company as a model for an Algerian family company. This is through three axes, the first deals with the concept of the strategic vision, the second shows the reality of the competitiveness of Algerian family companies, and the third reviews and analyzes the case study.

In order to reach the results of the research, we adopt a descriptive approach to analyze the various data obtained through a direct interview with the owners of the family company. The results showed that despite the outstanding performance of the studied family company and its high competitiveness with having a clear strategic vision to maintain its competitive advantage and improve its performance in the future, there is a discrepancy in the strategic vision of its owners, which leads to a disagreement in the company's management style, especially in financing mechanisms and penetrating and expanding markets.This situation requires the adoption of a clear and unified strategy among the owners-managers of the family

business, to ensure the success of their efforts in raising the level of its performance and improving its competitive position.
Keywords: Strategic Vision, Strategic Management, Competitiveness, Performance, Familial Company.

مقدمة:

منذ بداية سنوات الستينات استعمل مفهوم الإستراتيجية في مجال إدارة الأعمال في ظل الحاجة الماسة لوضع خطط عمل تجابه تطور وتعقد بيئة الأعمال التي تتسم بزيادة حدة المنافسة. في حين أن مفهوم الرؤية الإستراتيجية تطور بداية سنوات التسعينات التي تميزت بزيادة تعقيد محيط الأعمال الذي أصبح أكثر ديناميكية وتسارعا الأمر الذي ألزم المؤسسات بما فيه الشركات العائلية تحديد رؤيتها المستقبلية لما تريد أن تحققه وأن تعمل على تجسيد هذه الرؤية بدراسة شاملة لمحيطها، وتحدد الإمكانات والمهارات التي تتوفر عليها والتي يمكن أن تستحوذ عليها، وتقوم بتغيير ما يجب تغييره.

فتطور الشركة العائلية يعرِّضها لنفس المخاطر التي تتعرَض لها جميع الشركات لكنها أيضا تواجه مشاكل تخص انتقالها بين الأجيال فيما يتعلق الملكية، السلطة، الإدارة، تحديد الأهداف...باعتبارها كيانا يمثل تشابك ثلاثة أنظمة: العائلة، المساهمون إن وجدوا والشركة التي يلعب فيها الكيان العائلي دورا إداريا، ماليا ورقابيا مؤثرا على حاضر ومستقبل هذه الشركة وبالتالي على أدائها وتنافسيتها.

إشكالية البحث: من هذا المنطلق، نحاول في هذا العمل بحث الإشكالية الرئيسية التالية:

ما أهمية تطوير رؤية إستراتيجية في بناء تنافسية الشركات العائلية؟ مع الأخذ بدراسة حالة شركة "أضواء المدينة مرسلي" كنموذج لشركة عائلية جزائرية.

هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح *التساؤلات الفرعية التالية*:

- ماعلاقة مفهوم الرؤية الإستراتيجية بتنافسية الشركات العائلية؟
- ماهي الرؤية الإستراتيجية التي يمتلكها المالكون/المسيرون لشركتهم *"أضواء المدينة مرسلي"*؟
- كيف يقيِّم المالكون/المسيرون أداء وتنافسية شركتهم *"أضواء المدينة مرسلي"*؟

يستند هذا العمل على اختبار *الفرضية الرئيسة* التالية:

يعتبر تطوير رؤية إستراتيجية عاملا هامًا لتحسين تنافسية وأداء شركة "أضواء المدينة مرسلي"

هذا بالإضافة إلى *الفرضيات الفرعية* التالية:

- تعتبر الرؤية الإستراتيجية كأداة من أدوات تحقيق تنافسية المؤسسات
- يمتلك المالكون/المسيرون لشركة *"أضواء المدينة مرسلي"*؟ رؤية إستراتيجية واضحة لشركتهم لاسيما فيما يتعلق بأبعادها الأساسية التالية: الإدارة الإستراتيجية، التمويل، العملاء، التموين، إدارة الموارد البشرية.
- يقدِّر المالكون/المسيرون أن أداء وتنافسية شركتهم *"أضواء المدينة مرسلي"* عالية.

أهمية البحث: يستمد هذا البحث أهميته من أهمية موضوع تنافسية المؤسسات وأهمية وجود الرؤية الإستراتيجية كون أن هذا المفهوم الأخير يرتبط بالآفاق والتوجهات المستقبلية للمؤسسة ويعطيها هوية مستقلة مميزة وبعيدة عن الآخرين خاصة المنافسة لها فوجود وتصميم رؤية إستراتيجية يعتبر عنصرا مهما من اجل قيادة ناجحة لمسار إنشاء المؤسسات.هذه الرؤية من شأنها أن تساهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق تنافسية لها لدى المؤسسات العائلية وغير العائلية في مناخ أعمال يتسم بحدة المنافسة.

أهداف البحث: من مجمل الأهداف المراد تحقيقها مايلي:

- تفصيل مفهوم الرؤية الإستراتيجية من مختلف الجوانب المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية، إنشاء وإدارة المشاريع والأهم تنافسية المؤسسات؛
- تحليل خصائص الشركات العائلية عن غيرها من الشركات؛
- عرض واقع الشركات العائلية الجزائرية وإبراز تنافسيتها وخصائصها؛
- التعرُف على مدى إدراك المالكين/المسيرين للشركات العائلية (شركة *"أضواء المدينة مرسلي" كدراسة حالة) لمفهوم الرؤية الإستراتيجية وتنافسية الشركات؛*

منهج البحث : من أجل تحقيق مختلف أهداف البحث ومتطلباته سنستخدم المنهج الوصفي في المحور الأول والثاني من اجل دراسة مفهوم الرؤية الإستراتيجية وعرض تنافسية الشركات العائلية الجزائرية. في حين، سنعتمد منهج دراسة حالة مع اعتماد أداة المقابلة مع مالكي/مسيري شركة *"أضواء المدينة مرسلي"*في المحور الثالث لغرض إبراز دور الرؤية الإستراتيجية في تحقيق تنافسية الشركات العائلية.

الدراسات السابقة: لغرض فهم موضوع الدراسة والإحاطة بمختلف مفاهيمه، قمنا باستطلاع عدة دراسات سابقة لعلَ اكثرها ارتباطا بموضوعنا ما يلي:

- دراسة *الياس غداش* تحت عنوان "***دراسة السلوك الاستراتيجي للشركات العائلية***"1 في سنة 2012؛ من النتائج المتوصل إليها أن التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار يخضعان حتما للتأثيرات المختلفة للعائلة. حيث يتمحور الهدف الرئيسي للرؤية الإستراتيجية للشركة العائلية في خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها بمرور الوقت مع أولوية الحفاظ على الطابع العائلي للشركة ولو كان ذلك على حساب فرص نموها. بمعنى آخر أن هذه الرؤية الإستراتيجية مشروطة بشكل أساسي بالاعتبارات العائلية لاسيما تحقيق الاستقلالية والاستمرارية مع الإدراك الكامل بأهمية الأداء السليم للشركة وتحقيق تنافسيتها. من جانب آخر أظهرت الدراسة حسب عينة الشركات المبحوثة أن الانتقال إلى الأجيال الجديدة سمح بالانتقال إلى إدارة أكثر إبداعا وانفتاحا مع استفادتها من الأصول الإستراتيجية للمالكين السابقين.
- دراسة *علي كزاز مجذاب* حول "***التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق***"2 لسنة 2018؛ كانت أهم النتائج المتوصل إليها أن التفكير الاستراتيجي له أثر ذو دلالة إحصائية مع الميزة التنافسية، وأن المتغير المعدل التحديات البيئية يوثر في العلاقة بين التفكير

الإستراتيجي والميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى أن التفكير الاستراتيجي يُعد من المهارات الحديثة وهو ما يحتم على الشركة تبني إستراتيجية واضحة تعطي صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء المنظمة (القيم، الأنظمة، العاملون، القيادة والهيكل التنظيمي) بمعنى آخر وجود رؤية إستراتيجية متكاملة توجه المنظمة إلى الوجهة الصحيحة وأن يكون كل مسير قادر على إعطاء رؤيته بوضوح ودقة.

- دراسة *نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون* حول "***التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية***"3 في عام 2012، خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسة، تخطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية؛ ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات موضوع الدراسة.

هيكل البحث: سنعتمد في هذا العمل على ثلاث محاور: الأول يتناول مفهوم الرؤية الإستراتيجية، الثاني يبرز واقع تنافسية الشركات العائلية الجزائرية، الثالث يستعرض دراسة حالة شركة "*أضواء المدينة مرسلي*" لبحث دور الرؤية الإستراتيجية في تحقيق تنافسية الشركات العائلية.

I. ماذا نقصد بالرؤية الإستراتيجية

كل مؤسسة تبحث عن رفع مستوى أدائها من اجل تحقيق مختلف أهدافها والوصول إلى غايتها سواء بإتباع الاستراتيجيات التقليدية أو الحديثة مثل إدارة الجودة، الإدارة بالأهداف أو ريادة الأعمال التنظيمية التي أصبحت ترتكز على الإبداع والابتكار والمخاطرة من اجل تحقيق تنافسية المؤسسة ولا يتم ذلك إلا بالانطلاق من تصميم رؤية إستراتيجية واضحة ودقيقة.

1. الرؤية الإستراتيجية كخطوة أولى لتصميم استراتيجيات المؤسسة

ارتبط مفهوم الإستراتيجية بمجموعة من المفاهيم الأخرى كالسياسات، الأهداف، البرامج، الخطط، التنبؤ، اتخاذ القرارات، الاستخدام الأمثل للموارد، الميزة التنافسية...الخ. فهدف الإستراتيجية الإجابة على السؤال ماذا تريد أن تحققه أي ماهي غاية المؤسسة في حين يوفر لها التخطيط كيف ستحقق هذه الأهداف أي وسيلة تحقيقها ولا يمكن الحديث عن هذه الأهداف والوسائل إلا بوجود رؤية مستقبلية دقيقة لما تريد المؤسسة أن تصل إليه أو تكون عليه في المستقبل أي وجود رؤية إستراتيجية للمدى المتوسط والبعيد.

تطور مفهوم الرؤية الإستراتيجية بداية سنوات التسعينات والتي تميزت بأحداث اقتصادية وجيوسياسية كبيرة ميَزها انتشار العولمة وتنامي الاختراعات والابتكارات التكنولوجية الحديثة مما زاد من تعقيد محيط الأعمال الذي أصبح أكثر ديناميكية وتسارعا الأمر الذي ألزم المؤسسات تحديد رؤيتها المستقبلية لما تريد أن تحققه وتعمل على تجسيد هذه الرؤية بدراسة شاملة للمحيط (المحيط العالمي) ،وتحدد الإمكانات والمهارات التي تتوفر عليها والتي يمكن أن تستحوذ عليها، وتقوم بتغيير ما يجب تغييره.

فالرؤية تشير إلى الحالة المستقبلية التي يرغب المسؤولون تحقيقها فهي تحدد غاية المؤسسة وهويتها ومدى تميُزها وتفرُدها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها وهي القاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات وتحديد نوعية القدرات والإمكانيات والعلاقات التي سترغب المؤسسة في بنائها وتنميتها4.

حتى تحقق الرؤية الإستراتيجية الغايات المرجوة منها لابد أن تتوفر فيها ثلاث شروط أساسية:

- التوجه المستقبلي والتركيز على المكانة المستهدفة: يرتبط مفهوم الرؤية الإستراتيجية بالآفاق والتوجهات المستقبلية للمؤسسة فالرؤية تغطي فترة زمنية طويلة الأمد عادة أكثر من 7 سنوات؛
- التأكيد على خصوصية المؤسسة: من المفروض أن الرؤية تتسم بالارتباط الذاتي للمؤسسة تعطيها هوية مستقلة مميزة وبعيدة عن الآخرين خاصة المنافسة لها؛
- تجاوز نطاق الرؤية لمفهوم الربح: على المؤسسات أن تعتبر الربح مجرد هدف تشغيلي في حين أن الرؤية تغطي أهدافا أوسع ترتكز على خلق قيمة مضافة ليس بالضرورة أن تكون مادية.

تتزايد أهمية وجود رؤية إستراتيجية في بلورة إطار تنظيمي شامل للمؤسسة يسمح لها بتقييم و تحديد الأهداف و الاستراتيجيات وكذا تحقيق رسالة المؤسسة وتوجيه التخطيط الاستراتيجي نحو غاية محددة فهي تمثل بوصلة لرسم مختلف التخطيطات الإستراتيجية و الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة ففي غياب رؤية واضحة و دقيقة ستعتبر عملية التخطيط إلا هدر الموارد لعدم توجيهها إلى أهداف محددة؛ وأخيرا، تسمح الرؤية الإستراتيجية بنجاح القيادة و كفاءتها في اتخاذ القرارات حتى لا تكون ارتجالية بل مبنية على تشخيص نقاط القوة والضعف للمؤسسة والفرص والتهديدات البيئية والمكانة المراد الوصول إليها.

2. الرؤية الإستراتيجية كسمة من سمات المقاولين (رواد الأعمال)

إن وجود وتصميم رؤية إستراتيجية تعتبر عنصرا مهما من اجل قيادة ناجحة لمسار إنشاء المؤسسات فهي صورة إسقاطية للمستقبل والمكان الذي يريد المقاول (رائد الأعمال) احتلاله عبر منتجاته والأسواق المراد استهدافها وكذا صورة لطبيعة المنظمة التي يحتاجها لتحقيق هذه المكانة المرغوبة5.

تزداد أهمية وجود هذه الرؤية والقدرة على تصميمها على مستوى المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة كون هدف المؤسسة يحدَّد بهدف المقاول حيث يعتمد نجاح المؤسسة على مدى نجاعة قراراته ومستوى استعداداته ومؤهلاته النفسية والشخصية ففي الأغلب سيكون المالك والمسير وهو من سيتولى الاهتمام بأغلب وظائف المؤسسة وعليه، يعتمد نجاح المشروع أو فشله على:

- *المهارات الشخصية والإدارية للمقاول*: تمكنه من تحديد واضح ودقيق لأهدافه من خلال مشروعه وبالتالي لابد أن يمتلك رؤية إستراتيجية واضحة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:ماهو المشروع (تعريف المشروع)؛ لماذا هذا المشروع (هدف المشروع)؛ في أي محيط سيعمل المشروع؛ أي تاريخ لهذا المشروع. وبالتالي إحلال قرارات المقاول نسبة إلى 3 فترات :الماضي،الحاضر والمستقبل، أي،رؤية ديناميكية للمشروع.

- *القدرة على الإبداع والتميز*: وهو ما يسمح له بتحديد رؤية إستراتيجية تميزه عن البقية من خلال التميز مثلا في المنتجات، وسائل الإنتاج، موارد الإنتاج، طرق التنظيم والتوزيع والتكنولوجيا المستخدمة.
- *القدرة على التكيف مع التغيرات*: باستخدام أساليب الإدارة الحديثة التي تعتمد على أسس علمية وواقعية قائمة على الدراسات والتحليل والموضوعية والشمولية.

3. الرؤية الإستراتيجية كآلية لتحقيق تنافسية المؤسسة

تتزايد أهمية التنافسية لدى المؤسسات العائلية وغير العائلية ليس فقط من اجل نموها واستمرار بقائها ولكن أيضا لتحقيق التنمية المستدامة للمجتمعات في ظل التغيرات المتسارعة لمناخ الأعمال الذي يتسم بحدة المنافسة مما يؤثر على الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة في اختياراتها المتعلقة بالأسواق المستهدفة، الوسطاء، السياسة التسويقية والإنتاجية...الخ. وهذا من اجل مواجهة هذه المنافسة بمنتج تنافسي وإدارة تنافسية.

يختلف مفهوم التنافسية حسب المستوى الذي نقصد استعماله فقد يعبَّر عن مستويات المعيشة والنمو الاقتصادي على مستوى الدول أو الإنتاج الكلي على مستوى القطاعات وقد يتضمن مفهوم تنافسية الأسعار على مستوى المؤسسات علما أن العلاقة بين هذه المستويات هي علاقة تكاملية وتفاعلية فلا يمكن الحديث عن تنافسية اقتصاد بلد معين دون وجود قطاعات تنافسية رائدة وهذه الأخيرة قائمة على مؤسسات تنافسية.

- *التنافسية على مستوى الدول*: تعرِّف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية بأنها "الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق السوق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسع الدخول الحقيقية للشعب على المدى الطويل كما عرفتها أيضا بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية"6وتعرَف أيضا بأنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي، وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسات الاقتصادية"7.

بمعنى آخر، ترتبط التنافسية على مستوى الدول بارتفاع الإنتاج وتقليل التكاليف، ارتفاع الجودة، الانفتاح على الأسواق العالمية، المشاركة في السلاسل الإنتاجية العالمية من منتجات نصف مصنعة وتامة الصنع، بالإضافة إلى استقطاب الاستثمارات الأجنبية.

- *التنافسية على مستوى القطاعات*: تعبَّر عن قدرة " الشركات في قطاع صناعي معيّن في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدوليّة، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية"8 هذا القطاع سيميِّز اقتصاد ذلك البلد.

- *التنافسية على مستوى المؤسسات: تعتبر تنافسية المؤسسات التحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسات فهي تعبَّر عن قدرتها على* " إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعيّة الجيّدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"9،نفهم من هذا التعريف أن تنافسية المؤسسة مرتبطة بتحديد احتياجات السوق والعمل على تلبيتها في الوقت والمكان المناسبين.

يعطي *السلمي* تعريفا أكثر توضيحا باعتبار التنافسية أنها: " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا من الأسواق التي تهتم بها"10 نلاحظ في هذا التعريف تسليط الضوء على أهمية النشاط الإداري في تحقيق التنافسية بغرض مواجهة المنافسين بكفاءة أكبر تعزز حصصها السوقية مما يسمح لها بتحقيق ربحية تضمن نموها واستمراريتها.

من اجل تحقيق هذه التنافسية لابد لكل مؤسسة أن تمتلك رؤية إستراتيجية واضحة حتى تستطيع توجيه قدراتها التنافسية نحو تحقيق هدف واضح ومحدَد مسبقا لاسيما فيما يتعلَق بقدراتها التكنولوجية والمهارات الفردية والجماعية التي يجب أن تمتلكها من اجل الاستغلال الأمثل لمواردها واستغلال فرص محيطها الخارجي والحدَ من تهديداته وهكذا تستطيع أن تتميَز وتتفوَق على منافسيها وتصل إلى المكانة التي تريدها وهذا حال جميع المؤسسات لكن سنحاول في المحور القادم التركيز على واقع الحال في الشركات العائلية.

II. واقع تنافسية الشركات العائلية الجزائرية

تعتبر الشركات العائلية من أقدم وأهم القوى الاقتصادية في العالم وأكثرها انتشارا في النسيج الاقتصادي للدول المتقدمة، الناشئة والنامية على حد سواء11 حيث يمكن اعتبار حوالي 90٪ من الشركات في العالم على أنها شركات عائلية كما أنها تمثل 35%من أكبر 500 شركة عالمية وتقوم بتشغيل مابين50-60% من الأيدي العاملة في العديد من الدول12وما زالت تثير اهتمام الباحثين على جميع الأصعدة لما لها من قوة تأثير على الحياة الاقتصادية والاجتماعية ولما تتفرَد به من خصائص تميزها عن باقي الشركات الأخرى.

1. مفهوم الشركات العائلية

عموما تعبَر الشركات العائلية عن ارتباط أسرة بمشروع اقتصادي قد يكون في شكل مؤسسات مصغرة، صغيرة، متوسطة أو تمتد إلى مؤسسات كبرى وتكتلات عالمية.

- ***تعريف الشركات العائلية***:تعرَف الشركة العائلية عموما بأنها تلك الشركة التي تكون أغلبية ملكيتها أو السيطرة عليها من قبل العائلة، ويكون اثنان أو أكثر من أعضاء تلك العائلة منغمسين بشكل مباشر في إدارة الشركة بأسلوب يستمر عبر عدة أجيال والتي لابد أن تكون ضمن مواقع القيادة في الشركة13.

في حين اعتمد الاتحاد الأوروبي على عدد من الحالات التي تحدد شكل الشركة العائلية وهي: أن تكون أغلبية الملكية تحت سيطرة الشخص المؤسس للشركة أو أحد أفراد أسرته أو أي شخص قام بالاستحواذ عليها؛ ألا تقل ملكية العائلة عن 25%من أسهم الشركة (في حال إدراجها في الأسواق المالية)؛ تتحكم العائلة في اتخاذ القرارات سواء بشكل مباشر أو غير مباشر؛وكذا وجود أحد أفراد العائلة (على الأقل)في مجلس إدارة الشركة14.

- ***معايير تحديد الشركات العائلية***:على الرغم من بضعة عقود من البحث حول الشركات العائلية إلا انه لا يوجد توافق حول كيفية تعريفها15مع أنها تستند في مجملها على مزيج من المعايير التالية: ملكية الشركة (السيطرة)، المشاركة في إدارة الشركة ونقل الملكية.

- *الملكية*: فحسب (Alcom, 1976) و (Lansberg, 1982) الشركة العائلية هي ملك لفرد أو عدة أفراد من نفس العائلة.

- *التحكُم أو السيطرة*: وهو المعيار المحدَّد للعلاقة بين الكيان العائلي والمؤسسي حيث تسيطر العائلة على اتخاذ القرار من خلال الإدارة المباشرة أو من خلال مجلس الإدارة وحقوق التصويت.

- *نقل الملكية*: تسعى العائلة إلى استمرارية بسط سيطرتها على الشركة من خلال نقل الملكية والإدارة إلى الجيل التالي من العائلة حتى يبقى لها التأثير السائد على حاضر الشركة ومستقبلها لاسيما فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية وتعزيز ثقافة الشركة وقيمها. بمعنى أخر، لابد أن تكون للعائلة رؤية استراتيجية حول استمرارية هيمنتها على الشركة كون الطبيعة العائلية يمكن أن تكون حالة مؤقتة فقط في حياة الشركة حيث قد يتم استحداث بعض الشركات بشكل فردي ثم تصبح عائلية عند إشراك الزوج أو أي فرد آخر من العائلة ثم لاحقا يتم التنازل عليها إلى أعضاء خارجيين وبالتالي تفقد صفتها العائلية.

بعبارة أخرى، الشركات العائلية هي مكان للتفاعل بين ثلاثة أنظمة: العائلة، المساهمون إن وجدوا والشركة التي يلعب فيها الكيان العائلي دورا إداريا، ماليا ورقابيا مؤثرا على حاضر ومستقبل هذه الشركة16.

- ***مراحل تطور الشركات العائلية***:رغم أن الشركات العائلية ترتكز على تعزيز "ثقافة وقيم ومعتقدات الشركة المتناقلة من جيل لآخر" إلا أن طبيعة التسيير والإدارة تتغير من مرحلة إلى أخرى كالتالي17:

- *الجيل الأول أو مرحلة المؤسس*: تبدأ هذه المرحلة بتأسيس الشركة من طرف صاحب المشروع الذي يفرض سلطته ونظام حكمه في كل القرارات المتخذة بصفته المالك المؤسس ثم يبحث عن تحديد خليفته من اجل ضمان استمرارية مشروعه إلا انه غالبا ما ستخضَع الشركة كميراث جماعي يوزع بين أفراد العائلة.
- *الجيل الثاني أو مرحلة إشراك الأبناء*: عادة ما تعود ملكية الشركة بعد رحيل المؤسس إلى الأبناء أي الإخوة المالكين الذين سيتشاركون في الإدارة. تظهر في هذه المرحلة عدة تباينات في نشاطات الإخوة لكنها تبقى قائمة عموما على عنصر الثقة والتواصل غير الرسمي.
- *الجيل الثالث أو مرحلة اتحاد أبناء العمومة*:تتميز هذه المرحلة بتقسيم الملكية بشكل متفاوت وبقاء بعض الحصص مركزة للآخرين ما يفتح مجالا لتباين وتميز أكبر في أدوار أفراد العائلة الأمر الذي يفرض إنشاء مجلس الإدارة لضعف الثقة بينهم وغياب التجانس وتباين أفكارهم وكفاءاتهم الإدارية ورؤاهم الإستراتيجية.

2. مميزات الشركات العائلية عن غير العائلية

تعتبر الشركات العائلية مميَزة نتيجة للتداخل بين الأنظمة الثلاث: العائلة، الملكية والإدارةما يجعلها تتميز بعدة خصائص منها ماهو إيجابي والآخر سلبي كما يلخصه الجدول الموالي18 :

الجدول رقم 1: مميزات الشراكات العائلية

المميزات الإيجابية	*المميزات السلبية*
استدامة رأس المال والمشاركة الفعلية للمساهمين	الاستناد إلى مرجعية متخلِّفة أحيانا

التضامن الأسري	قد يشكل المساهمون عبئ على تطور الشركة
استثمار حذر وتعزيز التآزر التجاري	ثقافة المخاطرة غير كافية
انخراط الموظفين ونشر قيم الإيثار	حدوث انشقاقات وصراعات في العائلة
سرعة رد الفعل واستقلالية اتخاذ القرار	رفض فرص الأعمال والاستثمارات غير المترابطة بالنشاط الرئيسي للشركة
تعزيز القيم الإيجابية وتثمين الثقة بين الموظفين	هيكلة مالية غير متوازنة، عدم الاستفادة من أثر الرافعة المالية والحد من فتح رأس المال للمستثمرين الخارجيين
وجود خلفية اجتماعية قوية تعزز اندماج الشركة في محيطها	إدارة عائلية، تفويض محدود للصلاحيات، تركيز مفرط للسلطات وتوزيع محدود للثروة

المصدر: من إعداد الباحثين نقلا عن (Cadiou C. & Cadiou K., Le modèle entrepreneurial familial durable : comment devenir hénokienne ?, Revue de l'Entrepreneuriat, Volume 13, N°3, édition maison De Boeck Supérieur, France, 2014, page 55.)

- ***الخصائص التسييرية والإستراتيجية في الشركات العائلية:*** في هذا الجانب، تختلف الشركات العائلية كثيرا عن غيرها لتأثير الأسرة على إستراتيجية المؤسسة وإطغاء الصبغة الاجتماعية والعلاقات في الأعمال والبحث عن تحقيق أهداف اجتماعية بالموازاة مع الأهداف الاقتصادية.

- قد تهيمن الرؤية الشخصية والحدس على الاستراتيجيات المنتهجة وربطها بمصالح العائلة.
- الهيكل التنظيمي يكون عادة اقل رسمية مع استقرار نسبي للإدارة وآلية اتخاذ القرار لاسيما عند توفر عنصر الثقة والاتصال غير الرسمي.
- فيما يتعلَق بإدارة الموارد البشرية، حسب (Sharma, chrisma, Chua, 1996)19تسعى الشركات العائلية إلى تحقيق رضا الموظفين و سعادتهم من خلال الاستقرار و الحفاظ على الوظائف القائمة على العلاقات الشخصية على حساب الكفاءات والمؤهلات بمقابل التزام الموظفين ومرونتهم مع التغيرات مما يعطي ميزة تنافسية للشركات العائلية لانخفاض تكاليف الأجور وانخفاض تكاليف الرقابة وتسهيل عملية اتخاذ القرار.
- تعمد الشركات العائلية على الاستمرار في نفس النشاط الذي أسست به مما يفتح المجال لتوارث الخبرات وتنميتها وتطويرها ويمنح لها فرصا لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تحقق رضا العملاء وتستجيب لرغباتهم.
- بالنسبة للهيكل التمويلي: تجد الشركات العائلية صعوبة أكبر من غيرها في زيادة رأس مالها لرغبتها في الحد من اللجوء إلى القروض الخارجية لحاجتها الشديدة في المحافظة على الاستقلالية وسلطة اتخاذ القرار.

- ***الحوكمة في الشركات العائلية:*** تختلف حوكمة الشركات العائلية اختلافا جذريا عن حوكمة الشركات الأخرى لاختلاف الاهتمام مع تدخلات العائلة بطرق غير مباشرة بعيدا عن الطرق الرسمية. قد يعود هذا التردد في تطبيق إجراءات الحوكمة المفروضة قانونا إلى عامل التكلفة وكذا لنقص مشكل الوكالة كون مختلف المعلومات الأساسية عن الشركة متوفرة لدى أفراد العائلة لانخراطهم بشكل يومي في إدارة الشركة.

- ***الاتصال التنظيمي***: يطغى الاتصال غير الرسمي في الشركات العائلية لمرونته وتسهيله لعملية اتخاذ القرار بفضل عنصر الثقة بين الأفراد. إلا أن بروز الصراعات ستحوّل العمل إلى الاتصال التنظيمي كنتيجة حتمية لعدم المساواة بين أفرادها فيما يتعلق بتوزيع الموارد والمناصب والأجور...الخ20.

- ***رأس المال الاجتماعي***: تتميز الشركات العائلية برأس مال اجتماعي قوي أكثر من الشركات غير العائلية ونقصد بذلك توفير مجموعة الموارد الحالية أو المحتملة التي ترتبط بحيازة شبكة دائمة من علاقات مؤسسية يمكن تعبئتها من طرف أفراد العائلة بفضل تسخير شبكة علاقاتهم التي تتميز بقوتها كنتيجة لبناءها واستدامتها من جيل إلى جيل مما يجعلها أكثر قوة وحجما وتكتلا وتماسكا21.

- ***المسؤولية الاجتماعية***:انتهاج المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية يخضع إلى فكر، قيم وأخلاقيات مؤسسها أو المالكين من الجيل الأول ولذلك نجد أن تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية يتم على نطاقه الضيق القائم على الحدس أكثر منه كإدارة عقلانية ومن مظاهره الأساسية توفير الاستقرار الوظيفي للموظفين، وتقديم منتجات ذات جودة للعملاء، اعتماد المصداقية والثقة مع الشركاء والموردين، العمل على الاندماج في المجتمع المحلي وخدمته22. يفسَر ضعف هذا التوجه في الشركات العائلية إلى ارتفاع تكاليفها وعدم الانفتاح على أسواق تتميز بمنافسين يطبقون مختلف ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

- ***الثقافة التنظيمية***: هي نتيجة معتقدات وقيم وأهداف الأسرة وتاريخها وعلاقاتها الاجتماعية وتمثل شكلا من أشكال السيطرة23حيث ينظر إليها أنها نظام شرعي للرقابة المعيارية أو حتى كعامل تأديبي هدفه قمع أو تجنب الصراعات والانتهازية وبناء الثقة بين مختلف أعضاء الشركة.

3. واقع الشركات العائلية الجزائرية وخصائصها التنافسية

في الجزائر–على غرار كل الدول–الشركات العائلية هي مهد ميلاد القطاع الخاص. رغم قلة الدراسات والإحصائيات إلا أن المتفق عليه أنها تسيطر على حوالي 97% من إجمالي القطاع الخاص24. هذا القطاع ظهر بفضل الإصلاحات الاقتصادية التي هدفت إلى الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق منذ بداية التسعينات وأصبح القطاع السائد في الاقتصاد الوطني ويعرف ديناميكية متسارعة في السنوات الأخيرة من حيث العدد والنشاطات المتبعة مما ساهم في خلق مناصب الشغل والقيمة المضافة.

كما في الدول الأخرى، تسيطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على 99.7 % من مجموع المؤسسات الجزائرية إلا أن المؤسسات المصغرة (التي تضم على الأكثر 9 مستخدمين) تمثل 97 % من القطاع25 بمعدل 3 مستخدمين فقط26؛ يشغل أكثر من نصفها في قطاع الخدمات، 34 % في قطاع الأشغال العمومية و19% في قطاع الصناعة27. من جانب آخر، تتركز حوالي 60% من هذه المؤسسات في المناطق الشمالية، 30 % في مناطق الهضاب العليا وحوالي 10% في مناطق الجنوب28.

خارج قطاع المحروقات، يسيطر القطاع الخاص على نسبة أكثر من 90% في الناتج المحلي الخام وأكثر من 85% في خلق القيمة المضافة في حين نسبة المساهمة في الصادرات تبقى جد ضئيلة ولا تتعدى نسبة 4%. هذه

الأرقام تدلُ على هشاشة القطاع الخاص في الجزائر ومنه هشاشة الشركات العائلية ويطرح عدة تساؤلات على مدى تنافسيتها.

يمكن تفسير هذه الوضعية إلى الخصائص التي تميز هذه الشركات العائلية في الجزائر والتي نلخصها في العناصر التالية:

- ***من حيث الإدارة الاستراتيجية***: تعرف الشركات العائلية في الجزائر أنها وحدات منغلقة على نفسها لا سيما فيما يتعلَق بالتسيير التي تبقى تقليدية وتعتبر أكبر عائق أمام تطورها لتحقيق أهداف النمو، الجودة الشاملة، الفعالية والنجاعة: بمعنى آخر تحقيق تنافسية الشركات العائلية ومنه تنافسية القطاع الخاص وبالتالي تنافسية الاقتصاد الوطني الذي يحتاج إلى مواجهة المنافسة العالمية أكثر من أي وقت مضى.

- ترتبط أهداف الشركة بأهداف العائلة التي ليست على الأجدر أهداف اقتصادية بل تتمحور حول الروابط الأسرية و أحيانا العرقية (الجهوية) مما يؤدي إلى بروز سلوكيات غير اقتصادية كما أن تنظيم السلم الهرمي يخضع إلى تركيز السلطة الأبوية الذي يتمتع بقوة الإشراف و المكانة الشرعية في الثقافة الاجتماعية الجزائرية مما يجعل الشركة غير مرحَبة بأي تغيير ماعدا التغيير الذي تأتي به السلطة الأبوية التي تعتبر أيضا مصدر القوة الاستراتيجية التي تتميز بالدفاعية و التحفظ والحذر الشديد والعمل على حل المشكلات قصيرة الأجل بدلاً من البحث عن الفرص الجديدة واغتنامها بما يتماشى مع تغيرات الأسواق الأمر الذي يهدد بقاء الشركة وقدرتها على مواجهة المنافسة لاسيما الأجنبية منها حتى تجد الشركة نفسها في مسيرة صعبة نحو الأداء والتنافسية.

- من هذا المنظور، كثيرا ما يعاب على مؤسسي ومسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي الشركات العائلية بضعف مؤهلاتهم وكفاءاتهم خاصة فيما يتعلق بالرؤية الاستراتيجية، نمط التسيير، التنظيم وشبكة علاقات الأعمال فكما تبينه دراسات GEM، تملك الجزائر معدلا منخفضا من الأفراد الذين يملكون المهارات والمعرفة اللازمة لإنشاء مؤسسة. من جهة أخرى، هيمنة النشاطات المصغرة والحرفية لا يسمح بتطوير هذه المهارات29 بالإضافة إلى نقص التكوين ما يجعل أغلبهم لا يملك الكفاءة التي تسمح بإيجاد المشاريع الإبداعية، القيام بدراسة سوق ناجحة، إنجاز مخطط أعمال فعال يسمح بتشخيص توقعات، متطلبات واحتياجات السوق من كمية وسعر ونوعية، دراسة المنافسة، اختيار الموردين والموزعين، الدراسة التقنية الناجعة للمشروع...الخ. الأمر الذي يؤدي دوما إلى مشاكل مالية وتقنية تعرقل نمو الشركة وتطورها.

- ***انتقال الملكية بين الأجيال***: هذا الانتقال قد يأخذ أبعادا جد معقدة في الجزائر نظرا للمشاكل المترتبة عن الميراث كونه أحد الطابوهات في العائلة الجزائرية التي قد تهدد حياة الشركة وبالتالي مصير العائلة والموظفين.

- ***جانب الحوكمة***: كون الشركات العائلية الجزائرية في الأغلب شركات مصغرة فالمالكين هم نفسهم المسيرين وبالتالي لا يطرح إشكال الوكالة أو عدم تماثل المعلومات المرتبطين بالشركات الكبرى. في هذه الحالة، تتمحور الحوكمة على الإجراءات والهياكل المستخدمة لتوجيه وإدارة الشؤون الداخلية والتجارية للشركة بهدف زيادة قيمتها في المدى الطويل وضمان سلامتها المالية.

- ***من حيث التمويل***: تتميز الشركات العائلية الجزائرية بالاعتماد على التمويل غير الرسمي من أقارب وأصدقاء بدل اللجوء إلى المصادر الرسمية وتنويع الهيكل التمويلي سواء في مرحلة التأسيس أو مرحلة النمو. كما أن رأس المال غير قابل للتحويل والتجزئة. حيث تتميز الإدارة المالية بالحذر الشديد أما اللجوء إلى الشراكة والاندماج مع أطراف خارجية عن العائلة يعتبر أمرا نادرا كونه "يهدد" القوة الاستراتيجية ومكانة السلطة الأبوية والعائلة بأكملها.

- ***من حيث الحجم والأهمية*** : كما اشرنا سابقا تعتبر الشركات العائلية الجزائرية شركات مصغرة و لم تتطور بعد إلى حجم الشركات الكبرى و التكتلات العالمية المعروفة أو حتى لإدراجها في البورصة الوطنية مثل الحال في الدول المتطورة (كشركة BMW،Ford في الولايات المتحدة الأمريكية؛ FIATفي إيطاليا، SAMSUNGفي كوريا، شركة أوراسكوم في مصر) و هذا ما يؤثر على حجم مساهمتها في الناتج المحلي الخام و القيمة المضافة فمثلا في الولايات المتحدة تساهم الشركات العائلية بالثلثين، و تصل إلى النصف في أوروبا كما أن ثلث الشركات العائلية في الولايات المتحدة مدرجة في البورصات30.

- ***من حيث النشاطات***: تؤثر طبيعة التسيير المنغلقة والتمويل المحدود على حجم الشركات العائلية الجزائرية وأيضا على طبيعة نشاطاتها حيث توجه اغلبها إلى السوق المحلي والجهوي وبدرجة اقل الوطني ونادرا الدولي، كما أنها تركز على المنافذ التي أهملها القطاع العام واغلبها يتميز بالتخلف التكنولوجي وضعف النشاطات الإبداعية نظرا للبحث عن الربحية السريعة وتفادي المخاطرة دون الحاجة إلى نفقات استثمارية معتبرة أو مؤهلات ومهارات عالية مثل قطاعاتالتجارة،الخدمات،النقل، البناء.

- ***انتشار الممارسات غير القانونية:*** إن سياق بروز القطاع الخاص في الجزائر وبالتالي الشركات العائلية من مراحل انتقالية واضطرابات اجتماعية وأمنية أدى إلى بروز سلوكيات وممارسات اقتصادية غير قانونية بالموازاة مع الممارسات القانونية حيث نجد شركات تعمل في إطار قانوني رسمي (الامتثال للإجراءات الإدارية ، والسجل التجاري ، وما إلى ذلك) إلى جانب الإجراءات غير القانونية في ممارسة نشاطها (مثل التصريحات الضريبية، عدم تأمين الموظفين والتصريح برقم الأعمال...الخ) و هذا أساسا من اجل مضاعفة قيمة الأرباح المحصلة وتخفيض التكاليف.

إن مجموع هذه الخصائص من شأنه أن يؤثر سلبا على تنافسية الشركة العائلية لاسيما في ظل غياب رؤية إستراتيجية واضحة ودقيقة. وعليه، نستعرض في المحور القادم دراسة حالة شركة "أضواء المدينة مرسلي" من أجل إبراز أهمية تطوير رؤية إستراتيجية لتحسين تنافسية الشركات العائلية.

III. دور تطوير الرؤية الإستراتيجية في تحسين تنافسية الشركات العائلية الجزائرية: دراسة حالة شركة عائلية جزائرية "شركة أضواء المدينة مرسلي"

تناولت الدراسة الميدانية في البحث حالة شركة عائلية جزائرية هي شركة أضواء المدينة مرسلي، لمعرفة مدى تطويرها لرؤيتها الإستراتيجية وانعكاس ذلك على تحسين تنافسيتها، وتنشط هذه الشركة العائلية في مجال استيراد

وتصدير المعدات الكهربائية ويقع مقرها بالجزائر العاصمة، وهي تدار من طرف ثلاث إخوة شباب بين سنة 25 و40 سنة، أحدهم ذو مستوى جامعي في حين الآخرين ذوا مستوى تعليم متوسط فقط، وتم تقديم طلب إجراء مقابلة مع المالكين-المسيرين الثلاثة، إلا أن الأخ الأكبر رفض ذلك بسبب خلافاته مع أخويه، وقد تم إجراء المقابلة (يوم 30 سبتمبر 2020) مع الأخوين الآخرين وتحليل إجابتهما عن مختلف محاور المقابلة الثلاث، أولها يعنى بتقديم الشركة العائلية ودوافع نشأتها، في حين يركز المحور الثاني على الرؤية الإستراتيجية للشركة وإدارتها الإستراتيجية، ويعالج المحور الثالث أداء وتنافسية الشركة العائلية.

1. تقديم شركة "أضواء المدينة مرسلي" ودوافع نشأتها

أ- تقديم الشركة العائلية محل الدراسة

تأسست الشركة العائلية سنة 2005 وهي شركة ذات أسهم (SPA) تنشط في مجال استيراد وتصدير المعدات الكهربائية، ورأس مالها مقسم بين الإخوة الثلاث، حيث أن كل واحد من الثلاثة له نصيب 30% من رأس مال الشركة، في حين يبقى الباقي الذي لا يتعدى 10% من رأس مال الشركة مقسم بين أفراد العائلة الآخرين المقربين جدا.

ضمت الشركة عند تأسيسها عاملين، وهي تضم الآن بعد 15 سنة من تأسيسها 11 عامل يتوزعون على مختلف المحلات التجارية التي تتبع الشركة، والتي يتم تسييرها من قبل الإخوة الثلاث بالتساوي، حيث أن كل مالك مسؤول عن تسيير مجموعة من المحلات التي تتبع له مباشرة، بالتعاون مع مسير لكل محل من المحلات يكون من أفراد العائلة المقربين جدا.

تنشط الشركة على المستوى الوطني، ويعمل مالكوها على توسيع نشاطهم إلى الخارج وولوج السوق الدولية المتخصصة في المعدات الكهربائية نظرا للخبرة التي اكتسبوها رغم تباين طموحاتهم. يسعى الأخ الأكبر ذو التعليم المتوسط إلى ولوج السوق الدولية نظرا لخبرته الكبيرة في المجال، في حين يريد الأخ الأصغر ذو التعليم الجامعي التركيز على السوق المحلية حاليا، خاصة أنه بدأ التسيير مع أخويه سنة 2013 أي بعد 8 سنوات من إنشاء الشركة، ويحتاج إلى اكتساب خبرات أكبر لاختراق السوق الوطنية بشكل أكثر فعالية، قبل الولوج إلى السوق العالمية، وهو أحد عناصر النزاع الإداري بين المالكين-المسيرين الثلاث نظرا لاختلاف رؤيتهم الإستراتيجية، خاصة أن أيا منهم لم يستفد من تكوين في مجال إنشاء وإدارة الأعمال.

ب- دوافع إنشاء الشركة العائلية

✓ تلعب العائلة دورا هاما في تأسيس وإنشاء أي شركة عائلية، لذلك تم طرح مجموعة من العوامل التي يمكن عبرها أن تؤثر فيها العائلة على قرار إنشاء الشركة بالنسبة للأخوين، والتي تم إجمالها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): دور العائلة في إنشاء الشركة العائلية محل الدراسة

العامل	نسبة الأهمية	درجة الأهمية
طريقة النشأة في العائلة	%50	متوسط الأهمية

وظيفة الوالدين أو أحد الأقارب المقربين	%50	متوسط الأهمية
تشجيع العائلة ودعمها المعنوي	%40	ضعيف الأهمية
النصح والتوجيه من طرف العائلة	%50	متوسط الأهمية
شبكة علاقات العائلة	%0	منعدم الأهمية
الدعم المادي من طرف العائلة	%0	منعدم الأهمية
دور العائلة	**%31.67**	**ضعيف الأهمية**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

يتضح أن دور العائلة في دفع الإخوة الثلاث نحو تأسيس وإنشاء شركتهم العائلية كان ضعيف، رغم أنه كان هناك توجيه ونصح نسبي من طرف بعض أفراد العائلة، وتحمس نسبي نتيجة ظروف نشأتهم العائلية ووظائف والديهم وأقاربهم، لكن دفع العائلة لهم نحو تأسيس شركتهم كان قاصرا إلى حد كبير خاصة من حيث جانب عدم استفادتهم من الدعم المادي (المالي) للعائلة ولا من شبكة علاقاتها.

✓ من جهة أخرى، يمتلك كل مؤسس ومالك-مسير للشركة دوافع ذاتية لتأسيس شركته العائلية، وتم طرح أهم الدوافع الذاتية الممكنة لتأسيس الشركة العائلية، وهي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): الدوافع الذاتية لإنشاء الشركة العائلية محل الدراسة

الدافع	نسبة الأهمية	درجة الأهمية
الرغبة في تحقيق أحلامكم وتجسيد أفكاركم	%90	شديد الأهمية
الرغبة في التحدي والحاجة إلى الإنجاز	%70	هام
الرغبة في استغلال فرص الأعمال	%70	هام
الرغبة في الاستقلالية	%70	هام
الحاجة إلى استحداث منصب عمل لكم	%70	هام
الرغبة في زيادة مداخيلكم وتحسين مستواكم المعيشي	%90	شديد الأهمية
الرغبة في تحسين المستوى المعيشي لعائلتكم ومحيطكم	%90	شديد الأهمية
البحث عن الاعتراف والمكانة الاجتماعية	%20	غير هام
ضرورة استمرارية شركة العائلة	%70	هام
الدوافع الذاتية	**%71.11**	**هامة**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

يتضح أن الدوافع الذاتية كان لها دور هام في إنشاء وتأسيس الشركة العائلية من قبل الإخوة، خاصة رغبتهم في تحقيق أحلامهم وتجسيد أفكارهم، والرغبة في زيادة مداخيلهم وتحسين مستواهم المعيشي والمستوى المعيشي لعائلتهم ومحيطهم، ورغبتهم في التحدي والحاجة إلى الإنجاز واستغلال فرص الأعمال والاستقلالية، وحاجتهم إلى استحداث منصب عمل لهم واستمرارية شركتهم العائلية، في حين أن البحث عن الاعتراف والمكانة الاجتماعية

يعتبر الدافع الذاتي الوحيد غير الهام بالنسبة لهم ، وهو ما يوضح أن الدوافع الذاتية كان لها دور هام في إنشاء الشركة العائلية يفوق بكثير دور العائلة نفسها.

✓ تتناول الاجتماعات العائلية عادة مواضيع تتعلق بالشركة، وقد تتخذ الكثير من القرارات في هذه الاجتماعات أو بتأثير منها، والجدول التالي يوضح أهم المواضيع المتعلقة بالشركة التي يتم تداولها في الاجتماعات العائلية:

الجدول رقم (04): درجة تداول المواضيع المتعلقة بالشركة العائلية محل الدراسة في الاجتماعات العائلية

الموضوع	نسبة التداول	درجة التداول
المشاكل اليومية للشركة وبحث حلول لها	%70	عالية
الآفاق الاستراتيجية للشركة	%50	متوسطة
استمرارية الشركة ونقل ملكيتها إلى الأبناء وأفراد آخرين من العائلة	%50	متوسطة
الاستثمارات الجديدة الواجب حيازتها	%40	منخفضة
توظيف أفراد جدد	%40	منخفضة
توزيع الأرباح	%30	منخفضة
تعيين مسيرين جدد	%10	منخفضة جدا
إدماج مساهمين جدد	%10	منخفضة جدا
المواضيع المتعلقة بالشركة العائلية	**%37.50**	**منخفضة**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة تناول المواضيع المتعلقة بالشركة العائلية محل الدراسة في الاجتماعات العائلية منخفضة، وهو ما سيثبط أفراد العائلة الآخرين خاصة الشباب في تأسيس شركاتهم الخاصة، نظرا للتعتيم على أهم المواضيع التي يمكن أن يكتسبوا خبرة وتجربة منها خاصة تعيين مسيرين جدد، إدماج مساهمين جدد، وتوزيع الأرباح، وانعدام ثقافة الحوار العائلي هو أحد أسباب الخلاف بين الإخوة الثلاث المالكين-المسيرين لهذه الشركة، وتقتصر المحادثات حول الشركة في المواضيع الروتينية المتعلقة بالمشاكل اليومية التي تصادفها مالكيها ومسيريها وبحث عن حلول لها، دون الخوض في الجانب الاستراتيجي للشركة واستشراف مستقبلها القريب والبعيد.

2. الرؤية الإستراتيجية للشركة العائلية "أضواء المدينة مرسلي" وإدارتها الإستراتيجية

يمتلك الإخوة المالكون-المسيرون لهذه الشركة رؤية إستراتيجية متباينة لكنها تتقاطع في العديد من النقاط، أهمها:

- تفكيرهم في إيجاد خليفة لهم لاستمرارية الشركة العائلية، بشرط أن يتسم بالصفات التالية: الوفاء، الشرف، الهمة، الثقة، الأمانة، المرونة في التعامل، الذكاء العملي، حسن المعاملة مع الآخرين؛
- إدراكهم أن درجة المنافسة في القطاع الذي ينشطون فيه قوية تتطلب يقظة تنافسية دائمة؛
- تصورهم المستقبلي أن السوق المحلي الذي ينشطون فيه سيتشبع، مما يضطرهم لتوسيع نشاطهم خارج الوطن؛

- ضبابية رؤيتهم الإستراتيجية لمستقبل شركتهم على المدى المتوسط (خمس سنوات القادمة) خاصة فيما يخص مركزها التنافسي وحصتها السوقية، رغم تفكيرهم في وضع إستراتيجية لتعزيز تنافسية شركتهم مستقبلا بالتنسيق مع مسيري الشركة الآخرين.

تتضح معالم الرؤية الإستراتيجية للشركة العائلية محل الدراسة في خمس أبعاد أساسية: الإدارة الإستراتيجية، التمويل، العملاء، التموين، إدارة الموارد البشرية.

أ- الإدارة الإستراتيجية

يوضح الجدول الموالي الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري هذه الشركة العائلية لإدارتها الإستراتيجية من خلال تركيزهم واهتمامهم بمختلف عناصرها المكونة لها:

الجدول رقم (05): الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري الشركة العائلية محل الدراسة لإدارتها الإستراتيجية

العنصر	نسبة الأهمية	درجة الأهمية
اقتراح منتجات وخدمات جديدة	%90	شديد الأهمية
تحسين جودة المنتجات والخدمات الحالية	%80	هام
الحصول على شهادات مطابقة الجودة	%70	هام
تحسين أو تغيير التكنولوجيا المستخدمة	%40	ضعيف الأهمية
تغيير جذري في نشاط المؤسسة	%60	متوسط الأهمية
زيادة عدد المساهمين	%10	غير هام
العمل على توسيع الشركة	%70	هام
إنجاز شراكات وتحالفات جديدة	%60	متوسط الأهمية
العمل على الاندماج مع شركات أخرى	%40	ضعيف الأهمية
الإدارة الإستراتيجية	**%57.78**	**متوسطة الأهمية**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

يملك الإخوة مالكو الشركة العائلية رؤية إستراتيجية للإدارة الإستراتيجية لشركتهم، لكن تظل قاصرة نسبيا خاصة فيما يخص رفضهم إدخال مساهمين جدد، وضعف تحمسهم نحو تحسين أو تغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمل على الاندماج مع شركات أخرى، مع ذلك هم يعملون على طرح منتجات وتقديم خدمات جديدة وتحسين جودة المنتجات والخدمات الحالية، ويسعون إلى الحصول على شهادة مطابقة الجودة لاستقطاب عملاء جدد، ويفكرون بجدية في توسيع الشركة ونشاطاتها، وهي عناصر قوة لإدارتهم الإستراتيجية لشركتهم العائلية.

ب- **التمويل** تبرز الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري هذه الشركة العائلية لطرق تمويل شركتهم، في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري الشركة العائلية محل الدراسة لطرقتمويلها

الطريقة	نسبة الأهمية	درجة الأهمية

زيادة رأس مال الشركة	%60	متوسطة الأهمية
فتح رأس المال للمساهمين خارج العائلة	%30	ضعيفة الأهمية
فتح رأس المال للمساهمين داخل العائلة	%20	غير هامة
الاستدانة من البنوك العمومية	%10	غير هامة
الاستدانة من البنوك الخاصة	%10	غير هامة
الاستدانة من البنوك الإسلامية	%10	غير هامة
إحداث تغيير آخر في هيكل التمويل	%20	غير هامة
تمويل الشركة العائلية	**%22.86**	**ضعيفة الأهمية**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

لا يملك الإخوة المالكون-المسيرون للشركة العائلية محل الدراسة رؤية إستراتيجية واضحة فيما يخص تنويع طرق تمويل الشركة العائلية، خاصة مع رفضهم الاستدانة من البنوك بمختلف أنواعها، وإحجامهم عن فتح رأس المال للمساهمين من داخل وخارج العائلة، وقناعتهم الحالية بعدم إحداث تغيير آخر في هيكل التمويل، رغم تفكيرهم في زيادة رأس مال الشركة العائلية دون تغيير تركيبة هيكل رأس المال، وهو ما يوضح قصور في الرؤية الإستراتيجية المتعلقة بتمويل الشركة العائلية خاصة على المدى المتوسط والبعيد.

ت- العملاء

يحظى استقطاب العملاء ورضاهم وولائهم بأهمية خاصة في نجاح واستمرارية أي شركة، كما أنه إحدى أهم ركائز رؤيتها الإستراتيجية، وذلك من خلال آليات لجذب العميل والعمل على تحقيق رضاه وضمان ولائه، والجدول الموالي يوضح الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري الشركة العائلية فيما يخص العملاء:

الجدول رقم (07): الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري الشركة العائلية محل الدراسة فيما يخص العملاء

الآلية	نسبة الأهمية	درجة الأهمية
العمل على تحقيق رضا وولاء العملاء الحاليين	%80	هامة
العمل على رفع الحصة السوقية	%80	هامة
العمل على رفع المبيعات	%90	شديدة الأهمية
التوسع نحو عملاء وطنيين عموميين	%50	متوسطة الأهمية
التوسع نحو عملاء وطنيين خواص	%50	متوسطة الأهمية
التوسع نحو عملاء أجانب في الخارج	%50	متوسطة الأهمية
التوسع نحو عملاء لشركات من أفراد العائلة	%40	ضعيفة الأهمية
العملاء	**%62.86**	**هامة**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

يملك الإخوة رؤية إستراتيجية واضحة تجاه عملاء شركتهم العائلية، ويولونهم أهمية خاصة مقارنة بالأبعاد الأخرى، حيث يعملون على رفع المبيعات وحصتهم السوقية، وتحقيق رضا وولاء العملاء الحاليين للشركة العائلية، إضافة إلى تفكيرهم نسبيا في التوسع نحو عملاء جدد من مختلف الأصناف داخل وخارج الوطن، وتفكيرهم وتصورهم القوي تجاه عملاءهم يعتبر إحدى أهم نقاط قوة رؤيتهم الإستراتيجية.

ث- التموين

يعتبر التموين من أهم الأنشطة الحيوية لأي شركة تريد البقاء في السوق والاستمرارية والنمو، ويعتبر بعد هام من أبعاد الرؤية الاستراتيجية لملاك ومسيري الشركات، والجدول التالي يبين الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري الشركة العائلية محل الدراسة لطرق تموينها بما تحتاجه من طرف الموردين:

الجدول رقم (08): الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري الشركة العائلية محل الدراسة لطرق التموين

الطريقة	نسبة الأهمية	درجة الأهمية
تغيير الموردين الحاليين	%70	هامة
التوجه نحو موردين وطنيين	%70	هامة
التوجه نحو موردين أجانب	%80	هامة
التوجه نحو موردين من أفراد العائلة أو الأصدقاء	%70	هامة
التوجه نحو الاستيراد	%90	شديدة الأهمية
التموين	**%76**	**هامة**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

تتسم الرؤية الإستراتيجية لمسيري-مالكي الشركة العائلية محل الدراسة لطرق التموين بالوضوح الشديد، خاصة أن مجال نشاط الشركة هو الاستيراد والتصدير ما يجعل لها خبرة كبيرة في مجال التموين وطرقه تجاوزت 15 سنة، خاصة ما يتعلق بالاستيراد، والتوجه نحو موردين أجانب، وتغيير مورديها بسهولة، وإمكانية التوجه نحو موردين وطنيين أو أحد أفراد العائلة أو الأصدقاء، وهو ما يعتبر نقطة قوة في الرؤية الإستراتيجية للإخوة ملاك هذه الشركة العائلية.

ج- إدارة الموارد البشرية

تمتلك إدارة الموارد البشرية مكانة خاصة في الرؤية الإستراتيجية لأي شركة عائلية تسعى نحو التميز وتحسين أدائها، والجدول الآتي يوضح الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري الشركة العائلية محل الدراسة لإدارة مواردها البشرية وآليات تحسينها:

الجدول رقم (09): الرؤية الاستراتيجية لمالكي-مسيري الشركة العائلية محل الدراسة لإدارة الموارد البشرية

الآلية	نسبة الأهمية	درجة الأهمية
العمل على استحداث مجالس إدارة	%30	ضعيفة الأهمية
العمل على الفصل بين الملكية والتسيير	%50	متوسطة الأهمية

العمل على توظيف المزيد من الأفراد من داخل العائلة	%40	ضعيفة الأهمية
العمل على توظيف المزيد من الأفراد من خارج العائلة	%60	متوسطة الأهمية
العمل على تحسين المهارات للموظفين الحاليين	%90	شديدة الأهمية
العمل على جلب كفاءات عالية جديدة	%70	هامة
إدارة الموارد البشرية	**%56.67**	**متوسطة الأهمية**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

يملك الإخوة مالكو الشركة العائلية رؤية إستراتيجية نسبية لإدارة الموارد البشرية لشركتهم العائلية، خاصة من يحث العمل على تحسين مهارات مواردهم البشرية واستقطاب كفاءات عالية جديدة، وتوظيف المزيد من الأفراد من خارج العائلة، لكن تبقى قاصرة من حيث رفض الملاك لاستحداث مجالس الإدارة، وعدم تحمسهم لفصل الملكية عن التسيير ما يفقدهم تحكمهم في شركتهم العائلية وما ينجر عنه من مشكلة الوكالة وتخوفهم من السلوك الانتهازي للمسيرين غير المالكين، كما أنهم لا يميلون إلى توظيف مزيد من الأفراد داخل العائلة، وهو ما يوضح تركيزهم على تحسين آليات إدارة الموارد البشرية في جوانب معينة دون غيرها.

ح- وضوح الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري الشركة العائلية

يبين الجدول التالي مدى وضوح الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري الشركة العائلية:

الجدول رقم (10): مدى وضوح الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري الشركة العائلية

البعد	نسبة الأهمية	درجة الأهمية
الإدارة الاستراتيجية	%57.78	متوسط الأهمية
التمويل	%22.86	ضعيف الأهمية
العملاء	%62.86	هام
التموين	%76	هام
إدارة الموارد البشرية	%56.67	متوسط الأهمية
الرؤية الإستراتيجية	**%55.23**	**متوسطة الأهمية**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

يمتلك الإخوة مالكو الشركة العائلية رؤية إستراتيجية واضحة نسبيا لمستقبل شركتهم، خاصة في مجال التموين والعملاء، وبنسبة أقل في تحسين أداء إدارتهم الإستراتيجية وإدارتهم لمواردهم البشرية، في حين يبقى أكبر قصور تعاني منه رؤيتهم الإستراتيجية في مجال تمويل شركتهم العائلية على المدى المتوسط والبعيد، نظرا لعدم تفكيرهم في آليات لزيادة رأس مال الشركة، ورفضهم فتح المجال لمساهمين جدد من داخل أو خارج العائلة.

3. أداء وتنافسية الشركة العائلية "أضواء المدينة مرسلي"

أ- تحليل أداء وتنافسية الشركة العائلية محل الدراسة

الجدول التالي يوضح مستوى الأداء الحالي ودرجة تنافسية الشركة العائلية في السوق التي تنشط بها حسب مالكيها-مسيريها، ورأيهم فيما يميزها عن الشركات المنافسة لها في السوق:

الجدول رقم (11): مستوى أداء وتنافسية الشركة العائلية محل الدراسة

العنصر	نسبة التميز	درجة التميز
الأداء العام للشركة	%70	عالية
جودة المنتج	%80	عالية
الأسعار المقدمة	%60	متوسطة
التكاليف المنخفضة	%50	متوسطة
سرعة تلبية طلبات العملاء	%80	عالية
المنتجات والخدمات المتكاملة	%80	عالية
اليد العاملة المؤهلة	%70	عالية
أداء وتنافسية الشركة العائلية محل الدراسة	**%70**	**عالية**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

تمتلك الشركة العائلية محل الدراسة ميزة تنافسية هامة مقارنة بالشركات المنافسة في السوق، نظرا لخبرتها في المجال ويقظتها التنافسية، وعملها على إرضاء عملاءها وتحسين جودة منتجاتها وتكوين مواردها البشرية لرفع كفاءتهم، وهي كلها عناصر رفعت من الأداء العام للشركة، وجعلتها تكتسب العديد من نقاط القوة والفرص في السوق، ويبقى العنصر الوحيد الذي عليها العمل عليه هو خفض التكاليف مع الحفاظ على الجودة العالية لمنتجاتها.

ب- الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري الشركة العائلية محل الدراسة لتحسين أدائها والحفاظ على ميزتها التنافسية على المدى المتوسط والبعيد

يسعى المالكون-المسيرون للشركة العائلية محل الدراسة إلى الحفاظ على ميزتهم التنافسية المحققة ومستوى أدائهم العالي وتحسينه في المستقبل، والجدول التالي يوضح رؤيتهم الإستراتيجية لآليات تحسين أدائهم وتنافسيتهم مستقبلا:

الجدول رقم (12): الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري الشركة العائلية محل الدراسة لتحسين تنافسيتهم

الآلية	نسبة الأهمية	درجة الأهمية
تقديم منتجات جديدة تنافسية	%70	هامة
تطبيق معايير الجودة الشاملة	%90	شديدة الأهمية
تخفيض شكاوى العملاء	%70	هامة
تقديم منتجات بأسعار تنافسية	%60	متوسطة الأهمية
اختراق أسواق جديدة	%60	متوسطة الأهمية
رفع مستوى الأداء التسويقي للشركة	%80	هامة
تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن	%70	هامة
رفع مستوى الأداء المالي للشركة	%60	متوسطة الأهمية

التكيف مع تغيرات السوق والبيئة العامة	%50	متوسطة الأهمية
استقطاب الكفاءات العالية	%90	شديدة الأهمية
تقديم وتجسيد أفكار إبداعية	%90	شديدة الأهمية
الرؤية الاستراتيجية لتحسين تنافسية الشركة محل الدراسة	**%71.82**	**هامة**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

يملك الإخوة المالكون-المسيرون للشركة العائلية رؤية إستراتيجية واضحة جدا لآليات تحسين أداء وتنافسية شركتهم، والحفاظ على ميزتها التنافسية مقارنة بالشركات المنافسة في السوق المحلية، خاصة فيما يتعلق بتطبيق معايير الجودة الشاملة، استقطاب الكفاءات العالية، تقديم وتجسيد أفكار إبداعية، رفع مستوى الأداء التسويقي للشركة، تقديم منتجات جديدة تنافسية، وتخفيض شكاوى العملاء والتكاليف، وهي آليات ستمكن الشركة العائلية من رفع مستوى أدائها الشامل وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

IV. النتائج والتوصيات

من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصلنا للعديد من النتائج الهامة، والتي على ضوئها قدمنا مجموعة من التوصيات.

1- اختبار الفرضيات:

✓ تحليل مختلف معطيات المقابلة مع مالكي/مسيري شركة "أضواء المدينة مرسلي" سمحت لنا بالتأكيد على صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على *أهمية تطوير رؤية إستراتيجية لتحقيق تنافسية وأداء الشركة العائلية محل الدراسة* حيث يملك الإخوة المالكون-المسيرون للشركة العائلية رؤية إستراتيجية واضحة جدا لآليات تحسين أداء وتنافسية شركتهم، والحفاظ على ميزتها التنافسية مقارنة بالشركات المنافسة في السوق المحلية.

✓ هذا الإضافة إلى التحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى التي *تعتبر الرؤية الإستراتيجية كأداة من أدوات تحقيق تنافسية المؤسسات* فبفضل الرؤية الإستراتيجية تستطيع أي مؤسسة توجيه قدراتها التنافسية نحو تحقيق هدف واضح ومحدَد مسبقا يسمح لها بالاستغلال الأمثل لمواردها واستغلال فرص محيطها الخارجي والحدَ من تهديداته وهكذا تستطيع أن تتميَز وتتفوَق على منافسيها وتصل إلى المكانة التي تريدها.

✓ كما يمكن تأكيد الفرضية الفرعية الثانية باعتبار أن *الأخوة المالكون لديهم رؤية إستراتيجية متوسطة الوضوح حول شركتهم* حيث أنهم ينصبون تركيزهم على التوالي حول التموين، العملاء، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في حين يبقى أكبر قصور تعاني منه رؤيتهم الإستراتيجية هو مجال التمويل.

✓ تحليل المعطيات يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الثالثة حيث *يملك الإخوة المالكون-المسيرون للشركة العائلية رؤية إستراتيجية واضحة جدا لآليات تحسين أداء وتنافسية شركتهم*، والحفاظ على ميزتها التنافسية مقارنة بالشركات المنافسة في السوق المحلية.

2- النتائج: تتمثل أهم نتائج البحث في النقاط التالية:

- ضعف دور العائلة في دفع أفرادها لتأسيس شركاتهم الخاصة بهم أو إنشاء شركتهم العائلية؛
- عدم استفادة معظم مالكي الشركات العائلية من تكوين في مجال الإدارة، واكتفائهم بالخبرة الميدانية في تسيير شركاتهم؛
- تأسيس معظم الشركات العائلية الجزائرية نتيجة دوافع ذاتية بحتة أكثر منها تشجيع المحيط العام؛
- تباين الرؤية الإستراتيجية لمعظم مالكي-مسيري الشركات العائلية، ما ينجر عنه خلافات في طريقة إدارة الشركة؛
- وضوح الرؤية الإستراتيجية للشركة العائلية محل الدراسة فيما يخص التموين، العملاء، الإدارة الإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، وضبابيتها فيما يتعلق بتمويل الشركة العائلية؛
- رفض معظم ملاك الشركات العائلية لفتح رأس مال شركاتهم لمساهمين جدد من داخل أو خارج العائلة؛
- تميز أداء الشركة العائلية محل الدراسة وتنافسيتها العالية، مع امتلاكها رؤية إستراتيجية واضحة للحفاظ على ميزتها التنافسية وتحسين أدائها مستقبلا؛
- يساهم تبني رؤية إستراتيجية واضحة في تحسين تنافسية الشركات العائلية الجزائرية.

3- **التوصيات**: انطلاقا من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- العمل على نشر ثقافة المقاولاتية وسط العائلات الجزائرية؛
- تكوين مالكي الشركات العائلية في مجال المقاولاتية وإدارة الأعمال بصفة عامة، والإدارة الإستراتيجية بصفة خاصة؛
- ضرورة استعانة ملاك الشركات العائلية بمسيرين ذوي خبرة في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، لتدعيم رؤيتهم الإستراتيجية لمختلف الأبعاد الإستراتيجية؛
- تدعيم الشركات العائلية الجزائرية من طرف الدولة وتقديم تسهيلات لها في مختلف الجوانب، بغية تفعيل دورهم في تحقيق التنمية المستدامة؛
- أهمية استفادة الشركات العائلية الجزائرية من تجارب وخبرات الشركات العائلية الأجنبية الرائدة في مجال نشاطها، لتحسين أدائها العام وتنافسيتها وتعزيز رؤيتها الإستراتيجية لمستقبلها؛
- ضرورة تبني إستراتيجية واضحة موحدة بين مالكي الشركة العائلية المسيرين لها، لضمان نجاح جهودهم في رفع أدائها وتحسين مركزها التنافسي.

المراجع والمصادر:

1 GHEDDACHE L., Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale, Thèse de Doctorat, spécialité : sciences économiques, Université Mouloud Mammeri, TIZI OUZOU, Algérie, 2012.

2 *علي كزاز مجذاب*، التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق، اطروحة دكتوراه، تخصص: ادارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018.

3 نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 14، العدد 2، ص ص 209-248، غزة، فلسطين، 2012.

4 أبو بكر مصطفى محمود، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص ص464-467.

5SCHMITT C., BOURGUIBA M., *aider l'entrepreneur à concevoir une vision*, in SCHMITT C., regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales, édition Presses de l'Université de Québec, 2008, page 176.

6ALAUOI A., La compétitivité internationale :stratégies pour les entreprises françaises, édition Harmatan, Paris, 2005, page 41

7 طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، منشورات المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002، ص 5.

8 فراحتية العيد، استراتيجية وتنافسية المؤسسة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، ص 53.

9 نفس المرجع السابق.

10السلمي علي، إدارةالمواردالبشريةالاستراتيجية،دارغريبللنشر،القاهرة، 2001، ص 123.

11HAMMOUDA A., Performance différenciée et résistance des entreprises familiales face aux crises : Cas des entreprises cotées en Tunisie, revue Gestion 2000, Volume 35, N°5, France, 2018, page 123.

12 فاتح غلاب وآخرون، إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات: دراسة تحليلية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد رقم 3، العدد 1، جامعة المسيلة، 2019، ص 251.

13 فايز عوض بن ظفره، قياس أثر رأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للشركات العائلية السعودية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 14، العدد 19، جامعة الشلف، الجزائر، 2018، ص 52.

14فاتح غلاب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 251.

15Barrédy C. & Batac J., Le rôle des dynamiques familiales dans la stratégie et la gouvernance des entreprises : soixante ans d'histoire d'une entreprise familiale, Revue Gérer et comprendre, Les Annales des mines, N° 111, V1, 2013, Paris, page 48.

16Schier G., Entreprises familiales et innovation, revue Gestion 2000, N°5, Volume 31, France, 2014, page 134.

17 عزوز امينة وآخرون، واقع المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات العائلية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة ETMA بالسعيدة، مجلة المالية وحوكمة الشركات، المجلد 3، العدد 1، جامعة أم البواقي، الجزائر، جوان 2019، ص 67.

18Cadiou C. & Cadiou K., Le modèle entrepreneurial familial durable : comment devenir hénokienne ?, Revue de l'Entrepreneuriat, Volume 13, N°3, édition maison De Boeck Supérieur, France, 2014, page 55.

19BOUZIT N., Entrepreneuriat familial : Etat des lieux et perspectives : cas de la Wilaya de Béjaïa, mémoire de magister, *Option : Management Economique des Territoires et Entrepreneuriat*, Université Abderrahmane MIRA de Béjaïa, Algérie, Juillet 2010, page 64.

20 عجال آسية، ثنائية الصراع والاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية، المجلة العلمية لجامعة الجزائر 3، العدد 9، الجزائر، ديسمبر 2017، صص: 5-7.

21COLOT O., La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises, thèse de Doctorat en sciences de gestion, université de Mons-Hainaut, France, 2007, page 40.

22عزوز امينة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 69.

23BOUZIT N., op.cit., page 68.

24 TABET-AOUEL W., BENDIABDELLAH A., Le financement de l'Entrepreneuriat en Algérie, des solutions de conjoncture in Regards croisés sur les pratiques d'accompagnement entrepreneurial, op.cit., page 394.

25 KADI M., Relation entre PME et emploi en Algérie : quelle réalité ?, colloque internationale sur l'évaluation des effets des programmes d'investissements et leurs retombés sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique, université de Sétif, 11-12 mars 2013, page 5.

26 MERZOUK F., PME et compétitivité en Algérie, Revue économie et management, n° 09, université de Tlemcen, oct. 2009, page 12.

27 Rapport du premier recensement économique, 2011. Collections statistiques, n°172. Série statistiques économiques n°69. ONS, 2012.

28 BOUYAKOUB A., Entrepreneuriat, territoire et capital humain, colloque international : création d'entreprise et territoire, Tamanrasset, Algérie, 2006, p12.

29 BOUHANNA A., TABET AOUEL W., PME /PMI, quel avenir ?, work paper, université de Tlemcen, 2010, page 7.

30Amriout G., les entreprises familiales majoritaire en Algérie, quotidien-oran.com, consulté sur (http://www.algerie-dz.com/article2248.html) le 24/03/2020 à 17h00.

دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية في خلق القيمة محليا
-دراسة ميدانية مؤسسة *Technisol* البويرة-نموذجا -

د. فارس قريني، جامعة الجزائر3
fares.mrh@gmail.com

الملخص:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الركيزة الأساسية لبناء اقتصاديات الدول خارج الريع وخلق الثروة بناءا على فكرة التنويع في القطاعات المنتجة بعيدا على اقتصاد المحروقات والجباية البترولية، وهذا لما لها من مساهمات كبيرة منها زيادة حجم الاستثمارات ،باعتبار هذا الأخير الدافع الأساسي في تحريك النشاط الاقتصادي لهذه المؤسسات.

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عموما والمؤسسات العائلية خلق القيمة محليا وجهويا التي تتعلق أساسا بتوفير مناصب الشغل وزيادة الناتج الداخلي والرفع من القيمة المضافة. وقد وقع اختيارنا على مؤسسة متوسطة (Technisol) كنموذج لدراستنا والتي عملت حقا على تطوير وكذا تنشيط الاستثمار على المستويين المحلي والجهوي.

الكلمات المفتاحية: مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مؤسسة عائلية.

Summary :

Small and medium enterprises are the mainstay of building the economies of countries outside rents and wealth creation based on the idea of diversification in the productive sectors away from the hydrocarbon economy and the collection of petroleum. This is because of its large contributions such as increasing the volume of investments as the main motive in the economic activity of these institutions.

In this study we aim at clarifying the role played by small and medium enterprises in general and family institutions in creating value locally and regionally mainly related to job creation increasing domestic output and increasing value added. We selected a medium institution (Technisol) as a model for our study which has really worked to develop and stimulate investment both locally and regionally.

Keywords : Small and Medium Enterprises, Family Foundation.

مقدمة:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكباقي المؤسسات لها تأثير على اقتصاديات البلدان حيث أن كثيرا من المؤسسات والمصانع الصغيرة ستصبح مؤسسات الغد الكبيرة والفرص الصغيرة هي بدايات لمشروعات هائلة وفي الحقيقة فإن ذكر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحيلنا إلى معالجة عدد هام من الجوانب التي مازالت مجهولة لدى المؤسسات الأخرى، لهذا فإنه من الضروري معرفة هذه المؤسسات والمحيط الذي تتطور فيه بالإضافة إلى معرفة جوانب عديدة منها وسنحاول من خلال هذه الورقة البحثيةلدراسة دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمةمحليا بشكل عام من خلال طرحنا للإشكالية التالية: **ما هو دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية في خلق القيمة محليا ؟**

للإجابة على الإشكالية والتحقق من الفرضيات قسمنا الورقة البحثية الى ثلاث محاور:

المحور الأول: تحليل ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛

المحور الثاني خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أنواعها ومراحل إنشائها؛

المحور الثالث: دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة صغيرة ومتوسطة –Technisol – .

1. فرضيات الدراسة:

إن وضع التساؤلات الفرعية يوجب علينا وضع إجابات فرضية، نعمل لاحقا على اختبار صدقها من خطئها، وسنحاول من خلال معارفنا القبلية المكتسبة من وضع إجابات مبدئية:

- تعتمد مؤسسة تيكني صول (Technisol) على هيكلة و إدارة تسمح لها بالريادة.
- مؤسسةتيكني صول (Technisol) مؤسسة رائدة في صناعة منتوج lexpanséle polystyrène على مستوى الجزائر، وتحاول مسايرة التطور، سعيا منها لتحقيق تنمية محلية مستدامة.
- مؤسسةتيكني صول (Technisol) متميزة بمنتجاتها في السوق، بفعل وجودها وحيدة في السوق و تحكمها في القطاع دون غيرها من المؤسسات.

2. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في حد ذاتها باعتبارها الثروة الأولى والحقيقية للثروة ومصدر الإبداع والميزة التنافسية من خلال ما تمتلكه من قيمة وقيمة مضافة في التنمية المحلية والتأثير على متغيرات الاقتصاد .

3. أهداف الدراسة :

تتجلى أهداف الدراسة فيما يلي:

- توضيح مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وعلاقتها بخلق الثروة؛
- محاولة الربط بين اهتمامات المؤسسات العائلية في ظل البحث عن نوع من الدعم من جهة وقدرة المقاولعلى خلق فكرة المقاولة والبقاء في ظل المنافسة الشديدة على الفكرة؛

- السعي إلى توفير مؤشرات كمية قصد تقليل حالة عد التأكد الذي تعيشه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اليوم.

4. أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي أدت بالباحث إلى اختيار موضع البحث ما يلي:

- أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجر الأساس لبناء اقتصاد بعيدا عن الريع الذي يولد الريع؛
- قناعة الباحث بان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مجال بالغ الأهمية في ظل ما تعيشه الاقتصاديات الريعية كمن تدهور للعائدات وأثر ذلك على كل المؤشرات الاقتصادية؛
- إثراء المجلة بهذا النوع من البحوث وتوفير حامل للمعلومات يستفيد منه الباحث في هذا المجال.

المحور الأول: تحليل ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن التطرق إلى موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(م.ص.م)(*) يتطلب تحديد ماهية هذا النوع من المؤسسات ولقد كثرت الكتابات التي تناولت هذا الموضوع ولكنه لم يتم التوصل لحد الآن إلى وضع تعريف محدد ودقيق لها، لذا سنتطرق بالدراسة في هذا الجزء إلى صعوبات تحديد مفهوم هذا القطاع والمعايير المتبعة في تعريفه، كما سنقدم بعض التعاريف الدولية لهذا النوع من المؤسسات.

1. معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن محاولة تحديد تعريف جامع وشامل لـ (م.ص.م) يعترضه تعدد المعايير التي تستند إليها هذه التعاريف، لذا وقع شبه إجماع عام بين الكُتاب والمؤسسات ومراكز البحوث والهيآت الحكومية والبنوك ومختلف الدوائر المهتمة بقطاع(م.ص.م) على الاحتكام إلى مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تتمثل في:

أ. **المعايير الكمية**: وهي المعايير التي تتناول الجوانب الكمية التي تصلح للأغراض الإحصائية، والتي يمكن بمقتضاها جمع البيانات الإحصائية من أجل الاستفادة منها ومن أهمها نذكر1:

1- **معيار عدد العمال**: يعتبر أكثر المعايير شيوعا في الاستخدام للتمييز بين(م.ص.م) والمؤسسات الكبيرة، نظرا لسهولة قياسه ولكن على الرغم من ذلك لا يوجد اتفاق عام حول عدد العاملين إذ يختلف هذا المعيار من دولة إلى أخرى ففي الدول النامية تعتبر المؤسسة صغيرة إذا كانت تضم أقل من مائة(100) عامل، في حين تصل في الدول المتقدمة إلى خمس مائة(500) عامل.

2- **معيار رأس المال**: يعتبر كذلك من أحد المعايير المستخدمة للتمييز بين (م.ص.م) والمؤسسات الأخرى، إذ أن (م.ص.م) تتميز بانخفاض حجم رأس المال المستثمر بها لكنه أيضا يختلف من دولة لأخرى.

3- **المعيار المزدوج**: يعتمد هذا المعيار على الجمع بين المعيارين السابقين للحصول على نتيجة أكثر دقة وعليه تعتمد أغلب الدول في تعريفها لـ (م.ص.م).

(*)- (م.ص.م): هو الترميز الذي سنطلقه على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بحثنا هذا.

ب. المعايير النوعية: إن المعايير الكمية لا تكفي لتحديد تعريف شامل لـ(م.ص.م) وتوضيح الحدود الفاصلة بين(م.ص.م) وباقي المؤسسات لذا وجب إدراج جملة من المعايير النوعية والتي من أهمها[2]:

1-المعيار القانوني أو الاستقلالية: نعني بها استقلالية المشروع عن أي تكتلات اقتصادية، بحيث يكون المدير هو المالك دون تدخل هيآت خارجية في عمل المؤسسة، ويتفرد في اتخاذ القرارات وأن يتحمل صاحب أو أصحاب المؤسسة المسؤولية كاملة فيما يخص التزامات المشروع اتجاه الغير.

2-محلية النشاط: وهو أن يقتصر نشاط المؤسسة على منطقة أو مكان واحد وتكون معروفة فيه، وهذا طبعا لا يمنع امتداد النشاط التسويقي للمنتجات إلى مناطق أخرى في الداخل أو الخارج.

3-الحصة من السوق: إن الحصة السوقية لـ(م.ص.م) محدودة وذلك راجع لصغر حجمها وإنتاجيتها وضآلة حجم رأس مالها، مما يجعلها غير قادرة على فرض هيمنتها وسيطرتها على الأسواق عكس المؤسسات الكبيرة.

4-الملكية:ملكية (م.ص.م) تعود في أغلبها إلى القطاع الخاص وتشكل النسبة الكبيرة منها مشروعات فردية وعائلية ويلعب مالكها دورا كبيرا على كل المستويات، وفي الجزائر نجد عددا هاما من هذه المؤسسات تابعة للدولة أي أنها تشكل مؤسسات عمومية محلية[3].

2. **التعاريف الدولية لـ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

أ- تعريف الو.م.أ: حسب قانون (م.ص.م) لعام 1953م، تعرف هذه المؤسسات بأنها: "تمثل المؤسسة التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه" واستند في ذلك على معيار حجم المبيعات ومعيار عدد العمال، ووضع حدودا لذلك صنفها كمايلي:

1-المؤسسات الخدمية والتجارة بالتجزئة : من 01 إلى 15 مليون دولار.

2-المؤسسات التجارية بالجملة: من 05 إلى 15 مليون دولار.

3-المؤسسات الصناعية: عدد العمال 250 عامل على الأكثر[4].

ب-تعريفالاتحاد الأوروبي: استنادا إلى تصريح مجلس الاتحاد الأوروبي، فإنه لا يمكن إعطاء تعريف عام لـ (م.ص.م) لأن المفهوم يختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، وكقاعدة عامة للمنظمة تعتبر (م.ص.م) كل مؤسسة يكون عدد عمالها المشتغلين لا يتجاوز 500 عامل على أن يصل حجم الاستثمار 75 وحدة نقدية أو أقل[5].

ج-تعريف اتحاد جنوب شرق آسيا:

في دراسة حديثة حول (م.ص.م) قام بها اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا، استخدم فيها كل من بروش وهيمينز(Bruch et Hiemenz) التصنيف الآتي[6] المعترف به بصورة عامة في هذه البلدان والذي يأخذ مؤشر العمالة كمعيار أساسي.

1) من 01 إلى 10 عمال.....مؤسسة عائلية وحرفية.

2) من 10 إلى 49 عامل .....مؤسسة صغيرة.

3) من 49 إلى 99 عامل.....مؤسسة متوسطة.

4) أكثر من 100 عامل.....مؤسسة كبيرة.

د–تعريف بعض البلدان: في فرنسا تعد (م.ص.م) كل مؤسسة تشغل أقل من 500 عامل ورأس مال متضمن الاحتياطات أقل من 05 مليون فرنك فرنسي أما في اليابان فتحدد الـ (م.ص.م) بالاعتماد على أساس أن يكون رأس المال المستثمر أقل من 50 مليون ين وعدد عمال أقل من 300 عامل، في حين في تونس لم يرد تعريف رسمي لـ (م.ص.م) إلا أنها وضعت بعض المعايير مثل قيمة استثمار لا تفوق 03 ملايين دينار تونسي وعدد العمال الذين تشغلهم المؤسسة هو 10 عمال فما أكثر[7].

أما فيما يخص جمهورية مصر فقد تعددت التعاريف حسب الجهة التي أصدرتها، وبالاعتماد على التعريف الوارد في مشروع قانون (م.ص.م) فقد عرفها:" بأنها كل نشاط لشخص أو أكثر يعملون لحسابهم، ويكون للمشروع صفة الاستقلالية في الملكية والإدارة ويقل عدد العاملين فيه عن 100 عامل، ويقل رأس مال المشروع عن مليون جنيه"[8].

هـ–التعريف الجزائري: تعرف الجزائر هذا النوع من المؤسسات:" بأنها كل مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات تشغل من 01 إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 02 مليار دينار، وتستوفي معاييرالاستقلالية بحيث لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى[9] "، وهو التعريف الذي أخذنا به في بحثنا هذا.

الجدول رقم(01): تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

نوع المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة
عدد العمال	09-01	49 -10	250 -50
رقم الأعمال (دج)	20-01 مليون	200 -20 مليون	200مليون- 2مليار
الحصيلة السنوية	10-01 ملايين	100 -10مليون	500 -100 مليون

المصدر:الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 77 الصادرة في 15 ديسمبر 2001، ص6،7.

المحور الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أنواعها ومراحل نشأتها.

تتميز (م.ص.م) بعدة خصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة، ومن أجل إنشاء هذه المؤسسات على المبادر أن يتبع بعض الخطوات من أجل دراسة مشروع المؤسسة دراسة جيدة، وسنتطرق في هذا المبحث إلى سمات هذا النوع من المؤسسات ومراحل إنشائها ثم نذكر مختلف تصنيفاتها.

1. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هناك مجموعة من الخصائص تميز (م.ص..م) عن باقي المؤسسات الأخرى منها[10]:

- انخفاض معامل رأس المال عن العمل لكون هذا النوع من المؤسسات يعتمد على استخدام القدرات الإنتاجية الكثيفة العمل على حساب كثافة رأس المال.
- يتولى مالك المؤسسة كل العمليات التسييرية والتقنية والمالية باعتبار أن هذه المؤسسات ذات طابع عائلي في أغلب الأحيان.
- تقدم (م.ص..م) السلع والمنتجات والخدمات التي تتناسب مع احتياجات السوق المحلية، وتلبية الطلب في المنطقة التي تنشأ بها والمناطق المجاورة.
- ارتباط الجانب الاقتصادي لـ (م.ص..م) بالجانب الاجتماعي، فكثيرا ما ترتبط بالعائلة فتوفر فرص العمل لأفرادها من الرجال والنساء، كبارا وصغارا، دون الالتزام بمؤهلات دراسية أو شهادات رسمية.
- عادة ما تكون هذه المؤسسات عبارة عن صناعات مكملة ومغذية لإحدى الصناعات الكبيرة، وعليه فإن (م.ص..م) تلعب دورا في دعم المؤسسات الكبيرة من خلال توزيع منتجاتها وإمدادها بمستلزمات الإنتاج، وبذلك تسهم في تدعيم علاقات التشابك القطاعي في الاقتصاد الوطني.
- عدم إقبال الرأس مال الأجنبي على الاستثمار في (م.ص..م)، ويرجع ذلك إلى عاملين:
  - ✓ تتميز هذه المؤسسات بالطابع العائلي إلى حد كبير.
  - ✓ ارتفاع عنصر مخاطرة الاستثمار فيها لصغر حجم رأس المال.

هناك مميزات وخصائص أخرى نجد من أهمها[11]:

- تتميز هذه المؤسسات بمرونة واستجابة أكبر لمتطلبات السوق مقارنة بالمؤسسات الكبرى، باعتبارها أكثر استعدادا للتكيف مع التغيرات السريعة لأذواق المستهلكين، وإمكانية التطوير والتحديث.
- سهولة الدخول أو الخروج من السوق بسبب قيمة رأس المال المنخفض، وخاصة المعدات والأدوات المكونة للمشروع.
- تعتمد على الموارد الطبيعية المتاحة محليا، وعلى آلات ومعدات بسيطة نسبيا.
- الحاجة إلى التمويل هي إحدى مميزات (م.ص..م)، إذ نجد في بعض الاقتصاديات وبالرغم من وجود قوانين تحث على كيفية تمويل (م.ص..م)، إلا أن هذه الأخيرة تجد صعوبة في الحصول على التمويل من طرف البنوك بالإضافة إلى تحمل عبء الفائدة المرتبط بالقروض[12].
- العوائد المالية الكبيرة واحدة من المزايا المهمة للعمل الصغير مقارنة بالأعمال الكبيرة، فالدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة كالو.م.أ مثلا والتي قارنت بين العائد على رأس المال للسنوات 1980-1996، وجدت بأن العوائد التي حققتها الأعمال الصغيرة هي أكثر منهافي الأعمال الكبيرة، وهذا حصل في سنوات الرخاء وسنوات الكساد ولكن يجب التنبيه إلى أن هذه الأرقام هي للأعمال الباقية أي الناجحة التي لم تصف نشاطها[13].

جدول رقم(02): نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجموعات الكبيرة للبلدان الرأسمالية.

الدول	النسبة
الولايات المتحدة الأمريكية	%74.6
اليابان	%71.3
الاتحاد الأوروبي	%81.85

المصدر: ناصردادیعدون، مرجع سبق ذكره،ص 72.

2.مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتلخص أهم مراحل إنشاء (م.ص..م) في الخطوات التالية[14]:

أ. **تحديد نوع النشاط ومجاله:** هي الخطوة الأولى التي يقوم بها المبادر، حيث يعكس هذا التحديد اهتمامات وخبرات المبادر،ويسمح له بتعيين الإطار الذي سيتم فيه بحث الفرص الاستثمارية مما يزيد من إمكانية دراستها.

ب. **التعرف على الفرص الاستثمارية المناسبة:** قبل البدء في العمل يجب تحديد الفرص الاستثمارية المقترحة للمؤسسة، لأن نجاحها يعتمد أساسا على مدى استغلالها للفرص المتاحة في السوق.

ج.**تحديدالمدخل المناسب للبدء في تأسيس (م.ص..م):** وذلك كمايلي:

1.**شراء مؤسسة قائمة:** أي وجود مشروع قائم بما فيه من مصانع،عمال،إنتاج،سوق، عملاء، علاقات...الخ ويتم الشراء بعد دراسة مسبقة للمؤسسة بتقييمها لفترة زمنية محددة للتعرف على ايجابياتها وسلبياتها قبل اتخاذ قرار الشراء الذي يبنى على مايلي[15]:

- شراء مؤسسة ناجحة والذي قد يؤدي إلى استمرار نجاحها، لأن المالك الأول قد استطاع إيجاد قاعدة من العملاء وبناء علاقة جيدة مع الموردين.
- الموقع المناسب للمؤسسة، لأن اختيار المؤسسة التي تحتل موقعا جيدا يعتبر عاملا مهما في استمرار نجاح العمل.
- بداية النشاط من مؤسسة قائمة يوفر الوقت والجهد والتكلفة، حيث يمكن للمالك الجديد مباشرة العمل من يوم شراء المؤسسة.

2–البداية من الصفر(بداية مؤسسة جديدة): هي من أكثر الطرق وأصعبها استخداما، وتتميز عن الطريقة الأولى بأنها تمنح حرية أكبر عند إنشاء وتجهيز المشروع، ولا تفرض قيودا في التعامل مع موردين معينين أو بيع منتوج معين لزبون اعتاد التعامل مع المشروع، وغالبا ما يعتمد نجاح المؤسسة في هذه الحالة على الخبرات الشخصية للمبادر.

د–تحديد شكل الملكية: بعد تحديد الفرصة المناسبة ننتقل إلى تحديد شكل الملكية للمؤسسة من مؤسسة فردية، شركة تضامن أو شركة مساهمة وغيرها، وهناك اعتبارات يجب دراستها قبل اختيار الشكل النهائي للمؤسسة نذكر منها[16]:

1) **المسؤولية المالية**: يجب على الشخص أن يتخذ قرارا فيما يتعلق بالمدى الذي يتمكن فيه من تحمل المسؤولية الشخصية عن التزامات الشركة المالية.

2) **متطلبات رأس المال المطلوب لبدء العمل**: اعتمادا على حجم رأس المال المطلوب، على الشخص أن يخطط لأسلوب توفيره، إذ أن بعض أشكال الملكية تكون أكثر قدرة على توفير مبالغ من غيرها.

3) **السيطرة**: اختيار شكل الملكية يحدد درجة سيطرة المالك على العمل، إذ تقل درجة السيطرة بإدخال شركاء في المؤسسة. لذا على المالك أن يقرر بشكل مسبق نسبة السيطرة التي يرغب التنازل عنها مقابل مساعدة الآخرين له.

هـ–وضع خطة المشروع: هي من أهم الخطوات لأنها تساعد المالك على تحويل الفكرة إلى واقع عملي، وتتطلب هذه الخطة الإمعان في كل جوانب المؤسسة كإمكانيات العاملين وتوافر الموردين وغالبا ما تحتوي الخطة على[17]:

- وصف مختصر للمؤسسة من حيث المنتج أو الخدمة التي تقدمها والسوق المتوقع لها وكذلك التمويل اللازم.
- وصف محدد وكامل لخصائص المنتج أو الخدمة مع التركيز على ما يتميز به من منتجات المنافسين.

و–الحصول عل التمويل اللازم: بعد وضع الخطة يتم البحث عن مصادر التمويل ويتعلق حجم التمويل بحجم ونوع المؤسسة، فمثلا المؤسسات الخدمية تحتاج إلى تمويل أقل من المؤسسات الصناعية وللتمويل عدة صور منها التمويل الذاتي والتمويل عن طريق مصادر خارجية والتي تعتبر البنوك من أهمها[18].

3.أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تأخذ (م.ص.م) أشكالا مختلفة، تختلف باختلاف التصنيف الذي خضعت له وهذه التصنيفات تأخذ أسسا مختلفة منها القانون وأسلوب العمل أو النشاط كمايلي:

أ– التصنيف وفق الشكل القانوني للمؤسسة: وتضم كل من:

1) **المؤسسات الفردية**: هو أبسط الأشكال القانونية، حيث يصعب التفرقة بين المؤسسة وصاحبها فهو مديرها غالبا والذي يرسم سياستها ويتحمل مسؤوليتها، ويتميز هذا النوع من المؤسسات بحرية صاحبها التامة في الإدارة والتصرف في الأموال وانجاز الأعمال، بالإضافة إلى انخفاض كلفة البدء بنشاط هذه المؤسسة، ويقابل ذلك أنه مسؤول مسؤولية كاملة عن مخاطر المؤسسة و ديونها، أي أن ديون العمل هي ديون شخصية على المالك وإذا ما فشلت المؤسسة في تسديد ديونها فمن حق الدائنين بيع الممتلكات الشخصية للمالك لتسديد هذه الديون[19].

2) **شركات الأشخاص**: هي امتداد للمؤسسات الفردية من حيث الملكية الخاصة لحصص رأس المال والمسؤولية غير المحدودة للشركاء والمتضامنين عن ديون الشركة، ولكنها تمتاز عنها بقدرتها على جمع أكبر قدر من رأس المال وأن الربح والخسارة يوزع على الشركاء حسب نسبة حصصهم في رأس المال، وتنقسم هذه الشركات إلى[20]:

* **شركة التضامن**: تتكون من عدد من الأشخاص الطبيعيين لا يقل عن اثنين ولا يزيد عن عشرين، إلا إذا طرأت الزيادة على ذلك نتيجة الإرث.

* **شركة التوصية البسيطة**: تتكون من نوعين من الشركاء، الشركاء المتضامنون وهم الذين يتولون إدارة الشركة، والشركاء الموصون الذين يشاركون في رأس مال الشركة.

الشركة ذات المسؤولية المحدودة: تتألف من عدد من الشركاء لا يقل عن اثنين ولا يزيد عن خمسينشخصا، وتتميز هذه الشركات عن شركات الأشخاص بمحدودية كثافة الشركاء بمقدار حصصهم في رأسالمال.

ب- التصنيف حسب طبيعة النشاط: تغطي (م.ص.م) جميع مجالات النشاط الاقتصادي بمختلف فروعه، وبالتالي يمكن تقسيم هذه المؤسسات حسب هذا المعيار إلى[21]:

1) **مؤسسات التصنيع**: على الرغم من أن الاستثمار في هذا القطاع يحتاج إلى رأس مال كبير يصعب على(م.ص.م) توفيره، ويتطلب خبرات عالية وتكنولوجيا متطورة، إلا أن هذا النوع من المؤسسات قد استطاع اقتحام بعض التخصصات الصناعية ونجد من بينها الصناعات التعدينية، الصناعات الغذائية، الصناعة النسيجية، الخشب ومشتقاته، مواد البناء بالإضافة إلى صناعة الورق.

2) **مؤسسات تجارية**: وتضم جملة المؤسسات التجارية العاملة في التجارة الخارجية أو التجارة الداخلية بأنواعها المختلفة، من تجارة الجملة أو تجارة التجزئة، ونلاحظ في هذا المجال سيطرة مؤسسات التجارة بالتجزئة إذ تمثل هذه المشروعات المحرك الأساسي للنشاط التجاري في أي بلد.

3) **مؤسسات الخدمات**: قطاع الخدمات هو القطاع الرائد في اقتصاديات البلدان المتطورة، وتقدم هذه المشروعات العديد من الخدمات لفئات المستهلكين والمنتجين ويعد هذا القطاع من أكثر المجالات التي برزت فيها (م.ص.م) لعدم احتياجها إلى رأس مال كبير واعتمادها على كثافة اليد العاملة، وأكثر مجالات النشاط الخدمي هي النقل، السياحة،الخدمات الفندقية والمطاعم، صيانة الاتصالات، مكاتب استشارية كالمحاماة وخدمات الإعلام الآلي.

4) **مؤسسات زراعية**:وتشمل الزراعة، تربية المواشي، تربية النحل...الخ،وقد شهدت هذه المؤسسات نموا ملحوظا ومساهمة هامة في الدخل القومي للبلدان النامية في العقود الأخيرة ويكون هذا النوع من المؤسسات مع مثيلاتها الصناعية والتجارية قطاعا اقتصاديا متكاملا.

ج) تصنيف (م.ص.م) على أساس توجهها: في هذا المعيار نفرق بين ثلاثة أنواع من (م.ص.م) هي[22]:

1) **المؤسسات العائلية أو المنزلية**: ما يميز هذا النوع هو أن إقامة المؤسسة هو المنزل، وتعتمد على عمل أعضاء الأسرة الذين يساهمون في إنشائها، وتستخدم فنون إنتاج بسيطة تتواكب مع وفرة العمل وقلة رأس المال، وتنتج منتجات تقليدية وبكميات محدودة كصناعة الأحذية والصناعة الحرفية...الخ.

2) المؤسسات التقليدية: وهي لا تختلف كثيرا عن المؤسسات العائلية لأنها تعتمد على عمل أعضاء الأسرة ولكن بإمكانها الاعتماد على أجراء، ويتزايد هذا القدر على نحو طردي مع حجم الورشة،وعليه فهي تختلف عن المؤسسات الأسرية في كون إقامتها مستقلة عن المنزل.

3-**المؤسسات المتطورة وشبه المتطورة:** يتميزهذا النوع من المؤسسات عن النوعين السابقين باستخدامه لتقنيات وتكنولوجيات الصناعة الحديثة سواء من ناحية التوسع أو من ناحية التنظيم الجيد للعمل أو من ناحية إنتاج منتجات منظمة مطابقة لمقاييس الصناعة الحديثة والحاجات العصرية[23].

د) التصنيف على أساس تنظيم العمل: يمكن لنا حسب هذا التصنيف التفريق بين نوعين من المؤسسات هما[24]:

1- مؤسسة غير مصنعية: يجمع هذا النوع بين نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي، إذ يعتبر الإنتاج العائلي الموجه للاستهلاك الذاتي أقدم شكل من حيث تنظيم العمل ومع ذلك يحتفظ بأهميته حتى في الاقتصاديات الحديثة، أما الإنتاج الحرفي فهو نشاط يدوي يقدم سلعا للزبائن حسب احتياجاتهم ويزاوله الحرفي بمفرده أو بإشراك عدد من المساعدين.

2-مؤسسات مصنعية: تتميز عن المؤسسات غير المصنعية من حيث تقسيم العمل، وتعقيد العمليات الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التسيير وأيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة واتساع أسواقها.

جدول رقم(03): الأحجام المختلفة للمشروعات الصناعية وخصائصها.

عوامل المقارنة	الصناعات الصغيرة			الصناعات المتوسطة	الصناعات الكبيرة
	صناعات صغيرة جدا		صناعات صغيرة بالمصنع		
المكان	المنزل	الورشة	المصنع	المصنع	المصنع
الملكية	فردية	فردية أو تضامن	فردية أو شركات أشخاص	شركات أشخاص وأموال	شركات أموال
عدد العمال	أقل من 05	أقل من 10	10 - 30	31- 100	أكثر من مائة
درجة الآلية	يدوية	يدويةوآلات بسيطة	يدوية ونصف آلية	نصف آلية وآلية	آلية
السوق	الأسر والمعارف أو الأسر المنتجة	الحي والأسر المنتجة	السوق المحلي أساسا	السوق المحلي والدولي	السوق المحلي والدولي
المواد الخام	محلية ورخيصة	محلية	محلية ومستوردة	محلية ومستوردة	محلية

				أحيانا	ومستوردة

المصدر: سيد ناجي مرتجى،" المشروعات الصغيرة والمتوسطة:المفهوم والمشكلات وإطار التطوير"، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي:الإشكاليات وأفاق التنمية،القاهرة،مصر، 2004.

المحور الثالث: مساهمة مؤسسة Technisol في خلق القيمة

1. تحليل مؤسسة Technisol

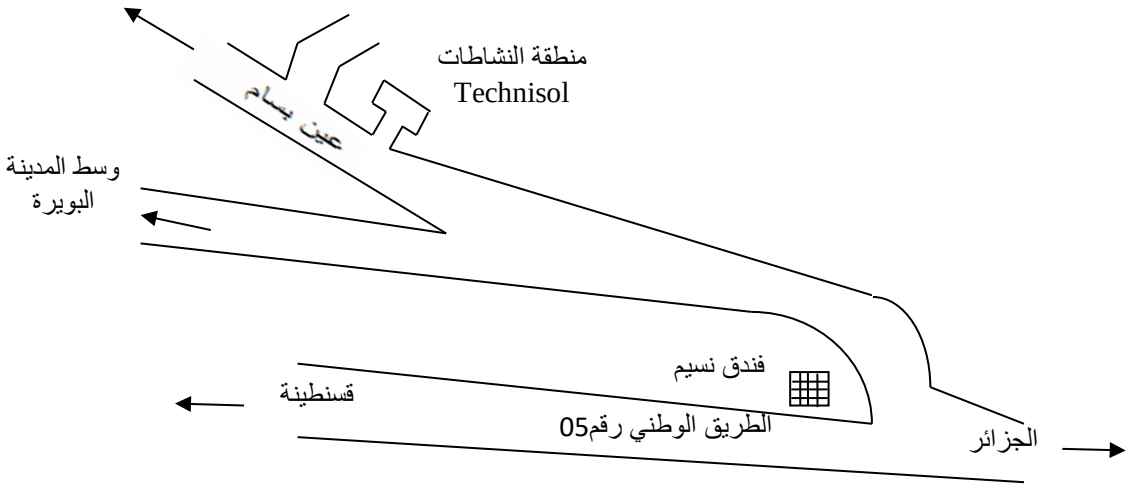
1.1.نشأة مؤسسة Technisol.

كانت فكرة إنشاء المؤسسة سنة 1996، ووقع اختيار صاحب المؤسسة على إنتاج مادة le polystyrène expansé كونه مهندس معماري وله خبرة وتجربة في الميدان.

في شهر أفريل 1998 قام صاحب مؤسسة Technisol بنشر أول إشهار في الصحف، وفي نفس الوقت بدأت المؤسسة تصنع المنتوج، وكانت المادة الأولية مستوردة من فرنسا وبلجيكا، والمعدات كانت بسيطة وغير جيدة للتشغيل مما جعل إنتاجها في ذلك الوقت ضعيفا.

إن مؤسسة Technisol تعتبر ثاني مؤسسة في صناعة منتوج polystyrène expanséle في الجزائر وكان رأس مال المؤسسة عبارة عن ذمة مالية عائلية تقدر بـ 200000000دج، تقع مؤسسة Technisol في منطقة النشاطات لمدينة البويرة على بعد 120 كلم عن الجزائر العاصمة.

الشكل رقم(01): الموقع الجغرافي لمؤسسةTechnisol



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة.

2.1 التعريف بمنتوج المؤسسة وتحليل محيطها الخارجي.

أ- **التعريف بمنتوجها:** تقوم مؤسسة Technisol بإنتاج polystyrène expanséle ، وهي مادة عازلة تستعمل لأعمال البناء وذلك لغرض تثبيت درجة الحرارة، كما تستعمل أيضا لحفظ المواد الاستهلاكية مثل

الفواكه غير الموسمية، وذلك بوضع هذه المادة على الجدار الداخلي لغرف التبريد من أجل المحافظة على الدرجة المعتدلة داخلها، ويتم تصنيع هذا المنتوج بوضع المادة الأولية وهي expansiblele polystyrène في إناء حديدي (cuve en inox) لتكبير حجمها بواسطة عامل الرطوبة لتوضع فيما بعد في قوالب بأحجام معينة تشكل في الأخير صفائح مختلفة الحجم حسب الطلب، والمنتوج ليس له غلاف وإنما طابع المؤسسة.

ب- تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة: يلعب المحيط الخارجي الذي تنشط فيه المؤسسة دورا هاما في تحديد بقائها أو زوالها لذا سوف نتطرق لدراسة المحيط الخارجي لمؤسسة Technisol الذي ينقسم إلى المحيط الخاص والمحيط العام.

1- المحيط الخاص(الصناعي): المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بمحيطها الخاص وتتابع تطور تغيراتها،وسنقوم بتحليل هذا المحيط من خلال مايلي[1]:

* **تحليل المنافسة:** مسير المؤسسة يرى أن قطاع النشاط في حالة تشبع ولا يتوقع دخول منافسين جدد، أما فيما يخص المنافسون الحاليون فهناك 16 مؤسسة منافسة موزعة عبر ولايات الوطن ومنها K.plast بولاية سطيف، Cheraga (S.O.P.A.C.P.P) بولاية الجزائر،Akbou (polystyrène-industrie) بولاية بجاية.

والمؤسسة تعاني من المنافسة غير الشرعية باعتبار المؤسسات المنافسة حسب مسير مؤسسة Technisol لا تقدم منتجات وفق المعايير المطلوبة، وبذلك فإن أسعار منتجاتها تكون أقل من أسعار منتجات مؤسسة Technisol ، أما من ناحية الجودة فإن المؤسسة تقدم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة وهذا حسب آراء الزبائن وصاحب المؤسسة.

* **تحليل السلع البديلة لمنتوجات Technisol** :

إن البديل الأساسي لمنتجات المؤسسة هو الفلين الطبيعي الذي يتطلب الحصول عليه توفر غابات شاسعة من أشجار الفلين، كما أن الحصول على هذا المنتوج من نفس الشجرة يتطلب الانتظار 08 سنوات دون الحصول عليه بالكميات المطلوبة، ولهذا فإن سعرها يكون غالبا مرتفعا، وهذا ما يجعل الفلين الطبيعي بديل غير مهدد كثيرا لمنتجات مؤسسة Technisol، أما بالنسبة للقرميد فهو قليل الاستعمال ولا يصلح لأن يكون بديلا في جميع الاستعمالات، ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن منتوجات مؤسسة Technisol لا تتأثر كثيرا بالمنتجات البديلة.

2- المحيط العام: نقوم بتحليله من الجوانب التالية:

* **من حيث التكنولوجيا:** إن مسير مؤسسة Technisol يرى أن التكنولوجيا على درجة عالية من النضج ولا ينتظر ظهور تكنولوجيا جديدة أكثر تطورا، وبذلك لا يوجد تهديد أو خطر من هذا الجانب.

(1)- معلومات تم الحصول عليها من المؤسسة.

* **من الجانب الثقافي**: منتوج المؤسسة مستقل عن ثقافة المجتمع الجزائري.
* **من الجانب الاقتصادي**: تتأثر المؤسسة بعدة عوامل اقتصادية منها التضخم الذي يسبب ارتفاع أسعار المواد الأولية، وبالتالي زيادة تكاليف الإنتاج والتغيرات في سعر الصرف وهذه العوامل يمكن أن تؤدي إلى نجاح المؤسسة أو فشلها.
* **من الجانب الديمغرافي**: المتغيرات الديمغرافية لا تؤثر على منتوجات المؤسسة بحيث لا توجد *أي* علاقة بين السن، الجنس والمستوى الدراسي مع ما يمكن أن تقدمه المؤسسة.
* **من الجانب السياسي والقانوني**: المؤسسة تعاني من المنافسة غير المشروعة من طرف المؤسسات المنافسة التي لا تطبق القوانين الموافقة للمواصفات القياسية للجودة، كما أنها لا تستفيد من الإعفاءات الجمركية والضرائب والرسوم لكونها تنشط منذ أكثر من 10 سنوات في القطاع.
* **من الجانب الاجتماعي**: المؤسسة تتأثر بالمتغيرات الاجتماعية كالتقاليد والنمط المعيشي للأفراد والقيم الأخلاقية للمجتمع الذي تعمل فيه، حيث أنها تجد صعوبات في خلق الولاء لدى هذا المجتمع، وخلق مناخ اجتماعي جيد للعمل، كما تجد صعوبات في تسويق منتجاتها للزبائن أمام المؤسسات المنافسة التي تبيع بأسعار منخفضة ولكن بجودة أقل من جودة منتوجاتها، أما المحيط الداخلي المتمثل في الإدارة والإنتاج فهو منظم بطريقة جيدة حيث أن كل مسؤول له مهام وأهداف محددة يقوم بها بالطريقة المناسبة والمطلوبة وهذا لتجنب المشاكل والفوضى في المؤسسة، وسنفصل أكثر لاحقا في المحيط الداخلي.

3.1 أهداف المؤسسة.

Technisol مؤسسة مختلطة أي صناعية وتجارية تقوم بصنع وتسويق مادة le polystyrène expansé ومن أهدافها نذكر مايلي:

- المساهمة في اقتصاد الطاقة وحماية البيئة.
- تحسين خدمات البناء.
- التخفيف من البطالة بتوظيف عمال جدد(عون تجاري، عون أمن، تقني سامي...).

إن الغاية من وجود هذه المؤسسة لا يكمن فقط في تحقيق هذه الأهداف بل يتعداه إلى أهداف أخرى خاصة منها:

- الرفع من رقم أعمالها وتوسيع نشاطاتها في هذا الميدان.
- عرض منتوجاتها في السوق.
- تطوير وضعيتها الداخلية.
- تلبية رغبات زبائنها والعمل على جعلهم أوفياء لها.

4.1. تنظيم الموارد البشرية للمؤسسة.

تنظيم الموارد البشرية للمؤسسة يتم عن طريق مصلحة الإدارة والمحاسبة كما أسلفنا حيث تقوم بإدارة ملفات الموظفين وتحديد أجورهم وهكذا فإن عدد عمال الشركة هو:

18 عامل في 2012.

18 عامل في 2013.

20 عامل في 2014

20 عامل في 2015.

20 عامل في 2016.

وعدد العمال الدائمين هو 05 عمال، والباقي متعاقدون لمدة 06 أشهر قابلة للتجديد، هذا العدد من العمال في أغلبيته يكون حاضرا في المؤسسة من بداية العمل، وهذا كله لتقديم أحسن خدمة للزبون من أجل الحصول على ثقته ووفائه، أما أوقات العمل فهي حاليا 08 ساعات يوميا بفريق واحد، خلال كل أيام الأسبوع عدا الخميس مساء والجمعة، أما الأجور التي تقدمها المؤسسة فهي تقترب من تلك التي يقدمها القطاع العام، مع مكافآت ومنح إضافية للمسؤولين في المؤسسة ، لكن حجم المؤسسة لا يسمح بمنح امتيازات لكل العاملين.

مؤسسة Technisol ليس لديها مشاكل فيما يخص المناخ الاجتماعي، حيث أن الإدارة العامة متفتحة على الاتصالات الداخلية، وتبدي استعدادا من أجل الاستماع لانشغالات العمال، فالمؤسسة مبدئيا يسودها الجو العائلي في العمل بدليل أن مسيرها ينظم لقاءات أو اجتماعات مع العمال لتقديم المعلومات الضرورية حول المؤسسة وتحفيزهم معنويا، وشروط العمل متوفرة حيث تقدم لعمال الإنتاج والصيانة بدلات العمل (بذلتين في العام) كما تقدم لهم أيضا مضادات الضجيج ووسائل الحماية من الغازات

يمكن اقتراح بطاقة فنية لمؤسسة Technisol كالتالي :

الاسم: Technisol

الشكل القانوني: شركة ذات مسؤولية محدودة.

تاريخ الإنشاء: 1998

تاريخ بداية الإنتاج: أفريل 1998

التخصص: إنتاج le polystérène expansé وتسويقه.

الرأسمال الاجتماعي: 20 مليون دج في 2009.

قدرات الإنتاج: 450م^3 في اليوم.

عدد العمال: 20 عامل.

الموقع: منطقة النشاطات لولاية البويرة.

المساحة: 5080م^2.

2. الوظائف الأساسية للمؤسسة وتقييمها.

بعد تقديمنا لمؤسسة Technisol وتعرفنا على تنظيمها وتركيبها، سنحاول في هذا المبحث التركيز على وظائف المؤسسة المتمثلة أساسا في وظيفة الإنتاج والوظيفة التسويقية.

2.1. وظائف المؤسسة.

أ- **الوظيفة الإنتاجية**: إن المؤسسة تستفيد من أثر الخبرة التي يمتلكها العمال فأغلبيتهم يمتازون بالأقدمية، إذ أنهم يزاولون عملهم منذ نشأة هذه المؤسسة، وكذلك تتمتع بآلات إنتاج عصرية، وكل هذا يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وتقليص آجال الحصول على الكمية المطلوبة والرفع من جودة المنتوج.

1- مراحل صنع مادة le polystyrène expansé:

يمكن تلخيص مراحل إنتاج le polystyrène expansé الذي تتحصل عليه انطلاقا من le polystyrène expansible بعد 03 مراحل من الصنع كما يلي:

- **مرحلة ما قبل التمديد**: يتم خلالها وضع polystyrène expansiblele في إناء حديدي (cuve en inox) يحقن بداخله بخار الماء الذي يعمل على توسيع وتمديد كريات le polystyrène expansible إلى حوالي 50 مرة حجمها الأولي.
- **مرحلة نضج بلورات ما قبل التمديد**: بعد انتهاء المرحلة الأولى تخزن البلورات في أحواض (des silos) خلال عدة ساعات للحصول على توازنها الفيزيائي.
- **مرحلة قولبة القطع**: في هذه المرحلة يتم وضع بلورات ما قبل التمديد في قوالب مغلقة، تخضع للحقن ببخار الماء مما يجعل البلورات تتمدد من جديد لتشغل حجم القالب كاملا، لتكون في الأخير كتلا كبيرة بحجم وشكل القوالب، ويقوم العمال بعدها بتصفيفها وتنظيمها لتسهيل قطعها إلى صفائح مختلفة السمك.

بالنسبة لمؤسسة Technisol فإن سمك الصفائح التي تصنعها يكون 2 سم أو 4 سم.

ب- **الوظيفة التسويقية (التجارية)**: تتكون التركيبة التجارية لمؤسسة Technisol من عونين تجاريين وثلاثة أعوان للبعثات مكلفون باستلام الطلبيات ومتابعتها حتى تسليم البضاعة، ونفس الشيء بالنسبة للفواتير وإدارة ملفات الزبائن.

1- سوق المؤسسة: إن تسويق le polystyrène expansé موجه أساسا لقطاع البناء وقطاع الزراعة الغذائية(عزل غرف التبريد).

2- عرض وطلب المنتوج: منتجات المؤسسة تعرض محليا، ولا تقوم بتصديره إلى الخارج لأن المنتوج ذو حجم كبير وسعره رخيص بالنسبة للخارج، والطلب المحلي عليه مرتبط بتطور أشغال البناء والزراعات الغذائية، ومنتجوه يتواجدون في كل من سطيف، بجاية، الجزائر العاصمة، تلمسان وعنابة.

3- تنظيم المبيعات: إن مبيعات المؤسسة منظمة بواسطة إجراءات بسيطة تجعلها لا تسبب أية مشاكل للزبائن، بحيث أن المنتوج الذي تختص المؤسسة في صنعه وهو الصفائح ذات السمك 2و4 سم متوفرة عموما، وتوزيعها يكون بمجرد الطلب عليها، أما المنتوجات الأخرى الخاصة أي ذات سمك 5 سم فما فوق فإنها تسلم بعد يومين أو 03 أيام من طلبها، والزبون مطالب بتقديم تسبيق بقيمة 10 إلى 30% من ثمن الطلبية.

جدول رقم(04): تطور مبيعات مادة Le polystyrène expansé خلال سنة 2016.

الإنتاج	المبلغ(دج)	الكمية بـ($م^3$)	متوسط السعر(دج/$م^3$)
D16	2468825.46	734.782	3359.94
D20	6842442.98	1659.353	4123.56
D23	9364720.87	2037.122	4577.40
D24	14062795.97	2880.184	4882.60
D25	48330917.41	9491.543	5092.00
D26	55459.20	9.600	5777.00
D30	273210.12	43.590	6267.72
المجموع	81358372.01	16856.165	4826.62

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق داخلية للمؤسسة.

حيث **D** تمثل كثافة المنتوج، وتعني عدد الكيلوغرامات من المادة الأولية المستعملة لإنتاج $م^3$ من منتوج le polystyrène expansé.

جدول رقم (05) يبين تطور مبيعات منتوجات أخرى غير مادة le polystyrène expansé خلال سنة 2016

الإنتاج	المبلغ(دج)	الكمية	الوحدة
Bitumes oxydes	987891.44	27945.710	كيلوغرام
Feutres	1278951.68	311	اسطوانة
Pax aluminium	1415325.04	518	اسطوانة

Flin kot bidon de 20kg	1011496.10	363.94	وحدة
Flin kot bidon de 10 kg	85315.51	107	وحدة
المجموع	3868979.77		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق داخلية للمؤسسة.

4- دراسة الزبائن: يتكون زبائن مؤسسة Technisol من التجار، الخواص، الفلاحون أو المزارعون (من أجل غرف التبريد) ومقاولات البناء، وتتعامل مع مجموعة من التجار تورد لهم المنتوج في عدة مناطق هي: براقي، شراقة، برج الكيفان في الجزائر العاصمة، سيدي عيش في ولاية بجاية، إضافة إلى ولاية خنشلة، البليدة وولاية تيزي وزو.

ويمكن تقسيم المبيعات حسب الزبائن كمايلي:

- التجار والمستعملون(مقاولات البناء) يمثلون نسبة 75% من مجموع الإنتاج، 25% منها للتجار.
- المزارعون (الفلاحون) يمثلون 25% من مجموع الإنتاج.

الجدول رقم(06) يبين تطور مبيعات المؤسسة من 2012 إلى 2016.

السنوات / البيان	2013	2014	2015	2016
عدد الزبائن	410	435	237	253
عدد الطلبيات	823	850	552	605
عدد الفواتير	823	850	522	605

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق داخلية للمؤسسة.

5- التوزيع: المؤسسة لديها شبكة توزيع مكونة من تجار معتمدين في قواعد محددة، بالإضافة إلى ذلك فهي تملك وسائل نقل لضمان عملية توزيع للمنتوجات المباعة.

المؤسسة تشارك في المعارض مثل مشاركتها في معرض مواد البناء لسنة 1999 المنظم من طرف L'onafex بالحراش في الجزائر العاصمة، ولا تقوم بتغليف منتجاتها وبذلك فإن تسويق المنتوج ليس لديه أي علاقة بالتغليف ولا تعتمد عليه.

6- **التموين:** إجراءات شراء المؤسسة للمواد الأولية تتم عبر المراحل التالية:

تتعامل مؤسسة Technisol مع 03 موردين أساسيين، فرنسي بلجيكي وكوري كمايلي:

Sentor chimie: بنسبة 65% من مجموع واردات المواد الأولية.

Itochu: بنسبة 15% من مجموع واردات الموارد الأولية.

Metrac: بنسبة 20% من مجموع واردات الموارد الأولية.

وممثلو هذه المؤسسات قاموا بزيارة الجزائر ومن خلالها مؤسسة Technisol، وأجروا مقابلات مع صاحب المؤسسة ومن خلال النسب السابقة نستنتج أن المؤسسة تركز على المورد Sentor chimie أكثر من الموردين الآخرين، وهذا ما يمكن أن يشكل عليها خطرا فيما يخص ضمان التموين للمؤسسة

خاتمة:

مؤسسة Technisol ، بمنتوجها le polystyrène expansé الذي يتميز بالجودة العالية التي تعتمد عليها المؤسسة في تنافسيتها، وهذا ناتج عن خبرتها في الميدان والتسيير المحكم لمختلف مواردها، وقدمنا مهامها وأهدافها حيث رأينا أن المؤسسة العائلية متخصصة في ميدان نشاطها ولها قدرات عالية تؤهلها لتكون رائدة في السوق، كما قدمنا طريقة تسيير المؤسسة لمواردها البشرية أين رأينا صرامة فريق عملها وسهره على تلبية حاجات الزبائن، ثم فصلنا في وظائف المؤسسة والمشاكل التي تعيق مسارها كارتباطها بالدول الأجنبية فيما يخص المادة الأولية المستعملة وتركيزها على مورد واحد.

التوصيات:

- محاولة الخروج من تسيير العائلة للمؤسسة العائلية وإعطاء فرصة للمسيرين من خارج النظام العائلية لتسيير هذا النوع من المؤسسات بطريقة إدارية علمي؛
- محاولة تنويع المؤسسة لنشاطاتها والتوجه أكثرفأكثر من مجرد وسيط الى منتج محلي اعتمادا على أنظمة الدعم والمرافقة التي توفرها الدولة الجزائرية؛
- محاولة المؤسسة خلق فروع وطنية لها والاستفادة من العائد لتنويع مجال النشاط وتقليل المخاطر.

قائمة المراجع:

(1)- بن عمار حيزية، خوميجة سعاد،"دور البنوك في تمويل (م.ص.م)" (مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية)، المركز الجامعي للبويرة،سنة2009، ص31.

(2)- رابح خوني،المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلهاط1؛الجزائر: دار ايتراك النشر والتوزيع ،2007 ، ص ص21-23.

(3)- يوسفي قريشي،"سياسات تمويل (م.ص.م) في الجزائر" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية)، جامعة الجزائر، سنة 2005، ص18.

(4)- رابح خوني، مرجع سبق ذكره،ص 25.

(5)- يوسف قريشي التسيير المالي دروس و تطبيقات ط1، الجزائر دار وائل للنشر و التوزيع، ص20.

(6)- لخلف عثمان،، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية مالملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة و المتوسة في الجزائر افريل 1993 ، ص13.

(7)- إلياس بن ساسي"التسيير المالي" (ط1؛ دار وائل للنشر،2006)، ص398.

(8)- جواد نبيل،"إدارة وتنمية (م.ص.م)"(ط1؛لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،2007)، ص25.

(9)- بلحارث زينة، "دورالبنوك التجارية في تمويل (م.ص.م)"(مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية)، المركز الجامعي للبويرة، سنة2009،ص07.

(10)- جواد نبيل ، مرجع سبق ذكره، ص85.

(11)- محمد وجيه بدوي، "تنمية المشروعات الصغيرة" (مصر: المكتب الجامعي الحديث،2004)،ص10.

(12)- يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص28.

(13)- سعاد نائف برنوطي، "إدارة الأعمال الصغيرة" (ط1؛عمان، الأردن:دار وائل للنشر،2005)،ص80.

(14)- بن عمار حيزية، خوميجة سعاد،مرجع سبق ذكره ،ص ص36،37.

(15)- فريد راغب النجار،"إدارة المشروعات والأعمال الصغيرة"(طبعة 1993؛مصر:مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1999)،ص 39.

(16)- العطية ماجدة،"إدارة المشروعات الصغيرة" (ط1؛عمان،الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع،2006)، ص ص29، 30.

(17)- بن عمارحيزية، خوميجة سعاد، مرجع سبق ذكره، ص ص 38،39.

(18)- بن عمار حيزية ،خوجة سعاد،مرجع سبق ذكره، ص39.

(19)- عبد الحميد عبد المطلب، " دراسات الجدوى الاقتصادية" (طبعة2003؛مصر:الدار الجامعية،2003)، ص23.

(20)- أحمد صراح وعبد العزيز بوخرص وعز الدين نشاد، "إستراتيجية تطوير(م.ص.م) وواقعها في الجزائر"(مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية)،المركز الجامعي للبويرة،سنة2009،ص ص10،11.

(21)- كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد،"إدارة المشروعات الصغيرة"(ط1؛الأردن:دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000)،ص ص 45-47.

(22)- أحمد صراح وعبد العزيز بوخرص وعز الدين نشاد، مرجع سبق ذكره،ص 12.

(23)- لخلف عثمان، مرجع سبق ذكره،ص33.

(24)- نفس المرجع،ص ص34،35.

الحوكمة والأداء المالي للشركات العائلية

د. يعقوبي خليفة، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة
Khelifa.yakoubi@univ-saida.dz

ط.د. بداوي ايمان، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة
Imane.badaoui545@gmail.com

ملخص:

تهدف الورقة البحثية إلى تحديد العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي للشركة العائلية وذلك نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه هذا الكائن في النمو والتنمية الاقتصادية من خلال خلق فرص العمل وزيادة الثروة. حاولنا في هذه الورقة أن نركز على البحوث التي عالجت موضوع حوكمة الشركات وعلاقتها بالأداء المالي لنقدم أهم المؤشرات التي يمكن أن تستخدمها الشركة في التعرف على أدائها المالي. من أجل الإجابة على إشكالية الورقة البحثية الموسومة بتحديد الأدوات المالية المختلفة التي تستخدم في تحديد فعالية حوكمة الشركات العائلية، ارتأينا الإجابة على بعض الأسئلة كمفهوم حوكمة الشركات العائلية، مفهوم الأداء وأهمية وبعض المؤشرات التي تستخدم في تحليل الوضعية المالية للشركة. خلصت النتائج إلى أنه بالإضافة إلى استخدام الشركة للمؤشرات المالية المعروفة عليها أن تستخدم أيضا مؤشرات أخرى لها علاقة بطبيعة الشركة العائلية وحوكمتها ومنها مؤشر z-Altman.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، العائلة، الأداء المالي، مؤشر z

Abstract :

This research aims to determine the relationship between corporate governance and the financial performance of the family company due the importance of the role that company plays in economic growth and development through job creation and wealth increase. In this paper, we tried to focus on researches that dealt with the issue of corporate governance and its relationship to financial performance by presenting the most important indicators that the company can use to identify its financial performance. In order to answer the problem of the research paper tagged by identifying the different financial tools that are used in determining the effectiveness of family business governance, we decided to answer some questions, such as the concept of family business governance, the concept of performance, the importance and some of the indicators that are used in analyzing the financial position of the company. The results concluded that in addition to the company's use of well-known financial indicators, it

must also use other indicators related to the nature and governance of the family business, as the z-Altman score.

Key words: corporate governance, family, financial performance, z-score

مقدمة:

تلعب الشركات العائلية دورا مهما في النمو والتنمية الاقتصادية من خلال خلق فرص العمل وزيادة الثروة. تدار الشركات العائلية من قبل العائلات المؤسسة لها وتسيطر عليها وهي متنوعة على نطاق واسع وتمثل شكلاً رئيسياً من أشكال التنظيم وبالتالي فإن بقاء الشركات العائلية وتطورها ضروريان خاصة للاقتصاديات الناشئة إذ غالبية الشركات الصغيرة والمتوسطة هي شركات عائلية ومع ذلك، فهي كيانات معقدة، حيث غالبًا ما يتم الخلط بين الأدوار الإدارية للعائلة وحالة المساهمين إذ يتطلب شكل تنظيمها شكلاً محددًا من الحوكمة1 ومن ناحية أخرى، يعتبر B.Catry وA.Buff 1996 أن الشركات العائلية تعيش تجاذبا بين منطق عمل العائلة وعمل الشركة حيث يتركز عمل العائلة بشكل أساسي حول العاطفة ويهدف إلى الجمع بين جميع أفرادها وحمايتهم، في حين يجب أن تعمل الشركة وفقًا لمنطق اقتصادي وتهدف إلى تعظيم قيم أصحاب المصلحة، علاوة على ذلك فإن بقاء وتطور الشركات العائلية يعتمدان على التوازن بين احتياجات العائلة والأرباح التي يجب عليها تعظيمها. تختلف حوكمة الشركات العائلية عن الأنواع الأخرى من حوكمة الشركات لأن اعتبارات أفراد العائلة هي السائدة وتؤثر بلا شك على سير الشركة وكذلك على مجلس الإدارة. تمنح الأدبيات العلمية حول حوكمة الشركات مجلس الإدارة دورًا مركزيًا فيها في الحوكمة الداخلية وأداء الشركة.

تعتبر الحوكمة السيئة وكذلك صراعات الوكالة إلى حد كبير أسباب الضائقة المالية للعديد من الشركات في مختلف القطاعات والدول ويمكن أن تكون مشاكل الوكالة نتيجة للفصل بين حقوق الملكية وسلطة اتخاذ القرار و / أو الصراع بين الأسرة الحاكمة وأقلية المساهمين. حللت الكثير من الأبحاث كيفية التفاعل بين مصالح الأسرة ومصالح الشركة بحل نزاعات الوكالات للشركات الإدارية أو تضخيمها ومع ذلك، فإن تكاليف الوكالة الناتجة عن فصل حقوق الملكية وسلطة الرقابة هي ناقصة في الشركات العائلية حيث يشارك أفراد الأسرة المؤسسة بشكل مباشر في وظائف الإدارة والرقابة. يتم تداول مفهوم الأداء بشكل متكرر في كل من الحياة اليومية والحياة المهنية، ليصبح التزامًا لمختلف الأعوان بغض النظر عن مجالات عملهم وهو موضوع يشغل باستمرار فكر المسيرين في علم الإدارة 1لضمان بقاء المؤسسات والوحدات التي يديرونها وأحد الأسئلة الكبيرة التي يطرحها المسيرون بصفة دائمة كيفية

تحسين أداء الشركة. إن الاهتمام بالبحث في حوكمة الشركات العائلية له أهميته ومكانته في أوساط الأكاديميين والباحثين لأن الوعي بالأهمية الاقتصادية للشركة العائلية من حيث المساهمة في الإنتاج الوطني للدول والتوظيف وأيضاً تفوقها من حيث الأداء الاقتصادي والمالي يشكل سبباً رئيسياً في توضيح الاهتمام المتجدد بالقضايا التي لها صلة بها مثل مفهوم الأداء المالي وقد أخذت العلاقة بين الحوكمة وأداء الشركات الكثير من الاهتمام على مدار العقد الماضي بين الأكاديميين والمستثمرين وصناع السياسات الاقتصادية والمالية وذلك لاعتقادهم بأن الحوكمة هي عامل مؤثر في تحسين أداء الشركات ولذلك جاءت هذه الورقة البحثية لفحص العلاقة بين الحوكمة وأداء الأعمال من خلال دراسة المؤشرات المالية التي تبرز أداء الشركة العائلية ومن ثم تؤثر على حوكمتها من خلال علاقتها مع أصحاب المصلحة. ومن هنا جاء تساؤل الإشكالية كالتالي: ما هي الأدوات المالية المختلفة التي تستخدم في تحديد فعالية حوكمة الشركات العائلية؟

للإجابة على هذه الإشكالية سنتطرق إلى الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الحوكمة؟
- ما هو مفهوم الأداء؟
- ما هي علاقة حوكمة الشركات بالأداء المالي من خلال عرض المؤشرات المالية؟

1- مفهوم الحوكمة وأهميتها:

أصبح مصطلح الحوكمة اليوم من المصطلحات الأكثر انتشارا في مختلف العلوم والتخصصات كعلم الإدارة وغيرها وكل يسعى لتناوله من جانب بحثه ولذلك فبالرغم من رواج استخدامه في العديد من التخصصات العلمية والبحثية لا يوجد تعريفا موحدا من وجهة نظر نفس التخصص أو الدراسة.

إن مصطلح Gouvernance هو كلمة من الفرنسية القديمة2 الذي استخدم لأول مرة في القرن الثالث عشر كمكافئ لـ Gouvernement الحكومة (فن أو طريقة الحكم) ثم استخدم ابتداء من عام 1478 لتعيين مناطق معينة في شمال فرنسا (Baillages de l'Artois et de la Flandre) تم منحها الوضع الإداري الخاص، قبل التقديم أيضًا في سياق محلي بحت، لمسؤولية الحكم. في القرن الرابع عشر دخلت اللغة الإنجليزية، مما أدى إلى ظهور مصطلح الحكم (الفعل أو طريقة الحكم). تم إستخدام الكلمة الإنجليزية Governance "الحوكمة" في التسعينيات من قبل الاقتصاديين الأنجلوساكسونيين وعلماء السياسة وبعض المؤسسات الدولية

(الأمم المتحدة، البنك الدولي وصندوق النقد الدولي على وجه الخصوص). مرة أخرى لتعيين "فن أو طريقة الحكم لتمييزها مع الحكومة كمؤسسة، أصبح لمصطلح الحوكمة دلالة لتعزيز نمط جديد لإدارة الشؤون العامة على أساس مشاركة المجتمع المدني على جميع المستويات (الوطنية، ولكن أيضًا المحلية والإقليمية والدولية). أدى إحياء كلمة الحوكمة Governance وفرض نفسها في العالم الناطق بالفرنسية. لا يزال المصطلح في التعبير عنه باللغة العربية3 لأن كلمة حوكمة في حد ذاتها ليست اسما ثابتا أو معروفا في اللغة العربية والدال على ذلك الاختلاف الواضح بين مجمع اللغة العربية في القاهرة ومجمع اللغة العربية في الأردن حول هذا المصطلح، ففي الوقت الذي أصدر فيه مجمع اللغة العربية في الأردن مصطلح الحاكمية المؤسسية، فقد أصدر مجمع اللغة العربية بالقاهرة مصطلح حوكمة الشركات على أساس أنها المقابل الأنسب لمصطلح Corporate Governance علما بأن الحوكمة والحاكمية كلتاهما كلمتان ومصطلحان جديدان لم يستعملا من قبل في اللغة العربية وقد صدرت في العالم الغربي وتهدف كلها إلى ضبط العمليات في الشركة، ضبط سلوك الموظفين والصلاحيات، تتوافر فيها شفافية كاملة وتحمي حقوق المساهمين الصغار من قبل الكبار.

وتعرف حوكمة الشركات4 من قبل المنظمة العالمية للتعاون الاقتصادي والتنمية OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين." كما يعرفها ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر الصادر في 2009 في الصفحة 516 "بأنها عبارة عن فلسفة تسيريه ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة:

- ✓ تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة،
- ✓ تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك

1-1 تعريف الشركات العائلية:

تمثل الشركات العائلية أقدم أشكال الأعمال التجارية حيث أنها تعتبر النواة الحقيقية في بداية تكوين جميع الأعمال الأخرى، وكان حلم كل فرد سابقًا أن تكون له شركة تحمل اسمه في ذلك الوقت ويورثها لأولاده وأحفاده من بعده. لذلك، تشكل الشركات العائلية أكبر نسبة من جميع الشركات العاملة في الاقتصاد العالمي اذ يبلغ حجم

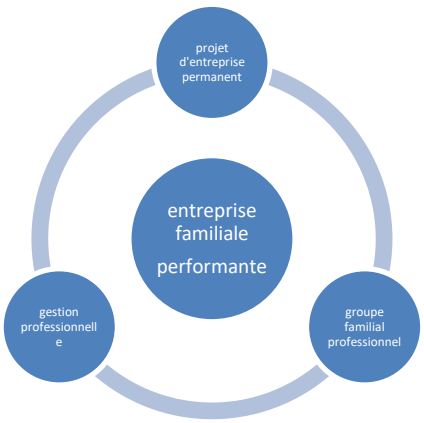
الشركات العائلية في أمريكا حوالي 20 مليون شركة وتبلغ مساهمتها في الاقتصاد حوالي 49٪ من الناتج القومي وتوظف حوالي 95٪ من العمالة.

يعتبر كل من6 Chandler 1989 وHugron 1998 أن الشركات العائلية من حيث المبدأ تأخذ نفس مفهوم الشركات العادية بصيغتها القانونية المختلفة، إلا أنها تتضمن البعد العائلي، ومن هنا فقد تعددت التعاريف الخاصة بالشركات العائلية فيرى البعض أن الشركة العائلية هي المملوكة بالكامل لعائلة واحدة تخضع ملكيتها وسلطتها الإدارية للسيطرة الفعالة لأفراد بالولادة أو بالزواج من نفس العائلة مما يؤدي غالبًا إلى دمج ضمني بين ذمة الأشخاص وذمة الشركة.

1-2 مرتكزات الشركة العائلية:

ترتكز الشركة العائلية الفعالة والناجحة على ثلاثة ركائز وهي:7

- ✓ **مشروع مؤسسة دائم** projet d'entreprise permanent
- ✓ **مجموعة عائلية موظفة أو شغيلة** groupe familial professionnel
- ✓ **إدارة مهنية** gestion professionnelle



لا يمكن لشركة عائلية إن تحافظ على بقائها وتستمر في تطورها بدون مشروع وفكر مؤسسي دائما يقظ. ان الشكات العائلية المفعمة بهذا الفكر تتجه وتسعى دائما الى النمو والتغيير، حتى في مواجهتها لقيود السوق، فهي في البحث باستمرار عن الفرص والتجديد. كمثال مؤسسة MIKO المتواجدة ب تورنهاوت Turnhout البلجيكية، وهي شركة عائلية مدرجة في البورصة، المعروفة في 2003 ب "مؤسسة السنة entreprise de

l'année" والتي استطاعت أن تتحول من خدمة القهوة service café الى التغليف البلاستيكي ذو جودة عالية مخصص للصناعات الغذائية والتجميل، حيث عبر عن ذلك المسير المفوض للمؤسسة فرنس ميشيلسن Frans Michielsen "ما هو مهم أن نساير الابتكارات التكنولوجية ومتابعة تطورات السوق، أنا شخصيا لدي تكوين مهندس ولكنني أتابع كل اسبوع بحضوري اجتماعات فرقة البيع..."

كما أنه من المهم أن تسند وتدعم المؤسسة من قبل عائلة صحية وعملية. وتتجسد المرتكزات الأساسية لشركة عائلية من هذا النوع على الاحترام، الثقة وموقف أو سلوك تفاؤلي تجاه هذه الشركة العائلية.

أما حجر الزاوية الثالثة للشركة العائلية هو إدارة مهنية أو بمعنى أخر "حوكمة الشركة".

1-3 أهمية حوكمة الشركات:

تتمثل أهمية الحوكمة في الأدوار التي تؤديها و المتمثلة في الآتي:8

- ✓ محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده ولا باستمراره،
- ✓ تحقيق و ضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين بالشركة،
- ✓ تحقيق السالمة والصحة وعدم وجود أي أخطاء متعمدة،
- ✓ محاربة الانحرافات خاصة تلك التي تشكل تهديدا لمختلف مصالح الأطراف،
- ✓ تحقيق اعلي قدر من الفاعلية من المراجعين الخارجيين الذين هم على أكبر درجة من الاستقلالية،
- ✓ يساعد نظام الحوكمة على حماية مصالح كل الأطراف

2- مفهوم الأداء المالي وأهميته:

1-2 مفهوم الأداء المالي:

يعد الأداء المالي مفهوما مهما وغير محدد بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بشكل عام وجميع فروع المعرفة المحاسبية والإدارية وحقولها، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنها لم تتوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء المالي، فما يزال الباحثون مشغولين بمناقشة الأداء كمصطلح فني، من خلال تقييم الأداء المالي على أساس مقارنة النتائج الفعلية من المؤشرات المختارة، مقابلة المؤشرات المستهدفة. يمكن تقديم التعاريف الملخصة في الجدول التالي:9

جدول 01: بعض التعاريف للأداء

تعريف الأداء	المؤشرات المستخدمة	الباحثون
يعكس الأداء قدرة الشركة على الإنتاج والتحكم في التكاليف (العصر الصناعي)	المؤشرات المالية مثل الربحية والمردودية وعوائد الأصول الملموسة، الخ	Jacques Brasseul, 1998
الأداء هو بناء متعدد الأبعاد لا يمكن تقييمه فقط على أساس المؤشرات المالية	المؤشرات المالية وغير المالية	Ittner et Larcker, 1998
ينعكس الأداء من خلال تحقيق الأهداف والبحث عن الكفاءة في تنفيذ الأنشطة	المؤشرات المالية وغير المالية	Franck Brulhart et Moncef Btissam, 2010
ينعكس الأداء من خلال تحقيق حد أدنى أو نتيجة مقبولة أو من خلال تقليل ما هو غير مرغوب فيه	المؤشرات المالية وغير المالية	Ndao, 2011

المصدر: Oubya, 2016, p17

وبناء على التعاريف الواردة في الجدول يمكن صياغة التعريف التالي للأداء المالي: "إنه قدرة الشركة على تحقيق الأرباح والفوائد لأصحاب المصلحة المتعددين، من خلال تصميم منتجات أو خدمات يمكن أن ترضي الزبائن"

2-2 أهمية تقييم الأداء المالي:10

تتمثل أهمية تقييم الأداء المالي فيما يلي:

- ✓ تمكن من تحديد المسؤولين عن الانحرافات بين الأداء المالي المخطط والأداء المالي المحقق،
- ✓ معرفة تطور مسيرة المؤسسة سواء نحو الأفضل أو نحو الأسوأ،
- ✓ يقدم نظام التقييم معلومات مستندة على حقائق علمية وموضوعية لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط، الرقابة، واتخاذ القرارات،

كشف التغيرات التي لها تأثير في أنشطة المؤسسة، واكتشاف القرارات الخاطئة فورا واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

3- السياسة المالية للشركات العائلية:

خلصت الأبحاث المنشورة أيضًا إلى أن هناك اختلافات كبيرة بين السياسات المالية للشركات العائلية وتلك الخاصة بالشركات غير العائلية ويبدو على وجه الخصوص، إذا أخذنا في الاعتبار كل هذا الأبحاث على مستوى العالم أن الشركات العائلية تتميز باللجوء الأقل إلى الديون، حيث هناك عاملين يجتمعان لتفسير هذه السياسة المالية الأكثر حذراً وهما:11

- الأولوية المعطاة لهدف استدامة أنشطة الشركة وسيطرة الأسرة والتي تحركها بشكل خاص الرغبة في نقل

الشركة إلى الأجيال القادمة. تعتبر الشركة العائلية في تمثيل مساهميها من العائلة أحد الأصول التي يجب نقلها إلى الأجيال القادمة والتي يمكن أن تعزز بوضع سياسة استثمارية مثلى طويلة الأجل ولكن أيضًا تثير نفورًا قويًا من القرارات الإستراتيجية والمالية المحفوفة بالمخاطر،

- نقص في تنويع محفظة الأصول التي يحتفظ بها المساهمون. غالبًا ما تمثل المؤسسة جزءًا رئيسيًا من تراث

العائلة. هذا النقص في تنويع محفظة الأصول، بغض النظر عن الرابط العاطفي الذي قد يربطهم بالشركة مرتبط بالنقص في المخاطر المالية المختلفة التي يتكبدها المساهمون. في حين، في حالة المشاركة النشطة في إدارة الشركة، تكون المخاطر المالية مصحوبة بخطر انخفاض قيمة السمعة ورأس المال البشري لمديري العائلة حيث يتم تعزيز الخطر الأخير من خلال التكامل بين أصول الشركة ورأس المال البشري المتمثل في المديرين.

هاتان الخاصيتين لمساهمي العائلة والأولوية المعطاة لأهداف الاستدامة والنقص في تنويع محفظة الأصول تؤدي إلى إحجام أكبر للاستدانة، اذ يعزز الدين المخاطر المالية والذي بدوره يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بمخاطر الإفلاس وفقدان السيطرة أو الرقابة. تمثل نسب السيولة هي أيضًا متغيرات تشير إلى مستوى هذه الأنواع المختلفة من المخاطر. وقد أشار كل من Mishra وMcConaughy 1999 أن إحجام الشركات العائلية عن الاستدانة هو قوي خاصة بالنسبة للديون قصيرة الأجل لأن لديها ارتباط بفقدان الرقابة. حسب Goffee (1996)، فان التحدي الرئيسي للشركات العائلية يتمثل في تعزيز النمو دون المساس باستمرارية الرقابة العائلية. ومع ذلك، فإن مفهوم الرقابة العائلية ليس موحدًا، فيمكن أن يتخذ أشكالًا مختلفة، سواء من وجهة نظر أساليبها الموضوعية (هيكل رأس المال، توزيع حقوق التصويت، تحديد القيمة السهمية، تركيبة مجلس الإدارة وفريق الإدارة) على غرار درجة التأثير الحقيقي للعائلة.كذلك، فانه بالرغم من استمرار الرقابة العائلية، إلا أن أحام وشروط ممارستها قد تتأثر بالوضع المالي. في الواقع، يرتبط تطور أساليب الرقابة العائلية ارتباطًا وثيقًا بمسألة تمويل الأنشطة ونمو المؤسسات. إذا كانت التدفقات

المالية المتولدة لا تسمح بالتمويل الذاتي الكامل لسياسة النمو التي تنتهجها الشركة، فان اختيارات التمويل الخارجي يمكن أن يكون لها تداعيات على درجة استقلالية الشركات العائلية. هذه التداعيات يمكن تصورها في حالة التمويل بالديون، وخاصة عندما يتعين على الشركة فتح رأس مالها لمستثمرين من غير أفراد العائلة، ولا سيما في سياق الاكتتاب العام أي الدخول في البورصة. إن خيارات التمويل الخارجي عن طريق الديون وزيادة رأس المال ليست مستقلة عن بعضها البعض، حيث أن ميل الشركات العائلية إلى اللجوء إلى هذا المصدر أو ذاك من التمويل مرهون بشدة بخياراتها التمويلية السابقة وهيكلها المالي الحالي. تطرح نظرية التسلسل الهرمي لمصادر التمويل – أو نظرية Pecking-Order (Myers, 1984) مبدأ التسلسل الهرمي للأفضليات (للتفاضل) فيما يتعلق بأساليب التمويل مع ترتيب التفضيل تنازليا (التمويل الداخلي، الاستدانة ثم إصدار أسهم جديدة). من هنا تنشأ فكرة أن الشركات تتغلب على إحجامها بالنظر لطريقة التمويل المعنية فقط عندما لا تكون مصادر التمويل الأكثر رغبة متاحة (في حالة التمويل الداخلي) أو عند اللجوء إلى هذه المصادر. وقد وصلت طرق التمويل الأخرى بالفعل إلى مستوى يؤدي إلى ارتفاع التكلفة أو زيادة المخاطر (في حالة التمويل بالديون).

3–2 الأدوات المالية المستخدمة في تحسين أداء الشركة العائلية:

خلصت معظم الدراسات إلى أن الشركات العائلية تتميز بأداء أكبر مقارنة بالشركات غير العائلية. حسب Villalonga et Amit, 2004 فان هذه الحالة تتعلق بأداء سوق الأسهم وكذلك الأداء الاقتصادي والمالي وهذا استنادا إلى Sraer et Thesmar, 2004. غالبًا ما يتم تفسير نتائج هذه الدراسات كدليل على إدارة أكثر كفاءة ناتجة عن طبيعة الشركات العائلية وتدور الحجج المطروحة، بشكل أساسي حول أربعة محاور رئيسية متشابكة هي تخفيض تكاليف الرقابة وتحفز القادة، التوجه على المدى الطويل للارتباط العائلي، تجانس نظام القيم و وأخيراً ، تشابك نظامين اجتماعيين يغذيان بعضهما البعض وهما العائلة والشركة. هناك دراسات عدة تطرقت إلى المؤشرات المالية لتحديد أداء الشركات العائلية أو مقارنتها بأداء الشركات غير العائلية وفي غياب المعطيات والبيانات على مستوى المنطقة التي نتواجد فيها والتي تتميز بقلة إن لم نقل انعدام هذه الشركات العائلية، بالإضافة إلى المشكل الصحي الذي تمر به الجزائر بل كل العالم المتمثل في جائحة كورونا، مما لا يسمح لنا بالاتصال بالشركات والحصول على هذه المؤشرات المالية لذلك اكتفينا فقط بسرد وشرح هذه المؤشرات المالية. لوحظ من غلال هذه الدراسات تفوق الشركات العائلية لعشرة مؤشرات، تضم نسبتين للإنتاجية (إنتاجية مكونات الإنتاج productivité du potential de production وإنتاجية رأس المال المستثمر productivité du

capital inversti بالإضافة إلى ثمانية نسب للمردودية المالية (عائد على الموارد الدائمة الصافية، المردودية الصافية)، الاقتصادية (المردودية الاقتصادية ، العائد على إجمالي الأصول) أو التجارية (صافي هامش الاستغلال، هامش الاستغلال، إجمالي هامش الربح). كما تستخدم أيضا مؤشرات الهيكل المالي وهي:

التوازن المالي والذي يساوي (الموارد الدائمة / الاستخدامات) إلى جانب نسب أخرى مثل الاستقلال المالي، الاستدانة، تغطية رقم الأعمال برأس المال العامل، تمويل صافي الأصول المتداولة، السيولة العامة، السيولة الفورية.

3-3 مؤشر Z-d'Altman للضائقة المالية:

يستخدم مصطلح الضائقة المالية12 في مالية المؤسسة للإشارة إلى حالة يصعب فيها الوفاء من قبل المؤسسة بالوعود المقدمة للدائنين أو عدم الوفاء بها على الإطلاق على وجه التحديد، يشير إلى حالة يكون فيها احتمال إعلان إفلاس الشركة في غضون عامين ويكون المؤشر مرتفعًا وهو الذي قدمه أو نشره Edward Altman, 1968 من أجل قياس مستوى الضائقة المالية لمنظمة ما. تم بناء هذا على أساس العديد من المتغيرات المالية التي المرجحة وجمعها معًا من أجل إعداد مقياس واحد للصحة المالية للشركة. الفكرة الأساسية هي أن المقياس الذي تم الحصول عليه كنتيجة للتجميع المرجح لهذه المتغيرات يقدم مؤشراً أفضل للمركز المالي للشركة مقارنة بالتحليل البسيط للنسب المالية التي يتكون منها، يتم حساب Z-Score على النحو التالي (Altman، 2013):

Z-score = A*3,3 + B*0,99 + C*0,6 + D*1,2 + E*1,4.

حيث يمثل كل حرف نسبة من النسب التالية:

A = EBIT/total actif, B = ventes nettes/total actif, C = valeur comptable des fonds propres/dettes totales, D = fonds de roulement /total actif et E = bénéfices non distribués/total actif.

EBIT (Earning Before Interest & Taxes)

إذا كان مؤشر z أكبر من 1.81فقد يتم تصنيف الشركة على أنها تتمتع بصحة مالية جيدة بينما إذا كانت درجة المؤشر z أقل من ذلك فتصنف الشركة على أنها مؤسسة معرضة للضائقة المالية. المالية. على الرغم من وجود العديد من المؤشرات الأخرى للضائقة المالية، إلا أنه قد يكون الأكثر استخداما في البحوث التي أجريت في المجالات المالية.

الخاتمة:

يتضح من الورقة البحثية أن مفهوم حوكمة الشركات متعدد الأبعاد ومازال مفهوم حوكمة الشركات العائلية قيد النضج وقد تطرقت العديد من البحوث إلى تقديم مؤشرات للأداء المالي تهدف إلى تحسين حوكمة الشركات العائلية واختلفوا في ذلك إذ كل فريق ينظر إليها من وجهة نظر بحثه. واعتبرت علاقة حوكمة الشركات العائلية بالأداء المالي ذات أهمية للارتباط الايجابي والقوي للمفهومين، لذلك تطرقنا لأهمية كل من المفهومين ثم عرضنا المؤشرات المالية الأساسية التي تستخدم في التعرف على الأداء المالي للشركة كما أشرنا في الدراسة الى مؤشر مهم كونه له خاصية تتعلق بحوكمة الشركات العائلية وهو مؤشر z-Altman. كان مبرمجا أن نقوم بدراسة ميدانية على الشركات العائلية ولكن الظروف الصحية التي يمر بها العالم عامة والجزائر خاصة لم تسمح لنا بالتنقل للشركات خاصة وأننا نفتقد لنوع هذه الشركات (الشركات العائلية) بالمنطقة التي نتواجد فيها، لذلك نرى بأن تكون هذه الدراسة أرضية لدراسات أخرى نتعمق من خلالها في إشكالية البحث أو قد يتم إثراؤها من قبل باحثين آخرين. كما خلصت النتيجة بأن الضائقة المالية للشركة والتي يمكن التعرف عنها من خلال حساب عدة مؤشرات ولكننا اخترنا مؤشر z-Altman كمثال في دراستنا نظرا للخصائص التي يتمتع بها منها استخدامه الواسع من قبل الباحثين في مجال البحوث الإدارية والمحاسبية.

قائمة المراجع:

1 Imene Zarrouki, Université de Poitiers, Le dilemme Famille-Entreprise et son impact sur la décision de désinvestissement, Juin 2015, P04

2 Olivier Paye, La gouvernance : D'une notion polysémique à un concept politologique, Revue Etudes Internationales, Volume 36 N° 01, Mars 2005, P14

3خالد ابراهيم تلاحمة، حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتطبيق، المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية، المجلد 04 العدد03، 2012، ص13

4 عزة الأزهر، حوكمة الشركات كإطار لتطور ونمو الشركات العائلية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13 العدد 01، 2020، ص200

5وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ميثاق الحكم الراشد في الجزائر 2009.

6Ahmed Tessa et Lyes Gheddache, La Transmission de la PME Familiale : Une Etude Exploratoire à partir des Perceptions du Cédant Potentiel, Revue Les Cahiers du CREAD, Volume 26 N° 91, 2010, P107

7 Jozef Lievens, La gouvernance dans les entreprises familiales: les clés du succès, Editions Racine, Belgique, P07

8 مرجع سبق ذكره، الأزهر، ص202

9 Ghozlene Oubya, Contribution a L'étude des Déterminants de la Performance de L'entreprise: Impact de la Creation de Valeur pour le Client sur la Performance des Entreprises Hôtelières en Tunisie Sciences de Gestion, Thèse de Doctorat,. Ecole Doctorale DESPEG, Université Côte d'Azur, 2016, P17

10 زبيدي البشير وحابي أحمد، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مجلة المناجير le Manager المجلد 02 رقم 01، 2015، ص72

11 Allouche José et autres, , Performances et caractéristiques financières Comparées des Entreprises Familiales, et Non Familiales : Le role modérateur, de la Cotation en Bourse et du Degré de Contrôle Actionnal, Papier Présenté lors du Colloque Annuel, AIMS-Montréal, 2007, P06

12 Jonathan Bauweraerts et Julien Vandernoot, Détresse financière et performance au sein des PME familiales, Revue Internationale des PME, Volume 31, N°3-4, 2018, P207

دور الشركات العائلية في تعديل العلاقة بين صراع الدور (عمل/أسرة) والرضا الوظيفي وفقا لنظرية الحفاظ على الموارد

د. صالح عياد، جامعة أحمد دراية، أدرار
sal.ayad@univ-adrar.edu.dz

د. محمد فودوا، جامعة أحمد دراية، أدرار
foudou1982@univ-adrar.edu.dz

المخلص:

تلعب العائلة دورًا مهمًا في الحياة الشخصية والنجاح الوظيفي، ومنه تبحث هذه الدراسة إشكالية التعرف على تأثير صراع الدور بين العمل والأسرة على الرضا الوظيفي داخل الشركات العائلية باتباع نهج نظرية الحفاظ على الموارد. حيث تم اعتماد طريقة البحث الاستقصائي الوصفي للدراسة، بالاعتماد على عينة مكونة من 31 مفردة تعتبر إطارات في شركات عائلية في ولايات صحراوية، تم معالجة مخرجاتها باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-ADANCO)؛ حيث أظهرت النتائج أن صراع الدور (عمل/أسرة) داخل الشركات العائلية يكون تأثيره ضعيفا على الموظفين وهو ما ينعكس إيجابا على الرضا الوظيفي لأصحاب الأعمال داخل الشركات العائلية. تكمن أصالة الدراسة في معالجتها لفجوة بحثية للدراسات السابقة التي عالجت الإشكالية في الشركات عموما عائلية وغير عائلية.

الكلمات المفتاحية: الشركات العائلية؛ صراع الدور عمل/أسرة؛ الرضا الوظيفي؛ نظرية الحفاظ على الموارد؛ طريقة المربعات الصغرى الجزئية.

Abstract:

Family plays an important role in personal life and career success. This study seeks to identify the effect of role conflict between work and family on job satisfaction within family businesses by following the theory of resource conservation, where we used the descriptive investigative research method was adopted for the study; we consisted on a sample of 31 individuals considered tires in family companies in desert states. We processed the outputs using the partial least squares method (PLS-ADANCO); Where the results showed that the role conflict showed that the role conflict (work / family) within family companies has a weak impact on employees, which is reflected positively on the job satisfaction of business owners within family companies. The originality of the study lies in its treatment of a research gap in previous studies that addressed the problem in companies, family and non-family.

Key Words: Family Businesses; Role conflict; a business / family; Job Satisfaction, The theory of resource conservation, Partial least squares method.

المقدمة:

الرضا الوظيفي هو موقف مرتبط بالدرجة التي يحب أو يكره الأفراد وظيفتهم. حيث يتنبأ المستوى المنخفض من الرضا الوظيفي بالمواقف والسلوكيات السلبية في سياق العمل، مثل التغيب عن العمل والدوران الخارجي وانخفاض الإنتاجية1.

تعتبر أدبيات عديدة أن الرضا الوظيفي وثيق الصلة بالشركات العائلية نظرًا لأن بعض موظفي العائلة قد يختارون الشركة العائلية كملاذ آمن باعتبارها أكثر ملاءمة في تحقيق تطلعاتهم. بطبيعة الحال، قد يكون الرضا الوظيفي لموظفي الأسرة منخفضًا في حالات ما، بسبب الالتزام التنظيمي المختلف في الشركات العائلية عن غيرها من الشركات نظرا لصراع الدور بين العائلة والعمل2، إلا أن أغلب أفراد العائلة قد يظلون مع شركة العائلة لأن حصصهم في الأسهم والتوقعات تجعلها استثمارًا أفضل لهم مقارنة بفرص العمل البديلة.

يحدث الصراع بين العمل والأسرة عندما لا تتوافق التوقعات المرتبطة بمجال واحد مع التوقعات المرتبطة بالمجال الآخر. ميزت الدراسات السابقة عنصرين أو بعدين للنزاع بين العمل والأسرة: عندما تتداخل الأنشطة المتعلقة بالعمل مع المسؤوليات الأسرية (WIF) وعندما تتداخل الأنشطة المتعلقة بالأسرة مع مسؤوليات العمل(FIW)3. وفقًا لنظرية الدور، فإن العلاقة المتوقعة بين الصراع بين العمل والأسرة والرضا الوظيفي هي أن زيادة الصراع بين العمل والأسرة تقلل من مستوى الرضا لكن بدرجات متفاوتة، حيث تم العثور على هذه العلاقة السلبية المفترضة في معظم الدراسات4 إلا أن طبيعة وقوة العلاقة تختلف اختلافًا كبيرًا من دراسة إلى أخرى، مما يكشف عن نتائج غير متسقة. لأن معظم هذه الدراسات قدر ركزت على التأثيرات الرئيسية بين صراع الدور (عمل/أسرة) والرضا الوظيفي، وغيبت تأثير المتغيرات المعدلة.

الإشكالية:

زاد تدفق الأبحاث في الشركات العائلية بشكل كبير خلال العقود الأخيرة، لأنها تلعب دورًا أساسيًا في التنمية الاقتصادية لجميع دول العالم، وقد مثلت دائمًا أحد العناصر الأساسية للنماذج الرأسمالية، كما أشارت إليها أدبيات كثيرة مختلفة في العالم، غير أن هذه الأبحاث كانت تربط دائما الشركات العائلية بالاقتصاد وبالتنمية المستدامة، وقليلة هي البحوث التي تعرضت للعلاقة بين صراع الدور والرضا الوظيفي داخل الشركات العائلية، حيث لاحظنا من خلال الأدبيات السابقة وجود فجوة بحيثية تتمثل في تعاملها مع جميع العمال والشركات بشكل موحد، حيث أن هذه البحوث لم تميز الشركات العائلية عن الشركات غير العائلية في تعاملها حول صراع الدور (عمل/أسرة) والرضا الوظيفي. وبالتالي لا يعرف جيدا عن الكيفية التي يتأثر بها المتغيرين في الشركات العائلية. فعند مسحنا للدراسات السابقة على قواعد البيانات العالمية الكبرى وجدنا دراستين فقط (Halbesleben & Wheeler, 2007)5 و(Kwan et al, 2011)6 أشارتا إلى أن الشركات العائلية توفر آليات مميزة لحساب مواقف

وسلوكيات الموظفين في حالة وجود صراع الدور. وبالتالي فإن تأثير الشركات العائلية على العلاقة بين صراع الدور والرضا الوظيفي يحتاج إلى مزيد من الإهتمامات البحثية. ومنه جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على هذه الفجوة من خلال الإشكالية التالية:

كيف تؤثر الشركات العائلية على العلاقة القائمة بين صراع الدور (عمل/أسرة) والرضا الوظيفي؟

أهمية الدراسة:

بشكل عام، تتمثل المساهمة الرئيسية لهذه المقالة في أنها توضح دور الشركة العائلية في التأثير على الرضا الوظيفي لموظفي العائلة عند التعرض لصراع الدور (عمل/أسرة)، نظرا للعدد المحدود من الدراسات التي تعرضت لهذا الطرح، وبالتالي توفير دليل للباحثين في تحديد اتجاهات أبحاثهم المستقبلية.

منهج الدراسة:

من أجل الإحاطة الشاملة بجوانب الموضوع، فإننا سنتبع المنهجين الوصفي والتحليلي في معالجة إشكالية الدراسة، بحيث يستخدم المنهج الوصفي لمراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بمتغيرات الدراسة، وهو ما يساعد في وضع فرضيات مؤسسة لحل إشكالية الدراسة؛ أما المنهج التحليلي فيستخدم في وضع نتائج الدراسة ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج منها، ووضع توصيات تخدم أغراض البحث.

1- الإطار النظري للدراسة:

سنستعرض مختلف المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة، وبعد ذلك سنتطرق إلى مختلف الأدبيات التي تعرضت إلى هذه المتغيرات بهدف التأسيس للعلاقة بين المتغيرات.

1-1- مصطلحات الدراسة:

أ- صراع الدور (عمل/أسرة):

من الطبيعي جدا أن ينتسب الفرد في المجتمع إلى جماعات عديدة ومختلفة في الوقت نفسه، بحيث يتطلب منه هذا الانتساب أن يقوم بوظائف تسمى عند المختصين **بالأدوار**، وسيحاول هذا الفرد الموازنة بينها وإلا فسيقع تحت تأثير ما يسمى بصراع الأدوار. يعرف المختصون صراع الدور على أنّه: « مشكلة تبرز عندما يشغل شخص ما دورين اجتماعيين في الوقت نفسه»7. أحد أهم أنواع صراعات الدور هو: الصراع الذي يقع فيه الفرد بين عمله واعتنائه بأسرته. ينشأ هذا النوع من الصراع نتيجة الإلتزامات المهنية المفرطة للفرد والتي من شأنها أن تنعكس سلبيا على الإلتزامات تجاه العائلة. من جهة أخرى فإن الموظف الأكثر إلتزامًا برفاهية الأسرة سيوليها أولوية مقابل التقليل من موارد الوقت والطاقة المخصصة للعمل، ومن هنا ينشأ الصراع بين العمل والأسرة8. مما يعني ضمنيا أن الموظفين يشعرون بضغط في أدائهم المهني نتيجة حتمية الإهتمام بالأسرة.

ب- الرضا الوظيفي:

على الرغم من أن الرضا الوظيفي كان على الأرجح موضوع البحث الأكثر شيوعًا في أدبيات السلوك التنظيمي، إلا أنه لا يزال من غير المعروف ما الذي يدفع بالضبط لرضا الموظفين. الرضا الوظيفي هو بناء مهم تمت مناقشته في سياق النجاح التنظيمي، ويرتبط بالنتائج الفردية والتنظيمية والاقتصادية والأخلاقية9. فالرضا الوظيفي هو تصور واسع يشير إلى الموقف العام تجاه الوظيفة. لذا نجد وفرة من التعريفات التي تشرح الرضا الوظيفي في الأدبيات: يعرفه بورتر على أنه رد فعل الفرد ضد العمل أو المنظمة10. يصف (Lease) الرضا على أنه الالتزام العاطفي للفرد بدوره التنظيمي11. يُعرِّف (Brief) الرضا بأنه "حالة داخلية يتم التعبير عنها من خلال التقييم العاطفي أو المعرفي لوظيفة ذات خبرة بدرجة معينة من المحاباة أو الاستياء"12. يصف (Weiss) الرضا الوظيفي بأنه حالة إيجابية من العاطفة والتعبير ينشأ عن تقييم الفرد لوظيفته بين النتائج المرغوبة والفعلية13. بشكل عام، يعتبر الموظفون الراضون مكونا رئيسيا للمنظمات التي تسعى جاهدة لتحقيق النجاح، فالمنظمة تصبح أكثر كفاءة عندما يكون لديها موظفين أكثر رضا.

ت- الشركات العائلية:

يمكن تعريف الشركة العائلية بأنها الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة14. وتعريف الشركة العائلية هذا لا يعني بالضرورة أن تكون الشركة العائلية مملوكة لعائلة واحدة فقط، ذلك لأن عديد الشركات العائلية تعود ملكيتها إلى أكثر من عائلة يجمعها رابط عائلي مشترك، وهذا ما يلاحظ في كثير من الشركات العائلية التي تمر بعهد ملاك الجيل الثاني والثالث، الذي يشكلون رغم اختلاف عوائلهم ملكية عائلية في الشركة من خلال رابط قربى مشترك يصلهم جميعا بمؤسس أو مؤسسي تلك الشركات15. سنعتمد في هذه الدراسة على تعريف (Hoy & Verser) مفاده أن: الشركة العائلية هي مجموعة من الأشخاص المنتسبين إلى أصل مشترك أو أزواج لديهم سيطرة وملكية في شركة تجارية16. فالتركيز على السيطرة والملكية من خلال التعريف السابق يتناسب مع السياق الجزائري، لأن الشركات العائلية الجزائرية غير راغبة عمومًا في تخفيف السيطرة والملكية من خلال قبول المستثمرين الخارجيين ولديها تفضيل قوي لتعيين أفراد العائلة في مناصب رئيسية.

تعد الشركات العائلية، بحكم تعريفها، نوعًا فريدًا من الأعمال التجارية حيث يتعايش الفرد فيها مع دورين اجتماعيين مختلفين مع بعضهما البعض: موظف في الشركة وفرد في العائلة17.

لقد أثرت تحديات وفوائد التفاعل بين دور الفرد كموظف ودوره المألوف كفرد في الأسرة في تطوير نهج مختلف لإدارة الأعمال العائلية مقارنة بإدارة الأعمال الأخرى. من هذا المنظور ووفقًا للبيانات الواردة في (Business Yearbook, 2014)18، تمثل الشركات العائلية في أي مكان في العالم غالبية الشركات. كما أنها تمثل فئة الشركات التي تساهم بشكل أساسي في إنتاج الناتج المحلي الإجمالي: في عام 2014، في أوروبا أنتجت الشركات العائلية (70%) من الناتج المحلي الإجمالي. وبالمثل في الولايات المتحدة الأمريكية أكثر من (80%) من جميع الشركات القائمة و(77%) من المشاريع التجارية الجديدة هي شركات عائلية. وهكذا تتحكم الشركات

العائلية في نسبة كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي في معظم البلدان الرأسمالية ويقال أيضًا أن الشركات العائلية توظف أكثر من (80%) من القوة العاملة التي توظفها جميع الشركات بشكل عام19.

1-2 التأسيس النظري للعلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة:

أ- العلاقة بين صراع الدور (الأسرة- عمل) والرضا التنظيمي:

منذ أن جلب العصر الحديث التزامات أكبر فيما يتعلق بكل من العمل والأسرة، يعاني الموظفون من تداخل في مجالات العمل والأسرة، مما أدى إلى زيادة ضغوط الموظفين وتقليل الرضا الوظيفي. يشعر الأفراد بالرضا عن وظيفتهم عندما تسمح لهم الوظيفة بالوفاء بمسؤولياتهم في حياتهم الأسرية20. خلاف ذلك، يبدأ الموظفون في تجربة الصراع بين حياتهم العملية والعائلية. لذلك، يكافح العديد من الموظفين للوفاء بمسؤوليات العمل والأسرة بسبب الأدوار المتداخلة نتيجة العمل لساعات طويلة، مع جدول أعمال غير مرنة21. قد يؤدي هذا النوع من الصراع إلى ضغط كبير، وبالتالي تأثير سلبي على آليات التكيف لدى الأفراد، وهو ما يجعل الموظفين يعانون من انخفاض أداء العمل وعدم الرضا عن العمل22.

لقد حظي مفهوم الصراع بين العمل والأسرة باهتمام كبير من قبل الباحثين، حيث وجد أنه مرتبط بشكل سلبي مع العديد من المتغيرات المتعلقة بالموظفين23. بناءً على نظرية الدور، من المتوقع أن ينخفض الرضا الوظيفي عندما يكون هناك تعارض أكبر بين أدوار العمل والحياة. فعلى سبيل المثال، يُقال عادةً أن الصراع بين العمل والأسرة له تأثير كبير على الرضا الوظيفي24.

تم التحقيق في العلاقة بين الرضا الوظيفي والتعارض بين مجالات العمل والحياة في دراسات عديدة ومتكررة. أغلبها أكدت أن هذا الصراع يؤدي إلى تعرض الموظفين للإجهاد، مما يضعف تقييمهم الايجابي لوظيفتهم، وبالتالي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي25. في هذا الصدد، تقدم الدراسات التجريبية السابقة دليلاً على العلاقة الوثيقة بين الرضا الوظيفي والنزاع بين العمل والأسرة، حيث تشير هذه الدراسات إلى أن الموظفين الذين يعانون من مستويات عالية من الصراع بين العمل والأسرة لديهم مستويات أقل من الرضا الوظيفي. حيث أثبتت الدراسة التي أجراها (Kossek & Ozeki, 1998)26 و(Allen et al, 2000) و(Gözükara & Çolakoğlu, 2016) أن الصراع بين العمل والأسرة يرتبط سلبًا بالرضا الوظيفي.

انطلاقا مما سبق يمكننا طرح الفرضية التالية:

الفرضية الأولى: هناك علاقة سلبية بين صراع الدور (العمل والأسرة) والرضا الوظيفي.

ب- الشركات العائلية كمتغير معدل للعلاقة بين صراع الدور (عمل وأسرة) والرضا الوظيفي:

في دراسة 27(Eddleston) التي مسحت جل الأدبيات السابقة التي عالجت إدارة الصراعات في الشركات، حيث أفادت أن المشاركة في صنع القرار يزيد بشكل عام من النزاعات داخل الشركات، غير أن الاستثناء يكون في تلك الشركات العائلية حيث يشارك الجيل الأول والثاني في الملكية. تم تأكيد هذه الحالة في دراسة (Marzi et al, 2018)، والتي أظهرت أن صراع الأدوار له نتائج سلبية عامة على قدرة اتخاذ القرار للشركات العائلية ورضا موظفيها. ومع ذلك، تؤكد هذه الدراسة أيضًا أنه في حالات ملكية الأجيال الأولى للشركة، ستقل نتيجة هذه العلاقة وبالتالي ظهور بعض الجوانب الإيجابية. تُظهر الدراستان أنه في الشركات العائلية "الشابة" تكون البيئة مشجعة، حيث يُنظر إلى المعارضة على أنها مورد وليس هجومًا شخصيًا، أي تكون صراعات الأدوار مفيدة بالتأكيد.

علاوة على ذلك، من المرجح أن يكون لدى أصحاب الشركات العائلية أفراد من العائلة على دراية ببيئة العمل أكثر من أصحاب الشركات غير العائلية لأن أفراد العائلة يميلون إلى العمل أو استثمار رأس المال في الشركة العائلية28. كما أن الألفة تزيد من تسهيل التعاطف وتبادل المعرفة، مما يوفر دعمًا نفسيًا إضافيًا لأصحاب الشركات العائلية. زد على ذلك، من المرجح أن تساعد الشركات العائلية أفراد العائلة على تطوير المهارات ووجهات النظر التي يمكن نقلها بين مجالات العمل والأسرة أكثر من الشركات غير العائلية، مما قد يؤدي إلى زيادة الدعم النفسي الفعال لأصحاب الشركات العائلية ليصبح الموظف أكثر فعالية.

من المرجح أن يقوم أصحاب الشركات العائلية بتطبيق استراتيجيات فعالة للتكيف ولتخفيف تأثير صراع الدور (عمل/أسرة) على الرضا الوظيفي أكثر من أصحاب الشركات غير العائلية، نظرا لأن المشاركة في أعمال الشركات العائلية تركز على العاطفة، والتسهيلات في العمل للأسرة تعتبران استراتيجيتان مفيدتان للتعامل مع العلاقة السلبية بين صراع الدور (عمل/أسرة) والرضا الوظيفي (Marzi et al, 2018). نظرًا للعلاقة المعقدة بين الأسرة والعمل، يمكن لأصحاب الشركات العائلية ببساطة تكييف صراع الدور (عمل/أسرة) كطريقة للحياة وإدراك أن العمل الجاد في هذه البيئة المتكاملة للغاية هو تضحية يقدمونها من أجل رفاهية أسرهم على المدى الطويل وليس السعي الأناني لتحقيق النجاح الشخصي على المدى القصير. ومن ثم، فمن المرجح أن يطبقوا أسلوب المواجهة كاستراتيجية لإدارة الصراع والذي يركز على العاطفة لتذكير أنفسهم بأن العمل ليس كل شيء، مما يساعد على تقليل عدم الرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يمتلك أصحاب الشركات العائلية سيطرة قوية نسبيًا على جدول عملهم، لا سيما عندما يحتاجون إلى الوفاء بمسؤولياتهم العائلية، مما يسمح لهم بتعديل أنماط عملهم المعتادة بشكل مؤقت وغير رسمي لتحقيق التوازن بين واجباتهم الأسرية والعمل29. في هذه الحالة، يمكن اعتبار تسهيلات العمل للأسرة حلاً للتعامل مع صراع الدور؛ لذلك، سيكون هذا الاخير أقل سلبية على الرضا الوظيفي. بشكل عام، نقترح الفرضية التالية:

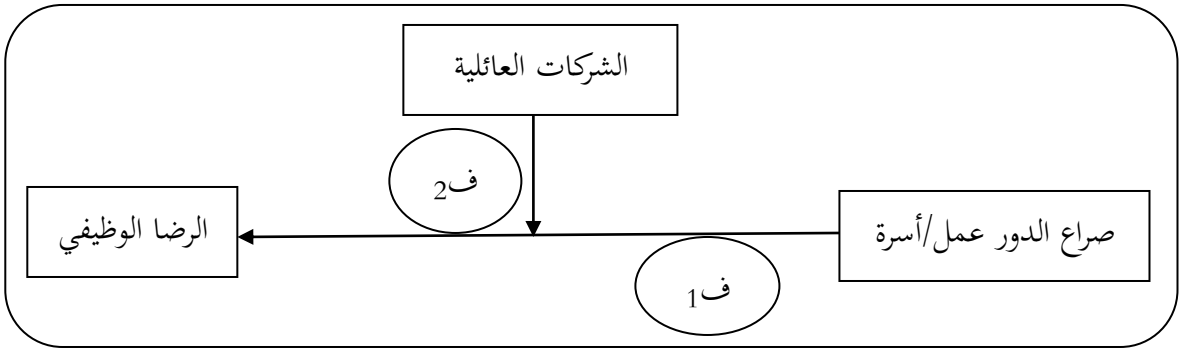
الفرضية الثانية: العمل في الشركات العائلية يعدل العلاقة بين صراع الدور (عمل/أسرة) والرضا الوظيفي.

ت- النموذج الهيكلي للدراسة:

سنعتمد على نظرية الحفاظ على الموارد (Conservation of Resources (COR) Theory) في شرح كيفية أن العمل في الشركات العائلية يخفف من التأثير السلبي لصراع الدور (عمل/أسرة) على الرضا الوظيفي. تقترح هذه النظرية أن الصراع يمكن أن يؤدي إلى فقدان الموارد (الموارد هنا يقصد بها اشياء يقدرها الفرد سواء مادية أو معنوية) لأن الأفراد بحاجة إلى استخدام الموارد الشخصية للتعامل مع الصراع، كما يفترض أن الأفراد يمتلكون موارد محدودة ويسعون جاهدين للاحتفاظ بها وحمايتها قدر المستطاع. وبالتالي، إذا توقعوا الخسارة المحتملة أو الجوهرية للموارد القيمة كنتيجة مهددة، سيؤدي إلى ارتفاع معدل الإصابة بالاكتئاب عندهم30. من جهة أخرى، تفترض النظرية أن التأثير الضار المحتمل لأحداث فقدان الموارد يمكن تخفيفه وفق آليات التخزين المؤقت، حيث أن الفرد إذا توقع أن الحدث عفوي وعاطفي لا يؤثر على موارده، فسيمنع ذلك استجابة تقييم الإجهاد.

بإسقاط هذه النظرية على بحثنا يمكن القول أن الصراع يقلل من كمية الموارد التي يمكن للأفراد الاحتفاظ بها لأنهم يحتاجون إلى تعبئة الموارد لمقاومة الصراع، مما يؤدي إلى استنزاف الموارد. نظرًا لأن الموارد تدعم الأفراد في التعامل مع عملهم اليومي، فإن الأشخاص الذين تنفد الموارد لديهم يميلون إلى الشعور بالتوتر والإرهاق. تمشيا مع هذا الخط من التفكير، يؤكد نموذج الصراع بين العمل والأسرة إلى استنزاف الموارد ، فتنشأ مشاعر سلبية من عدم الرضا تجاه الوظيفة الممارسة من قبل الأفراد. من جانب آخر، قدمت عديد الدراسات (Marzi et al, 2018) دليلاً على أن المشاركة الوظيفية التي تركز على العاطفة (الشركات العائلية) وتعديلات أماكن العمل للأسرة يمكن أن تخفف من التأثير السلبي لصراع الدور (عمل/أسرة) على الرضا الوظيفي، ذلك لأن أصحاب الشركات العائلية يتمتعون بفرصة أفضل للوصول إلى مستوى أعلى من الروابط العاطفية والدعم نظرا للخلفيات العائلية المشتركة ولديهم فهم أكثر حميمية لبعض زملائهم مقارنة بأصحاب الشركات غير العائلية. وهذا يضع الموظفين في الشركات العائلية في وضع أفضل لتقديم الدعم للتعامل مع الصراع بشكل أكثر فعالية. علاوة على ذلك، من المرجح أن تساعد الشركات العائلية أفراد العائلة على تطوير المهارات ووجهات النظر التي يمكن نقلها بين مجالات العمل والأسرة أكثر من الشركات غير العائلية، مما قد يؤدي إلى زيادة الدعم النفسي والفعال لأصحاب الشركات العائلية ليصبح أكثر فعالية وبالتالي ينشأ رضا وظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يمتلك أصحاب الشركات العائلية سيطرة قوية نسبيًا على جدول عملهم، لا سيما عندما يحتاجون إلى الوفاء بمسؤولياتهم العائلية، مما يسمح لهم بتعديل أنماط عملهم المعتادة بشكل مؤقت وغير رسمي لتحقيق التوازن بين واجباتهم الأسرية والعمل وهذا ما يخفف من تأثير صراع الدور على الرضا الوظيفي. اعتمادا على الدراسات السابقة (Hobfoll, 1989)، (Behson, 2002) و(Marzi et al, 2018) يمكن طرح النموذج الهيكلي التالي:

الشكل 1: النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

2-الإطار التطبيقي للدراسة:

2-1 منهجية الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث ضمت محور المتغيرات الشخصية بالإضافة إلى ثلاث (03) محاور مستمدة من مقاييس غربية ذات جودة عالية للحصول على نتائج دقيقة. المقاييس هي في الاصل باللغة الانجليزية، وبالتالي اعتمدنا على إجراء الترجمة الخلفية الشائعة الاستخدام. استعنا بأستاذين أكاديميين مزدوجي اللغة، الأول قام بترجمة عبارات المقاييس من اللغة الانجليزية الأصل إلى اللغة العربية، بعد إعداد عبارات المقاييس باللغة العربية تم إعادة ترجمتها من قبل الباحث الثاني إلى اللغة الانجليزية من جديد، وهدفنا في ذلك ضمان درجة الدقة في الحصول على عبارات عربية تحاكي المعاني الحقيقية لعبارات المقاييس باللغة الانجليزية:

المحور الأول: خصص للتعبير عن الشعور بصراع الدور. وقد تم قياسه بخمسة (5) عناصر مقتبسة من سلم قياس صراع الدور (أسرة- عمل) لـ 31 (Netemeyer) الذي يقيس إدراك الموظف لمدى تداخل العمل مع تحقيق الحياة الأسرية، موزعة وفق سلم ليكرت الخماسي. قمنا بحساب متوسط العناصر الستة واستخدمناها للتحليل.

المحور الثاني: خصص لقياس متغير الرضا الوظيفي باستخدام مقياس متعدد الأبعاد يسمح بقياس (أ) تكرار تجربة الرضا الوظيفي، (ب) النطاق العاطفي لموقف الفرد تجاه وظيفته (من الحب إلى الكراهية)، و(ج) الكثافة المتصورة لتجربة الرضا الوظيفي مقارنة بزملاء العمل (الرضا الوظيفي الأكبر أو الأقل). استعنا بعبارات من دراسة (Khanin)32 موزعة وفق سلم ليكرت الخماسي. قمنا بحساب متوسط العناصر الخمسة واستخدمناها للتحليل.

المحور الثالث: تم تقييم الشركة العائلية من خلال عنصر واحد: "هل شركتك شركة عائلية؟" تم ترميز الردود على أنها 0 لا و1 نعم.

تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) حزمة (ADANCO v2.1) كأداة في تركيب نموذج البيانات لإثبات أو رفض الفرضيات.

2-2 العينة والإجراء:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع إطارات الشركات العائلية الانتاجية والخدمية على مستوى ولايات أدرار، بشار وتمنراست، حيث اخترنا عينة من الشركات العائلية التي تتوفر فيها خبرة أكثر من خمس سنوات مع شرط أن يكون مالكوها من الجيل الأول أو الجيل الثاني فقط حتى نعزل إمكانية تأثير عوامل أخرى على متغيرات الدراسة. من جانب آخر، اشترطنا أن تتوفر الشركة على 20 موظف فأكثر والتي لديها رأس مال يفوق (10 مليون دج)، حتى نضمن توفر ضغوطات العمل لإطارات الشركة. بعد توزيع الاستبيانات بالاتصال المباشر أو عبر الايمايلات، تم استرجاع 33 استبانة، وبغرض التخلص من القيم المفقودة تم إزالة الاستبانات التي تحتوي على إجابات ناقصة عن (80%) مع الابقاء على الاستبانات التي فاقت الاجابة عنها النسبة السابقة، وتعاملنا معها وفق خيار (Imputation) المتوفر في حزمة (ADANCO v2.1) والقادر على التعامل بدقة مع القيم المفقودة، كما أنه لا يقدم أي افتراضات مقيدة حول توزيع البيانات. أبقينا على 31 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. استخدمت هذه الدراسة طريقة المربعات الصغرى الجزئية لاختبار الفرضيات لسببين رئيسيين: أولًا، هو صغر حجم العينة؛ ثانيا، نهج (SEM) يتيح التقدير المتزامن لمسارات غير مباشرة متعددة، وهو متوفر فقط في طريقة المربعات الصغرى الجزئية.

3- تحليل النتائج:

أظهرت النتائج أن نسبة (63%) كانوا ذكورا ونسبة (37%) إناثا، ونسبة (83%) كانوا متزوجين. نجد كذلك أن (67.25%) من المستجوبين تتراوح أعمارهم بين (25-40) سنة، وهي المرحلة العمرية التي يكون فيها الفرد في مرحلة نضج فكري وعاطفي، في حين نجد نسبة (44.82%) من المستجوبين تفوق خبرتهم المهنية العشر سنوات.

3-1 تقييم نموذج القياس:

إن ثبات الاستبيان هو إعطاؤه لنفس النتائج لو تمّ إعادة توزيعه أكثر من مرّة على نفس أفراد العينة تحت نفس الشروط والظروف، وبالتالي نتائجه حقيقية وغير ناجمة عن عامل الصدفة، وهي بذلك تصلح لتحليل وتفسير وقبول نتائج الدراسة. وفق نهج (PLS-SEM) يجب تقييم نموذج القياس من خلال التأكد من موثوقية أداة الدراسة على مرحلتين: الصدق التقاربي وصدق التمايز، نوضحهما كما يلي:

3-2 الصدق التقاربي:

يشير الصدق التقاربي إلى الاتفاق العام الفعلي بين البنيات، التي يتم جمعها بشكل مستقل عن بعضها البعض، قمنا بالتأكد من الصدق التقاربي من خلال معاملات التشبع (L) ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، ومعامل الموثوقية المركبة (CR). تم عرض الخصائص السيكومترية للبنيات الكامنة، جنبًا إلى جنب مع صياغة العبارات في (الجدول 1):

جدول 1. الصدق التقاربي

محور موثوقية المشرف			
عبارات القياس	L	CR	AVE
تتداخل متطلبات عملي مع حياتي العائلية	0.80	0.77	0.67
مقدار الوقت الذي يستغرقه عملي يصعب الوفاء بمسؤوليات الأسرة	0.77		
الأشياء التي أريد القيام بها في المنزل لا يتم تنفيذها بسبب المطالب التي يفرضها علي عملي	0.71		
الأشياء التي أريد القيام بها في العمل لا يتم تنفيذها باحترافية بسبب متطلبات عائلتي	0.76		
يؤثر الضغط المرتبط بالعائلة في قدرتي على أداء واجباتي المتعلقة بالوظيفة	0.84		
محور الرضا الوظيفي			
ما هو شعورك تجاه الوظيفة التي لديك الآن؟	0.74	0.72	0.67
ما مدى إعجابك بوظيفتك؟	0.73		
ما مدى شعورك بالرضا عن وظيفتك؟	0.75		
ما مدى سعادتك بعملك في الشركة العائلية؟	0.71		
ما هو تقييمك لموقفك تجاه وظيفتك	0.72		

المصدر: من إعداد الباحثين على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول إلى بنية مناسبة. جميع العبارات تحمل معاملات تشبع تتجاوز العتبة المطلوبة في نمذجة المعادلات الهيكلية البالغة (L>0.7; CR> 0.7; AVE> 0.5) حسب (Hair)[33]. وبالتالي تظهر لنا صحة بناء الأبعاد المكونة لكل متغير كامن، كما أن الموثوقية كافية، ونموذج الدراسة ذو جودة عالية.

3-3 صدق التمايز:

يشير صدق التمايز باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية إلى المدى الذي تختلف به مقاييس البناء المعياري عن مقاييس البنيات الأخرى في نفس النموذج. لتقييم الصلاحية التمييزية، يتم تحليل معاملات التشبع التقاطعية مع معاملات التشبع الخارجية لكل متغير كامن، باستخدام معامل درجات الارتباط بين التركيبات (HTMT) كمعيار لتقييم صدق التمايز والذي يجب أن يقل عن (0.09>) وفق طريقة المربعات الصغرى الجزئية (Henseler & Sarstedt)[34]. حيث يظهر الجدول (2) جميع التركيبات حققت معيار (HTMT).

جدول 2. صدق التمايز وفق معيار (HTMT)

(HTMT <0.09)			
التركيبات	1	2	3

صراع الدور	0.27		
الشركات العائلية	0.22	0.38	
الرضا الوظيفي	0.21	0.41	0.29

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات (ADANCO 2.1)

3-4 ملاءمة نموذج القياس:

تؤكد نتائج الجدول (4) عن ملاءمة كافية للبيانات، حيث جميع العبارات محملة بشكل كبير على العوامل الكامنة المقصودة، مما يؤكد كذلك على عدم وجود تحيز الطريقة الشائعة.

جدول 3. مؤشرات ملائمة نموذج القياس

النموذج	X^2	df	p	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
نماذج القياس							
ترابط العوامل الخمسة	2781	30	< 0.001	0.030	0.040	0.91	0.92
ترابط العوامل الاربعة	1.252	30	< 0.001	0.055	0.021	0.90	0.90
العامل الوحيد	4.357	30	< 0.001	0.158	0.129	0.35	0.32
نموذج أسلوب العامل المشترك	3.479	31	< 0.001	0.155	0.119	0.51	0.43

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات (ADANCO 2.1)

قيمة مؤشر جذر الوحدة لمتوسط مربعات البواقي (SRMR) مقبولة لأنها تقترب من الصفر، أما بالنسبة للمؤشر جذر مربع خطأ التقريب المقدر (RMSEA) فهي مقبولة كذلك لأنها تقع ضمن المجال المطلوب [0.05-0.08]. وعليه فإن جميع مؤشرات المطابقة المطلقة تشير إلى حسن المطابقة وبالتالي قبول النموذج. في حين أن مؤشر الملاءمة النسبية (CFI) ومؤشر Tucker-Lewis (TLI) تعد مؤشرات المطابقة المقارنة التي تقيس مقدار التحسن النسبي التي يتمتع بها النموذج المفترض مقارنة بنموذج قاعدي. وبالنظر إلى قيم هذه المؤشرات في الجدول أعلاه فإنها كانت تقترب جميعها من (0.9) مما يدل أن النموذج يتسم بجودة المطابقة.

3-5 تقييم النموذج الهيكلي:

من أجل التحقق من صحة النموذج النظري واختبار صحة الفرضيات، تم إجراء تحليل البيانات باستخدام طريقة تحليل المسار. تم استخدام الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار في اختبار الفرضيات. يوضح (الجدول4)

معاملات الانحدار القياسية المسماة "معاملات المسار" في مصطلحات (SEM) وكذلك مستوى العلاقة (P.C)، قيم (T-statistics) ومستوى المعنوية؛ بينما يظهر الجدول (5) معامل التحديد (R^2) والأهمية التنبؤية (Q^2).

جدول 4. نتائج النموذج الهيكلي

	P.C	T-statistics	Sig	القرار
صراع الدور--- الرضا الوظيفي	0.39	4.99	**	مقبولة
صراع الدور* شركات عائلية--- الرضا الوظيفي	0.57	3.31	**	مقبولة

ملاحظة: تم استخدام طريقة (bootstrapping with5000 resamples) لتقييم أهمية معاملات المسار * P<0.05 ، ** P<0.01

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات (ADANCO 2.1)

يظهر الجدول (4) أن سوابق صراع الدور (عمل/أسرة) كمتغير معزول له تأثير إيجابي ضعيف على الرضا الوظيفي، على عكس جل الدراسات السابقة التي أكدت أن التأثير يكون سلبي، ذلك لأن دراستنا اقتصرت على الشركات العائلية بينما الدراسات السابقة عملت دراسة في الشركات غير العائلية أو الشركات بشكل عام، وبالتالي فإن الفرضيات الفرضية الأولى مرفوضة؛ من جهة أخرى، تثبت النتائج أنه عند اقتران متغير صراع الدور مع متغير الشركة العائلية يكون هناك تأثير متبادل إيجابي للمتغيرين على الرضا الوظيفي، وبالتالي فإن الفرضية الثانية مقبولة، وهذا يعني أن صراع الدور (عمل/أسرة) يكون ضعيف السلبية على مناخ العمل داخل الشركة العائلية وهو ما ينعكس إيجابا على الرضا الوظيفي العام لعمال الشركة.

جدول 5. القدرة التفسيرية للنموذج

	R^2	Q^2
الرضا الوظيفي	0.47	0.49

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات (ADANCO 2.1)

يظهر الجدول (5) أن معامل تحديد الرضا الوظيفي (0.47) وهذا يعني أن (47%) من التباينات التي تحدث في الرضا الوظيفي تشرحها صراع الدور (عمل/أسر) في الشركات العائلية، والبقية قد تعود إلى عوامل أخرى لم تعالجها هذه الدراسة منها: جنس الأفراد، الدعم الاجتماعي الذي توفره الشركة، أسلوب القيادة وشخصية الفرد. من جانب آخر، يظهر الجدول (5) أن جميع قيم الأهمية التنبؤية (Q^2) هي أكبر من 0، وبالتالي يعتبر النموذج المقترح ذو أهمية تنبؤية جيدة.

4- مناقشة النتائج:

على الرغم من أن الدراسات حول العلاقة بين صراع الدور والنواتج الوظيفية والاجتماعية عديدة ومختلفة وذات صدى عالمي، إلا أن توجد فجوات بحثية لازالت لم تعالج بشكل كاف، لاسيما تأثير صراع الدور (عمل/أسرة) على الرضا الوظيفي في الشركات العائلية. في هذه الدراسة، قمنا بدمج الشركات العائلية في العلاقة السالفة الذكر بغية تعديل تأثيراتها وتقليل نواتجها السلبية، من خلال تطبيق نظرية الحفاظ على الموارد. توافقت نتائج الدراسة مع الأدبيات السابقة في كون أن صراع الدور (عمل/أسرة) يقلل من الرضا الوظيفي للأفراد في مكان العمل، لكن المفارقة تكمن في أن هذه أن هذه العلاقة تكون أقل سلبية وأكثر إيجابية في مناخ الشركات العائلية، وهو ما يتوافق إلى حد كبير مع نظرية الحفاظ على الموارد لـ (Hobfoll, 1989)، وبالتالي فإن عملنا لديه القدرة على التأثير على نطاق واسع في اتجاه أدبيات الصراع بين العمل والأسرة. على نفس النهج، تشير نتائجنا إلى أنه من المرجح أن يحصل أصحاب الشركات العائلية على الدعم العاطفي واستراتيجيات المواجهة الفعالة التي تخفف الآثار السلبية لصراع الدور على الرضا الوظيفي.

من الناحية العملية، يجب على الشركات الانتباه إلى طبيعة الأعمال وصراع الدور للفرد بين عمله وأسرته. حيث لا يتمتع الأفراد في الشركات غير العائلية بنفس المستوى من تأثيرات التخزين العاطفي المؤقت التي أنشأتها الشركات العائلية. ومن ثم، يجب على الشركات مساعدة أصحاب الأعمال على توفير الدعم المناسب للعمال من غير أفراد العائلة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، قد تساعد النتائج التي توصلنا إليها في تعميم النظرية الغربية على البيئة الجزائرية. ليس من المستغرب أن تأثير الصراع بين العمل والأسرة على العمل والنتائج الاجتماعية لموظفي الشركات الجزائرية قد أثار اهتمامًا بين باحثين سابقين، لكن إسقاط ذلك على الشركات العائلية ظل حلقة مفقودة للأسف رغم أهميته. لذلك، فإن فهم آثار الصراع بين العمل والأسرة داخل الشركات العائلية الجزائرية له أهمية خاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي تعيشها البلاد.

حدود الدراسة:

مقالنا لديه بعض القيود التي يجب ملاحظتها. أولاً، قدمت هذه الدراسة عددًا من التدابير الجديدة أو المعدلة بما في ذلك تضمين الشركات العائلية ضمن العلاقة بين صراع الدور والرضا الوظيفي. لذا، من الممكن تمامًا أن تكون مقاييسنا لهذه المفاهيم الجديدة لا تزال غير صحيحة وستتطلب الكثير من العمل الإضافي والتوضيح والمزيد من المصادقة والتحقق. ثانيًا، العينة صغيرة نوعًا ما، لذا وجب اختبار استنتاجاتنا على عدد أكبر من الشركات العائلية. ثالثًا، تتكون عينتنا في الغالب من الشركات العائلية الناجحة والربحية. هذا بالتأكيد يؤثر على الاستنتاجات التي توصلنا إليها. من الممكن على سبيل المثال، ألا يقوم الموظفون من الشركات العائلية الأكثر فقرًا والأقل نجاحًا بتقييم رضاهم الوظيفي بشكل إيجابي. أخيرًا، تأتي عينتنا من الولايات الجنوبية وقد لا تكون استنتاجاتنا قابلة للتعميم بشكل كامل على الشركات العائلية العاملة في بيئات مؤسسية مختلفة في الشمال مثلا.

المراجع:

1 Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consecuences.* Thousand Oaks, CA: Sage.

2 Sharma, P., & Irving, G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29*, 13-33.

3 Gutek, B., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal Applied Psychology, 76*(4), 560-568.

4 Salguero, A., Carrasco-González, A., & Salinas-Martínez de Lecea, J. (2010). Relationship between work-family conflict and job satisfaction: The moderating effect of gender and the salience of family and work roles. *African Journal of Business Management, 4*(7), 1247-1259.

5 Halbesleben, J., & Wheeler, A. (2007). The costs and benefits of working with those you love: A demand/resource perspective on working with family. Dans P. Perrewe, & D. Ganster, *Exploring the work and non-work interface* (pp. 115-163). Oxford, England: Elsevier JAI Press.

6 Kwan, H., Lau, V., & Au, K. (2011). Effects of Family-to-Work Conflict on Business Owners: The Role of Family Business. *Family Business Review, 20*(10), 1-13.

7 ص عياد، و ج قالون. (2020). أثر صراع الدور على التحصيل العلمي والاداء المهني لدى الطلبة الجامعيين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة أدرار. *مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، 8*(3)، 30-41.

8 ص عياد، و ي غراري. (2020). تأثير صراع الدور بين العمل والأسرة على الالتزام التنظيمي للعمال الجزائريين: دراسة ميدانية على عينة من عمال جامعة أدرار. *مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، 8*(13)، 385-402.

9 Gözükara, I., & Çolakoğlu, N. (2016). The Mediating Effect of Work Family Conflict on the Relationship between Job Autonomy and Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(229), 253 – 266.

10 Porter, J., Bacon, C., Robbins, J., & Higman, H. (1975). A field indicator in plants associated with ergot-type toxicities in cattle. *Journal of Agricultural and Food Chemistry, 23*, 771-775.

11 Lease, S. (1998). Work attitude and outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*(53), 154-183.

12 Brief, A. (1998). *Attitudes in and Around Organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage.

13 Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review, 12*, 173-194.

14 ك شريط، و س خلوفي. (14/13 نوفمبر، 2018). حوكمة الشركات العائلية في الجزائر بين التحديات والمساعي. *الملتقى الوطني الرابع حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر*، صفحة 03.

15 وزارة التجارة والصناعة. (2014). *دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاق الاسترشادي*. الرياض، السعودية، صفحة 08.

16 Hoy, F., & Verser, T. (1994). Emerging business, emerging field: Entrepreneurship and the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *19*, 9-23.

17 Carr, J., & Hmieleski, K. (2015). Differences in the outcomes of work and family conflict between family-and nonfamily businesses: an examination of business founders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *39*(6), 1413-1432.

18 Business Yearbook. (2014). https://familybusiness.ey-vx.com/insights/family-business-yearbook-2014.aspx.

19 Marzi, A., Pellegrini, M., & Rialti, R. (2018). Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review. *International Journal of Conflict Management*, *29*(4), 519-542.

20 Robbins, S., & Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

21 Wong, S., & Ko, A. (2009). Exploratory study of understanding hotel employees' perceptions on work-life balance issues. *International Journal of Hospitality Management*, *28*, 195–203.

22 Davidson, M., & Cooper, C. (1992). *Shattering the Glass Ceiling: The Woman Manager*. London: Paul Chapman.

23 Allen, T., Herst, D., Bruck, C., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a reviews and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, *5*, 278-308.

24 Parasuraman, S., & Simmers, C. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: A comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, *22*(5), 551-568.

25 Zhao, X., & Namasivayam, K. (2012). The Relationship of Chronic Regulatory Focus to Work-Family Conflict and Job Satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, *31*(2), 458-467.

26 Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organizational-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, *83*(2), 139–149.

27 Eddleston, K., Otondo, R., & Kellermanns, F. (2008). Conflict, participative decision-making, and generational ownership dispersion: a multilevel analysis. *Journal of Small Business Management*, *46*(3), 456-484.

28 Steier, L. (2003). Variants of agency contracts in familyfinanced ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities. *Journal of Business Venturing, 18*, 597-618.

29 Behson, S. (2002). Coping with family-to-work conflict: The role of informal work accommodations to family. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*, 324-341.

30 Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*, 513-524.

31 Netemeyer , R., & al. (1996). Evaluating the Relationship between Work-Family Conflict and Organisational Commitment among Rural Women Health Workers in Ebonyi State, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 6*(5), 528-540.

32 Khanin, D., Turel, O., & Mahto, R. (2012). How to Increase Job Satisfaction and Reduce Turnover Intentions in the Family Firm: The Family- Business Embeddedness Perspective. *Family Business Review, 25*(4), 391– 408.

33 Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *Primer on Partial Least Squares Structural Equañon Modeling (PLS-SEM).* USA: Sage Publications, p13.

34 Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics, 28*(2), 565–580.

حوكمة الشركات العائلية بين العائق و التحدي
- دراسة حالة دول مجلس التعاون الخليجي-

أ.بوكريم، جامعة أحمد زبانة، غليزان
karim.84.k@hotmail.fr

أ.د. بغداد باي عبد القادر، جامعة أحمد زبانة، غليزان
baghdadbey75@hotmail.fr

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعالجة موضوع حوكمة الشركات العائلية، بحيث تعد هذه الوحدات المكون الرئيسي للقوة الاقتصادية في جميع الأقطار على مختلف توجهاتها، ولهذا الغرض ومن أجل تدعيم المفاهيم المرتبطة بهذا الموضوع الذي نال اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين ولصياغة نظرة واضحة والدفع بهذه الشركات نحو الفعالية والتنمية وضمان استمراريتها، وهذا بالعمل على تطوير مناهج حوكمة تواكب التغيرات الاقتصادية، ولإعطاء الموضوع أكثر فهما تم التطرق لدراسة حالة دول مجلس التعاون الخليجي والتي تشغل فيها الشركات العائلية حيزا كبيرا من إيراداتها إلا أن الهاجس الأكبر من ذلك هو كيفية ديمومتها في إطار تحسين حوكمتها.

الكلمات المفتاحية: الشركات العائلية، الحوكمة، دول مجلس التعاون الخليجي، قوة اقتصادية، التحديات.

Abstract:

The aim of this study, is to address the issue of family business governance in order to promote concepts related to this subject, which attracted the attention of many researchers and thinkers, with a clear vision for the purpose of effectiveness, development and continuity. The case study of the GCC states, where family businesses occupy a large share of their revenues, is more concerned with how they continue to improve their governance.

Keywords:

Family businesses, governance, GCC, economic power, challenges

1.مقدمة:

أظهرت الاقتصاديات العالمية تطورا مذهلا ومتسارعا في ظل عصر يشوبه العديد من الصدمات والأزمات المالية والاقتصادية، وهو ما أصبح يشكل الهاجس والتخوف من قبل الساسة والمعنيين بقضايا الشأن العام من جهة ورجال الأعمال من جهة أخرى، في مختلف مجالاتهم الاستثمارية، وفي هذا السياق تعد الشركات العائلية الجزء الأهم من هذه الشركات التي تعد العمود الفقري للاقتصاديات الوطنية في جميع أنحاء العالم. وتشير التقديرات أنها تولد مجتمعة ما بين 70 و90 في المائة من الناتج الناتج المحلي العالمي الإجمالي، أما من حيث البقاء على قيد الحياة فهناك حوالي 30 ٪ من الشركات تعيش في الجيل الثاني، و12 ٪ لا تزال قابلة للحياة في الجيل الثالث، وفقط حوالي 3 ٪ من جميع الشركات العائلية تعمل في الجيل الرابع أو بعد.1

من أجل ديمومة مسار نشاط هذه الشركات العائلية كان لزاما بناؤها في أطر حوكمة تضمن حق كل طرف من العلاقة: الملكية، العائلة، والإدارة، والغاية من ذلك سلاسة التنقل من الجيل الأول إلى باقي الأجيال وهو الأمر الذي يعد بمثابة حجر العثرة بالنسبة لاقتصاديات شمال افريقيا والشرق الأوسط، ونخص بالذكر دول مجلس التعاون الخليجي، والتي تشكل فيها الشركات العائلية ما بين 90% إلى 95%من الشركات المسجلة، كما تشكل نحو 98%من النشاطات التجارية غير النفطية.

2.مشكلة البحث:

إن المكانة الأساسية للشركات العائلية في الاقتصاديات الخليجية يعد مثابة النواة الصلبة التي يمكن من خلالها بناء القوة الاقتصادية لهذه الدول، في ظل سياسة تنويع الاقتصاد والتخلي عن النفط و الرؤى الاقتصادية المستقبلية، ولهذا ارتأينا معالجة مشكل الدراسة من خلال إيجاد مكامن الخلل وهذا بطرح التساؤل التالي: أهمية حوكمة الشركات العائلية الخليجية بين العائق والتحدي؟

3.فرضيات البحث:

- ✓ حوكمة الشركات العائلية لدول مجلس التعاون الخليجي من أولويات القيادة لهذه الدول.
- ✓ حوكمة الشركات العائلية لدول مجلس التعاون الخليجي ضمان المسيرة وتعاقب الأجيال عليها بسلاسة.
- ✓ تعدد العوائق والتحديات هو بمثابة امتحان لمواصلة تطبيق وتصحيح أسس الحوكمة الفعالة.

4.أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى توضيح مجموعة من النقاط الرئيسية التي نوجزها في ما يلي:

- ✓ العمل على تجديد مبادئ الحوكمة مع ما يتوافق والتطورات الحاصلة في العالم.
- ✓ تحديد العلاقة بين العائلة، الملكية والإدارة لبناء إدارة حديثة والحد من النزاعات.
- ✓ توصيف حالة الشركات العائلية لدول مجلس التعاون الخليجي، والعمل على توضيح أهم التحديات التي تواجهها.

5.منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملاءمته لموضوع البحث من خلال التطرق إلى المفاهيم العامة للحوكمة والشركات العائلية والمقاربة بينهما، والذي توج بدراسة حالة دول مجلس التعاون الخليجي وإسقاط الأطر النظرية عليها.

6.الدراسات السابقة:

أشارت العديد من الدراسات الاقتصادية إلى الحوكمة من جهة والشركات العائلية من جهة أخرى، ومدى تقارب هذين المبدأين، من خلال حوكمة الشركات العائلية وفي هذا الصدد سيتم التطرق إلى أهم هذه الدراسات فيما يلي:

- أحمد منير نجار(2017)، تناولت دراسته، الشركات العائلية الخليجية:قراءة اقتصادية في الواقع والتحديات، من خلال تحديد دور الشركات العائلية لدول الخليج العربي في التنمية الاقتصادية بحيث تشكل الغالبية العظمى من الشركات المسجلة.
- نوال بن عمارة، مختار بونقاب، تناولا في دراستهما"تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية: دراسة حالة مجموعة النقل الأردنية"، بحيث تمحورت الدراسة تطبيق مبادئ الحوكمة للشركات في مجموعة نقل ذات الملكية العائلية والتي كانت أهم نتائجها أن الحوكمة ساهمت في نمو متوسع للمجموعة وترسيخ مبدأ الإفصاح والشفافية بها.
- *Sarbah, A. and Xiao, W*(2015)، تناولت دراستهما هياكل الحوكمة الجيدة للشركات العائلية، بحيث تشير حوكمة الشركات إلى توجيه العمالة والتحكم فيها، من خلال العلاقات بين الادارة ومجلس الادارة والسيطرة على المساهمين وغيرها من أصحاب المصلحة وهذا ما يساعد على نمو جيد للشركات العائلية في ظل اشتداد المنافسة.

أولا:الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات العائلية:

سيتم من خلال هذا المحور التطرق للإطار النظري لحوكمة الشركات من خلال مفهومها ومبادئها ومجالات تطبيقها، كما يتم التنويه للشركات العائلية، بالتحديات التي تواجهها ومراحل نموها.

1.مفهوم حوكمة الشركات:

حوكمة الشركات أمر بالغ الأهمية لبناء الثقة في السوق وجذب المستثمرين في الشركة، وكذلك تشجع ثقة المستثمرين من خلال ضمان وجود مجلس إدارة مستقل. وعلاوة على ذلك، فإنه يساعد على توفير مستوى عال من درجة الثقة التي تعتبر ضرورية للغاية لتشغيل السوق ككل، كما تبدي الالتزام بمبادئ أخلاقيات العمل.2 وفي هذا الصدد هناك تعاريف مختلفة لحوكمة الشركات، بحيث عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *OECD* بأنها مجموعة من العلاقات ما بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى، التي تعمل على الوفاء بحقوق كافة الأطراف المختلفة، كما تقدم حوكمة الشركات إطارا جيدا يتم من خلاله وضع أهداف الشركة وتحديد وسائل الوصول إلى تلك الأهداف، ورقابة الأداء في مناخ يتسم بالشفافية والوضوح لغرض تحقيق أفضل مركز مالي واقتصادي للشركة3، وفي هذا الخصوص يوصي التقرير الرئيسي للبنك الدولي لعام 2013 بشأن تطوير مؤشر حوكمة الشركات بالخطوات الثمانية التالية من أجل التوصل إلى مؤشر كفؤ لحوكمة الشركات4:

1. استخدام المشاورات الأولية على نطاق واسع.
2. تحديد هدف المؤشر
3. اختيار نهج المؤشر
4. تخصيص معايير الحوكمة للبلد عند اعتماد المعايير الدولية
5. إنشاء عملية تقييم شفافة وقائمة على المصداقية
6. تحقيق أقصى قدر ممكن من الإفصاح
7. رصد فعال لمعايير المؤشر
8. تطوير المؤشر

2.مجالات تعزيز حوكمة الشركات:

الرقي بالمؤسسات نحو تقديم أداء أفضل يبقى رهينة حوكمتها، بتعزيز الشفافية في مختلف جوانب تسييرها، وهو ما يتم التطرق وفق مايلي:5

1. **مجلس الإدارة**: يمكن من خلال تحسين وتحديد وظائف المجلس تفعيل تحمل المسؤولية بصورة أفضل وزيادة مستوى مهنية الإدارة العليا.
2. **المخاطرة والرقابة**:استشراف المخاطر وتأسيس ضوابط داخلية تساعد على الحد من درجة الارتياب، وتخفيف حدة المشكلات في حالة وقوعها.
3. **الشفافية**:تبني ممارسات الشفافية مثل: الاتصالات الواضحة وجودة التقارير السنوية، يساعد على زيادة الشراكات في الأعمال، وعلى وجود علاقات أفضل مع أصحاب المصالح، وزيادة خيارات التمويل، والتقليل من المشكلات في المشروعات العائلية.
4. **حوكمة المشروعات العائلية**:إدخال ممارسات الحوكمة الرشيدة تسمح للمشروعات العائلية باستيعاب التغيرات في العائلة، ومعالجة قضايا الملكية والتوظيف وتعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية.

3.مبادئ حوكمة الشركات:

تعد مبادئ حوكمة الشركات من المصطلحات التي نالت اهتمام الفكر الاقتصادي من باحثين ومؤسسات مالية دولية تحظى بالإجماع، والتي قدمت إسهامات ومفاهيم في هذا الإطار، وبهذا الخصوص يمكن تعريف مبادئ حوكمة الشركات على أنها مجموعة الأسس والإرشادات والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على الشركات التي تملك قاعدة عريضة من المستثمرين، بحيث تتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة مثل مجلس الإدارة والمساهمين والدائنين والبنوك والموردين وغيرهم، من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة للشركة والتي تحكم اتخاذ أي قرار قد يؤثر على مصلحة الشركة أو المساهمين بها.6 وفي هذا الإطار وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD عام 2004 مجموعة من المبادئ على النحو التالي:7

1. أسس إطار فعال لحوكمة الشركات
2. حقوق حملة الأسهم
3. المعاملة المنصفة لحملة الأسهم
4. دور أصحاب المصلحة
5. الإفصاح والشفافية
6. مسؤولية مجلس الإدارة

4.الشركات العائلية:

يعرف دليل مؤسسة التمويل الدولية مصطلح الشركة العائلية كما يلي: هي الشركة التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس(المؤسسون) التي تعتزم نقل الشركة للأجيال القادمة، ويكون للمصطلحات الآتية: المؤسسة التجارية العائلية، والشركة العائلية، والمؤسسة التجارية المملوكة للعائلة وكلها تؤدي إلى نفس المعنى(الشركة العائلية).

تتمثل أهم خصائص الشركات العائلية المشتركة في كافة الدول على النحو التالي:8

- قيادة الجانب ألاجتماعي الوضع الربحي داخل تلك الشركات، حيث يسعى أصحابها إلى الظهور في مكانة اجتماعية كبيرة، فهم يرون أن الجانب الاجتماعي خير معبر عن صورتهم الإيجابية في السوق، مما يجعلهم يسعون إلى تعظيم الأرباح لتحقيق ذلك الهدف.
- الترابط والتلاحم في العائلة نتيجة تكالبهم على مصالح واحدة، وهي إدارة الشركة، فكيان العائلة الاجتماعية ومستواها الاقتصادي مرتبطان بالشركة، مما يوجد شعوراً بالانتماء للعائلة الكبيرة، ويفتح فرص عمل لمن لا يكونون من أفراد العائلة المؤهلين.
- استقرار الإدارة وآلية اتخاذ القرار، وهو الأمر الذي تعاني منه إدارات الكثير من الشركات المساهمة، خصوصاً في الدول النامية، والتي لم يترسخ فيها بعد مبدأ فصل الملكية عن الإدارة.
- توفر الثقة المتبادلة بين الهيئة العمومية والإدارة التنفيذية التي تسند عادة إلى أحد أفراد العائلة المالكة للشركة أو لغالبية رأسمالها، أو إلى أحد الأشخاص المرتبطين بها أو المنتمين إليها.
- ارتفاع ثقة السوق في الشركة، وذلك نتيجة ما تتمتع به العائلة المالكة لها من سمعة طيبة، وهو ما قد يوفر لها شروطاً تفضيلية في عمليات البيع والشراء، وكذلك في توفير التمويل والائتمان اللذين تحتاجهما الشركة لتنفيذ مشروعاتها.
- حرص الإدارة على تنمية الشركة، وهو ما قد يشجع الإدارة على الدخول في مشاريع طويلة الأجل، تلك المشاريع التي إن لم تكن سريعة في تحقيق الربح، إلا أنها توفر هياكل استثمارية راسخة داخل الشركة وتنمي من أصولها الاستثمارية.

5.تحديات الشركات العائلية حسب تقرير أرنست انديونغ Ernst & Young:

الشركات العائلية لديها احتياجات مختلفة مقارنة مع عمليات الشركات التجارية الأخرى ويتمثل مصدر القلق الرئيسي في ضمان تمكين الجيل الحالي من تسليم الأعمال بطرق أفضل للجيل القادم. بحيث تعد إدارة تخطيط التعاقب أحد أكثر الأمور تعقيدًا في جوانب إدارة الأعمال العائلية ، لا سيما بسبب التعقيدات الكامنة في نقل الملكية و الميراث.أما العلاقات العائلية والمصالح غالباً ما تكون متنوعة، في حين بعض الأسرة الأعضاء قد لا تكون مهتمة في مواصلة العمل، كما يرغب آخرون في تغييرها بشكل كبير. و في ما يلي أهم تحدياتها:9

أ/إدارة رأس المال:

رأس المال هو شريان الحياة للشركات أيا كان صنفها، والكثير من الشركات العائلية تتطلع إلى الأمام ونحو استثمارات بفتح فروع جديدة، مع الأخذ بعين الاعتبار الموظفين، التخطيط للاستحواذ، ورفع مستوى التكنولوجيا الخاصة بتطوير المنتجات الجديدة والعمل على إعادة النظر في التمويل وإعادة هيكلة العمل وأساليب دعم رأس المال الخاص أو العام في ذلك.

ب/الحفاظ على النمو والربحية:

هو التطلع لاستكشاف أسواق جديدة وتوسيع نطاق المزيج من المنتجات والخدمات لاستغلال الفرص وتحقيق المستوى الأمثل، في ظل إرجاع وتخفيف المخاطر من أجل الحفاظ على نمو العمل والاستمرار في دفع ربحيته. مع إمكانية عمليات الاستحواذ والاندماج بسلاسة بالاعتماد على كفاءات التي من شأنها تحسين الخطوط العلوية والسفلية.

ج/إدارة المواهب والاحتفاظ بها:

الشركة الجيدة تبنى أيضا على كفاءة موظفيها وهذا المبدأ ينطبق أكثر في عالمنا المعولم. مع زيادة الوعي بالتكاليف، تقلبات السوق، المهام الدولية، المتطلبات القانونية، التعقيدات الضريبية والاحتفاظ بالأداء في أعلى المستويات.

د/موازنة المخاطر:

الحاجة إلى الاستجابة بسرعة لتطورات السوق يجعل مطالب إضافية على مرونة الشركات العائلية والقدرة على التكيف مع المخاطر. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تنفيذ عمليات إدارة المخاطر المستقبلية مع أنظمة التحكم الفعالة التي ستمكن من الاحتفاظ بها على العمل من المتاعب وتحسين أدائها في الوقت ذاته.

هـ/هيكل الإدارة المستقبلية:

تداول المسؤولية في الشركات العائلية حول أصحابها الحاليين، واختيار الوريث داخل العائلة قد لا يكون دائمًا ممكنًا، على سبيل المثال، قد لا يكون نسل رواد الأعمال يميل إلى تحمل مخاطر تنظيم المشاريع أو قد لا يكون لديهم المؤهلات والخبرات المطلوبة لإدارة الأعمال وإدارة الطوارئ، وبالتالي تعيين المديرين التنفيذيين لغير الأسرة والمواثيق العائلية يساهم في ضمان أن الأعمال التجارية تنجح لأجيال.

6.مراحل نمو الشركات العائلية:

الشركات العائلية من خلال تطورها شهدت ثلاث مراحل أساسية نوجزها في مايلي: 10

أ.مرحلة الولادة والتوسع الأولي: والتي تنشأ من قبل المؤسس من خلال فكرة والتي تصبح مشروعا واقعيا وناجحا في شكل مؤسسة ناشئة تتعقبها مشاكل متعددة، ولا يمكن القول أنها ناجحة حتى تبلغ مرحلة تدفق الأعمال دون بذل الكثير من الجهد، الأمر الذي يستدعي البحث عن التوسع أكثر وبتمويل يكون في العادة داخليا من العائلة.

ب.مرحلة النمو والتعقيد: بعد نجاح مرحلة البدء، ينمو العمل في نطاق التعقيدات، بحيث تتخذ المؤسسة شكل أكبر بكثير من حيث المصالح التجارية في مختلف القطاعات، خلال هذه المرحلة، لا يزال المؤسس يتولى إدارة الشؤون مع أفراد الأسرة /المهنيين والمسؤولين عن مختلف أقسام أعمال المجموعة في ظل المعرفة المفصلة للمؤسس عن جميع أعماله.

ج.مرحلة النضج: خلال هذه المرحلة، يقترب المؤسس من التقاعد ويصبح الجيل الثاني منخرطا بشكل عميق في الأعمال التجارية. وفي هذه المرحلة تكون الشركة مملوكة للعائلة بحيث يمكن أن ينظر إليها على أنها مطورة تمامًا مع بعض المديرين غير الأسريين والمديرين التنفيذيين الذين يثبتون مستوى عالياً.

7.قواعد الحوكمة في الشركات العائلية:

إن العمل على حوكمة الشركات العائلية يستلزم الجدية، الصرامة، والإخلاص تجاه المؤسسة، للحفاظ على ديمومتها وسلاسة انتقالها من جيل لآخر، وهذا ينبغي أن يكون بناءا على قواعد وأسس يلتزم بها: 11

- **وضع دستور للعائلة(*Family Constitution*):** من أهم قواعد الحوكمة للشركات العائلية هو وضع دستور عائلي مقابل للنظام الساسي للشركة، والهدف منه هو الحفاظ على استقرار المؤسسة من النزاعات والخلافات العائلية، والعمل على تنظيم رؤية مستقبلية من استثمارات وغيرها، ومن أهم الدساتير العائلية(*KROPPS , SABIS , CARVAJAL*)

❖ **تأسيس الجمعية العامة للعائلة(*Family Assembly*)**: يأتي الدور على الجمعية العامة بعد أن تصل الشركات العائلية للجيل الثالث في ظل تزايد عدد أفرادها، ويأتي تنظيمها في إطار رسمي حتى تنتج عنه قرارات صارمة، ومن أهم اختصاصاتها انتخاب أعضاء مجلس العائلة، واعتماد تعديلات في دستور العائلة وتحديد حقوق والتزامات الأفراد.

❖ **تأسيس مجلس العائلة(*Family Council*)**: من مهام مجلس العائلة مناقشة المواضيع التي تعمل على خلق توازن بين العائلة والشركة العائلية، والتركيز على المسائل العائلية ذات العلاقة بالشركة، كما تقوم على توفير التعليم والتدريب اللازم لتوضيح أمور شركاتهم.

ثانيا: الشركات العائلية لدول مجلس التعاون الخليجي

يتم التطرق للشركات العائلية الخاصة بدول مجلس التعاون الخليجي من منطلق:

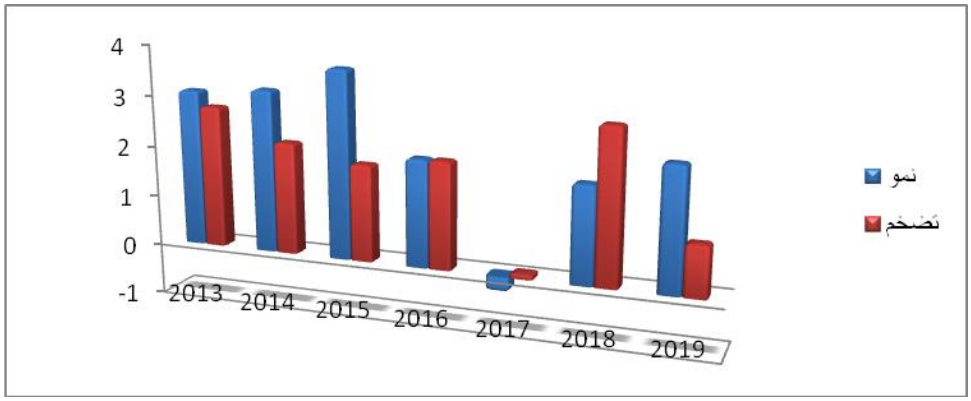
1.نبذة عن الاقتصاد الخليجي:

بناءا على تقرير صندوق النقد العربي لعم 2018، أظهرت الاقتصاديات الخليجية مؤشرات إيجابية على الرغم من أن عام 2017 كانت الاستثناء، وفي هذا الصدد شهد الاقتصاد السعودي إنتاج ما مقداره عشرة ملايين برميل من النفط أوت 2018، و هذا ما كان له الأثر الايجابي على معدلات النمو لنفس السنة والمقدر ب 1.6% مقارنة بالسنة السابقة 0.9-%، في حين شهدت معدلات التضخم أيضا ارتفاعا ملحوظا ما بين السنتين من 0.9% إلى 2.9%، وتعود هذه الأرقام للدعم الرأسمالي القوي في ظل التحسن المالي بسبب العائدات النفطية والتوجه نحو تحسين مناخ الأعمال في رؤية السعودية لعام 2030.

في حين شهد الاقتصاد الإماراتي أداء جيدا من خلال ترشيد الإنفاق الجاري مع تعزيز الإيرادات غير النفطية مع التصحيحات الهيكلية، في ظل تحرير أسعار الطاقة و زيادة الإنفاق الرأسمالي على مشروعات البنية التحتية بحيث قدرت معدلات النمو تحسنا عام 2018 ب2.7%، مقارنة بعام2017 والتي قدرت ب0.8%، كما حافظت على معدلات تضخم مستقرة قدرت ب 1.9% عام 2016 و 2% عام 2017.

أما باقي دول مجلس التعاون الخليجي والمتمثلة في كل من الكويت، عمان، قطر والبحرين لها نفس النهج من خلال الرؤية الإستراتيجية لهذه الدول نحو تنويع اقتصاداتها، وخفض الاعتماد على النفط، وإعطاء دور اكبر للقطاع الخاص وتطوير القدرات البشرية من خلال إصلاح المنظومة التعليمية، أما من الناحية الإحصائية فكانت معدلات التضخم منخفضة ومستقرة مع تسجيل معدلات نمو مقبولة.

الشكل رقم(1): يمثل معدلات النمو و التضخم لدول مجلس التعاون الخليجي



المصدر: آفاق الاقتصاد العربي، تقرير صادر عن صندوق النقد العربي، سبتمبر 2018

2.الشركات العائلية الخليجية:

تغطي الشركات العائلية في دول الخليج نطاق متنوع من القطاعات، تشمل الإنشاءات والعقار وعمليات تجارة التجزئة وتكملها المحافظ الاستثمارية، وتشكل هذه الشركات العمود الفقري للنشاط الاقتصادي في دول مجلس التعاون الخليجي،12 وتمثل وفقا لدراسات استشارية عدد الشركات العائلية الخليجية بعشرون ألف منشأة وتقدر حصتها في الناتج المحلي الإجمالي حوالي ما بين 25%- 30%، أما فيما يخص نسبة المنشآت العائلية إلى إجمالي منشآت الاقتصاد الخليجي في القطاع الخاص فتقدر ب ما بين 75%-80%، أما نسبة مساهمتها في توفير فرص عمل فهي بنسبة 70%-75%.13

3.موقع أهم الشركات العائلية الخليجية ضمن الخارطة العالمية:

أظهر مؤشر *Global Family Business*، من قبل مركز الأعمال العائلية في جامعة سانت غالن، سويسرا، بالتعاون مع مركز التميز العالمي للأعمال العائلية التابع لشركة EY لأكبر 500 شركة عائلية حول العالم. في شكل دليل على القوة الاقتصادية وأهمية الشركات العائلية في العالم. وضمنها الشركات الخليجية التي هي محل الدراسة والتي تظهر في الجدول رقم(1).

الجدول رقم(1): يمثل أهم الشركات العائلية لدول الخليج العربي المصنفة ضمن آخر تقرير

Rank	Company	EST	Pu/pri	Revenue	Employées	Country	Sector
213	Majid Al Futtaim Holding LLC	1992	Private	7.4	30,371	United Arab Emirates	RE, Hospitality & Construction
227	OSHCO (Olayan Saudi Holding)	1947	Private	7	12,000	Saudi Arabia	Consumer Products & Retail
256	EMKE LuLu Group	1966	Private	6.3	40,000	United Arab Emirates	Consumer Products & Retail
293	RP Group	1978	Private	5.3	85,000	United Arab Emirates	Professional Firms & Services
327	Consolidated Contractors Company	1952	Private	4.6	155,000	United Arab Emirates	RE, Hospitality & Construction
437	Abdul Latif Jameel Co Ltd	1945	Private	3.5	4,555	Saudi Arabia	Automotive & Transportation
483	Kuwait Food Company SAK (Americana)	1964	Public	3.2	63,000	Kuwait	Consumer Products & Retail

المصدر: مركز الأعمال العائلية في جامعة سانت غالن، سويسرا، بالتعاون مع مركز التميز العالمي للأعمال العائلية التابع لشركة EY،2017، على الموقع http://familybusinessindex.com

يظهر من خلال الجدول رقم(1)، مدى تمتع بعض الشركات الخليجية بالقوة الاقتصادية على الرغم من حداثتها من حيث سنة التأسيس والمركز المالي الذي تتمتع به مقارنة بالشركات العالمية التي لها تقاليد وباع طويل على المستوى الدولي والأسبقية من حيث التطور والتكنولوجيا، وتشير الإحصائيات إلى تصدر الشركات الإماراتية والسعودية والكويتية نظيراتها الخليجية، وعلى رأس القائمة شركة ماجد الفطيم القابضة لدولة الإمارات العربية المتحدة، هذه الشركات بتصدرها الرتبة 213 من ضمن الخمسمائة المصنفة عالميا بعدد عمال قدر بأكثر من

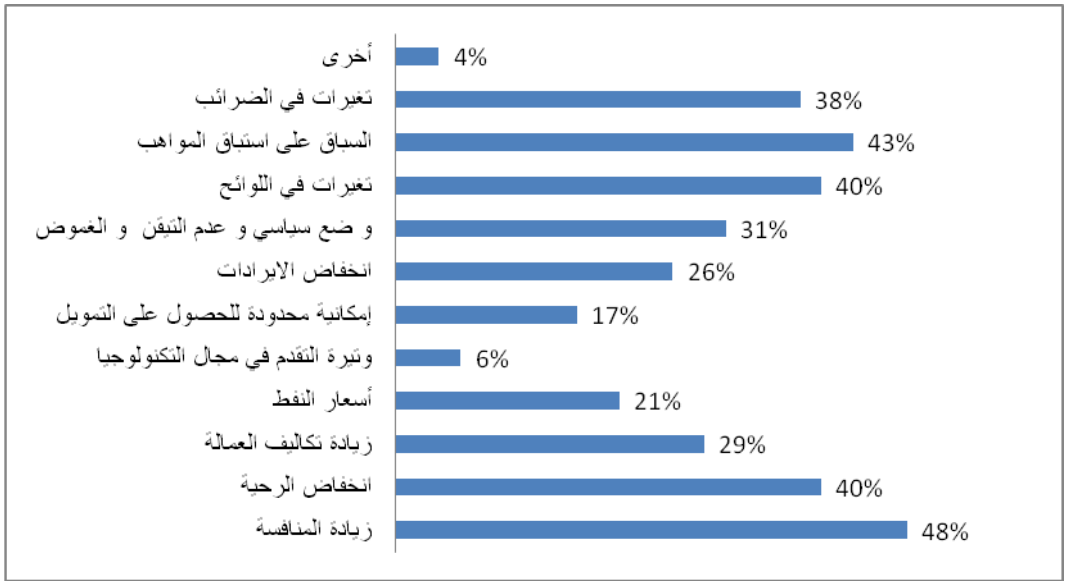
ثلاثون الف، وإيرادات قدرت ب 7.4 مليار دولار، ثم تليها مجموعة العليان السعودية بإيرادات قدرت ب7 مليار دولار وبتوظيف اثنا عشر ألف عامل وهذا ما جعلها في الرتبة 227 عالميا، بالإضافة إلى هذا هناك ثلاثة شركات إماراتية وشركة سعودية وأخرى كويتية. مما يدل على الجهد الذي تبذله هذه الشركات من أجل العمل عل تطوير آليات الحوكمة والدفع بها لتحسين الرؤية المستقبلية لهذه الشركات.

4.أهم العوائق والتخوفات بالنسبة للشركات العائلية لدول مجلس التعاون الخليجي:

أظهرت نتائج الاستطلاع التي قامت بها شركة (KPMG) حول الشركات العائلية لدول مجلس التعاون الخليجي، عن أهم التخوفات الرئيسية التي ستصادفهم بحيث يظهر من خلال الشكل رقم(2)، أن:14

- ✓ المنافسة وشدتها تؤثر على قوة الشركات العائلية الخليجية، بحيث كانت استطلاعات المسؤولين تقر بنسبة 48% على خطر المنافسة، في ظل عالم تحكمه أهواء مختلفة كالسياسة والتكنولوجيا والمحيط وغيرها من الأمور المؤثرة.
- ✓ السباق على المواهب حيث قدرت النسبة حوالي 43%، وهذا دلالة على قوة العامل البشري من حيث تطويره بالتعليم والتدريب لأجل استلام زمام أمور الشركات وتنمية قدراتها من جهة أخرى.
- ✓ تغيرات اللوائح وانخفاض الربحية والتي قدرت نسبتها ب40%، بحيث لها الأثر البارز في نمو الشركات العائلية والدفع بها نحو مستقبل معلوم خصوصا وأن تعاظم الأرباح في ظل ترسانة قانونية تحمي الإنتاج المحلي ويضمن الاستمرارية.
- ✓ أما فيما يخص التغيرات في الضرائب ب38% وزيادة تكاليف العمالة ب29%، فهذا يدل على الوضعية الاقتصادية الصعبة والمعقدة في ظل المنافسة الشديدة من كبريات الشركات العالمية والكارتل مع تغير في السياسات العامة لهذه الدول نحو التحرر أكثر من النفط، ما يجعل البديل هو الرفع من قيمة الضرائب.
- ✓ الخوف من انخفاض الإيرادات والذي يقترن أيضا بأسعار النفط يكون له أثر على نشاط الشركات العائلية الخليجية.
- ✓ الوضع السياسي وعدم التيقن والغموض والذي قدرت نتائج استطلاعه ب 31%، فهذا له ما يبرره لدى الشركات العائلية خصوصا وأن عامل الأمن يعد من أهم العوامل للعملية الإنتاجية خصوصا وأن منطقة الخليج العربي في إقليم يشهد نزاعات متواصلة مع الجار الإيراني، وما ينجم عن ذلك من انعكاسات اقتصادية.

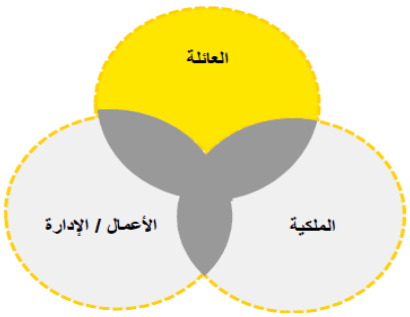
الشكل رقم(2): يمثل التخوفات الرئيسية بالنسبة للشركات العائلية الخليجية



المصدر:استطلاع الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي 2017، تقرير صادر عن شركة كي بي إ مجي (KPMG)، فبراير2018، على الرابط التالي: *kpmg.com/familybusiness*

5.أهم التحديات التي تواجهها الشركات العائلية لدول مجلس التعاون الخليجي:

✓ تحيقيق التوازن بين معطيات الادارة والملكية والعلاقات العائلية والعمل على التخطيط الاستراتيجي، الذي يحكم تقاطعها مما يحقق الانتقال السلس من مرحلة لأخرى، والذي يؤدي بدوره إلى تعزيز فرص استمرار الشركة.15



✓ اعتماد سياسات عادلة وشفافة للتعيين والتوظيف والترقية، بما فيها "سياسات الباب المفتوح" لمن هم خارج أفراد العائلة، بما يعزز مبدأ الجدارة والاستحقاق، بناءا على الكفاءة، ويغلبه على الاعتبارات العائلية الداخلية البحتة.16

✓ مشاكل انتقال الملكية وتوزيعها بعد رحيل مؤسس المنشاة العائلية وخاصة مع غياب ميثاق عائلي مكتوب، وفي ما يتعلق برئاسة الشركة واحتمال حدوث صراع على السلطة والإدارة في المؤسسة(ما يقارب أربعة مليارات مجمدة في المملكة العربية السعودية بسبب النزاعات المنظورة في القضاء).17

✓ التحول إلى الإدارة المهنية الحديثة وكيفية المحافظة على الجوانب الإيجابية في الشركة العائلية مثل الالتزام والولاء والمبادرة، والريادة، والمكانة المرموقة للعائلة، وما إلى ذلك بصورة أكثر فعالية وبنفس الوقت تقوم بتبني القيم الحديثة في الإدارة القائمة على إشراك المهنيين وذوي الخبرة في الإدارة من خارج العائلة.18

خاتمة:

إن الحديث عن حوكمة الشركات العائلية وبالضبط دول مجلس التعاون الخليجي، يظهر مكانتها في اقتصادات هذه الدول التي هي في منأى عن الضغوطات التي تمارسها أسعار النفط وارتدادها على الشركات العائلية، من خلال ما ينجر عنها من التغير في وتيرة الضرائب وتراجع المداخيل، التي تعد أهم سبل تدعيم الخزينة العمومية والحد من العجز لحكومات هذه الدول.

إن أهمية الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي كانت المحرك الرئيسي لتنشيط اقتصاد المنطقة وهذا ما أثبتته الإحصائيات والتي ركزت على أهم القطاعات بحيث شغل العقار نحو 88%في حين الإنشاءات بنسبة 72% ويليها التصنيع بحوالي 60%، هذه الأرقام تبرر دور هذه الشركات في تبوء المراتب الأولى ضمن بقية الشركات المسجلة، من حيث الناتج المحلي الإجمالي، كما تعزز دور الحوكمة فيها وهذا لإعطاء أكثر سلاسة لانتقال الأدوار من جيل لآخر والعمل على تطوير أسسها.

المراجع:

1 Hamad buamim, the governance journey of a family business, the hawkamah journal, the institute for corporate governance, uae, dubai,2014 ;p.3

2 Bullay.A, Hamdan.A, Zureigat.Q , Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from Saudi Arabia, article 5, Australasian Accounting, Business and Finance Journal, 2017.p.80. : http://ro.uow.edu.au/aabfj/vol11/iss1/5

3 علي سلمان، ناظم شعلان، تطبيق آليات حوكمة الشركات و أثره على مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 28، جامعة واسط، كانون الاول، 2017.ص.5

4 مؤشر حوكمة الشركات :الوصف، المنهجية، وتصنيف الشركة، المؤتمر السنوي الأول لحوكمة الشركات أهمية الحوكمة الرشيدة للشركات لرؤية 2030، جامعة الفيصل كلية إدارة الأعمال، ماي 2017.ص.8.

5 تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الاوسط و شمال إفريقيا : تجارب و حلول، تقرير صادر عن مركز المشروعات الدولية الخاصةCIPE، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات GCGF، فبراير 2011،ص.7.

6 شحاتة، علي عبد الوهاب، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2007.ص.6.

7 حوكمة الشركات في الاسواق الناشئة، تقرير عن مركز المشروعات الدولية الخاصة،CIPE ، أوت 2008 .عن الموقع التاليwww.cipe.org

8 تفعيل دور المرأة في الشركات العائلية السعودية، غرفة التجارة، مركز المعلومات والدراسات السعودية، ص.5.

9 Family business, rapport Ernst & Young, 2015. https://www.ey.com/in/en/home.

10 MENA Family Businesses: The Real Power Brokers?, Al Masah Capital Management Limited, dubai, 2011, p.4. www.almasahcapital.com consulter le ;30/09/2018.

11 فهد علي الزميع، الشركات العائلية: تحدي البقاء و دور قواعد الحوكمة و استمراريتها، مجلة كلية القانون الكويتية، السنة الرابعة، العدد 15، سبتمبر 2015،ص.317.

12 الشركات العائلية، نشرة دورية، العدد الثاني، الجمعية البحرينية للشركات العائلية، مارس 2009،ص.9.

13 Ahmad.Najjar, Family companies in gcc ;Economic reading of challenges and opportunites, journal of global business and social enterpreneurship(GBSE), 2017.p112.

14 استطلاع الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي 2017، تقرير صادر عن شركة كي بي إ مجي (KPM) ،فبراير2018، على الرابط التالي: kpmg.com/familybusiness

15 أحمد، آل الشيخ، الحوكمة و الشركات العائلية، هيئة السوق المالية ، الرياض، يوليو 2012. ص.7.

16 دليل حوكمة الشركات، الجمهورية اليمنية.ص.8.

17 Ahmad.Najjar .OP.CIT.P.114.

18 خالد محمد كانو، القضايا العائلية و الادارة الحديثة في الشركات، الجمعية البحرينية للشركات العائلية، ص.1.

أهمية الحوكمة في استدامة الشركات العائلية
-مع الإشارة لحالة الجزائر-

د. يعقوبن صليحة، جامعة الجزائر 3
Yakouben.saliha@univ-alger3.dz

الملخص:

تهدف الدراسة الى القاء الضوء على الحوكمة في الشركات العائلية لمساهمتها الفاعلة في العديد من دول العالم وذلك بالنظر لما لها من أهمية في تحسين أداء الشركات العائلية وتطوير قدراتها الإنتاجية وبالأخص المحافظة على بقائها وديمومتها حتى تستطيع تجاوز مختلف العقبات والتحديات التي تواجهها، لذلك كان لابد لهذه الشركات أن تثبت وتلتزم بإرشادات وتوجيهات مبادئ وقواعد حوكمة الشركات الصادرة عن المنظمات والمؤسسات الدولية المختصة في هذا المجال.

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

الكلمات المفتاحية: الشركات العائلية، حوكمة الشركات العائلية.

Abstract

The study aims to shed light on governance in family companies for their active contribution in many countries of the world, given their importance in improving the performance of family companies and developing their productive capabilities, especially maintaining their survival and sustainability so that they can overcome the various obstacles and challenges they face, so it was necessary for these companies To prove and adhere to the guidelines and directives of the principles and rules of corporate governance issued by the international organizations and institutions specialized in this field.

The study concluded that corporate governance has become an imperative and not an option that guarantees family business continuity and growth and prevents collisions between family members regardless of the different generations. Given the peculiarities of family companies, they must develop flexible governance practices that are commensurate with their nature and revolve around a set of structures.

Keywords : family businesses ; family business governance.

المقدمة:

تعتبر الشركات العائلية حجر الزاوية في العديد من أوجه النشاط الاقتصادي، حيث تلعب دور فعال وهام في بناء ودعم اقتصاديات الدول خاصة مع الانتقال من الاقتصاد المبني على وسائل الإنتاج الى الاقتصاد المعرفي المبني على المهارة والتقنية، حيث يمثل هذا النوع من الشركات نسبة عالية من اجمالي الشركات حول العالم، وهو يوضح مدى الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية.

ولقد دفعت الأزمات المالية المتتالية مختلف الشركات والدول في العالم الى الاهتمام بموضوع الحوكمة، لما له من أهمية بالغة في مواجهة هذه الازمات، وباعتبار الشركات العائلية تلعب دورا هاما في اقتصاديات الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وأغلب الدراسات أثبتت أن عدد الشركات العائلية تعدى 75%من إجمالي الشركات في العالم، فمفهوم حوكمة الشركات يعد أحد أهم الأدوات العملية الكفيلة بالحفاظ على إستمرارية هذه الشركات وحمايتها من الانهيار خاصة في مرحلة الجل الثاني والثالث، وفقاً لما أثبتته تجارب ناجحة في هذا المجال على المستوى العالمي.

تختلف حوكمة الشركات العائلية عن حوكمة الشركات العامة التي تعود ملكيتها لعدد كبير من المساهمين، فامتلاك عائلة ما للشركة يركز السلطة في يدها بما يسهل عملية اتخاذ القرارات فيها ويتعلق الأمر خاصة بالجيل الأول، إلا أن الأمر يختلف في الأجيال القادمة، بالتالي من الأهمية بمكان تبني معايير ومبادئ الحوكمة بما يتلاءم مع خصوصيتها.

تمثل الشركات العائلية في الجزائر ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الوطني، ودلك لمساهمتها الاقتصادية الكبيرة في توفير احتياجات المجتمع من السلع والخدمات، فرص عمل كبيرة، ومشاركتها الفاعلة في تحقيق الناتج المحلي الإجمالي هذا من جهة، لكن من جهة أخرى ولكون الشركات العائلية الجزائرية معظم أعضائها من عائلة واحدة، وتسير من طرف أحد أو بعض أفراد العائلة، فان الكثير من إجراءات الحوكمة ليست محط اهتمام هذه الشركات.

الإشكالية: من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم تطبيق الحوكمة في ديمومة المؤسسات العائلية؟

من أجل معالجة الإشكالية قمنا بطرح بعض التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بالمؤسسات العائلية؟
- ما هي أهم مراحل حوكمة المؤسسات العائلية؟
- وما هي المشاكل تواجه المؤسسات العائلية في الجزائر والحلول المقترحة لها؟

الفرضيات:

– تعد الحوكمة من الوسائل الفعالة لضمان استمرار الشركات العائلية؛

–يعتبر نظام الحوكمة كوسيلة فعالة لمواجهة التحديات التي تواجه الشركات العائلية؛

أهداف الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

-تسليط الضوء على مفهوم الشركات العائلية، والمفاهيم المرتبطة بكيفية حوكمة هذه الشركات؛

-تسليط الضوء على أساسيات حوكمة الشركات العائلية بصفة عامة

- إبراز أهمية تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية؛

-عرض واقع حوكمة الشركات العائلية في الجزائر؛

تقسيم البحث

لتحقيق أهداف البحث سيتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: الاطار النظري الشركات العائلية؛

المحور الثاني: سياسات الحوكمة الشركات العائلية؛

المحور الثالث: واقع حوكمة الشركات العائلية في الجزائر؛

المحور الأول: الإطار النظري للشركات العائلية

أولا: ماهية الشركات العائلية

تعتبر الشركات العائلية أقدم المؤسسات التجارية واكثرها انتشارا على مستوى العالم، حيث تلعب دوراً أساسياً في النمو الاقتصادي وتوظيف القوى العاملة وتساهم بنسبة معتبرة من الناتج المحلي الإجمالي.

1-تعريف الشركات العائلية:

تتميز الشركات العائلية بطبيعة خاصة تميزها عن باقي الشركات، سنتعرض لأبرز هذه الخصائص بعد تقديم تعريف لها:

-تعرف الشركة العائلية بأنها الشركة التي تكوف فيها أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل الشركة إلى الأجيال القادمة، ويكون للمصطلحات الآتية (المؤسسة التجارية العائلية) و(المنشأة العائلية) و(الشركة العائلية) (والمؤسسة التجارية المملوكة للعائلة) و(الشركة المملوكة للعائلة) و(الشركة التي تسيطر عليها عائلة) نفس المعنى ويحل كل مصطلح من هذه المصطلحات محل الآخر في هذا الدليل للإشارة إلى الشركة العائلية1.

-هي ذلك النمط من الأعمال التي تمتلك وتدار من قبل أفراد العائلة الواحدة بهدف توفير مصدر رزق لها2.

وفي دليل مؤسسة التمويل الدولية عرفت الشركة العائلية بأنها الشركة التي يكون فيها الأغلبية التصويتية في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل الشركة إلى أحفاده3.

وعلى ذلك فان الشركات العائلية هي مشروعات يغلب فيها الكيان العائلي دورا إداريا وماليا ورقابيا مؤثرا على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة، ولبساطة تأسيس هذه الشركات فهي لن تندثر أو يتوقف تأسيس الجديد منها في مختلف دول العالم، فمهما كان حجم التحديات التي تفرضها التحولات الاقتصادية في العالم، فان مثل هذا

النوع من الشركات باق ببقاء أشخاص قادرين على العطاء وتحقيق نجاح تجاري واقتصادي ينسب له، وينتقل بالتوريث لأبنائهم وأحفادهم4.

يمكن تقسيم تطور الشركة العائلية إلى ثلاث مراحل: مرحلة المؤسس ومرحلة إشراك الإخوة ومرحلة اتحاد الأقرباء. في المرحلة الأولى يكون المؤسس هو مالك الشركة والقائم على إدارتها بالكامل. في مرحلة إشراك الإخوة تُنقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس. وفي مرحلة اتحاد الأقرباء تصبح إدارة الشركة أكثر تعقيداً؛ نظراً لانضمام عدد أكبر من أفراد العائلة بشكل مباشر أو غير مباشر، من بينهم أبناء الإخوة والأقرباء والأصهار. تأتي كل مرحلة بتحديات خاصة بها.

ومن الخصائص التي تتصف بها بيئة العمل في هده المؤسسات5:

-المؤسسة مكان لعمل جميع أفراد العائلة، كون سياسة الباب المفتوح تسود المؤسسة، اد يمكن لجميع أفراد العائلة الدين لم يجدوا فرصا للعمل أو لم يحققوا النجاح خارج العائلة أن يلجئوا الى المؤسسة لتوظيفهم؛

-المساواة بين جميع أفراد العائلة داخل المؤسسة، فالأب يجب أن يعامل جميع أبنائه بالمساواة والعدل في المحبة والتربية داخل العائلة، فهو ملزم كذلك بأن يعاملهم بنفس الطريقة داخل المؤسسة فيما يتعلق بالدخل، الترقية...الخ، ففيما يخص الدخل مثلا يجب أن يعطى جميع لأفراد العائلة الدخل نفسه بغض النظر عن خبراتهم أو ما يؤدونه من أعمال؛

-استخدام موارد المؤسسة لحاجات العائلة، فتخضع وتستخدم كل موارد المؤسسة سواء المادية منها أو العينية لتلبية الحاجات العائلية المختلفة، وهو ما يجعل الموارد تستخدم في غير ما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة العائلية؛

-القيادة تعطى ولا تكتسب، اذ تمنح قيادة المؤسسة والمناصب الإدارية الهامة فيها الى أفراد العائلة الأكبر سنا عادة، أو الأقدم عملا في المؤسسة، بغض النظر عن مؤهلاتهم وانجازاتهم، فالأخ الأكبر هو المرشح لإدارة المؤسسة عندما يحين موعد انتقال الإدارة من الجيل الأول الى الثاني، حتى اذا توفر من هو أكثر منه استحقاقا بين اخواته الأصغر منه ؛

-القيام بكل ما يجنب العائلة النزاعات المحتملة، فتحاول هذه المؤسسات تجنب النزاعات وتجاهلها حفاظا على وحدة العائلة، ولو كان ذلك على حساب مصلحة العمل، فعلاقات السلطة العائلية الابوية تفرض على الابن ان لا يناقش والده في أي من أمور العمل، والى غير ذلك من العلاقات المفروضة بناء على القواعد العائلية كما ان الاعتبارات الأخلاقية تؤدي الى تحويل الاختلافات الصغيرة الى مشكلات كبيرة؛

ان المؤسسات العائلية التي تولي اهتمامها للعائلة أولا يمكن ان تقدم أداء عمليا جيدا في الجيل الأول من ملكية وإدارة العائلة، حيث تدين العائلة والمؤسسة جميعها بالخضوع والاحترام للمؤسس الذي عادة ما يكون كبير العائلة، الا ان المشكلات والعراقيل تبدأ بالظهور حينما تنتقل المؤسسة الى الجيل الثاني، حيث تسبب إدارة المؤسسة وفق الأسس والقواعد العائلية صعوبات عديدة تؤثر سلبا على أداء المؤسسة واستمراريتها.

2-الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية

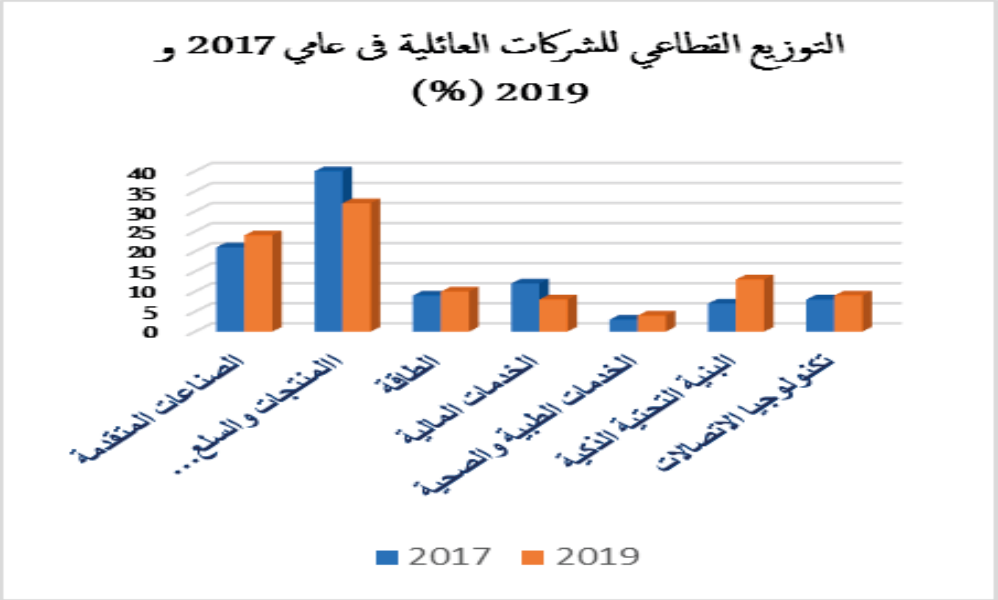
تعد الشركات العائلية النموذج الأقدم والأكثر شيوعا للتنظيم الاقتصادي، وهي تشكل الغالبية العظمى من الشركات في جميع أنحاء العالم بنسبة تقارب 70 بالمائة من المؤسسات التجارية القائمة في العديد من الدول. ويعد التزايد الكبير في عدد هذا النوع من الشركات ظاهرة عالمية لا تقتصر على دولة دون اخرى، فما يقارب 85 % من الشركات الأوروبية تعتبر شركات عائلية، وتساهم بما يقارب60 % من سوق العمل في الاتحاد الأوروبي؛ وعل سبيل المثال تشكل الشركات العائلية في إسبانيا ما نسبته75 % من المؤسسات التجارية، والتي تساهم بما يقارب 65% من القيمة الاجمالية للاقتصاد الاسباني.

ولا يختلف الوضع عن ذلك بالنسبة للشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث تضطلع هذه الشركات بدور رئيسي، وتسيطر على نسبة تتراوح ما بين 70%- 90%من نشاط القطاع الخاص في دول هذه المنطقة، ففي عامُ 2012 قّدرت المساهمة الاقتصادية الأكبر عشر شركات عائلية في الشرق الاوسط بما يقارب 89مليار دولار، وشاركت هذه الشركات في توفير ما يقارب 222 ألف فرصة عمل، وتتمتع هذه الشركات العائلية

بتاريخ طويل6.

يتركز نشاط الشركات العائلية حول العالم في سبع قطاعات هي(السلع الاستهلاكية، الصناعات المتقدمة والثقيلة، الخدمات المالية، الطاقة، العلوم الطبية والصحية، البنية التحتية والذكية، وتقنية الاتصالات)،مثلا بلغت نسبة الشركات العائلية العاملة في صناعة وتقديم المنتجات الاستهلاكية40 %في عام 2017 من إجمالي أكبر 500شركة عائلية في العالم، غير أن النسبة انخفضت انخفاضا ملحوظا الى حوالي 32 % عام 2019 ،كذلك انخفضت نسبة الشركات العاملة في مجال الخدمات المالية من 12 % عام 2017 الى 8% عام 2019، من ناحية أخرى شهدت القطاعات الأخرى إقبالا من الشركات العائلية للعمل بها. في مجال الصناعات المتطورة على سبيل المثال ارتفعت نسبة الشركات العائلية العاملة من 21%عام 2017 الى 24 % عام 2019، وفى مجال البنيية التحتية للتقنيات الذكية، ارتفعت النسبة الى 13%عام 2019 مقابل 7%عام 2017 7.

الشكل رقم 01: التوزيع القطاعي للشركات العائلية في عامي 2017 و2019

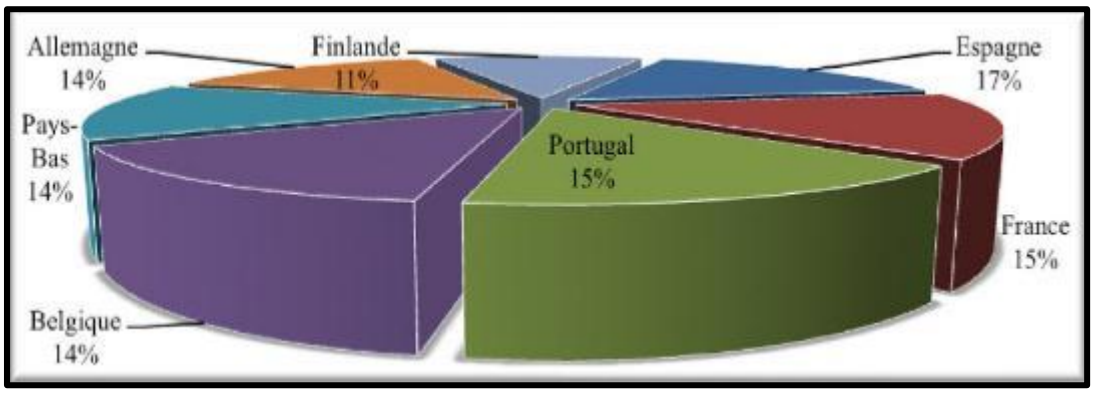


المصدر: الوليد طلحة، رامي يوسف عبيد المصطفى بنتور، حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية. صندوق النقد العربي، يناير 2020، ص 9 . www.amf.org.ae

وتلعب هذه الشركات أهمية كبيرة في الاقتصاد العالمي، والتي تترجم في مساهمتها في الناتج الوطني الخام، حيث تساهم بنسبة تتراوح ما بين 35 % و65 % في دول الاتحاد الأوروبي، وبنسبة 40 % الى 45% في أمريكا الشمالية، وتبلغ هده المساهمة من 65% الى 82% في أسيا.

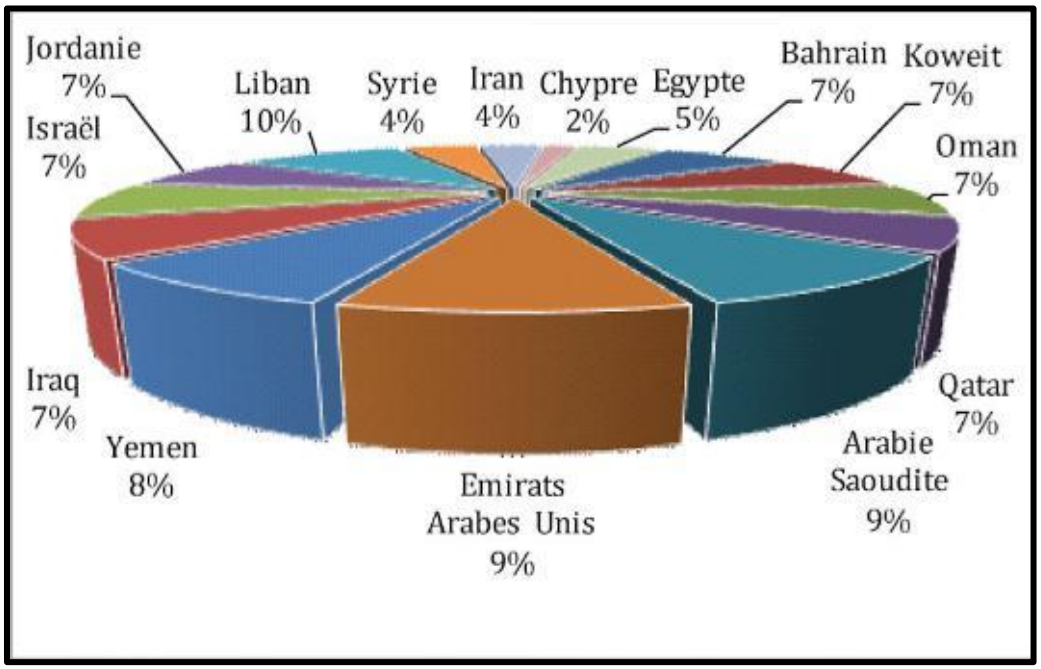
أما في منطقة الشرق الأوسط فهده المساهمة محدودة مقارنة بمثيلاتها أعلاه وخاصة في الدول الأوروبية الأقرب جغرافيا، غير أن دلك يتناسب مع حصة هده الشركات في النسيج الاقتصادي للدول، والشكلين التليين يوضحان دلك:

الشكل رقم 02: مساهمة الشركات العائلية في الناتج الوطني الخام في بعض الدول الاوروبية



المصدر: سوسن زيرق ، عبد الجليل مقدم، الياس سليماني، أهمية حوكمة الشركات في ادارة النمودج الثلاثي للشركات العائلية. الملتقى الوطني الأول: حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، 13-14 نوفمبر 2018، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، ص 7

الشكل رقم 03: مساهمة الشركات العائلية في الناتج الوطني الخام في منطقة الشرق الاوسط



المصدر: سوسن زيرق ، عبد الجليل مقدم، الياس سليماني، مرجع سبق ذكره، ص 7

3–مزايا ومخاطر حوكمة الشركات العائلية

على الرغم من الاهمية الاقتصادية للشركات العائلية فأنها تتلقى تحديات وعدة مشاكل ومسائل تقليدية فيما يخص مبادئ الحوكمة، وهي تختلف حسب حدتها باختلاف انشغال الشركة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 02: مزايا ومخاطر حوكمة الشركات العائلية

مزايا حوكمة المؤسسات العائلية	مخاطر حوكمة المؤسسات العائلية
–رفع درجة المهنية في إدارة الشركة –درجة أعلى من الرسمية في مجريات العمل –شكل أفضل للشركة في أعين المستثمرين –إدارة أفضل للمخاطر المرتبطة بالاستثمار وتحسين الرقابة الداخلية –دقة أكبر في تحديد أسعار الأسهم –زيادة السيولة وحجم الأسهم التي يجري التعامل عليها –زيادة فرص الحصول على رأس المال	–عدم التوازن بين نمو ربحية المؤسسة وزيادة حجم الأسرة –الانتقال من جيل الى جيل وخطة الخلافة –الحفاظ على المهنية في أوضاع معينة –المحاباة (ترقية الافراد بناء على العلاقات الاسرية) –الصراع بين الأجيال والاقران

المصدر: لزهراء بن سفيان، و عائشة قادري، الحوكمة في اطار iso 26000 لدى المؤسسة العائلية–مع الاشارة لمؤسسة CONDOR. الملتقى الوطني الأول: حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، 13-14 نوفمبر 2018، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، ص 9

ثانيا: ماهية حوكمة الشركات العائلية

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

1–نظرة حول حوكمة الشركات العائلية

حوكمة الشركات العائلية هي الحوكمة التي تهدف إلى تأمين استمرارية الشركة بوضع نظام يحدد من يتولى الإدارة من أفراد العائلة بعد وفاة المؤسسين، وتنظيم العلاقة بين الشركاء لضمان استمرارها، حيث تعمل على نشر جو الطمأنينة في أوساط المستثمرين وحملة الأسهم وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم المنافسة في أسواق المال العالمية ومنع حدوث حالات الفساد المنتشرة في الشركات نتيجة لتطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية، بالإضافة إلى توفير مصادر تمويل للشركة في ظل تزايد حركة انتقال التدفقات الرأسمالية8.

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

2–أهداف حوكمة الشركات العائلية:

تهدف حوكمة المؤسسات العائلية إلى توصيل قيم العائلة ورسالتها ورؤيتها بعيدة المدى إلى جميع أفراد العائلة واطلاعهم على الانجازات الكبيرة للشركة والتحديات والتوجهات الإستراتيجية لها، وإبلاغ أفراد المؤسسة بالقواعد والقرارات التي قد تؤثر على توظيفهم وحصصهم في الأرباح ومكتسباتهم من الشركة وإنشاء قنوات اتصال رسمية تسمح لأفراد العائلة بمشاركة أفكارهم وتطلعاتهم ومشاكلهم والسماح للعائلة بالتجمع واتخاذ أي قرارات ضرورية وبناء الثقة بين أفراد العائلة داخل الشركة وخارجها حتى يتم الاستفادة من الحوكمة في المؤسسات العائلية يجب الأخذ في الاعتبار الأطراف المؤثرة في التطبيق وهم المساهمون ومجلس الإدارة، والجهاز التنفيذي وجميع أصحاب المصالح مثل الدائنين والموردين والعمال9.

3-آليات حوكمة الشركات العائلية:

يمكن أن يؤدي تأسيس ممارسات حوكمة في المشروعات العائلية في الوقت المناسب من حياة المشروع، إلى تقوية العلاقات العائلية، وجلب الاستقرار في عمليات المشروع، والمساعدة في توظيفّ مواهب الإدارة، كما يوفر إدارة أكثر فاعلية. وتوفر ممارسات الحوكمة هذه مقرًا للتواصل المفتوح؛ مما يسمح للعائلة بمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل، وتوفر لأفراد العائلة فرصة للاتصال. وسوف يساعد هيكل الحوكمة الفعال في معالجة القضايا التي تحدث في حياة المشروع، مثل توظيف أفراد العائلة، والنزاعات، وملكية الأسهم10.

ومن الأركان الرئيسية الفعالة في الحوكمة في الشركات العائلية وضع إجراءات مكتوبة يمكن أن يُرجع إليها بشكل دوري، مثل دستور العائلة وسياسة حمل الأسهم. وتعزز السياسات الفعالة وتساعد في نمو المشروع. وسيكون لكل شركة هيكل حوكمة فريد من نوعه، ومن المهم أن يتم إبلاغ أفراد العائلة بغرضه ووظيفته حتى يتم التوصل إلى الاتفاق والمساندة11.

- ✓ **-اجتماع العائلة:** في المرحلة المبكرة التي تخلو من الرسمية، وحيث تتركز السلطة في يد المؤسس أو المؤسسين، يقوم المؤسس بالدعوة إلى اجتماعات العائلة ويديرها، وهو في الغالب الشخص الذي يدير العمل بأسلوب أحادي الجانب. وتؤدي الاجتماعات وظيفتها كطريقة غير رسمية للمشاركة في المعلومات، والتوصل إلى اتفاق، وتوليد أفكار جديدة.
- ✓ **-جمعية العائلة:** عندما ينشط الجيل الثاني من العائلة في العمل، يصبح وجود عملية أكثر رسميةّ لتوصيل المعلومات ضروريًا في الغالب. وتجتمع العائلة بشكل أكثر رسمية مرة أو مرتين كل عام، وفي هذا الوقت تناقش أية موضوعات تتعلق بالعمل. ولا يسمح هذا للعائلة بأن تبقى على دراية بما يجري فحسب، ولكنه يعطي العائلة الفرصة في تبادل الآراء المتعلقة بتطوير المشروع. وفي هذه المرحلة، إذا لم توضع سياسات رسمية، فقد تنشأ النزاعات.
- ✓ **-مجلس العائلة:** حيث يتوسع الجيل الثاني ليضم الأنساب وأبناء العم، قد يصبح وجود كيان حاكم يمثل مصالح العائلة الأوسع مناسبًا للمساعدة في صنع القرار. وينتخب أفراد العائلة في المجلس، ويجتمعون في الغالب من مرتين إلى ست مرات في العام. ويتناول المجلس أية مشكلات قد تنشأ، ويقوم بتعريف بقية العائلة بهذه المشكلات وأنشطة المشروع

المحور الثاني: سياسات الحوكمة في الشركات العائلية:

1.أهمية قواعد الحوكمة للشركات العائلية:

تتميز قواعد الحوكمة الخاصة بالشركات العائلية بمراعاتها للجانب الاجتماعي والعائلي في الشركة، وذلك كون العائلة هي أساس بناء المجتمعات وأساس الشركة العائلية، لذا فلا ينبغي أن تؤدي إدارة الشركة العائلية إلى زعزعة هذا الأساس الهام، بل يجب أن تكون سببا في مزيد من الترابط والتكاتف الأسرى.

بالإضافة إلى ذلك فان قواعد الحوكمة للشركات العائلية عادة ما ينتج عنها تأسيس نظام عائلي مواز للنظم القانونية التي تحكم الشركات عموما، مثل تأسيس مجلس للعائلة مواز لمجلس إدارة الشركة، وصياغة دستور للعائلة مواز للنظام الأساسي للشركة. وتهدف هذه الآليات كما سيتم تبيانه لاحقا لتنظيم ما يحدث على مستوى العائلة من تصرفات قد يكون لها أثر مباشر على الشركة.

ووفقا لدليل مؤسسة التمويل الدولي التابعة للبنك الدولي، تهدف قواعد الحوكمة العائلية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

-تعريف أفراد العائلة غير المشتغلين في الشركة بأهم إنجازاتها وتحدياتها واستراتيجية عملها، حيث إن الكثير من الخلافات تتم نتيجة عدم علم هؤلاء الأفراد بما يجري في الشركة نتيجة غيابهم وعدم تناسق المعلومات؛

-إقرار وسائل للتواصل بين أفراد العائلة، تسمح لهم بمشاركة الأفكار والتصورات فيما بينهم؛

- الاتفاق على آليات تمكن أفراد العائلة من الاجتماع واتخاذ القرارات الرئيسية حول عمل أو مستقبل الشركة؛

-نشر القواعد والسياسات الخاصة بتوزيع الأرباح وتوظيف أفراد العائلة، وأي منافع قد يستفيد منها أفراد العائلة؛

وتسعى هذه الأهداف إلى تعزيز الثقة بين أفراد العائلة وتنمية العلاقات الاجتماعية بينهم لما لها من انعكاس مستقبل الشركة العائلية، وتهدف هذه الآليات بشكل خاص لخلق جسور بين أفراد العائلة الذين ليس لهم علاقة وظيفية بالشركة (خارج الشركة Outsiders) وبين أفراد العائلة القائمين على إدارة الشركة (داخل الشركة Insiders)

يتضح أن هذه الأهداف النظرية العامة لن يكون لها أثر على أرض الواقع، دون أن يتم تفعيلها عن طريق آليات واضحة وذات كفاءة لتحويلها إلى واقع عملي في حياة الشركات العائلية، وتمثل مسألة إلزامية هذه الآليات أكبر تحد يواجه هذه الأطر والآليات الخاصة بحوكمة الشركات العائلية12.

2.تحديات حوكمة الشركات العائلية:

أن تطبيق قواعد الحوكمة في الشركة العائلية يواجه العديد من التحديات أبرزها تعدد الادوار للعضو الواحد في الشركة مما يزيد من فرس الخلاف، فعادة ما يكون الشريك المالك لرأس مال الشركة قائما على إدارتها (في ذات الوقت) فهو مالك للشركة ومدير لها بالإضافة إلى كونه عضوا في العائلة (أخ، أب، أخت... الخ،) وهذه الادوار المختلفة للشخص الواحد تجعل العملية أكثر تعقيدا، خاصة إذا وجدت المشاكل العائلية والاجتماعية صدى لها في الشركة13.

وهناك مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات العائلية، من أهمها14:

-عدم التوازن بين نمو ربحية الشركة وزيادة حجم العائلة:

فالزيادة بمعدل متتالية هندسية لحجم الأسرة وكذلك احتياجاتها مقارنة بربحية الشركة قد يقوض النمو والاستثمار في مشروعات تعتبر أساسية لنجاح الشركة على المدى الطويل

-الانتقال من جيل إلى جيل وخطة الخلافة:

تعتبر فترات إحلال القيادات ودخول أجيال جديدة إلى الشركة العائلية فترات حرجة؛ حيث تخلق أوضاعا قد تفضي إلى نزاعات داخلية وانخفاض في جودة أداء الإدارة.

- فصل مصالح الشركة عن مصالح العائلة:

إن مناقشة شؤون العائلة في الشركة أو العكس، والافتقار إلى معايير للفصل بين أصول العائلة وأصول الشركة قد يضر بالشركة.

- الحفاظ على المهنية في أوضاع معينة:

قد تؤثر تقاليد وأعراف العائلة التاريخية (العلاقات الشخصية وما تنطوي عليه من تاريخ عاطفي) في القرارات المتعلقة بالعمل، هذا فضلا على أن ممارسة السلطة وممارسات السوق بين الأقارب قد تكون أصعب.

- المحاباة:

ترقية أحد الأفراد بناء على العلاقات الأسرية قد يقوض مبدأ الجدارة في بيئة العمل، فينجم عنه هروب الأفراد وزيادة الصراعات الشخصية بين أعضاء المستوى الأعلى من الإدارة.

-الصراع بين الأجيال والأقران

تعايش مختلف الأجيال في شركة واحدة قد يوجد نزاعات من أجل تأكيد الذات والسلطة، هذا فضلا على أن محاولة مختلف الشركاء ترقية المنتمين إلى الفرع الأقرب لهم في العائلة قد تكون له آثار سلبية على الشركة بمرور الوقت.

ويمكن تلخيص بعض المشاكل التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 03: المشاكل التي تواجه الحوكمة في الشركات العائلية

	الشركات العائلية التي تواجه صعوبة البقاء	الشركات العائلية التي تواجه تحديات النمو
العلاقات بين الأطراف الفاعلة في الشركة	باعتبار ان ملاك الشركة هم أنفسهم المسيرين، بما يولد حالة خلط بتين الوضعين وهذا ما يمتد حتى على العلاقات مع الأطراف الخارجية.	عملية الفصل بين وظيفة المدر والمسير تكون أكثر تحديدا، حتى لو كانت الوظيفتين مجموعتين في شخص واحد وتنجم عن ذلك جودة العلاقات مع الأطراف الخارجية الأخرى
الوضعية الاقتصادية للشركة	ضعف قواعد التسيير لا تسمح بضبط دقيق لنتيجة المؤسسة	وجود قواعد التسيير بضبط أفضل لنتائج الشركة، ولكن السؤال عن مدى صحتها

		يبقى مطروحا
حالات الانتقال والخلافة	مشاكل الانتقال والخلافة غير متوقعة عادة، وعندما تنشا نجد الشركة غارقة في وضعيات مستعصية يمكن ان تقوها للخطر	تكون المشاكل الانتقال والخلافة أكثر توقعا، ولكن معالجتها يمكن أن تثير اضطرابا في سيرورة الشركة
التناسق بين الاستراتيجية ومصالح الشركة	الشركة غير قادرة على توقع المستقبل لأن اهتمامها ينحصر في ضمان بقائها يوما بعد يوم	تكون للشركة القدرة على وضع استراتيجية

المصدر: لخضر عبد الرزاق مولاي، حوكمة الشركات العائلية. الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، 25-26 نوفمبر 2018، جامعة ورقلة، ص ص 200-201

3.متطلبات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية:

يتطلب تطبيق حوكمة فعالة وناجعة في الشركات العائلية لمواجهة مختلف التحديات التي سبق ذكرها القيام بالآتي15:

-**تحديد استراتيجية واضحة للشركة** : تشمل رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية؛

-**الهيكلة النظامية بأسس سليمة**: من خلال:

✓وضع نظام أساسي مبين فيه رؤية وسياسات العائلة نحو تسيير العمل بالشركة؛

✓الأخذ بمبدأ فصل الملكية عن الإدارة، مع وضع معايير لمشاركة بعض أفرد العائلة في الإدارة؛

✓تشكيل مجلس الإدارة وضمه لأعضاء مستقلين من خارج العائلة؛

✓تعيين رئيس تنفيذي/مدير عام تتوافر فيه الخبرات اللازمة والثقة، ويفوض بصلاحيات الإدارة من مجلس الإدارة؛

✓وضع نظام توزيع الأرباح بين أفراد العائلة؛

✓تحديد مسؤولية الإدارة والصلاحيات المفوضة؛

✓وضع سياسة للموارد البشرية، وشروط تعيين أفراد العائلة.

-**صياغة ميثاق عائلي** : يلتزم به الملاك ،يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط ،تحدد الآتي:

✓المسارات الرئيسية للشركة؛

✓مسؤوليات وواجبات أعضاء العائلة، وقواعد دخولهم شراكة الشركة وخروجهم منها؛

✓أسس توارث الملكية؛

✓شروط اختيار ممثلي العائلة في مجلس الإدارة؛

✓آليات فض النزاعات العائلية المرتبطة بأمور الشركة؛

✓خطط وآليات انتقال السلطة والملكية بين الأجيال؛

✓أسس توزيع الأرباح بين أفراد العائلة؛

✓قواعد معاملة المتقاعدين عن العمل بالشركة من أفراد العائلة؛

✓تحديد آليات تحقيق التواصل بين أفراد العائلة؛

✓تحديد آليات فض المنازعات واختلاف الرؤى التي قد تحدث بين أفراد العائلة، أو بينهم وبين الجهات ذات العلاقة.

– **تشكيل مجلس للعائلة لمتابعة تطبيق ميثاق العائلة**: يتشكل من وجهاء العائلة ذوي التأثير، ويرأسه المؤسس أو من يختار لخلافته لرئاسة المجلس. ويساهم مجلس العائلة في صياغة رؤية ورسالة وأهداف الشركة، كما يتولى متابعة سلوك القيادات من أفراد العائلة وعلاقاتهم فيما بينهم، أو مع ذوي العلاقة بالشركة، وفض النزاعات التي قد تحدث بين أفراد في العائلة بالطرق الودية، وتدعيم التواصل والائتلاف بينهم، ومتابعة تهيئة وتأهيل الأجيال مع أبناء العائلة، لتولي المسؤولية الشركة.

–**تفعيل دور الملاك في الحفاظ على استقرار واستمرارية الشركة** : من خلال:

✓ممارسة دور أكبر من المستثمر العادي، من أجل المحافظة على التراث العائلي المتمثل في الشركة العائلية؛

✓ إثراء العلاقات البينية، من خلال الإنصات لآراء بقية المالكين ومعاملتهم وكافة العاملين في الشركة، على أساس

روح الفريق الواحد؛

✓التصرف باحتراف ومهنية نحو الشركة العائلية، من خلال الالتزام بخطوط السلطة الرسمية، والمساهمة في تحديد الأهداف الاستراتيجية، والتخطيط السليم للتصرفات المالية المستقبلية، وعدم التدخل في الشؤون الداخلية للشركة، ما لم تكن من ضمن الواجبات المناط بها؛

✓المبادرة في كل ما من شأنه تحقيق مصلحة الشركة العائلية، متضمنا القيام بالاتصالات الخارجية، والرقابة على عمل الإدارة وتصحيحها؛

✓التصرف وفقا لما تم الاتفاق عليه بين المالكين، وما ينص عليه الميثاق العائلي؛

✓الاطلاع المستمر على شؤون الشركة، من خلال الحضور المستمر لاجتماعات الملاك المساهمين، وقراءة التقارير السنوية؛

✓ احتجاز العوائد المحققة في الشركة وإعادة توظيفها، من أجل تنميتها وضمان نجاحها مستقبلا؛

✓ عدم تصعيد الخلافات التي قد تقع بين الملاك، والسعي لحلها بالطرق الودية، في إطار العائلة، حفاظا على

سمعة الشركة.

-وضع نظام لتهيئة وإعداد الأجيال القادمة: وتتمثل عناصر هذا النظام في الآتي:

✓أن يخضع الجيل الجديد المتوقع مشاركتهم في الإشراف على شؤون الشركة لقواعد ثابتة في الاختيار والتوجيه والإشراف؛

✓ توفير التعليم المناسب لأفراد العائلة لأعلى المستويات الممكنة، مع التركيز على المجالات المرتبطة بأنشطة ومجالات

العمل بالشركة؛

✓ترسيخ قيم ومبادئ استمرارية الشركة، وتأثير ذلك على اسم العائلة؛

✓إكسابهم المهارات اللازمة في التشغيل والإدارة ومواجهة المشاكل عن طريق التدريب؛

✓إلحاقهم بالعمل بشكل مبكر وعلى مراحل متدرجة؛

✓إناطة بعض المسؤوليات البسيطة إليهم لتولي أمورها، مع إعطائهم الثقة.

-الاهتمام بشفافية المعلومات: ويكون ذلك بنشر معلومات تعبر بصدق عن واقع أنشطة وعمليات الشركة ومركزها المالي، مع التأكيد على الفصل بين الموارد المالية للشركة وميزانية الإنفاق العائلي.

-وضع نظام انتقال الحصص والتخارج من الشركات العائلي.

4.تفعيل الحوكمة في الشركات العائلية:

تعتبر الشركات العائلية حجر الزاوية في العديد من أوجه النشاط الاقتصادي المختلفة، كما إن هذه الشركات قد سجلت على مدار عمرها العديد من النجاحات كالنمو، وواكبت التطورات العصرية الهائلة على المستوى البشري بتنمية مهاراته الإدارية والتقنية وذلك عن طريق التخطيط الجيد والمدروس لبرامج التدريب الحديثة والمتقدمة، أو على مستوى مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة القصوى منها ونقلها إلى أوطان هذه الشركات العائلية وعلى الرغم من كل ذلك نجد أن هذا الدور الكبير والهام الذي تقوم به هذه الشركات لا يسلم من وجود نقص هام وخطير يتعلق بالشركات العائلية ذاتها، ألا وهو إمكانية عدم استمرارية هذه الشركات حيث إن من ضمن خصائصها أن عامل السلوك الإنساني كالطبيعة البشرية قد يغلب على قرارات هذه الشركات في أوقات كثيرة، وقد ينتج عن مثل هذه القرارات المتأثرة بعامل السلوك الانساني عند الأخذ بوسائل الإدارة الحديثة، وعدم الاستفادة بأهل الخبرة من خارج نطاق العائلة، أو عدم الأخذ بمبدأ التدريب المستمر للعاملين المنتمين لهده الشركة أو عند الأخذ بالوسائل التكنولوجية الحديثة في تطوير منتجات الشركة، تحت حجة تقليل النفقات مما قد يعرض هذه الشركات إلى عدم مواكبة مثيلاتها وعدم قدرتها على المنافسة مقضيا في النهاية إلى انهيارها وخروجها من السوق16.

المحور الثالث: واقع حوكمة الشركات العائلية في الجزائر:

يتميز مجتمع الأعمال في الجزائر باتساع الملكية العائلية للشركات لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذا يطرح مشكلا أخر في تضارب المصالح بين أفراد العائلة، مما يزيد من تهديد عدم استمرارية الشركة. فقد اثبت الدراسات أن بعض الدول النامية تمثل الشركات العائلية نسبة 90%، 30% فقط من هذه الشركات تستمر حتى الجيل الثاني و12 % حتى الجيل الثالث و3% تصل الجيل الرابع وما بعده، مما يستوجب التفكير في طرق تحد من هذه المشاكل. فهناك شركات جزائرية عائلية لجأت إلى فتح رأس مالها لمستثمرين أجانب حتى تضمن أن يبقى السعي إلى وضع خطة لتعاقب الأجيال في إدارة الشركة واستشراف النزاعات المحتملة والتخفيف من أثرها، وهذا من خلال وجود مجلس إدارة قوي داخل الشركة العائلية يشجع على التواصل والشفافية وبوضع الآليات اللازمة للانتقال إلى الجيل
الثاني17.

لقد أكد الخبير الاقتصادي **نورالدين جوادي** أن 85 % من اجمالي الشركات الناشطة في الاقتصاد الجزائري تصنف ضمن خانة الشركات العائلية، وهو رقم يجعل منها قطاعا ضخما يشكل قيمة مضافة عالية للاقتصاد وللتنمية بشكل عام، بقدر ما يشكل مأزقا اقتصاديا للدولة واقتصادها، فالشركات العائلية قطاع ضخم وثروة قومية، برغم من عدم توفر بيانات دقيقة عن مدى مساهمتها في سوق الشغل والناتج المحلي الإجمالي في الجزائر.

ومن المؤشرات الموحية بإدخال مبادئ الحوكمة في إدارة الشركات الجزائرية، والتي يمكن رصدها من خلال ما يلي18:

- ✓ سعي الجزائر للاندماج في الاقتصاد العالمي والانتقال إلى اقتصاد السوق جعلها تخضع لالتزامات الانضمام للمنظمات الدولية والتجمعات الإقليمية التي تقوم على الشفافية وتعزيز التنافسية وزيادة تحرير الاقتصاد. وهذا ما انعكس على مراجعة آليات إدارة الاقتصاد وزيادة الانفتاح على المبادرات الخاصة الوطنية والأجنبية. ولقد تجسد هذا الانفتاح في السعي إلى تقليص حجم الدولة والشروع في خوصصة القطاع العام وإزالة القيود أما تكوين مؤسسات القطاع الخاص بشكل جعل مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الخام خارج المحروقات، تصل الى 79،56% سنة2006.
- ✓ تعتبر الخوصصة وسيلة لإعادة تشكيل المجتمع عن طريق تغيير المصالح الاقتصادية والسياسية، ومراجعة مفاهيم ومعايير التسيير بشكل يتجاوز مجرد استعراض النتائج السنوية ومراقبة الحسابات.
- ✓ عملت السلطات العمومية على تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية، وهذا عن طريق مراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها من جهة ومن جهة أخرى بتأسيس سوق مالية تمكن من طرح بدائل تمويلية مباشرة. وتبسيط النظام الضريبي والتحكم في مؤشرات لاقتصاد الكلي. ورغم تأسيس السوق المالي فانه لا يضم لحد اليوم إلا مؤسستين عموميتين وهذا عائد إلى الطبيعة العائلية الغالبة على الشركات، ضعف الثقافة المالية خاصة البورصية لدى مسيري الشركات، غياب مؤسسات رأسمال المخاطرة، الارتفاع

في نظر المسيرين للعبء الضريبي المفروض على الشركات بالمقارنة مع مؤسسات القطاع الموازي المتهربة من دفع الضرائب، عدم مرور عمليات الخوصصة عبر السوق المالي.

- ✓ مراجعة النظام لمحاسبي باعتماد نظام محاسبي ومالي جديد وفقا للمعايير المحاسبية الدولية سيتم تطبيقه على كافة الشركات والقطاعات ابتداء من سنة 2010، صحيح أن هناك تسرعا في طرح هذا النظام ومحاولة تعميمه دفعة واحدة على كافة الشركات في الوقت الذي قصرت بعض الدول تطبيقه على الشركات المقيدة في البورصة. إذ يتطلب إدراج النظام المحاسبي الجديد حركية واسعة من التكوين وإعادة التأهيل لدى ممارسي المحاسبة وأعوان الإدارة الضريبية على حد سواء، إلا أن تطبيق هذا النظام يبقى محدود الفعالية في ظل وجود قطاع موازي ضخم يتجاوز 13% من الناتج المحلي الخام.
- ✓ وفي إطار تعزيز الشفافية تم إلزام الشركات ذات المسؤولية المحدودة وهي الغالبة في الجزائر على اعتماد مراجع حسابات خارجي يعمل وفق مدونة للسلوك والأخلاقيات بعدما كان هذا الإلزام بخص الشركات بالأسهم فقط.
- ✓ يطرح هذا الإلزام القانوني مشاكل تطبيقية عديدة لعلى أبرزها صعوبة التكفل به مبدئيا من الناحية البشرية ذلك أن عدد مراجعي الحسابات الممارسين والمسجلين لدى المصنف الوطني للخبراء المحاسبين يقدر بحوالي 302، في الوقت الذي بلغ فيه عدد الشركات المقيدة في السجل التجاري في السداسي الأول من سنة 2007 هو 102661 ولا يمكن فصل مسألة الشفافية عن النقاش الدائر حول ضرورة تنظيم مهنة المحاسبة بشكل يمنحها حرية واستقلالية أكبر بتمكين المهنيين من تنظيم أنفسهم بعيدا عن محاولات التدخل الحكومي.
- ✓ يقضي القانون بنشر النتائج المحاسبية إجباريا، إلا أن المعلومات المتاحة للجمهور عمليا هي تلك المعلومات المنشورة في محاضر الجمعيات العمومية للشركات. ولا تمثل هذه المعلومات إلا جزءا ضئيلا مما يجري في الواقع، وهذا من شأنه أن يفاقم من عدم تماثل المعلومات بين المساهمين وباقي أصحاب المصالح في الشركات.
- ✓ لقد تمت مراجعة القانون التجاري بشكل يوضح كيفية إسناد وتوزيع المسؤوليات داخل الشركات وعادة ما تقع إدارة مجموعة كبيرة من الشركات على عاتق رئيس مدير عام، ويبدو أن هذا الأسلوب قليل الفعالية فيما يتعلق بالمراقبة والمساءلة، لان النصوص القانونية تقضي بأن يراقب مجلس الإدارة المدير العام، وفقد مجلس الإدارة هذا الدور عمليا لما يكون رئيسه هو ذات الوقت المدير العام، وهذا ما يؤدي في معظم الحالات بمجلس الإدارة لان يكون في موقع المزكي للقرارات المتخذة من المدير العام.
- ✓ صحيح أن القانون يخول مجلس الإدارة صلاحيات واسعة، إلا أنها سرعان ما تتلاشى في التطبيق إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العوامل المتعلقة بضعف تكوين أعضاء مجلس الإدارة، الحوافز الممنوحة لهم، مدى إدراكهم بمسؤولياتهم المدنية والجنائية.

تعتبر الشركات العائلية قطاع هش بطبيعتها العائلية، وهذا ما يفرض ضرورة التفكير في استراتيجية لحوكمة هذه الشركات، وتعزيز دورها كفاعل تنموي، وتخفيف الضرر الناجم عن مشكلة قصر عمرها الاقتصادي، وأهم ما يجب أن يعتمده ملاك هده الشركات19:

-الرقمنة واعتماد تكنولوجيا التقنيات الحديثة في تسيير الشركة ماليا، وعلى مستوى النشاط والإدارة، وهو ما يخفف من تخوفات المالكين تجاه السلوكيات غير القانونية للموظفين من خارج العائلة، وبالتالي تصبح عملية التوظيف والتدرج في المناصب مرتبطة بالخبرة والكفاءة دون اعتبارات معيار الانتماء العائلي، وهو ما يجنب تلك الشركات الفراغ الوظيفي الذي كثيرا ما تعاني منه بسبب عدم رغبة الأجيال الموالية في امتهان مهنة الجيل المؤسس للشركة وأيضا الازدحام الوظيفي الذي يسببه كبر حجم العائلة وتوظيف الفائض منه.

-الخروج من السوق الموازية، والدخول بقوة في السوق الرسمية، خاصة وأن حجم النشاط الموازي في الجزائر ضخم جدا، وأن ما يقارب 80 % من الشركات الناشطة فيه مصنفة ضمن الشركات العائلية، وهو ما يجعل فرص استمراريتها ضئيلة جدا، خاصة مع التحولات الفكرية التي قد تطرأ على بعض أفراد العائلة بفعل التعلم أو من خلال الرغبة في ممارسة نشاطات بعيدة عن نشاط شركة الوالدين، وأيضا بفعل المطبات التجارية والملاحقات القانونية التي قد تطال الشركة ومؤسسها.

-إعادة النظر في الوضعية القانونية للشركة والتحول من النمط العائلي التقليدي الى احدى الصيغ القانونية التي أقرها المشرع الجزائري، خاصة منها شركات المساهمة، أو ذات مسؤولية محدودة، والتي تتيح فرصا أكبر لإطالة عمر الشركة والتخلص من الاثار السلبية للنزاعات العائلية والمخاوف التي قد تنشأ بين أفراد العائلة المالكة، وتعزيز فرص الانتقال السلس بين الأجيال الموالية للجيل المؤسس، خاصة وان تلك الصيغ القانونية تحدد بدقة كل ما تعلق بهياكل الملكية، التمويل، الإدارة، التأمين، التقاعد، وبقية الملفات المالية المتعلقة بالشركة والتي تعتبر من أهم أسباب افلاسها وحلها بمجرد بداية انتقالها بين الأجيال الموالية لجيل التأسيس.

الخاتمة:

تساهم عملية تطبيق الحوكمة في تسيير الشركات العائلية في ضمان بقائها واستمراريتها في خدمة الاقتصاد الوطني لأطول فترة ممكنة، فإدخال مبادئ الحوكمة ومعاييرها يسمح بضمان استدامة الشركات العائلية وانتقالها للأجيال المتعاقبة.

النتائج:

-تُعبر حوكمة الشركات عن العمليات التي يمكن من خلالها توجيه الشركة والرقابة عليها، وهذا ما تحتاجه الشركات العائلية بما ينطوي هيكلها من تعقيد وتسيرها من تحديات؛

-تواجه الشركات العائلية العديد من التحديات والتي تجعل من الصعب استمرارها وبقاءها بنفس المستوى والنشاط، وبالتالي تستطيع الشركات العائلية ضمان استمراريتها بتركيز اهتمامها على الحوكمة ووضع الاجراءات المطلوبة لتطبيقها؛

- الشركات العائلية هي مشروعات يغلب عليها الكيان العائلي دورا إداريا وماليا ورقابيا مؤثرا على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة.

-تتضمن حوكمة الشركات العائلية لمجموعة من القواعد والأنظمة التي تهدف إلى إحكام السيطرة أو التخفيف من تعارض المصالح القائم بين أفراد العائلة والمساهمين والمسيرين وأصحاب المصالح الذين تربطهم علاقة بالشركة.

التوصيات:

-إزالة العقبات وتذليل الصعاب التي توجه الشركات العائلية في طريقها للتحول لا سيما تعقيد الاجراءات وطولها والتكلفة المالية الباهظة؛

-العمل على تحديث الحوكمة في منشآت القطاع الخاص والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة، وذلك بحسب المبادئ المتعارف عليها دوليًا، وانسجاًما مع الأطر القانونية السائدة وميثاق الحكم الراشد أو الحوكمة التي تقرها الجهات المختصة؛

-صياغة ميثاق أو دليل لحوكمة الشركات العائلية في كل شركة، يتم من خلاله الالتزام بقيم الشركة ورسالتها ورؤيتها من طرف كافة أفراد العائلة؛

-سن المزيد من القوانين لتعزيز الشفافية والافصاح لدى الشركات العائلية؛

-تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عامة، لمواجهة العديد من الصعاب والتحديات غير التقليدية؛ إلى جانب التحديات التقليدية المتمثلة في تفككها لأسباب تتعلق بخلافات الورثة، ويرى الخبراء أن هذا التحول صار حتميّاً في الوقت الراهن؛ لحماية الشركات العائلية الكبرى من الانهيار والتلاشي، وبنظرة إلى أوضاع العديد من الشركات العائلية الكبرى؛ بقد أنها قد أخذت فعليّاً في التحول؛

- ضرورة تحفيز الشركات العائلية على تبني الحوكمة ومساعدتها؛

- استمرار الدولة في دعم وتشجيع الشركات بشكل عام والشركات العائلية بشكل خاص للقيام بدورها الهام في الاقتصاد، وتعزيز البيئة التنافسية في السوق.

الهوامش والاحالات:

1دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات، *مؤسسة التمويل الدولية*. مجموعة البنك الدولية، 2009، ص 12

2العامري صالح مهدي محمد محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الادارة والاعمال، الطبعة، دار وائل للنشر.2008، الأردن، ص 175

3 IFC Family Business Governance Handbook. *world Bank Group.* Washington.2011.p 12

4بروبة الهام، سعودي عبد الصمد، دور أخلاقيات الاعمال في تفعيل نظام حوكمة الشركات العائلية. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01. 2019، جامعة البليدة 2، ص 103

5 صديقي شفيقة، بوناب محمد أمين إبراهيم، واقع المؤسسات العائلية والصناعات التقليدية في الجزائر خلال الفترة 2003-2013. مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية،، المجلد 06، العدد 01، 2017،جامعة الجزائر 3 ص ص 69-70

6فهد علي الزميع، الشركات العائلية: تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمراريتها. مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، السنة الرابعة، العدد15، سبتمبر 2016، ص ص 301-302

7 طلحة الوليد، بنتور رامي يوسف عيبد المصطفى، حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية. صندوق النقد العربي، يناير 2020، ص 8. www.amf.org.ae

8 فلاق صليحة، حمدي معمر، حوكمة الشركات العائلية أليا‌تها وتطبيقاتها في الشركة العائلية نقل الاردنية. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد01، (العدد 01)،جامعة غليزان، 2019، ص 55

9نفس المرجع السابق، ص 56

10مركز المشروعات الدولية الخاصة، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول. المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، فبراير 2011، ص ص 76-77

11نفس المرجع السابق، ص ص 76

12فهد علي الزميع. مرجع سبق ذكره، ص ص313-314

13نفس المرجع السابق، ص 313

14لخضر عبد الرزاق مولاي، حوكمة الشركات العائلية. الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، 25-26 نوفمبر 2018، جامعة ورقلة، ص 194

15غلاب فاتح، زروخي فيروز، ميمون الطاهر، اشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات –دراسة تحليلية-. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 03، العدد 01، جامعة مسيلة، 2019،ص ص 256-257

16جباري عبد الجليل، مرداسي أحمد رشاد، بوطبة صبرينة، الحكم الراشد كمنهج للحد من الفساد المالي والاداري في الشركات العالمية السعودية-دراسة تجربة دار الاركان- الملتقى الوطني الأول: حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، 13-14 نوفمبر، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، ص 13

17سفير محمد، حيدوشي عاشور، دور حوكمة الشركات في تدعيم نمو واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة اقتصاديات المال والاعمال، المجلد 01، العدد 02،المركز الجامعي ميلة، 2017، ص 280

18 غراب رزيقة، واقع حوكمة الشركات العائلية في الجزائر. المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية، حول حاكمية الشركات المسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة،17-18 أفريل 2013، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، ص 586-587

19 جوادي نورالدين، الشركات العائلية في الجزائر. الاسبوعية الاقتصادية المصدر، (العدد 18)، 01 الى 07 أكتوبر 2018، الجزائر

أهمية الحوكمة للشركات العائلية

ط.د. بغدادي إيمان، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة
imene.baghdadi@umc.edu.dz

الملخص

تعد الحوكمة أحد أهم الأسباب التي تراقب وتنظم العلاقة بين الأطراف ذات المصلحة وتضمن حقوقهم، فهي مجموعة من الأنظمة والقوانين التي تعمل على تنظيم الشركات العائلية، وتخضعها للرقابة على أداءها مما يحقق النزاهة، وتضمن الحوكمة قواعد الإفصاح المالي والإداري وكافة المعلومات الأخرى للشركات العائلية هاته، إذ تتضمن أيضا المبادئ التي حقوق أصحاب المصالح وتنظم العلاقة بين مجلس الإدارة وبينهم وبين المستثمرين وكل الأطراف الأخرى، هذا لأن الشركات العائلية تلعب دورا مهما وحيويا في اقتصاديات الدول، فهي مدارة من أفراد عائلية واحدة بغية تحقيق منافع حالية ومستقبلية، وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة، وعلى ذلك فإن الشركات العائلية هي مشروعات يغلب فيها الكيان العائلي دورا إداريا وماليا ورقابيا مؤثرا على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة، ولبساطة تأسيس هذه الشركات فهي لن تندثر لأنها تحوز على نقاط قوة عديدة، خصوصا مع حوكمتها إذ ذلك يساهم أيضا في تنميتها واستدامتها وتحسين مردوديتها أكثر، والقضاء على نقاط الضعف فيها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة؛ الشركات العائلية؛ التنمية؛ الاستدامة؛ النزاهة.

Abstract : Governance is one of the most important reasons that monitors and organizes the relationship between interested parties and guarantees their rights, as it is a set of regulations and laws that work to regulate family businesses, and subject them to control their performance in order to achieve integrity, and governance guarantees the rules for financial and administrative disclosure and all other information for these family companies. It also includes the principles that govern the rights of stakeholders and regulate the relationship between the board of directors and them and between investors and all other parties, this is because family companies play an important and vital role in the economies of countries, they are managed by members of one family in order to achieve current and future benefits, for the benefit of a number of members of this family Accordingly, family companies are projects in which the family entity predominates an administrative, financial and control role affecting the current and future operations of the company, and for the simplicity of establishing

these companies, they will not disappear because they possess many strengths, especially with their governance, as this also contributes to their development, sustainability and improving their efficiency more And eliminate its weaknesses.
Keywords : Governance; Family companies; Development; Sustainability; integrity.

المقدمة

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

ونظرا لما اكتسبه مفهوم الحوكمة من الاهتمام بشكل مستمر فقد حرص العديد من الهيئات الدولية على دراسة وتحليل هذا المفهوم، وكان على رأسها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي، والتي صدرت عام 1999 مبادئ الحوكمة لكل الشركات العامة والخاصة وتقديم العديد من الخطوط العريضة والإرشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد، ومن بين الشركات التي تستدعي الحوكمة؛ الشركات العائلية والتي ينظر لها أصحابها كارث اجتماعي، ويجب أن يستمر للأجيال اللاحقة، وتضع بعض العائلات قيودا قانونية على بيع الأسهم، وهذا يعني أن أصحاب الشركة العائلية كمجموعة من المستثمرين تكون لديهم نسبة أقل من التنوع ومخاطر أعلى، مما كانوا سيوجهونها لو كانوا مستثمرين في سوق الأسهم الأوسع، ويبقى هاجس المحافظة على صومعة العائلة بنفس الأهمية التي تعطى للمحافظة على الاستثمارات العائلية الجماعية في الشركة .

والسؤال الذي يطرح نفسه: إلى أي مدى تساهم الحوكمة في تنمية واستدامة الشركات العائلية؟

أولا: مفهوم حوكمة الشركات

هي مجموع الآليات التي تسمح بخلق التوازن في العلاقات بين الأطراف التي لها مصلحة مع المؤسسة، في إطار تحقيق أهداف الأطراف والمؤسسة معا من خلال مراقبة السير السليم للأعمال، فالحكومة هي النظام الذي تدار فيه وتراقب الشركات مجالس الإدارة المسؤولة عن حوكمة شركاتها ودور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين، والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملاءم وفي مكانه، وإن مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتوفير القيادات التي تحقق هذه الأهداف ومراقبة الإدارة العمل ورفع التقارير للمساهمين أثناء فترة ولايتهم، والتأكد من أن مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين واللوائح ويعمل لمصلحة المساهمين اعضاء الجمعية العامة [1].

فهي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها، وهي مجموع من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرين من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، وهي مجموع من القواعد والحوافز التي تهتدي بها الشركات لتعظيم ربحيتها وقيمتها على المدى البعيد [2].

ويقوم مصطلح الحوكمة كما عرفه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة على ثلاثة دعائم:

- الدعامة الاقتصادية: وتتضمن عمليات صنع القرار التي تؤثر على أنشطة الدولة الاقتصادية وعلاقتها بالاقتصاديات الأخرى.
- الدعامة السياسية: وتتضمن عمليات صنع القرار المتعلقة بصناعة وتكوين السياسات العامة.
- الدعامة الادارية: وتتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع بالإضافة إلى التركيز على إدارة الأعمال [3].

1 - أهمية الحوكمة للشركات

تهتم حوكمة الشركات بشكل رئيسي بالأسلوب الذي يتم فيه إدارة الشركة والرقابة عليها، وبفحص قدرات مجلس الإدارة على وضع سياسات ورسم أهداف الشركة تتفق ومصلحة المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، ولقد حظيت الحوكمة بالاهتمام نتيجة الفشل الإداري والمالي التي اتسمت بها الشركات الكبرى بالولايات الامريكية المتحدة ومن خلال دراسة الأسباب لذلك تبين انعدام أساليب حوكمة الشركات يمكن القائمين على الشركة من الداخل سواء كان مجلس الإدارة أو موظفين في تفضيل مصلحتهم على المصلحة العامة [4].

إذن نستنتج أن أهمية حوكمة الشركات تكمن في تحقيق:

- جذب الاستثمارات المحلية والاجنبية وتخفيض تكلفة التمويل

- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد وتحقيق مصداقية الشركات
- مكافحة الفساد المالي والإداري وما يترتب عليه من فقر وبطالة
- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وتعظيم القيمة السوقية للأسهم
- الإفصاح الكامل على أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا.
- تحظى الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين وحماية حقوقهم
- تجنب الانزلاقات في المشاكل المحاسبية والمالية [5].

2 –مبادئ حوكمة الشركات

حددت هذه المبادئ من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE عام 1999، وتمت صياغتها سنة 2004، وهي تعد الأساس الذي يتم الاستناد إليه في العديد من دول العالم والمتمثلة فيما يلي [6]:

أ – حقوق المساهمين

وتشمل الحقوق الأساسية منها:

- تأمين أساليب تسجيل نقل الملكية ونقل أو تحويل ملكية الأسهم
- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منظمة
- المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين وانتخاب مجلس الإدارة
- الحصول على حصص من أرباح الشركة

وللمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة ومن بينهما:

- التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.
- طرح أسهم إضافية وأية تعاملات مالية وغير عادية تسفر عنها بيع الشركة.

ب – المعاملة المتكافئة للمساهمين

- ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.
- تجنب ان يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة
- ينبغي ان يكون للمساهمين نفس الحقوق والواجبات
- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم
-ينبغي تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين

- يجب تداول التصويت بواسطة الأسهم
- ينبغي ان يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

ج – مسؤوليات مجلس الإدارة

- يجب ان يتيح إطار الحوكمة للشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات
- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على اساس توافر كامل للمعلومات
- يجب أن يعمل المجلس للإدارة على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين
- يجب ان يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية
- يجب ان يكفل لاعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.
- يجب ان يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.

د – الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الافصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة

إذن الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة هم [7]:

– المساهمون

وهم اللذين يقدمون رأس المال عن طريق تملك الأسهم بهدف الحصول على الأرباح واستثمار وتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل ولهم الحق في إختيار مجلس الإدارة.

– مجلس الإدارة

وهم من يمثلون المساهمون وباقي الأطراف من اصحاب المصالح ويختارون المدراء التنفيذيين وهم من يوكل لهم الإدارة اليومية للشركة ويراقب المجلس ويستمر في الرقابة على أداءهم، كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

– الإدارة

وهي الإدارة الفعلية للشركة حيث تقدم التقارير إلى مجلس الإدارة وهي المسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها، وهي المسؤولة عن الإفصاح والشفافية.

– أصحاب المصالح

وهم الأطراف الذين لهم مصالح في الشركة مثل العمال والموظفين والدائنين

– العملاء

وهم الطرف الذي يشتري السلع والخدمات حيث عليهم التأكد من حسن إدارة الشركة لخدمتهم والشركة تتعامل ايضا مع الموردين والممولين.

ثانيا: حوكمة الشركات العائلية

تكتسب حوكمة الشركات اهمية بالنسبة للدول الناشئة، وذلك لأسباب عدة منها ضعف النظام القانوني والتشريعي الذي لا يمكن معه تنفيذ العقود وحل المنازعات بطرق فعالة، وغيرها من الأسباب مثل ضعف نوعية المعلومات التي تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة بالشكل الكافي، وهي أيضا بدورها في حال انعدامها تعمل على نشر الفساد وانعدام الثقة من جميع الأطراف سواء كانوا مساهمين أو أصحاب مصالح أو غيرهم [8].

وتنبع الحاجة إلى ممارسة حوكمة للشركات العائلية للفصل بين الملكية والإدارة، ففي المنشآت العائلية نجد أنه لا يوجد فصل بين الإدارة والملكية، وكذلك الإدارة التنفيذية مما يتسبب في خلق النزاعات ومدى تأثيرها على مسيرة الشركة، ومن ناحية أخرى مدى تأثير المشاكل العائلية على اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة، وهذا واضح في الشركات العائلية التي تحتل نسبة كبيرة من نسبة الشركات الصغيرة، فنجد أن معظمها تملكها عائلات ومن هنا نجد أن حوكمة الشركات وجدت لكي تكون أساسية في تلك الشركات [9].

1 –مفهوم الشركات العائلية

تعرف بأنها شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية، وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة، إذن هي مشروعات تكون فيها للعائلة دورا إداريا وماليا ورقابيا مؤثرا على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة، فالشركات العائلية تعتبر بعيدة عن ضغوط أسواق المال، والتي تتمثل في ضرورة تحقيق الشركة لنتائج سريعة[10]

فهي تنسب إلى اسم عائلة وقد تكتسب الشركة شهرتها من اسم العائلة أو العكس، ومن صفاتها أنها في أغلب الحالات تكون مغلقة على ملاكها فقط، وقد انحصر التصنيف القانوني للشركات العائلية في عدة مسميات، فقد تكون الشركة العائلية؛ شركة ذات أسهم، شركة تضامن، شركة ذات مسؤولية محدودة.

ولقد أظهرت عدة دراسات آن الشركة العائلية، تتفوق على نظيراتها من الشركات الغير المملوكة لعائلات، فيما يتعلق بالمبيعات والأرباح ومقاييس النمو الأخرى، وتكمن نقاط قوة الشركات العائلية في التزام العائلة بصفتها مالكة الشركة واستعدادها لنقل المعرفة والخبرة وبذل مجهود أكبر في العمل، وإعادة الاستثمار في الشركة كما أن اسم العائلة المقترن بالشركة يؤدي للاعتزاز بها [11].

أ – أسس حوكمة الشركات العائلية

تقوم حوكمة العائلة على ثلاث عناصر: الرؤية، القيم، الأهداف هذه العناصر تشكل مرجع فعال لتوجيه استراتيجية القيادة وتوزيع السلطات والمهام الإدارية بين أفراد العائلة [12].

– الرؤية

عند الشروع في صياغة نظام الحوكمة العائلية، اعتماد مبدأ الحوار العائلي للاجتماع على رؤية عائلية اي الوضع الذي تود العائلة الوصول إليه مستقبلا، فعلى العائلة تحديد وإقرار الرؤية العائلية، والحرص على الالتزام بها، ومن الخطوات الأساسية لتحديد رؤية عائلية هو فهم أهمية الشركة بالنسبة للعائلة، وتحديد التوقعات المتعلقة في سبل استفادة أفراد العائلة من الشركة.

– القيم

القيم العائلية هي وليدة مزيج من معتقدات وطموح أفراد العائلة المشاركين في إدارة الشركة العائلية، وقد تأخذ هذه القيم عدة أوجه منها: توجه الشركة، سياسة التعامل مع الأطراف المعنية، الأخلاقيات العائلية وسياسات حوكمة العائلة، إن وجود تصور موحد للقيم العائلية مهم للغاية لذا يجب الحرص على تعزيز هذه القيم من خلال الحديث عنها وجعلها جزءا من الأجيال، وخلال عمر الشركة العائلية لضمان الانسجام والتناغم بين الشركاء.

– الأهداف

على العائلة اختيار أهداف للشركة العائلية تتناغم مع الأهداف العائلية ككل، هذا التناغم مهم جدا للحفاظ على مكانة الشركة وتماسكها ونموها في بيئة صحيحة ملائمة.

ب – سياسات حوكمة الشركات العائلية

– هيكل حوكمة العائلة

يؤدي تأسيس ممارسات حوكمة في المشروعات العائلية في الوقت المناسب من حياة المشروع إلى تقوية العلاقات العائلية، وجلب الإستقرار في عمليات المشروع والمساعدة في توظيف مواهب الإدارة

وتوفر الحوكمة مقرا للتواصل المفتوح مما يسمح للعائلة مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل، ومن الأركان الأساسية الفعالة في الحوكمة في الشركات العائلية، وضع إجراءات مكتوبة يمكن أن يرجع إليها بشكل دوري مثل: دستور العائلة وسياسة حمل الأسهم.

لذلك لابد من : إجتماع العائلة، جمعية العائلة، مجلس العائلة، ومن المثالي البدء في وضع إطار رسمي للسياسات والإجراءات لتوثيق رؤية المؤسس خلال الجيل الأول، وفي تلك المرحلة يمكن المؤسس أن يساعد في التوصل إلى إتفاق مع بقية أفراد العائلة.

بالإضافة إلى السياسات الرسمية، تسير الإتصالات الرسمية ومشاركة المعلومات بين أفراد العائلة مما يؤدي إلى خلق الثقة ويسمح بمعالجة أية مشكلات أو نزاعات في العلن، وهو مايحد من احتمال الضرر.

وتعد اجتماعات العائلة وجمعياتها أكثر الطرق المناسبة للتعريف بتفاصيل العمل في المشروع، غير أن التواصل المستمر يمكن أن يكون في شكل البريد الإلكتروني أو بوابات الإنترنت او التقارير السنوية وغيرها [13].

– وضع دستور العائلة

يعرف أيضا باسم بروتوكول العائلة، وهو بمثابة وثيقة مكتملة توضح المبادىء والسياسات التي يتبناها المشروع العائلي، ويتضمن القيم الجوهرية ومهمة العائلة ورؤيتها، كما يصف الأدوار والوظائف الخاصة بكل من كيانات الحوكمة بما فيها المالك وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين والإدارة والعاملين والكيفية التي تمكن أفراد العائلة من المشاركة في المشروع، وهاته الإجراءات المكتوبة يمكن أن تتوقع او تمنع وقوع سوء التفاهم، ويمكن أن تساعد على تحقيق رؤية العائلة وقيمها لأجيال لاحقة، حيث توضح السياسات بإطار رسمي [14].

– تشكيل السياسات

خاصة الخاصة بالتوظيف لأفراد العائلة وأصدقائها والمعارف والمقربين من عدمه، ويمكن من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة لمؤهلات الوظيفة والمتوقع منها، أن تتأكد الشركة من اجتذاب الأشخاص المناسبين، وبهذه الطريقة يمكن للشركة أن الشعور بالارتياح في التوظيف من العائلة.

كما توضح أيضا المهارات التي يلزم على الشخص أن يتمتع بها والمتوقع منه في الشركة، ويجب أن تتضمن سياسة التوظيف: فلسفة التوظيف، الدخول، المتطلبات التعليمية، خبرة العمل السابقة، التوظيف من أفراد العائلة الممتدة، معاملة العاملين من أفراد العائلة، المسؤوليات، المكافآت والأجور على اساس السوق، التقييم لتطوير الأداء، التعليم المستمر، التقاعد، هيكل الترقية في الشركة.

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

والسبب الرئيسي لانهيار الشركة العائلية هو النزاع الشخصي وليس تهديد التنافسية وتقع مسؤولية تسوية النزاعات على عاتق مجلس العائلة.

ويجب ان تحدد سياسات وإجراءات التعامل مع تسوية النزاعات، حالات تضارب المصالح المتوقعة وتضع وسيلة لتسويتها، ويمكن ان توضع الإجراءات في دستور العائلة.

– الإعداد المتعاقب للأجيال في الإدارة

غالبا ما يعد التخطيط للجيل التالي أو للتغيير في الإدارة عملية صعبة، لأن غالبية المشروعات العائلية تعتمد على مؤسس او رئيس تنفيذي قوي، غير انه مع كبر المشروع، يعد الجيل التالي لتولي المسؤولية، ويصبح إنتقال السلطة بسلاسة حتميا، ويجب وضع النقاط التالية في الإعتبار عند وضع خطة تعاقب الأجيال في الإدارة:

– الأهداف المتعلقة بتعاقب الأجيال في الإدارة

– أسلوب ومعايير اختيار الأجيال اللاحقة في الإدارة

– الخطوات المهمة في إعداد الأجيال اللاحقة في الإدارة

– التدريب المطلوب للأجيال اللاحقة في الإدارة

– خطة تتضمن مواعيد محددة تتعلق بمراحل تحديد وتدريب وتقديم الأجيال اللاحقة في الإدارة

– خطة الطوارئ في حالة عدم سير تعاقب الأجيال في الإدارة وفقا للمخطط الموضوع أو في حالة وقوع حدث غير متوقع [15].

2 – حوكمة الشركات العائلية بالجزائر

تشكل حوكمة الشركات الجزائرية أهم الموضوعات التي تستقطب إهتمام الجزائر حاليا، حيث أصبح أولوية وطنية يعود هذا للحاجة الماسة والمتنامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطورة، والمشاكل العامة للحوكمة بالمؤسسات الجزائرية تتعلق بالعلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة، الوضعية التسييرية لنتائج المؤسسة، حالات الانتقال والخلافة، التناسق بين الإستراتيجية ومصالح المؤسسة.

أ – تحديات حوكمة الشركات العائلية

– عدم التوازن بين نمو ربحية الشركة وزيادة حجم الأسرة

– الانتقال من جيل إلى جيل وخطة الخلافة: فترات إحلال القيادات ودخول أجيال جديدة إلى الشركة العائلية، حيث تخلق أوضاعها إلى حدوث نزاعات داخلية وانخفاض في نوعية الإدارة.

- الحفاظ على المهنية في أوضاع معينة: العلاقات الشخصية وما تنطوي عليه من تاريخ عاطفي.

- المحاباة: ترقية أحد الأفراد بناء على العلاقات الأسرية قد يقضي على الجدارة في بيئة العمل، فينجم عنه هروب الأفراد وزيادة الصراعات الشخصية بين أعضاء المستوى الأعلى من الإدارة.

- الصراع بين الأجيال والاقران: تعايش مختلف الأجيال في شركة واحدة قد يوجد نزاعات من أجل تأكيد الذات والسلطة، هذا فضلا عن أن محاولة مختلف الشركاء ترقية المنتمين إلى الفرع الاقرب لهم في العائلة، قد تكون له آثار سلبية على الشركة بمرور الوقت [16].

ب – المشاكل الخاصة للحوكمة في الشركات العائلية الجزائرية

- تحسين علاقة المؤسسة بالبنك

حيث تشتكي العديد من الشركات من صعوبة الحصول على قرض بنكي في حين تخفي عادة البنوك ضعف رأس المال للمؤسسات، أو حساباتها التي لا تعكس الحقيقة إلا لهاته الأخيرة.

تهتم قواعد الحوكمة للمؤسسة بصحة الحسابات وارتباطها بحقوق اقتصادية، وكذا زيادة شفافية المؤسسة للعميل المصرفي سواء على الصعيد التاريخي أو التوقعي

- جذب مستثمرين خارجين إلى النواة الأولوية للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية

-تمكين المؤسسة من إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية

- توضيح العلاقة بين المساهمين

- توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين الغير مساهمين.

- توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي

- معالجة مشاكل الاستخلاف: عدم استعداد الورثة، غموض وضعية الأملاك، غياب الهياكل الداخلية الدائمة للمؤسسة بسبب تركيز السلطات [17].

ج – مثال لحكومة الشركات العائلية بالجزائر

تأسست الشركة العائلية أن سي – رويبة – الجزائر عام 1966 لتصنيع الأغذية والمنتجات الزراعية ولتسيير نموها، قررت الشركة أن تدخل شريكا في الملكية، وكان من بين شروط الإستثمار، أن طلب الشريك من أن سي أ – رويبة – أن تغير أسلوب الحوكمة في الشركة، وقد أدت التعديلات إلى زيادة الاستقرار والنمو في الشركة، مما عاد بالنفع على أن سي أ رويبة والمستثمر، فالسبعينات وفي ظل الإشتراكية تدخلت الحكومة في قرارات الشركة الاستثمارية، وكان أسلوب الإدارة بعيد عن الشفافية وواصلت العملية بالثمانينات، أما التسعينات بدأ فيها عهد

التحرر السياسي والاقتصادي، وإذا لم تتوسع الشركة سيتوقف حجم العائلة عن الشركة، لتتخذ الشركة قرارا بإدخال شريك من خارج العائلة

وحسب قول الرئيس التنفيذي لهاته الشركة، وأنه وبفور دخول صندوق الإستثمار الخاص إلى شركتهم عام 2005، تغيرت الأمور تماما حيث تمكنوا من جذب استثمارات جديدة والارتقاء إلى مستوى جديد تماما في حوكمتها، ولم يكن باستطاعتهم إدارة النمو السريع اذا لم يقوموا بتنفيذ سياسة حوكمة رشيدة للشركات، ترتكز على الشفافية واستراتيجية التواصل المنظم مع مختلف أصحاب المصالح بما فيهم العائلة، وصرح أيضا أنه اذا تمت إدارة الأموال بصورة غامضة، فإن هذا يؤدي إلى توتر داخلي مع هؤلاء الذين يديرون التدفقات المالية، وإذا لم تكن تدفقات العوائد تمتاز بالشفافية فلن يمكن الحفاظ على استدامة الرؤية الاقتصادية ومستقبل الشركة .

ويجب ان لا يكون هناك خلافات بين صناع القرار، غير ان حساسية العلاقات الشخصية في الشركات العائلية، تضيف بعد اضافيا ويمكن أن تنشأ صراعات خطيرة، وأن تتخذ قرارات ليست هي الأنسب لصالح العمل وفي أن سي أ رويبة لم تتم معالجة غالبية الخلافات كما ينبغي في اجتماعات المجلس، ولأنها العائلة تتكون من 65 فردا، فلابد من التفكير في طرق جديدة لجذب رأس مال إلى الشركة بينما يحافظ على دور العائلة وقدرتها على المشاركة في أن سي أ رويبة، ولو أن الوضع ظل على حالة لأدت حاجة العائلة المالية إلى تضييق خناق الشركة.

ومن إستراتيجية الشركة كان تدرج في سوق الأوراق المالية وعرض 25% من رأسمالها للتداول وقد ساعدت حوكمة الشركات في الشركة خاصة في مجال التقرير والشفافية، وكان النقاش المتواصل بين أفراد العائلة من الضروري في تنفيذ التغيرات اللازمة لتسجيل الشركة في سوق الأوراق المالية.

واحتاج أفراد العائلة بأن يدركوا محركات وآثار هذه القرارات والتي ستؤثر في البقاء على الشركة أو الخروج منها، وقد كلف بهاته المهمة محامي من العائلة بمراجعة وتنسيق كافة القرارات والخطط الإستراتيجية مع بقية أفراد العائلة [18].

الخاتمة

نستنتج مما سبق أن الحوكمة للشركات بصفة عامة تهدف إلى:

- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وفرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات هاته وتدعيم المساءلة المحاسبية.
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية وزيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية والحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة

- تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم وتحسين عملية صنع القرار.

وحوكمة الشركات العائلية هو نظام يعنى بوضع طرق وقوانين فعالة، تمكن إتخاذ قرارات مشتركة وتحكم العلاقات بين ملاك الشركة والثروة العائلية، ويشمل النظام أطر بتشجيع الاجتماعات والتواصل العائلي الفعال ويحفز العائلة على تطوير سياسات مستوحاة من رؤية العائلة وقيمها الرئيسية عبر مسيرتها التاريخية العريقة.

إلا أن الشركات العائلية أحيانا لا تميل بالاعتراف إلى أهمية تطبيق الشركات الخاصة بها للحوكمة وذلك لعدة أسباب منها:

* عدم كشف بياناتها وموضعها وخططها بالنسبة للشركات المنافسة

* معرقة المساهم الصغير الذي يملك عدة أسهم قليلة على حقيقة الوضع في الشركة

* في بعض الشركات نجد أن الأعراف والتمسك بها أهم بكثير من تطبيق حوكمة الشركات

* عدم تعيين أفراد من خارج العائلة في مراكز حساسة مما يؤثر على مركزهم الاجتماعي.

- وأهم تحديات حوكمة الشركات العائلية تكمن في:

* مستوى الشفافية المناسب في إدارة الأعمال

* مدى وجود إطار منظم للاتصال بشكل مناسب في الشركة العائلية

* كيف نقيس قيمة السمعة الطيبة بالمجتمع

* نوع التقارير الدورية المرسلة من قبل الإدارة إلى المجلس ومدى الاعتراف بدستور العائلة.

قائمة الهوامش:

1- https://www.meemapps.com

2 –سليمان محمد مصطفى: حوكمة الشركات، الدار الجامعية، ط.1، الإسكندرية، سنة: 2008، ص: 14

3- https://www.un.org

4– المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الحوكمة والإصلاح المالي والإداري، ملتقى حوكمة الخزانة العامة، الرباط المغرب، سنة: 2009، ص: 11

-5http://albuthi.com

6 – مطبوعات مركز المشروعات الدولية الخاصة: مبادىء منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، سنة: 2004، ص: 08 ومابعدها.

7– المنظمة العربية للتنمية والإدارة: المرجع السابق، ص: 6

سليمان محمد مصطفى: المرجع السابق، ص: 16

8 – ثائر إبراهيم رجا الحافي: مدى الإلتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين وأثر ذلك على أداءها، رسالة ماجيستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، سنة: 2015، ص: 17

9 – سليمان محمد مصطفى: المرجع السابق، ص: 249

10 – ثائر إبراهيم رجا الحافي: المرجع السابق، ص: 21

11 –فراس محمد هشام نعمان الحرباوي: دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، فلسطين، سنة: 2019، ص: 15.

12 – دليل إرشادي لحوكمة الشركات العائلية: ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية، منشورات مجلس الشركات العائلية الخليجية، سنة: 2016، العدد الأول، ص ص: 13-14

13- www.ifc.org

14- www.iod.com

15 –مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات: تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تجارب وحلول، فيفري 2011، الو أ م ، ص: 80 وما بعدها

16 – فراس محمد هشام نعمان الحرباوي: المرجع السابق، ص: 18

17 – وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار لسنة 2009، ص: 23 ومابعدها

18 – مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، المرجع السابق، ص: 24 ومابعدها.

الحوكمة ودورها في ضمان استدامة الشركات العائلية
دراسة حالة مجمع سيفيتال

د.آمال تباني، جامعة الجزائر 03
semssoum.aicha@univ-alger3.dz

د.عائشة سمسوم، جامعة الجزائر 03
tebani.amel@univ-alger3.dz

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية ودورها في ضمان استدامتها. ذلك أن هذه الشركات تعتبر من أهم وأنجح الشركات على المستوى العالمي لما تتميز به من تفاني أفراد العائلة لتحقيق ازدهارها وانخراط مختلف الأجيال في مشروع إنجاحها، غير أنها تصادف عراقيل قد تؤدي إلى توقف نشاطها مع تعاقب الأجيال.

وقد توصلنا من خلال دراستنا إلى إبراز ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال دراسة حالة مجمع سيفيتال الذي استطاع أن يحقق نجاحات مبهرة ليس فقط على الصعيد المحلي بل والعالمي أيضا، حيث تمكن من أن يثبت وجوده في ثلاث قارات (إفريقيا، أوروبا وأمريكا اللاتينية) بالإضافة إلى الشرق الأوسط.

ومن أجل الإلمام بكل جوانب الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر ملاءمة لهذا الموضوع، مع دراسة حالة تطبيق الحوكمة على المؤسسات في الجزائر وتحديدا تجربة مجمع سيفيتال.

الكلمات المفتاحية: الشركات العائلية، الحوكمة، الاستدامة، الميزة التنافسية، مجمع سيفيتال.

Abstract :

This study aims to highlight the importance of implementing corporate governance in family businesses and its role in ensuring its sustainability and achieving its competitive advantage. This is because these companies are considered among the most important and successful companies on the global level because of the dedication of family members to achieve their prosperity and the involvement of different generations in the project for their success. However, they encounter obstacles that may lead to the suspension of their activity with the succession of generations.

Through our study, we came to highlight the necessity of implementing governance through a case study of the Cevital Complex, which was able to achieve impressive successes not only at the local level but also globally, as it was able to establish its presence in three continents (Africa, Europe and Latin America) in addition to the Middle East.

In order to be familiar with all aspects of the study, the descriptive and analytical approach was adopted as more appropriate for this topic, with a case study of the application of corporate governance in Algeria, specifically the experience of the Cevital complex.

Key words: family business, governance, sustainability, competitive advantage, Cevital complex.

مقدمة:

تشكل الشركات العائلية 85 % من مجموع الشركات على المستوى العالمي عموما و 35 % من الشركات العالمية الكبرى على وجه الخصوص1، وهي بذلك تساهم بنسبة كبيرة في النمو الاقتصادي، إذ تشغل أعدادا كبيرة من العمال، تمون السوق بكميات كبيرة ومتنوعة من المنتجات كما تعتبر عنصرا فاعلا في التجارة الخارجية. غير أن أكبر مشكل يواجه هذه المؤسسات العائلية يتمثل في الاستدامة ليس فقط أثناء الأزمات بل مع تعاقب الأجيال واختلاف توجهاتهم، وهو المشكل الذي يمكن أن تحله بتطبيق مبادئ الحوكمة، كون هذه الأخيرة تساهم في تقليل المخاطر، تحسين الأداء، توسيع فرص التطور للأسواق، زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات، تطوير الإدارة وزيادة الشفافية، كما تساهم في زيادة أعداد المستثمرين في أسواق المال.

بالنسبة للجزائر، كانت بداية التوجه نحو تطبيق حوكمة رشيدة للشركات متأخرا، وجاء على إثر انعقاد الملتقى الدولي الأول حول «الحكم الراشد للمؤسسات» في جويلية 2007 بالجزائر وكذا المستوى السيئ الذي احتلته الجزائر (المرتبة 99) في تقرير منظمة الشفافية الدولية الذي صدر في 26 سبتمبر 22007 فيما يخص تفشي ظاهرتي الفساد والرشوة، وقد تكلل بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر سنة 2009.

ولعل مجمع سيفيتال يعتبر أحسن مثال لدراسة تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية الجزائرية، إذ يعتبر سباقا لتبني حوكمة عالمية المستوى من أجل دعم نموه وضمان استدامته، على غرار الشركات العالمية الكبرى، مما سمح له بتحقيق نتائج مبهرة.

الإشكالية: تسعى هذه الدراسة للإجابة على إشكالية أساسية تتمثل في البحث عن الدور الذي تلعبه الحوكمة في ضمان استمرارية الشركات العائلية وتحقيقها للميزة التنافسية من خلال عرض التجربة الجزائرية في تطبيق الحوكمة ممثلة في مجمع سيفيتال. ولدراسة هذا الموضوع تم بلورة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى مساهمة تطبيق مجمع سيفيتال –كنموذج عن الشركات العائلية في الجزائر– لمبادئ الحوكمة في ضمان استدامته وتحقيقه للميزة التنافسية؟

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذا البحث في أهمية الشركات العائلية في حد ذاتها، نظرا لمساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الدور الكبير الذي تلعبه في الحركة التجارية والاستثمارية، وفي تنفيذ العديد من المشاريع التي يحتاجها المجتمع، إضافة إلى توفيرها فرص لتشغيل الشباب وفتح المجال أمامهم لخدمة أنفسهم وأسرهم ووطنهم.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة أساسا إلى إبراز أهمية تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية ودورها في ضمان استدامتها خاصة وأن المشكل الشائع الذي يصادف هذا النوع من الشركات هو زوالها من الوجود بعد انتهاء الجيل الثاني أو على أقصى حد الجيل الثالث من الملاك المؤسسين. كما تسعى هذه الدراسة إلى الاستفادة من تجربة مجمع سيفيتال في تبنيه لمبادئ الحوكمة والتي كانت سببا في ضمان استمراره وتحقيقه للميزة التنافسية.

منهج الدراسة: استعملنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي لأنه يتماشى وهذا النوع من الدراسات وذلك بوصف الظاهرة المدروسة ومختلف متغيراتها بالاعتماد على المراجع المختلفة من كتب، رسائل جامعية، مجلات،...الخ من

جهة، ومن جهة أخرى المنهج التحليلي حيث قمنا بتحليل الإحصائيات والمعطيات لاستنباط أهمية تطبيق الحوكمة في مجمع سيفيتال.

هيكل الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه، ارتأينا تقسيم هذه الورقة البحثية إلى ثلاثة محاور:

أولا- الحوكمة ودورها في ضمان استمرارية الشركات العائلية وتحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا- الحوكمة في الجزائر: بداية جديدة لنمط تسييري جديد.

ثالثا- تقييم تجربة تطبيق الحوكمة على مستوى مجمع سيفيتال.

أولا- الحوكمة ودورها في ضمان استمرارية الشركات العائلية وتحقيق الميزة التنافسية:

سنحاول فيما يلي تقديم نظرة عن حوكمة الشركات العائلية في الدول النامية، مع تبيان دورها في ضمان استدامتها وتحقيق الميزة التنافسية لها.

1- حوكمة الشركات العائلية في الدول النامية:

تقوم حوكمة الشركات أساسا على تحديد العلاقة بين المستثمرين ومجالس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وغيرهم. وتهدف إلى زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل وحماية مصالح صغار المساهمين، وذلك عن طريق تحسين مستوى الشفافية والإفصاح وترشيد اتخاذ القرارات فيه.

بالنسبة للشركات العائلية يسمح إدخال ممارسات الحوكمة الرشيدة باستيعاب التغيرات في العائلة، ومعالجة قضايا الملكية والتوظيف وتعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية.

وفي السنوات الأخيرة انطلقت الكثير من مبادرات المجتمع المدني لإرساء أسس حوكمة الشركات في اقتصاديات الدول النامية، بدعم من مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) الذي ساند المئات من برامج حوكمة الشركات على مستوى هذه الدول. فقد أصبحت حوكمة الشركات أداة أساسية لتحسين الأداء، علاوة على تطوير التنمية فى البلدان الديمقراطية التى تتبنى سياسة التوجه نحو السوق، ذلك أن ممارسات الحوكمة الرشيدة تضمن نزاهة المعاملات المالية، ومن ثم تعزز سيادة القانون والحكم الديمقراطى .إن حوكمة الشركات هي العلاج ضد الفساد، لكونها تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة.

كما تستفيد الشركات العائلية كثيرا من تطبيقها لممارسات الحوكمة الرشيدة، ذلك أنها تساعدهم على تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات، وعلى إقامة نظم إدارة جيدة، وفى نفس الوقت فهم يحصلون على أفضل ما لدى أعضاء الأسرة من مهارات، ويستعينون أيضا بالخبرات الخارجية، ومن ثم يخفضون تكلفة رأس المال ويزيدون سيولة ممتلكاتهم العائلية، ويديرون المخاطر بشكل أفضل .لذلك فإن توضيح دور كل فرد من أفراد العائلة في الشركة يخدم مصالح الأسرة والشركة في نفس الوقت3.

ويمكن أن تساعد فكرة دستور العائلة أو ميثاق العائلة الشركات العائلية على التعامل مع تحديات مشكلة تعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية الناتجة عن تنافس العديد من أفراد العائلة على السلطة، مما يسمح بتفادي وقوع حالة من الفوضى التي قد تؤدي إلى الشقاق ونتائج وخيمة على الشركة والعائلة، وذلك من خلال التحديد

الواضح لتوقعات الأفراد من العائلة ومن خارجها، ووضع الآليات اللازمة للانتقال إلى الجيل التالي4 .وغالبًا ما تتطرق العناصر الرئيسية في دستور العائلة وتعالج النقاط التالية: سياسات التوظيف، وتسوية النزاعات، وحقوق المساهمين من العائلة، وتعاقب الأجيال في الإدارة.

2- ضمان الاستدامة أول العقبات في طريق الشركات العائلية:

تثبت العائلة -بصفتها مالكة للشركة -أعلى مستوى من التفاني في مراقبة نمو أعمالها وازدهارها وبالتالي تنتقل إلى الأجيال التالية. نتيجة لذلك، يرتبط الكثير من أفراد العائلة بالشركة وعادة ما يعتزمون العمل بجدية وإعادة استثمار أرباحهم في الشركة للعمل على نموها على المدى البعيد.5 كما يعتبر من نقاط قوة هذه الشركات أن أفراد العائلة يكرسون حياتهم لأجل هذه الشركة وأن أغلب أفراد العائلة ينخرطون في العمل في سنوات مبكرة من عمرهم،6 والجدول الموالي يبين مختلف مراحل تطور ونمو الشركات العائلية.

الجدول رقم 01: مراحل تطور ونمو الشركات العائلية

مرحلة الإنشاء: المؤسس	مرحلة نمو المؤسسة العائلية	
	الشركة الأخوية	السلالة العائلية (كونفدرالية أبناء العمومة)
- المؤسسة تتمركز حول مؤسسها← مؤسسة عائلية من الجيل الأول.	- يتولى إخوة أو أبناء المؤسس مسؤوليات أكثر في المؤسسة← مؤسسة عائلية من الجيل الثاني	- يأخذ أبناء العمومة المشعل : إنهم أبناء الأبناء ←مؤسسة عائلية من الجيل الثالث.
- غياب التمييز بين الذمة المالية الشخصية والعائلية و الأملاك الاجتماعية.	- غياب التمييز بين الذمة المالية العائلية والأملاك الاجتماعية؛ - صعوبة التمييز بين خزينة المؤسسة وأرباح الأسهم ورواتب المساهمين العاملين في المؤسسة؛ - صعوبة تنظيم نقل الأصول الغير المسجلة بالميزانية (الحصيلة).	- غياب التمييز بين الذمة المالية والعائلية والأملاك الاجتماعية؛ - صعوبة التمييز بين خزينة المؤسسة وأرباح الأسهم ورواتب المساهمين العاملين في المؤسسة؛ - صعوبة تنظيم نقل الأصول الغير المسجلة بالميزانية (الحصيلة).
- مركزية القرار.	- تشتت القرارات والخلط بين مفهوم المساهم والمدير التنفيذي للمؤسسة.	- تشتت القرارات والخلط بين مفهوم المساهم والمدير التنفيذي للمؤسسة.
- انعدام الشفافية في التسيير.	- صعوبة التحكم في عدم شفافية التسيير.	- صعوبة التحكم في عدم شفافية التسيير.
- الاستعانة المحدودة للاستشارة والخبرة الخارجية.	- تزايد التصارع مع الخبرة الخارجية.	- تصبح الخبرة الخارجية وتوظيف المهارات ضرورة ملحة.
- تعتمد العلاقة مع الأطراف الشريكة على أساس العلاقات الشخصية للمؤسس.	- تزايد المشاكل مع الأطراف الشريكة الخارجية.	- تزايد حدة المشاكل مع الأطراف الشريكة الخارجية.
- إن دخول عوامل خارجية في رأس المال أسهل ولكنه غير حساس.	- صعوبة دخول رأس المال الخارجي.	- صعوبة دخول رأس المال الخارجي.

مشاكل التسيير		
مشاكل تسيير كبيرة وبالخصوص توقعات أو التنبؤ بالخلافة.	–مشاكل متعلقة بتوزيع المهام بين الورثة؛ – إنشاء وتوظيف أجهزة اجتماعية والتسيير.	– مشكلة توافق أسري حول رؤية/مفهوم الشركة؛ – سيولة الأسهم (رغبة بعض أفراد الأسرة في الانسحاب)؛ – تسيير الخلافات.

المصدر: GOAL-2008 (فريق العمل المكلف بتحرير الميثاق الجزائري للحكم الراشد للمؤسسة)، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، ص 70-71

من نتائج المشاكل التي تعاني منها المؤسسات كما هي موضحة في الجدول السابق، يتبين أن من أبرز نقاط الضعف لدى الكثير من الشركات العائلية هو فشلها في البقاء على المدى البعيد، حيث في الواقع ينهار ما يقرب من ثلثي أو ثلاثة أرباع الشركات العائلية أو يتم بيعها من قِبل المؤسس أو المؤسسين أثناء فترة ولايتهم. يستمر فقط من 5 إلى 15 % إلى الجيل الثالث المنحدر من سلالة المؤسس أو المؤسسين، هذا المعدل المرتفع من الفشل بين الشركات العائلية يرجع إلى أسباب متعددة .بعض هذه الأسباب هي نفسها التي يمكن أن تؤدي إلى فشل شركات أخرى مثل الإدارة الضعيفة، وعدم وجود مبالغ نقدية كافية لتمويل التنمية، والتحكم غير الملائم في التكاليف، والصناعة، وحالات كبيرة أخرى .

وقد أظهرت الشركات العائلية بعض نقاط الضعف المتعلقة بطبيعتها بشكل خاص، منها:7

أ– التعقيد: عادة ما تكون الشركات العائلية أكثر تعقيدا فيما يتعلق بالقواعد الحاكمة مقارنة بغيرها من الشركات، نظرا لإضافة متغيرات مختلفة، كالعواطف والأمور العائلية. مما يزيد من تعقيد المشكلات التي يجب أن تتعامل معها هذه الشركات.

ب– عدم التمسك بالرسميات: نظرا لكون غالبية الشركات العائلية تديرها العائلة نفسها خلال الجيلين الأول والثاني على الأقل، عادةً ما يكون الاهتمام بوضع ممارسات وإجراءات محددة خاصة بالعمل قليل جدًا .كلما ازدادت العائلة والشركة في النمو، قد يؤدي هذا الوضع إلى ظهور العديد من أوجه القصور والنزاعات الداخلية التي قد تهدد استمرارية الشركة.

ج– قلة الإنضباط: لا تنتبه العديد من الشركات العائلية إلى المجالات الإستراتيجية الرئيسية بشكل كافٍ مثل خطط توريث منصب الرئيس التنفيذي والمناصب الإدارية الرئيسية الأخرى وتوظيف أفراد العائلة في الشركة وجذب المدراء الخارجيين ذوي المهارات والحفاظ عليهم .إن تأخير أو تجاهل مثل هذه القرارات الإستراتيجية الهامة قد يؤدي إلى فشل الأعمال في أية شركة عائلية.

3– مبادئ الحوكمة وتحدي استدامة الشركات العائلية:

إن من إيجابيات تطبيق مبادئ الحوكمة تحقيق استمرارية الشركات العائلية، وذلك كما يلي:8

أ– أهمية فصل الملكية عن الإدارة في الشركات العائلية:

إن حوكمة الشركات تقتضي أن تكون صلاحيات الملكية والتسيير منفصلة، الأمر الذي يسمح باستمرارية الشركات العائلية باختلاف أنواعها، لذلك يستحسن أن تختار كل شركة عائلية مديرا لها تتوفر فيه الخبرات اللازمة والثقة، وتترك له الصلاحيات كاملة في إطار القواعد المالية والتسويقية التي يضعها الشركاء ويسأل المدير عنها أمامهم.

في الواقع، نتيجة لنمو الشركات، يتم إبعاد الملاك تدريجيًا عن الإدارة الفعالة للشؤون لصالح المديرين أو المسيرين، لذا يجب التمييز بين سلطة المديرين ورقابة المساهمين المالكين، ولم يعد بالضرورة مركز صنع القرار المهيمن هو المالك، فإدارة الأعمال تتطلب مهارات محددة وخاصة من ناحية ومبالغ كبيرة من رأس المال من ناحية أخرى، لذلك يتولى المديرون الإدارة، بينما يمتلك المساهمون حقوق الملكية والتصويت.

ب- توسيع ملكية رأس مال الشركة العائلية:

من الأمور المطلوبة في الشركات العائلية توسيع قاعدة الملكية في رأس مالها بعد إدخال شركاء جدد ويمكن تنفيذ ذلك مع احتفاظ أصحاب الشركة العائلية. من شأن ذلك زيادة مطالبة الشركة العائلية في السوق وإدخال دماء جديدة إلى الشركة، وإمكان ظهور أفكار جديدة تفيد الشركة وهو ما ينجم عنه إمكان استمرار نشاط الشركة واستقرارها.

ج- إنشاء هيكل إداري وتنظيم مالي ومحاسبي:

من الأمور التي تساعد على استقرار واستمرار الشركة العائلية إنشاء هيكل إداري دقيق وتنظيم مالي ومحاسبي سليم، حيث انه مما يعرقل نشاط الشركة وقد يعوق استمرارها عدم وجود هذه التنظيمات بها، مما يؤدي إلى اختلاط المسؤوليات والاختصاصات وعدم انضباط النظام المحاسبي فيها.

د- الإهتمام بشفافية المعلومات عن الشركة:

من الأمور الهامة في الشركات العائلية، الاهتمام بشفافية المعلومات ويكون ذلك بنشر المعلومات الخاصة لها والتي تعبر بصدق عن الواقع، وليس في هذا ما يضر الشركة، بل هو أمر مفيد لتوسيع قاعدة الملكية فيها أو تحويلها إلى شركة مساهمة مستقبلا.

هـ- وسيلة حل المنازعات بين الشركاء وديا:

عند نشوب خلافات بين الشركاء في الشركة العائلية فإن رفع النزاع إلى القضاء يكون من شأنه قطع العلاقات التجارية بين شركاء أفراد العائلة الواحدة، وقد يؤدي في النهاية إلى صدور حكم بتصفية الشركة.

و- إعداد جيل جديد من الشركاء في الشركات العائلية:

من الأمور التي يمكن أن تساعد علي استمرار الشركات العائلية بعد وفاة أحد الشركاء، تخصيص حصص في رأس مال الشركة العائلية لابن أو أبناء الشريك أثناء حياة الأخير وكذلك تعيين أحد أبناء الشريك مديرا للشركة العائلية، وهو أمر جائز وبالأخذ بأحد هذه الحلول، يمكن إعداد جيل جديد من الشركاء الذين يمكن لهم أن يحلوا

محل مورثيهم بدلا من أن يظل من الأرباح التي تؤدي للشريك والجدول يعرض باختصار أهم إجراءات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية.

الجدول رقم 02: إجراءات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية.

مرحلة الإنشاء: المؤسس	مرحلة نمو المؤسسة العائلية	
	الشركة الأخوية	**السلالة العائلية (كونفدرالية أبناء العمومة)**
– إضفاء الطابع الرسمي على استخدام الخبرة والخبرة الخارجية بطريقة إستراتيجية وفعلية؛ – إضفاء الطابع الرسمي على العلاقة مع أصحاب المصلحة المشتركة؛ – الفصل الواضح بين الذمة المالية الشخصية وذمة المؤسسة المالية؛ – الاستعانة بمهارات خارج الأسرة في مجال التسيير؛ – إعداد البديل/ الخلف من داخل الأسرة أو خارجها.	– إضفاء الطابع الرسمي على هيئات الإدارة والتحكم؛ – إنشاء هيئات استشارة عائلية دون المساس بالمساهمين المحتملين الغير منتمين للأسرة؛ – تحديد رؤية الشركة؛ – توضيح الفارق بين أفراد الأسرة / المساهمين / المسيرين /الموظفين؛ – إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات الإدارية؛ – تبني خطوة الاستعانة بمسيرين مستقلين عن العائلة؛ – اعتماد واستخدام مهارات إدارية خارجية وتوضيح مهام ودور كل فرد من أفراد الأسرة في مجال الإدارة والتسيير؛ – تطهير الذمة المالية للشركة؛ – إضفاء الطابع الرسمي على إجراءات وقواعد الرقابة الداخلية ومراجعة حسابات مستقلة؛ – تحديد قواعد نشر المعلومات داخليا وخارجيا.	– تحسين الوضع القانوني للشركة وإضفاء الطابع الرسمي على هيئات الإدارة والتحكم؛ – إنشاء هيئات استشارة عائلية دون المساس بالمساهمين المحتملين غير المنتمين للأسرة، – تحديد رؤية الشركة؛ – توضيح الفارق بين أفراد الأسرة / المساهمين / المسيرين / الموظفين؛ –إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات الإدارية؛ – تبني خطوة الاستعانة بمسيرين مستقلين عن العائلة؛ – اعتماد واستخدام مهارات إدارية خارجية وتوضيح مهام ودور كل فرد من أفراد الأسرة في مجال الإدارة والتسيير؛ – تطهير الذمة المالية للشركة؛ – إضفاء الطابع الرسمي على إجراءات وقواعد الرقابة الداخلية ومراجعة حسابات مستقلة.
– مستشارون خارجيون؛ – المدراء : مجلس الإدارة؛ – وثيقة إستراتيجية؛ – الخطة المالية (خطة الأعمال)؛ – تقرير الإدارة.	– الجمعية العامة؛ – مجلس الإدارة؛ – مجلس الأسرة (التشاور/المداولة الداخلية للأسرة)؛ – المساهمون؛ – عهد أو ميثاق الأسرة (رؤية عامة للأسرة)؛ – قواعد الأجور؛ – دليل الإجراءات؛ – مراجع الحسابات؛ – تحديد المناصب الحساسة أو قد تكون هناك ضرورة التوظيف الخارجي؛	

	– وثيقة إستراتيجية؛ – الخطة المالية (خطة الأعمال)؛ – تقرير الإدارة.

المصدر: GOAL-2008 (فريق العمل المكلف بتحرير الميثاق الجزائري للحكم الراشد للمؤسسة)، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، ص 71.

4– الحوكمة والميزة التنافسية:

من المعروف أن الفصل بين الملكية والإدارة يتيح الفرصة للمساهمين ورؤساء الشركات بالتركيز على ميزتهم التنافسية، ألا وهي توفير رأس المال المخاطر من ناحية وإدارة محافظ الاستثمار الحقيقية من ناحية أخرى.9 كما يسمح تطبيق مبادئ الحوكمة أيضا بما يلي:

– تأسيس ثقة الشراكة (العملاء ، الموردين ، الدولة ، إلخ)؛

– تطوير وتعزيز القدرة التنافسية للشركة؛

– تحسين القدرة على تسويق البضائع والخدمات؛

– تسهيل الحصول على التمويل وجذب الإستثمارات؛

– استقطاب الموارد البشرية المتخصصة والكفؤة.

تحقيق ذلك يكون من خلال عدة طرق:10

أ– تطبيق الشفافية في تعاملات الشركة وإجراءاتها المالية و المحاسبية يسمح بتقوية قدرتها التنافسية وبالتالي اجتذاب المستثمرين إليها؛

ب– تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة مدراء ومجلس إدارة الشركة على تطوير إستراتيجية سليمة للشركة وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو الاستحواذ بناء على أسس سليمة، مما يساعد الشركات على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة؛

ج– إن تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين يسمح بمنع حدوث الأزمات المالية والمصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط في أسواق الأوراق المالية.

ثانيا– الحوكمة في الجزائر: بداية جديدة لنمط تسييري جديد

1– ظهور الحوكمة في الجزائر:

بالنسبة للجزائر فقد قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ لتشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر.11 وقد شكّل الملتقى الدولي الأول حول "الحكم الراشد للمؤسسات" الذي أنعقد شهر جويلية 2007 في الجزائر، النقطة التي تبلورت عنها فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة، وهو المشروع الذي تفاعلت معه السلطات العمومية، ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، وتكفلت بدعمه ورعايته، عن طريق تكليف أحد إطاراتها

السامية للمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكذا تسخير الدعم المادي.

كما شاركت أيضا في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة بالجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية وبرنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المنتدى الدولي للحكم الراشد للمؤسسة.12

وقد تم تنصيب فريق العمل شهر نوفمبر 2007، تحت تسمية "GOAL08" أي "فريق العمل للحكم الراشد بالجزائر-2008"، وهو فريق عمل يتكون من مختلف المتدخلين في عالم المؤسسة (كالبنوك المركزية ومكاتب الاستشارات القانونية والمنظمات الغير حكومية وفرق العمل ...).

ويعتبر هذا الميثاق ثمرة لسلسلة الأعمال التي قادها فريق العمل خلال الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008، وهو يتضمن جزئين هامين وملاحق: يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات، اليوم، ضروريا في الجزائر، كما أنه (الجزء الأول) يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، لا سيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة. ويتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي ينبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات. فمن جهة، يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى، علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية والممونون أو الإدارة. ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع، في الأساس، أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق.

بناءا على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات الجزائر، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز "حوكمة في أكتوبر 2010 ، بالجزائر العاصمة . تأسس مركز "حوكمة الجزائر " ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات. ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية بما فيها الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية.

2- مشاكل تطبيق الحوكمة في المؤسسات العائلية الجزائرية:

تواجه المؤسسات العائلية عدة مشاكل تعيق تطبيق قواعد الحوكمة، يمكن تقسيمها إلى أربعة أصناف تختلف حدتها باختلاف وضعية وأهداف المؤسسة هل تسعى للبقاء أم للنمو:

جدول رقم 03: صعوبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات العائلية.

	المؤسسات العائلية التي تواجه صعوبة البقاء	المؤسسات العائلية التي تواجه تحديات النمو
العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة	بإعتبار أن ملاك المؤسسة هم أنفسهم المسيرين مما يولد حالة خلط بين الوضعين وهذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية	عملية الفصل بين وظيفة المدير والمسير تكون أكثر تحديدا، حتى لو كانت الوظيفتين مجموعتين في شخص واحد وتنجم عن ذلك جودة العلاقات مع الأطراف الخارجية الأخرى.
الوضعية الاقتصادية	ضعف قواعد التسيير لا تسمح بضبط دقيق لنتائج المؤسسة.	وجود قواعد التسيير يسمح بضبط أفضل لنتائج المؤسسة،

لنتائج المؤسسة		ولكن السؤال عن مدى صحتها يبقى مطروحا.
حالات الانتقال والخلافة	مشاكل الانتقال والخلافة غير متوقعة عادة، وعندما تنشأ تجد المؤسسة نفسها في وضعيات مستعصية يمكن أن تقودها إلى الخطر.	تكون مشاكل الإنتقال والخلافة أكثر توقعا، ولكن معالجتها يمكن أن تثير إضطرابا في سيرورة المؤسسة.
التناسق بين الإستراتيجية ومصالح المؤسسة	المؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لأن إهتمامها ينحصر في ضمان بقائها يوما بعد يوم.	تكون المؤسسة قادرة على وضع إستراتيجية ولكن مدى تناسق هذه الأخيرة مع مصالحها تستحق الدعم.

المصدر: مولاي لخضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص199-200.

بالنسبة للشركات العائلية، يكون تبني الحوكمة يتمثل في تجاوز دائرة اختصاص مالكيها وذلك بدمج الأطراف الفاعلة الرئيسية على نطاق أوسع في تسييرها، بالمقابل فهؤلاء الإداريين والفرق التنفيذية وكذا الأطراف الشريكة الخارجية سيتصرفون كفرق تنفيذية وليس كمجرد موكلين، أين تبرز ضرورة تحفيزهم وتنشيطهم حيث أن أدوارهم ومكانتهم في المؤسسة ينبغي أن تكون كاملة، مع الاعتماد على قواعد تعكس شفافية دور كل واحد منهم.

من هنا، فإن هذا المنهج الجديد للمؤسسة يستوجب التركيز على ضبط وبدقة حقوق وواجبات ومسؤوليات الأطراف الفاعلة الداخليين والخارجيين عن المؤسسة، وعلاقاتهم المتبادلة بالنظر للطابع الاحترازي للأحكام المتخذة بهذا الاتجاه، مما قد يؤدي بالمؤسسة لتقليل العديد من المخاطر التي تهددها.13

ثالثا- تجربة الحوكمة على مستوى مجمع سيفيتال:

يعتبر مجمع سيفيتال المتخصص في عدة قطاعات، والذي تحول من شركة ذات مسؤولية محدودة إلى شركة ذات أسهم وتعرف حاليا بمجمع سيفيتال Groupe CEVITAL، من أوائل الشركات التي كانت لها الشجاعة لتطبيق مبادئ الحوكمة وفقا لما جاء به ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر.

1- نبذة عن مجمع سيفيتال: سيفيتال هي شركة ذات أسهم، تم تأسيسها سنة 1998 تحت تسمية "شركة سفيتال للصناعات الغذائية" (رغم أن بدايتها الحقيقية تعود إلى عام 1971) من قبل رجل الأعمال الجزائري "**يسعد ربراب**"، وقد قامت الشركة بتوسيع أنشطتها من خلال الانتقال من الصناعات الغذائية إلى الاستثمار في التوزيع الشامل والصناعات الأولية والتصنيعية والبناء والخدمات، بما في ذلك الخدمات اللوجستية كجزء لا يتجزأ من نظام الإنتاج المستخدم لطريقة **BIBO** « Bulk In , Bags Out» أو ما يسمى "السفينة المصنع" التي تسمح بتحميل المواد الأولية بكميات كبيرة عند مغادرة الميناء وتفريغ المنتوج النهائي معبأ عند ميناء الوصول، من خلال فرعها Numilog الذي يمتلك منصتين لوجستيتين (وهران والبويرة).14هذا التطور والتوسع الذي عرفته شركة سيفيتال، سمح بإنشاء مجمع سيفيتال CEVITAL في عام 2007.

ينشط مجمع CEVITAL في العديد من قطاعات النشاط الواعدة لا سيما في الصناعات الغذائية، وفي مختلف المجالات المهنية مثل التوزيع، الصناعة الإلكترونية والأدوات المنزلية، الحديد والصلب، السيارات، الزراعة،

الإعلان، الصحافة، المشروبات... إلخ. إن تواجد مجمع CEVITAL في قطاعات مختلفة هو نتيجة لإستراتيجية تنويع الأنشطة التي تم تنفيذها لسنوات.

2- الحوكمة على مستوى المجمع:

إن المنافسة من مستلزمات التخطيط والتنظيم الحديث، وكذلك العمل على وضع خطط تسييرية ورقابية أكثر فعالية تماشيا مع متطلبات السوق والتغيرات الحاصلة فيه، فكان انتهاج طرق الحوكمة والعمل بآلياتها هو الحل الذي أدى إلى التحسين من أداء الشركة، وهو يعتبر أحد المحاور الأساسية في خلق ميزة تنافسية التي تسعى من خلالها الشركة أن تحقق المرتبة الأولى بين المؤسسات المنافسة لها.

إن المدراء الذين يترأسون أغلب الفروع التابعة لمجمع سيفيتال هم أبناء مؤسس المجمع الذين هم في نفس الوقت الملاك الوحيدين. أما بالنسبة للمدراء الوسيطين الآخرين، فهم يأتون في الغالب من القطاع العام خاصة المؤسسات الاقتصادية العمومية، كما يتم اللجوء أحيانًا إلى المهارات الإدارية الأجنبية.15

بدأ التغيير في عام 2008 من قبل المجموعة الصناعية CEVITAL التي فتحت مجلس إدارتها للأعضاء المستقلين من أجل اعتماد طريقة الحوكمة بما يتماشى مع الممارسات الجيدة من أجل مواجهة التحديات التي يفرضها نمو المجموعة بشكل فعال.[16] يمكن تلخيص هذه الحوكمة الجديدة في ثلاثة محاور متكاملة:17

← فتح مجلس إدارتها أمام الأعضاء الخارجيين، حيث يتألف مجلس إدارة مجموعة سيفيتال حاليا من عدد متساوٍ من الأعضاء الداخليين والخارجيين: ستة أعضاء من العائلة المالكة وست شخصيات مستقلة؛

← تدعيم مجلس الإدارة، وفقا لما تمليه مقتضيات الحوكمة، بثلاث لجان دائمة:

- لجنة تدقيق، تتكون بشكل أساسي من أعضاء خارجيين ويرأسها عضو خارجي؛
- لجنة الإستراتيجية التي ستدعم الإدارة العليا في تقييم إستراتيجيات المجمع؛
- لجنة الموارد البشرية والتعويضات، مسؤولة عن تقييم سياسات الموارد البشرية وأنظمة تسيير المواهب داخل المجموعة، واقتراح تعويضات كبار المديرين التنفيذيين للمجمع.

← فصل وظيفة رئيس مجلس الإدارة عن وظيفة المدير العام للمجمع؛

← إنشاء هيكل تنظيمي متكون من عدة أقسام لإعادة تجميع 21 وحدة أعمال رئيسية للمجمع في خمسة أقطاب للنشاط هي: الصناعات الغذائية / الصناعات الأولية / الخدمات والتصنيع / البناء / التوزيع.

تجدر الإشارة إلى أن مجمع سيفيتال يخضع للرقابة من طرف مكتب مراجعة دولي بهدف ضمان رقابة فعالة على نشاطاته ومسيريه18.

وقد تبنت الشركة CEVITAL أسلوبًا متطورًا للحوكمة من أجل مواجهة التحديات الهائلة التي يفرضها نموها القوي والمتواصل بشكل أفضل وطنيا وحتى عالميا. تمتلك هذه المجموعة الموارد الأكثر صلابة ليس فقط لضمان استدامتها، ولكن قبل كل شيء، لتمكينها من تحقيق استراتيجية تنموية طموحة.

الجدول الموالي يعرض بعض خصوصيات تطبيق مجمع سيفيتال لقواعد الحوكمة.

الجدول رقم 04: خصوصيات تطبيق مجمع سيفيتال لقواعد الحوكمة

خصوصيات المؤسسة	
– الحالة المالية للخمس سنوات الأخيرة:	ربح
– هيكل الأسهم:	موزعة على أفراد العائلة و على أشخاص معنويون
– أكبر حصة تساهمية:	٪ 54.75
– الفرد الحائز على أكبر حصة تساهمية:	رئيس مجلس الإدارة
– نمط الحوكمة:	ثنائي
– نوع نمط الحوكمة:	مجلس إدارة –إدارة عامة
– انفصال في وظائف نمط الحوكمة:	نعم
– تستفيد المؤسسة من كفاءات أجنبية:	نعم
– الجهاز المراقب لقرارات المدير العام:	مجلس الإدارة
– تواجد أعضاء خارجيين في مجلس الإدارة:	نعم
– عدد أعضاء مجلس الإدارة :	12
– عدد الأعضاء الخارجيين:	06
– توجد ثقة متبادلة بين المساهمين و المديرين:	نعم
– شهادة الجودة:	نعم

المصدر: صلواتشي هشام سفيان، حوكمة المؤسسات: دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية – دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر–3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013/2012، ص187-188.

يوضح الجدول أن أكبر حصة تساهمية بالنسبة لمؤسسة سيفيتال بحوزة المالك الأصلي للمؤسسة بنسبة 54.75 ٪، أما باقي رأس المال فهو موزع بين أفراد عائلته وشخصيتين معنويتين من ملك العائلة هذا ما يقودنا إلى القول بأنها مؤسسة مراقبة من طرف العائلة.

وفيما يتعلق بتواجد أعضاء خارجيين ومستقلين عن المؤسسة، يمكن أن نلاحظ بأنه هناك تمثيل بنسبة 50 ٪ على مستوى هذه المؤسسة.

3– نتائج تطبيق الحوكمة على مستوى مجمع سيفيتال:

حاليا يعد مجمع سيفيتال ثالث أكبر شركة جزائرية بعد كل من سوناطراك ونفطال، وأول وأكبر شركة خاصة في الجزائر برقم أعمال سنوي يقدر بـ: 4 مليار دولار (2015)، ومعدل نمو سنوي قدره 30 %، وهو يمتلك 26 شركة تابعة في 3 قارات. يوظف المجمع 18.000 ألف موظف منهم 15.000 في الجزائر، كما يمتلك

أكبر مصفاة سكر في العالم بطاقة إنتاجية سنوية تبلغ مليوني طن، وأكبر مصفاة نفط في أفريقيا، وتنتج 570 ألف طن سنويًا.

إضافة إلى ذلك يحتل مجمع سيفيتال المرتبة الأولى وطنيا من حيث حجم الصادرات خارج المحروقات، إذ استطاع -في جميع القطاعات التي استثمر فيها تقريبًا- نقل الجزائر من مرحلة المستورد إلى مرحلة التصدير، بفضل منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية. وقد تمكن المجمع من إثبات وجوده في ثلاث قارات (إفريقيا وأوروبا وأمريكا اللاتينية) بواحدة من أعلى أحجام الصادرات في الجزائر ومن خلال احتلال مكانة بين الموردين الرئيسيين للأسواق الأوروبية وأمريكا اللاتينية وكذلك دول الشرق الأوسط.19

كما استطاعت شركة سيفيتال للصناعات الغذائية فرض نفسها كعلامة ضخمة في ميدان الصناعة الغذائية 20 سنة بعد إنشائها، إذ تعتبر سيفيتال للصناعات الغذائية هي الرائدة في إفريقيا والبحر الأبيض المتوسط في صناعة السكر والزيوت النباتية.

جودة المنتجات المصنعة جعلها تصدر إلى عدة بلدان في أوربا وشمال أفريقيا وأفريقيا الغربية والشرق الأوسط. تمثل صادرات السكر لسيفيتال للصناعات الغذائية الثلث (3/1) من إجمالي السكر المصدر من طرف الاتحاد الأوربي ، مما يجعل الشركة من أكبر الفاعلين في سوق السكر، حيث تم تصدير أكثر من 3 مليون طن من السكر منذ 2010 نحو أكثر من 40 بلد. من بين أهم زبائن سيفيتال للصناعات الغذائية نجد الشركات العالمية التالية : كوكاكولا، كرافت فود، دانون، فيريرو، باري كاليبو، أندروس، ريفريسكو و نوتريست (Coca-Cola, Kraft Food, Danone, Ferrero, Barry Callebaut, Andros,Refresco, Nutriset...).20

من جانب آخر، تصدر سيفيتال 70 ٪ من إنتاجها من الزجاج المسطح (بطاقة إنتاجية تبلغ 600 طن / يوم من الزجاج المسطح) من مصنعها (MFG-Mediteranean Float Glass) إلى أوروبا (إسبانيا، ألمانيا، فرنسا والنمسا) وغرب إفريقيا (المغرب وتونس ودول أفريقية أخرى)، من خلال منصاتها مثل منصة طنجة في المغرب (بمساحة 110.000 متر مربع لتزويد المغرب ودول أفريقية أخرى) ، ومنصات أخرى في إسبانيا وإيطاليا (بمساحة 25000 متر مربع لكل منصة ، لتزويد أوروبا)؛ تستخدم هذه المنصات لتخزين وتسويق الزجاج المسطح من مصنع الزجاج الكبير (الموجود في الجزائر).21

في السنوات الأخيرة، قامت بتطوير أنشطتها دوليًا، خاصة في أوروبا (فرنسا وإيطاليا وإسبانيا) وتونس والمغرب والبرازيل. في فرنسا، اشترت سنة 2013 PME Oxxo (الشركة المصنعة للنوافذ عالية الأداء)، وفي عام 2014 براندت فرنسا، لإعادة إطلاق هذا الرائد في الأجهزة المنزلية، وفي عام 2015 كان Luccuni وهو عبارة عن مجمع خاص من الفولاذ والصلب (الموقع الرسمي للمجمع).

وقد احتل "**يسعد ربراب**" الذي يشغل منصب رئيس مجلس إدارة المجموعة ورئيسها التنفيذي، المركز 426 في قائمة فوربس لأثرياء العالم 2020 والسادس إفريقيا.كما أنه وفقا لمجلة "فوربس الشرق الأوسط" التي قامت بتصنيف 100 أقوى الشركات العائلية العربية في الشرق الأوسط لعام 2020 والتي ساعدت في تشكيل المنطقة،

فقد احتل "مجمع سفيتال" المرتبة 22 عربيا. علما أن القائمة ضمت فقط 3 شركات عائلية جزائرية، "مجمع بن حمادي" في المرتبة 92، ومجوعة "مهري" لجيلالي مهري في المرتبة 100 والأخيرة.

الخاتمة:

إن رهانات حوكمة الشركات تكتسي طابعا استراتيجيا يتجاوز النطاق الجزئي للشركة نفسها وبيئتها، ليؤثر على نوعية نموذج اقتصاد السوق المتبني، مما يستوجب على الشركات الجزائرية أن تتيقن بأن مصلحتها في تبني ميثاق الحوكمة وأن الشركات العائلية مطالبة، أكثر من ذي قبل، بأن تحصن نفسها ضد الصعوبات العويصة التي تعترضها بواسطة تبنيها لقواعد التسيير الشفاف والاستقرار والانضباط والصورة الحسنة .

إجتاز مجمع سفيتال عدة خطوات و مراحل تاريخية ليصل إلى الحجم و المكانة اللذان يتمتع بهما اليوم، وقد استطاع بفضل طريقة تسييره المعتمدة أساسا على تطبيق مبادئ الحوكمة من التفوق في المجالات التي ينشط فيها، ليصبح رائدًا وطنيًا وإقليميًا في الأعمال التجارية الخاصة بالصناعات الغذائية والزجاج المسطح والأنشطة الأخرى.

وعليه يمكن تلخيص نتائج البحث في النقاط التالية:

- إن تطبيق الشركات عموما والعائلية منها على وجه الخصوص لمبادئ الحوكمة يكون عن طريق تفعيل آلياتها مما يضمن لها اتخاذ القرارات المناسبة والملائمة التي من خلالها تستطيع أن تحقق أهدافها؛
- إن تطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى الشركات العائلية يعتبر ضمانا لتجاوز مشكل الاستدامة الذي يواجه هذا النوع من الشركات ليس فقط أثناء الأزمات بل مع تعاقب الأجيال واختلاف توجهاتهم؛
- إن تحقق الميزة التنافسية يكون عن طريق توصل الشركة إلى انتهاج آليات الحوكمة التي تعتبر أكثر فاعلية من حيث إجراء التنسيق بين المعطيات الداخلية والمتطلبات الخارجية للمؤسسة، بحيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا من خلال أداء المؤسسة.

التوصيات:

- ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة، والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لذلك؛
- ضرورة عقد دورات تكوينية وندوات متخصصة حول حوكمة المؤسسات، من أجل تحسيس مسيري الشركات وحتى السلطات العمومية بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة على اقتصادنا ومؤسساتنا.
- الحاجة إلى المزيد من الإجراءات المرتبطة بالإصلاحات الاقتصادية؛
- ويجب علينا أيضا أن ندعم الاتجاه المتكامل الواسع الانتشار لإدخال أنظمة الحكومة الإلكترونية.

الهوامش والاحالات:

1- مولاي لخضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25 -26 نوفمبر 2013، ص183.

2- منظمة الشفافية الدولية، مؤشر مدركات الفساد لسنة 2007، متوفر على الموقع: www.transparency.org/cpi، تم تصفحه يوم 2020/10/15.

3- مركز المشروعات الدولية الخاصة، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح: حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، اغسطس 2008، ص11.

4- مركز المشروعات الدولية الخاصة – المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، فبراير 2011، ص7.

5- محمد نادر أحمد الرفاعي، حوكمة الشركات العائلية في دولة قطر: التحديات والبدائل، رسالة ماجستير في القانون الخاص، جامعة قطر، كلية القانون، يونيو 2017، ص53.

6- غريب بولرباح، آليات حوكمة الشركات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي، ورقلة، الجزائر، 25 نوفمبر 2013، ص98.

7- بنك قطر للتنمية، مرجع سابق.

8- مركز المشروعات الدولية الخاصة–المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، فبراير 2011، مرجع سابق، ص74.

9- محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005، ص 57.

10- مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، 2016، ص6.

11- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، العدد 13 ، مارس 2009 ، القاهرة ، ص 01.

12- GOAL- 2008 (فريق العمل المكلف بتحرير الميثاق الجزائري للحكم الراشد للمؤسسة)، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، ص13.

13- GOAL-2008 (فريق العمل المكلف بتحرير الميثاق الجزائري للحكم الراشد للمؤسسة)، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، ص14.

14-Halima SAIDI & Abdelkrim MIRAOUI, Le développement des firmes multinationales issues des pays en développement en 2016.Comment les entreprises algériennes s'inscrivent-elles dans ce mouvement ? , les cahiers du MECAS, n°13, décembre 2016, p94.

15-Mouloud Guerchouch, Système de gouvernance et efficience organisationelle des entreprises algériennes : Une étude comparative des formes d'organisation à travers l'approche intégrale de la gouvernance, thèse de doctorat en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri- Tizi-Ouzou, Algérie, octobre 2017,p 298.

16-Ministère de l'industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement, guide de l'administrateur, série : renforcement des compétences des cadres, n°02, avril 2013, p26.

17- Quotidien Liberté, Communiqué du Groupe Cevital, mercredi 11 novembre 2009.

18- Mouloud Guerchouch (2017), op-cit, p 196.

19 - http://www.mfg.dz/groupe-cevital/ consulté le 03/10/2020.

20 - http://www.cevital-agro-industrie.com/ar/page/export-p2 consulté le 03/10/2020.

21 -Halima SAIDI & Abdelkrim MIRAOUI (2016), op-cit, p 95.

الحوكمة المالية للشركات العائلية كاطار لتعزيز قدراتها التنافسية الشركة العائلية بوتيك القابضة (Butec) لدولة لبنان نموذجا-

د. بلهاشمي جهيزة، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر
Djahiza.belhachemi@univ-mascara.dz

د.غوال نادية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم
ghoual.nada@gmail.com

الملخص:

منذ أزمة 2008 لعبت الحوكمة المالية للشركات دورا كبيرا في تسيير الموارد المالية لهذه الشركات ومنحها ميزة تنافسية تختلف من خلالها عن باقي الشركات وذلك بسبب سوء استغلال الادارة والوظيفة من قبل المسيرين، وباعتبار الشركات العائلية من بين الشركات التي توجه من خلالها تركيز الدول التي تنشط في هذا المجال على استغلالها كأساس لعملية التنمية، لذلك وجب التركيز على كيفية استغلال الموارد للمالية لهذه الشركات والطريقة التي يمكن من خلالها إدارة هذه الشركات وانتقال توجهها من الاعتماد على الاستثمار الاقتصادي الى التوجه نحو الاستثمار المالي وذلك من خلال تطبيق نظام الحوكمة المالية، حيث نهدف من خلال هذه الدراسة الى تحليل استخدامات وتطبيقات الحوكمة المالية في الشركات العائلية شركة بوتيك القابضة لدولة لبنان نموذجا ودورها في تسيير الموارد المالية المتعلقة بها واستدامة نمو هذه المؤسسات، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها أن من بين مظاهر تطبيق الحوكمة في هذه الشركة تجلت في مختلف الأنظمة وطرق التسيير المالية والاستثمارية التي تبنتها هذه الشركة.

الكلمات مفتاحية: الحوكمة المالية، الموارد مالية، الشركات العائلية، التنمية، التنافسية.

Abstract :

Since the crisis of 2008, corporate financial governance has played a major role in managing the financial resources of these companies and giving them a competitive advantage that differs from other companies due to mismanagement and job use by facilitators, and as family companies are among the companies through which the focus of countries active in this field is directed on exploiting them as the basis for the development process, so it is necessary to focus on how the resources are used for the financial resources of these companies and how they can manage these companies and move their orientation from reliance on economic investment. We aim through this study to analyze the uses and

applications of financial governance in family companies, Boutique Holding Company for the State of Lebanon as a model and its role in managing the financial resources related to them and sustaining the growth of these institutions, and among the results reached that among the applications of governance in this company manifested in the various systems and methods of financial and investment management adopted by this company.

Key words: financial governance, financial resources, family businesses, development, competitiveness.

مقدمة:

أدى تحول اهتمام الشركات من المجال الاقتصادي إلى المجال المالي الذي كان يرتكز على الشركات الاقتصادية كعامل أساسي لعملية النمو الى دور هذه الشركات في إدارة مواردها المالية، وذلك من أجل العمل على تحسين بيئتها المؤسسية المالية، فحسب كل من (بيري، ن، دبوش، ع وبوقموم، م، (2018))1 تعتبر زيادة أهمية تطور البيئة المؤسسية من بين المميزات الأساسية التي تميز بها نظام وأدبيات الاقتصاد المالي خصوصا في ظل سلسلة الأزمات المالية التي عرفتها هذه الدول في السنوات الماضية والتي أدت الى إفلاس كبرى المؤسسات المالية والمصرفية، فالبيئة المؤسسية تعمل على تعزيز قدراتها المالية وحماية الموارد المالية لهذه الشركات من مختلف المشاكل المالية وقضايا الفساد التي يمكن أن تتعرض لها، فعملت العديد من الدول على تحسين عمل شركاتها المالية والمصرفية وحتى الاقتصادية منها باعتبارها الهيكل الذي يقوم عليه أي اقتصاد ناجح، فقد توجه تركيز الدول في الآونة الأخيرة على قطاع الشركات العائلية التي تتمركز أغلبها في الدول الخليجية ودورها في عملية التنمية فقد اتجه تركيز هذه الشركات على المجال المالي كقوة مرنة تمكن الدولة من تعزيز مكانتها المالية والاقتصادية، فالقطاع الاقتصادي يشكل قطاع متكامل ومناخ مناسب لتحقيق عوائد مالية وتحقيق التنمية الاقتصادية، فالشركات العائلية تعتبر المستثمر الذي أصبح يقوم عليه الاقتصاد الخليجي في الآونة الأخيرة بسبب تزايد عدد هذه الشركات في السنوات الأخيرة، فدولة لبنان من بين الدول التي أولت اهتمامها في مجال إقامة شركات عائلية والتي عملت على إصدار من خلالها العديد من القوانين المالية التي تعمل على تسيير الموارد المالية لهذا القطاع وهذا مايمثل جانب تطبيق نظام الحوكمة المالية، فالاهتمام بالمجال المالي أصبح المناخ الأنسب لزيادة نمو هذا النوع من الشركات والانتقال من النمط الاقتصادي المبني على التجارة إلى النمط المالي القائم على تسيير الموارد المالية للشركات العائلية وكسبها ميزة تنافسية تتميز بها عن باقي الشركات الأخرى، فالحوكمة المالية للشركات العائلية يغلب عليها الطابع المالي في إدراة الموارد المالية لها بصفة عامة ونظام المالي للدول بصفة خاصة الذي يحتوي على مختلف الشركات التي تساهم في تفعيل نظام

الحوكمة المالية، وعليه فإن البحث في موضوع الحوكمة المالية يتطلب تحليل وتفسير كل العوامل والعلاقات المختلفة لمختلف الأدوار والفواعل التي تقوم بها معايير هذه الأخيرة في إدارة العلاقات المالية، الاقتصادية، الاجتماعية وحتى السياسية في الشركات العائلية، ففي هذا البحث سوف يتم التركيز على شركة بوتيك العائلية لدولة لبنان، والتي تعتبر من بين أشهر الشركات العائلية المختصة في مجال البناء والتي مكنتها من منافسة الشركات العامة للدول، وتعتبر اليوم أحد أهم العوامل الناشئة في نظام الحوكمة المالية، غير أن هذه الشركات استفادت من تأثير هذه الأزمات على أغلب الدول وحققت نموا سريعا، كما عملت على استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية والتوسع في حجم الاستثمار المحلي، سوف نحاول من خلال هذا البحث ربط العلاقة بين الشركات العائلية ومعايير الحوكمة المالية، وانطلاقا مما سبق يمكننا طرح التساؤل التالي:

فيما تتمثل مظاهر تطبيق نظام الحوكمة المالية في شركة بوتيك العائلية لدولة لبنان؟.

فرضية الدراسة: انطلاقا من التساؤل المطروح وللإجابة عليه قمنا بصياغة الفرضية التالية :

تطبيق نظام الحوكمة المالية من طرف الشركات العائلية يؤدي الى المساهمة في تسيير مواردها المالية مما يساهم في استدامة نموها وتعزيز قدراتها التنافسية .

لإثبات صحة هذه الفرضية، سوف نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتمد المنهج على التحليل النظري لأبعاد ومتغيرات المشكلة البحثية وذلك من خلال التأصيل النظري لهذه المتغيرات.

أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى إبراز دور وفاعلية نظام الحوكمة المالية في تسيير الموارد المالية للشركات العائلية، وبالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من الأهداف نسعى إلى تحقيقها منها:

-توضيح مفهوم الحوكمة المالية.

-شرح بعض المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث مثل :الحوكمة المالية، الشركات العائلية.

-إبراز العلاقة القائمة بين مؤشرات الحوكمة المالية والنظام الاداري والمالي للشركات العائلية.

-**أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث في كونه يعالج أحد المفاهيم المهمة التي أثبتت نجاحها اتجاه تجنب وقوع الشركات في ظاهرة العسر المالي ومختلف قضاسا الفساد وسوء التسيير من خلال التسيير الجيد والفعال لمواردها المالية والقضاء على ظاهرة سوء التسيير، حيث أصبحت أغلب الشركات تعمل على تبني هذا النظام ألا وهو نظام

الحوكمة المالية خصوصا الشركات الكبرى، التي أصبحت تهتم بتطبيق مؤشرات ومعايير الحوكمة المالية بسبب التغيرات الاقتصادية والمالية التي يعرفها العالم لنظرا لكونها آلية تعمل مكافحة ظاهرة الفساد والتسيير الفعال والجيد للموارد المالية للدول والشركات لما تتضمنه من معايير الشفافية، المساءلة، المساواة والمسؤولية الاجتماعية.

انطلاقا مما سبق يمكننا تقسيم ورقة بحثنا هذه الى:

المحور الأول: الاطار النظري لمصطلح الحوكمة المالية .

المحور الثاني: الشركات العائلية والحوكمة المالية.

المحور الثالث: نماذج عن تطبيقات نظام الحوكمة المالية في الشركات العائلية في دولة لبنان –الشركة العائلية بوتيك نموذجا-.

المحور الأول: الاطار النظري لمصطلح الحوكمة المالية :

يعتبر مصطلح الحوكمة المالية جزءا لا يتجزأ من هيكل الشركات خصوصا بعد مختلف الأزمات المالية التي عرفتها المؤسسات والاقتصاد العالمي من قبل، فالحوكمة المالية من بين المصطلحات المهمة التي أصبح لها دور فعال في التسيير الجيد للعديد من الشركات في العديد من الدول، حيث عرفت هذه الأخيرة اهتماما كبيرا من طرف الدول والمؤسسات في السنوات الأخيرة جعلت منها محل أنظار الباحثين والمستثمرين، والتي لعبت فيها البيئة المؤسسية الفعالة دور أساسي في تطوير العديد من المؤشرات التي ساهمت في ظهور هذا المصطلح.

أولا: مفهوم الحوكمة المالية: الحوكمة المالية مصطلح ظهر في بداية أوائل نصف الثاني من التسعينات كأداة فعالة مساهمة في التقليل من مخاطر مختلف الأزمات والتسيير الجيد للموارد المالية للمؤسسات بصفة خاصة والنظام المالي للدول بصفة عامة، وهذا ما أكده كل من (Berlof& pajuste 2005,Adiloglu & Vuran 2012,Ertuna & tukel 2013 ,Albu et al 2013 a ,b.Gribina et al 2012 ,Hryc kie wicz 2009 ,Hermes et al 2007) فقد قام العديد من الباحثين والمؤسسات بإعطاء العديد من الفاهيم المتعلقة بهذا المفهوم نذكر منها:

عرفها (Vedat mizrahi 2009) بأنها مجموعة من الآليات والقواعد ومختلف المعايير التي يعمل من خلالها المديرون التنفيذيون والمسيرون المعينون من قبل حملة الأسهم على حماية وتسيير مصالح هؤلاء المساهمين وفقا للقيم الأخلاقية.2

وعرفها البنك الدولي في تقريره الصادر عام 1989 على أنها :"تشمل الترتيبات المؤسسية للدولة عمليات صياغة السياسات واتخاذ القرارات والتنفيذ، تدفق المعلومات داخل الحكومة، والعلاقة العامة بين المواطنين والحكومة "3، فالحوكمة تتضمن مختلف المبادئ كالشفافية، المساءلة والمسؤولية الاجتماعية والمساواة إلى جانب حقوق الملكية العدالة والمشاركة، الديمقراطية، فحوكمة المالية تعتبر من بين المواضيع والمصطلحات التي ظهرت نتيجة مختلف الأزمات التي واجهتها الدول في التسعينات وتجدد الاهتمام بها من خلال الازمة المالية الأخيرة وذلك من أجل العمل على المحافظة على استقرار النظام المؤسسي والمالي للدول وحمايته من مختلف الأزمات والانهيارات المالية التي يمكن أن تؤثر عليه وتحقيق معدلات نمو مستدامة،فالحوكمة المالية بمفهومها الواسع تتعددت مختلف المفاهيم المتعلقة بها نذكر منها :

عرفها (M.Abdesselam Abouddrar) بأنها: "جميع العمليات والقواعد والمعايير والقيم والمؤسسات التي تمكن من خلالها مختلف الجهات الفاعلة (الهيئات العامة المحلية والدولة والمؤسسات) على العمل على إدارة النظم المالية والأسواق في جميع الأقاليم على الصعيدين العالمي والمحلي".4

وعليه فالحوكمة المالية عبارة مجموعة المؤسسات والمعايير والمبادئ والممارسات وعمليات اتخاذ القرار التي تنشأ من خلالها مجموعة من القواعد والمبادئ لإدارة النظام المالي والمصرفي، فهي تتكون من مختلف العمليات التي تدعم النشاط المالي والمعاملات المالية من خلال حماية حقوق الملكية وتنفيذ العقود بين مختلف المصالح المتعاقدة، فهي نظام مالي يسعى الى تطبيق وفرض معايير من أجل إدارة مختلف الموارد المالية للمؤسسات.

ثانيا–الحوكمة من المنظور المالي. يعتبر المنظور المالي للحوكمة على أنه التقارب الانضباطي من خلال التحكم في سلوك المسؤولين عن تسيير الشركات، وتقارب مالي قانوني يهدف إلى تعظيم ثروة المساهمين بموجب عقد وقانون يحدد مصالح الأطراف المتعاقدة في الشركة والتي تجبر المسؤولين عن تسيير الشركة بتحقيق أهداف المساهمين5، كما ويسمى لدى البعض بالمدخل القانوني (Approche juridico financière) والمدخل المعياري (Approche standardisée ou normative)، والذي يمتد تحليله من دراسات الاقتصاديان (Berle et Means 1932) وذلك بناءا على تحليلهما للآثار الناجمة عن أزمة الكساد العالمي لعام 1929، فتبعا لتحليلهما فإن مشكلة الحوكمة تعود إلى انفصال بين وظيفتين مختلفتين في الشركة وهي كل من وظيفة الملكية (fonction de proprieté) عن وظيفة الرقابة(fonction de contrôle) بالاضافة الى وظيفة اتخاذ القرار (fonction décisionnelle)، فوظيفة الرقابة تتضمن العديد من الآليات الرقابية وأنظمة التحفيز المقدمة لمختلف الأطراف الفاعلة في نظام الشركة، بينما

تعتمد وظيفة اتخاذ القرار على أداء المسؤولين عن إدارة الشركة، حيث ترتب عن هذا الانفصال ضعف وظيفة الرقابة التي تساهم في فرض الرقابة على سلوك المسؤولين عن تسيير مصالح الشركة مما أدى إلى تجذر المسيرين وتراجع أداء الشركات وتعرض مصالح المساهمين للمخاطر، حيث يندرج المدخل المالي للحوكمة في إطار مراقبة المسؤولين عن تسيير مصالح الشركة وذلك من خلال التقارب بين البعد المالي والبعد الاستيراتيجي لإنشاء القيمة في منظور المدخل المالي للحوكمة والذي يقصد به التقارب الانضباطي من خلال التحكم في سلوك المسؤولين عن تسيير الشركات، وتقارب مالي قانوني يهدف إلى تعظيم ثروة المساهمين بموجب عقد وقانون يحدد مصالح الأطراف المتعاقدة في الشركة، وتقارب معياري من خلال اعتبار العلاقة بين المساهمين والادارة على أنها علاقة وكالة يعتبر فيها المساهم العنصر الأساسي والإدارة عون والشركة مجموعة من العقود، حيث يهدف المدخل المالي للحوكمة الذي يحتوي على مختلف الآليات الداخلية والخارجية إلى تحقيق التقارب بين البعد المالي والبعد الاستيراتيجي لإنشاء القيمة من خلال قدرته على تخفيض التكاليف الناجمة عن مشكل تضارب المصالح بين إدارة الشركة والمساهمين، فالمدخل المالي للحوكمة يقوم على منظور تعاقدي مصدره نظرية حقوق الملكية، الوكالة، ونظرية تكاليف المعاملات، حيث يتمثل دور نظام الحوكمة المالي في ضمان مردودية المستثمر المالي التي تضمن وفاءه، فالحوكمة من المنظور المالي تشمل مختلف القواعد والطريقة التي تدار بها شؤون المؤسسات المالية6.

المحور الثاني: الشركات العائلية والحوكمة المالية.

تعتبر الشركات العائلية من بين مكونات النظام الاقتصادي والمالي لأي دولة، لهذا زاد اهتمام الدول بتطوير هذا القطاع ومن بين الدول التي أولت اهتماماتها دولة لبنان فقد عملت على تطوير هذا القطاع مما أدى الى زيادة وتطور عدد الشركات العائلية، وسوف نحاول في هذا الجانب التطرق الى مفهوم الشركات العائلية، فالشركات العائلية وليدة الانفتاح التجاري وتطورات الاقتصادية والمالية التي يعرفها قطاع الشركات العامة والخاصة خصوصا بعد توجه الدول نحو اقتصاد السوق والاعتماد على قطاع المؤسسات كأساس لعملية التنمية، حيث اكتسبت مجال اهتمام واسع من حكومات الدول، باعتبارها إحدى الوسائل الحديثة والمتطورة المستعملة من أجل المساهمة في عملية النمو الاقتصادي والاستثماري في كافة المجالات، نظرا لقدرتها على المساهمة في تنويع التركيبة الإنتاجية.

ولبنان باعتبارها من الدول الضعيفة من حيث تركيبة البنية الاقتصادية والهيكلية لصناعاتها ومؤسساتها، التي يفرضها واقع عدم تنوع في تركيبة منتجاتها، وعليه فهي تسعى اليوم من أجل جعل قطاع المؤسسات والشركات العائلية من أولويات اهتماماتها وذلك منذ توجهها نحو انتهاج نظام اقتصاد السوق، حيث أعطت الرخصة لكل من الخواص

لإقامة شركات عائلية طبقا لقوانينها وتحت رقابتها الدائمة، مع توفير لهم كافة الإمكانيات المالية والمادية، بالاضافة الى إصدار العديد من القوانين والمراسيم التشريعية، بالإضافة الى قيامها بالعديد من الاصلاحات وخلق العديد من البرامج والسياسات الحكومية من أجل تمويل هذه الشركات، وعليه أصبح هذا القطاع من بين القطاعات البارزة والمهمة أي دولة .

حيث تسعى كل شركة عائلية على إبراز مكانتها وتحقيق أهدافها المالية والاقتصادية من خلال عملياتها الاستثمارية التي تقوم بها فهي تعمل على استثمار مختلف الموارد المالية التي تتوفر لديها من خلال العمل على الاستثمار في مختلف الإمكانيات والمقومات المالية، الاقتصادية، الطبيعية المادية والبشرية التي تملكها كل شركة عائلية، رغم الاختلاف الموجود بين الخصائص المميزة لكل منها إلا أنها تتشابه في عنصر أو هدف واحد وهو النمو المستدام والسريع، الذي تسعى من خلاله إلى النهوض بشركتها والمحافظة على استقرار مواردها المالية والعمل على الرفع من كفاءة وفعالية استثماراتها وضمان تنافسيتها.

أولا: مفهوم الشركات العائلية: تلعب الشركات العائلية دورا حيويا في عملية التنمية وتساهم بشكل كبير في تحقيق النمو وتوفير العديد من فرص التوظيف، حيث تمثل حوالي من 70% من اجمالي عدد الشركات في العالم، الأمر الذي تطلب من الدول التي تتمركز فيها الشركات العائلية إقامة العديد من القوانين التي تتطلب اصلاح هذه الشركات، حيث تتضمن الشركات العائلية البعد العائلي الذي أضفى صعوبة في اعتماد تعريف واضح ومحدد للشركة العائلية، ولقد وردت في ظل هذه الصعوبة العديد من المفاهيم التي تعرف هذه الشركات نذكر منها:

عرفها دليل الشركات العائلية الصادر عن مؤسسة التمويل الدولية على أنها:"الشركة التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة، بما ذلك المؤسس(المؤسسون) الذين يعتزمون نقل الشركة الى الجيل القادم".7

تعتبر الشركات العائلية على أنها مشروعات فردية تتخذ فيها الشركة شكل شركات أشخاص، تتميز بالملكية الخاصة لرؤوس الأموال ولا يقسم رأسمالها الى أسهم قابلة للتداول.8

عرفها الاتحاد الأوروبي من خلال اعتماده على عدد من الحالات التي إذا توفرت أي منها تعتبر الشركة بمثابة شركة عائلية والتي تتمثل في كل من :9

-يجب أن تكون أغلبية الملكية في الشركة تحت سيطرة الشخص المؤسس للشركة أو أحد أفراد أسرته أو أي شخص آخر يمتلكها.

-ألا تقل ملكية العائلة عن 25% من أسهم الشركة في حالة كانت الشركة مدرجة في السوق المالي.

-يعود اتخاذ مختلف القرارات بشكل مباشر وغير مباشر الى العائلة المؤسسة للشركة.

-تواجد أحد أفراد العائلة في مجلس إدارة الشركة.

وعليه فالشركات العائلية عبارة عن كيان اقتصادي، قانوني تكون فيها الملكية الخاصة لرأس المال لأفراد العائلة، التي يعود لها التسيير ورقابة واتخاذ القرارات في هذا النوع من الشركات.

ثانيا:دور الشركات العائلية في الحوكمة المالية.

تسعى كل شركة عائلية من مجموع الشركات على إبراز مكانتها وتحقيق أهدافها المالية والاقتصادية من خلال التسيير الجيد لمواردها المالية وتوفير هيكل تمويل يناسب استيراتجيتها التخطيطية التي تضعها وذلك من خلال إبراز دورها في الاقتصاد المالي للدولة القائمة فيها، فهي تعمل على استثمار وتطوير والحفاظ والرفع من مختلف الموارد المالية التي تتوفر لديها من خلال العمل على التسيير الجيد لمختلف الإمكانيات والمقومات المالية، الاقتصادية، الطبيعية، المادية والبشرية المتوفرة لديها، رغم الاختلاف الموجود بين الخصائص المالية والاقتصادية المميزة لكل شركة إلا أنها تتشابه في عنصر أو هدف واحد وهو النمو والبقاء، الذي تسعى من خلاله إلى تحسين مستوى أدائها والمحافظة على مكانتها واستقرارها المالي والعمل على الرفع من كفاءتها وفعاليتها المالية وكسب ميزة تنافسية، باعتبار هذه الشركات أساس أي نظام مالي واقتصادي في أي دولة تنشط فيها هذا النوع من الشركات، بحيث أصبحت العديد منها تعتبر مصدرا لتوفير الايرادات المالية والمساهمة في عملية التنمية، فمختلف الإمكانيات المالية، المادية والبشرية التي تملكها هذه الشركات على اختلافها إضافة إلى الاستثمار في المورد البشري والتحكم في إدارة مواردها تعتبر من بين مصادر القوة بالنسبة لها والتي تتحدد من خلالها مكانة هذه الشركات في الدول القائمة فيها وبالتالي تحديد مكانة هذه الدولة10 في الاقتصاد العالمي، وهذا يتطلب من قطاع الشركات العائلية العمل على حوكمة أنشطتها المتعددة عن طريق التفوق في أنظمتها المالية الاستثمارية من خلال القيام بالعديد من الإجراءات والتي تتمثل في:11

-زرع الثقة في العلاقة مع الزبائن من خلال الحفاظ على مصالحهم ، الى جانب العمل على الرفع من كفاءة المؤشرات المالية لهذه الشركات من خلال التحسين المستمر لقدرات والمؤشرات المالية لها.

- العمل الدائم والمستمر على الرفع من كفاءة استخدام موجودات الشركات وتحسين نوعيتها.

- إقامة علاقة قوية على أساس الشفافية والمساواة مع الزبائن والموردين من خلال العمل على تلبية مختلف احتياجاتهم إلى درجة تحقيق الولاء لهم.

- العمل على توسيع مختلف قنوات التوزيع لتلبية احتياجات المتعاملين مع هذه الشركات وبالتالي تحقيق مختلف مطالبهم وتقديم مختلف الخدمات لهم بالسعر المناسب والوقت الجيد وبأقل التكاليف.

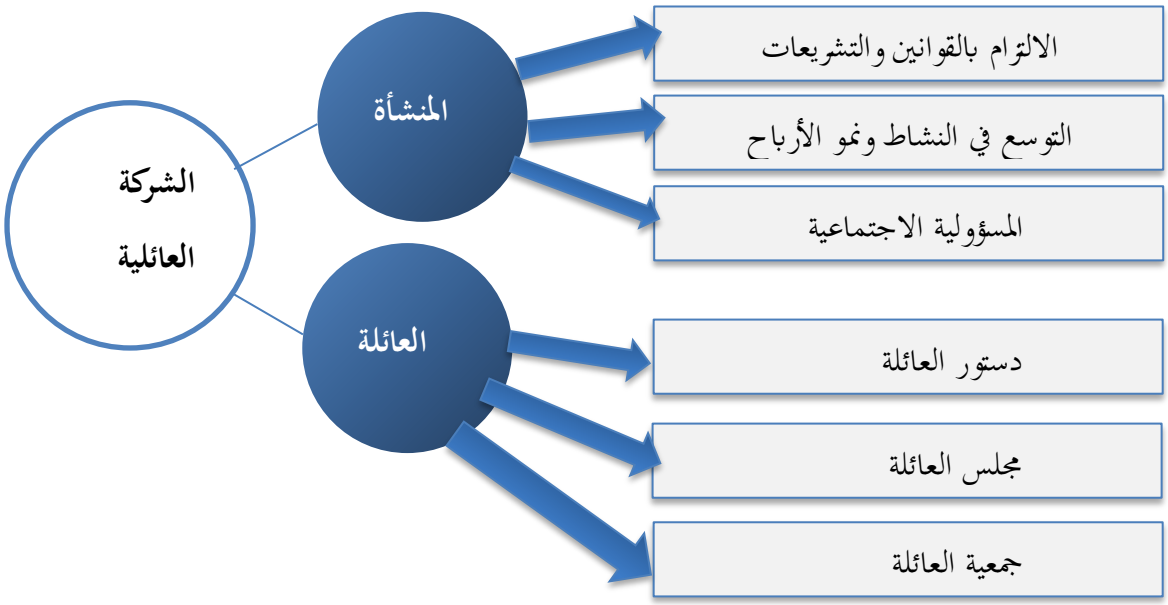
- التميز في إدارة وتدريب المورد البشري من أجل خلق قوة بشرية تتميز بالكفاءة في أداء عملها.

-العمل على تدعيم القدرات التنافسية للشركات العائلية، بالاضافة الى التحكم في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والعمل على تطبيق نظام إدارة المخاطر بالشكل الجيد الذي يحمي الشركات العائلية من مختلف قضايا الإخفاقات التي تواجهها.

-يعمل نظام الحوكمة المالية على توفير الحماية القانونية للشركات العائلية ولمختلف الأطراف أصحاب المصالح.

يقتضي تطوير نظام حوكمة مالية ناجح في الشركات العائلية بأن يكون هناك نظام حوكمة عائلية موجود بالفعل في نظام الشركة ويعمل بفعالية متميزة، وذلك من خلال وضع استراتيجية للعائلة التي تحدد القيم والأهداف المرتبطة بخطة الشركة العائلية، حيث تتوفر فيها المعلومات اللازمة المتعلقة بوضع سياسة استثمارية ومالية والتي يجب أن تحول وتترجم أهداف العائلة إلى أهداف مالية متداولة من جيل الى آخر في الشركة العائلية، والتي يمكن من خلالها التعامل مع مختلف المخاطر المالية وفترات عدم الاستقرار المتزايد في السوق وطريقة تحملها وتجنبها بالطرق المناسبة التي يتضمنها نظام الحوكمة المالية من خلال الترابط المستمر والمتسلسل بين الحوكمة العائلية وحوكمة الشركات والحوكمة المالية، حيث يتيح نظام الحوكمة المالية وضع إرشادات ومبادئ توجيهية لتوجيه لجنة الاستثمار، من خلال تشكيل لجنة الاستثمار للإشراف على الحوكمة المالية للعائلة وهي إحدى الأدوات المهمة لنظام الحوكمة المالية، وبالتالي: **تمثل الحوكمة المالية للشركات العائلية النشاط الذي يهتم بعملية التخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي دخول وخروج الأموال الحالية والمتوقعة الى ومن أي شركة حيث تمثل الوسيلة وعملية العقل المفكر والمخطط للشركة العائلية، كما تعمل على قياس ومتابعة وتسجيل التدفقات الداخلة والخارجة للشركة للحفاظ على الموارد المالية أو النقدية للشركة والتي تعكسها مختلف التقارير المالية السليمة للشركات،** والشكل الموالي الأركان الرئيسية للحوكمة في الشركات العائلية:

الشكل رقم (01): الأركان الرئيسية للحوكمة في الشركات العائلية



المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على: مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تجارب وحلول، 2011، ص 80-81.

من خلال الشكل رقم (01) نلاحظ أن الأركان الرئيسية للحوكمة في الشركات العائلية تتمثل في:

1-الالتزام بالتشريعات والقوانين: من خلال الالتزام بمختلف القوانين والسياسات التي يحددها دستور العائلة عند تأسيس الشركة العائلية، حتى لا يحدث تضارب في المصالح بين أفراد العائلة المالكين للشركة، لذلك توجب على كل فرد احترام والالتزام بمختلف التشريعات والقوانين التي بضعها أفراد العائلة عند تأسيس الشركة العائلية.

2-التوسع في النشاط ونمو الأرباح: من خلال قيام الشركات العائلية على تحقيق الغاية أو الهدف الذي أسست من أجله، سواءا كان أعضاء مجلس الشركة يضم أعضاء الجيل الأول أي مؤسسي الشركة أو أعضاء الجيل الثاني من العائلة الذي يضم أبناء العم والأنساب، فتعطي جمعية الشركة نظرة لهولاء الأجيال على ضرورة التوسع في النشاط وتحقيق الأرباح.

3- المسؤولية الاجتماعية: قيام الشركة العائلية بالالتزام بمسؤوليتها اتجاه المجتمع والمحيط الذي تعمل فيه، بحيث تصبح الشركة العائلية كيانا مسؤولا اجتماعيا.

4-دستور العائلة: عبارة عن وثيقة توضح المبادئ ومختلف السياسات التي تتبناها الشركة العائلية، كما يصف أدوار ووظائف الخاصة باليات الحوكمة بما فيها المالك، أعضاء مجلس الادارة، المساهمين، والعمال والكيفية التي تمكن أفراد العائلة من المشاركة في المؤسسة العائلية.

5-مجلس العائلة: يعمل مجلس العائلة على تعريف بقية العائلة من الجيل الثاني الذي ينشط للعمل بالمشكلات التي يمكن أن تواجهها الشركة مستقبلا وأيضا بأنشطة المؤسسة.

6-جمعية العائلة: عندما ينشط الجيل الثاني من العائلة ويكون مهيأ للعمل تقوم جمعية العائلة بإعطاء فرص لتبادل الآراء المتعلقة بتطوير وإدارة المشروع.

المحور الثالث: نماذج عن تطبيقات نظام الحوكمة المالية في الشركات العائلية في دولة لبنان –الشركة العائلية بوتيك نموذجا-

سوف يتم في هذا المحور التطرق الى مختلف مظاهر تطبيقات الحوكمة المالية في شركة بوتيك العائلية والتعرف على دور دولة لبنان في مختلف مؤشرات الحوكمة العالمية.

أولا: التعريف بالشركة محل الدراسة: شركة بوتيك القابضة لبنان هي شركة عائلية وهي شركة انشاءات لبنانية متوسطة الحجم، تأسست عام 1963 وتركز الشركة بصورة خاصة على قطاع النفط والغاز، والمرافق، وإدارة مياه الصرف ومشروعات البنية التحتية والتي تمثل نحو 90% من ايراداتها، بالاضافة الى تنوع خبراتها وتعدد مجالاتها كالتصميم، الهندسة المدنية، تركيب الأجهزة والمصانع المتخصصة، الأشغال العامة والمباني، تقدر ملكية العائلة عن 75% من أسهم الشركة، وتعد شركة بوتيك من بين الشركات العائلية الأكثر انتشارا حيث توسعت في العديد من الدول من بينها: قطر، الجزائر، الامارت العربية المتحدة الأمر الذي مكنها من اكتساب ميزة تنافسية والخبرة في ممارسة أعمال متعددة، حيث شهدت الشركة نموا سريعا بزيادة في مقدار ايراداتها تقدر بنحو 360% في الفترة الممتدة مابين 2005 الى 2007 12.

ثانيا: مظاهر الحوكمة في دولة لبنان. تختلف مفاهيم الحوكمة بين الجهات والمنظمات المفسرة لها، كما تختلف مؤشراتها من مؤسسة إلى أخرى، فبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي يركز على المعايير الأساسية والبنك الدولي يركز على المعايير الاقتصادية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تركز على المعايير الإدارية كل مؤسسة متخصصة في نوع معين من المعايير، ونظرا لكون مفهوم الحوكمة مرتبط بدراسات كل من (Kauffman et al,2004)

الذي حدد طرق قياس درجة الحكم بستة معايير للحوكمة على مستوى الدول، وفي هذا الصدد يقترح Kauffman ستة مؤشرات لقياس الحوكمة في دولة ما أو مؤسسة ما، حيث أن كل مؤشر يأخذ قيمة ما بين (-2.5) و (+2.5) تسمح بوصف نوعية الخدمات التي تقدمها الدولة في مجال معين، وتشمل هذه المجالات نطاق تدخل الدولة أو ما يعرف بأبعاد الحوكمة والتي تتمثل في ست معايير والتي تعتبر مبادئ العامة للحوكمة وتشمل التحليل والتقدير على المستوى الكلي والتي تطرقنا إليها في الفصل الأول من الدراسة13، وفيمايلي سوف نتم عرض تطور مؤشرات الحوكمة في بعض الدول الناشئة، و**الجدول الموالي يوضح مؤشرات الحوكمة في دولة لبنان**.

الجدول رقم (01): أداء دولة لبنان في المؤشرات الفرعية لمؤشر الحوكمة العالمية للفترة (2012-2017)

البيـان	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
مؤشر الصوت والمساءلة	-0.39	-0.40	-0.42	-0.46	-0.52	-0.58	-0.50	-0.49
مؤشر فعالية الحكومة	-0.35	-0.40	-0.38	-0.47	-0.54	-0.51	-0.64	0.83
مؤشر الاستقرار السياسي	-1.66	-1.69	-1.70	-1.70	-1.62	-1.63	-1.62	-1.64
مؤشر جودة التشريعات	-0.12	-0.08	-0.25	-0.29	-0.34	-0.31	-0.44	-0.43
مؤشر سيادة القانون	-0.75	-0.78	-0.77	-0.83	-0.83	-0.82	-0.76	-0.86
مؤشر السيطرة على الفساد	-0.87	-0.92	-1.04	-0.88	-0.97	-1.00	-1.11	-1.16

source : http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports.

تفسير بيانات الجدول :

بالنسبة لمؤشر فعالية الحكومة: يلاحظ من خلال الجدول أن فعالية الحكومات في دولة لبنان قد صنفت في الفئة الجيدة نوعا ما خلال عام 2019 حيث نلاحظ تحسن ملحوظ في قيمة المؤشر الذي يتجه نحو الارتفاع.

بالنسبة لمؤشر السيطرة على الفساد: يلاحظ من خلال الجدول أن قيم مؤشر السيطرة و مكافحة الفساد سالبة طوال فترة الدراسة 2012 -2019 مما يعكس ضعف دولة لبنان في مكافحة الفساد إلى جانب انتشاره في أنظمتها السياسية، وعدم امتلاك مواطني دولة لبنان القدرة على مساءلة و محاسبة القائمين على إدارة شؤون الدولة وتسييرها.

بالنسبة مؤشر الاستقرار السياسي: نلاحظ انخفاض في قيمة مؤشر الاستقرار السياسي طيلة سنوات الدراسة 2012 الى 2019 فقد صنفت لبنان ضمن فئة الدول التي تتميز بعدم الاستقرار السياسي .

بالنسبة لمؤشر جودة التشريعات و تطبيقها: من خلال بيانات الجدول فإن درجات مؤشر جودة التشريعات و تطبيقها في دولة لبنان اتجهت من وضع سيء إلى وضع أسوء، مما يعني أن الحكومة اللبنانية لا تعمل على تحسين جودة التشريعاتها، حيث تقوم الحكومة بوضع السياسات غير فعالة ، و لا تعمل على توفير مختلف القوانين التي تعمل على حماية وتشجيع الاستثمار وهذا ما أدى إلى تراجع نمو الاقتصاد اللبناني.

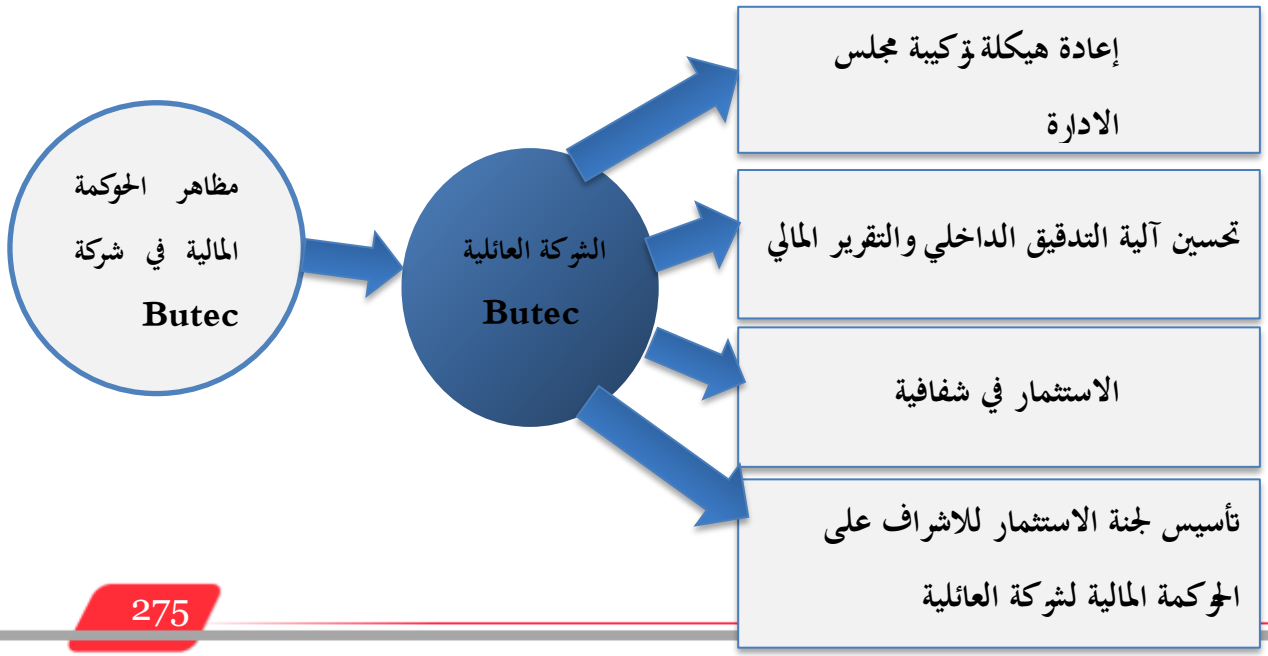
بالنسبة لمؤشر سيادة القانون: وفقا لبيانات الجدول فإن درجات مؤشر سيادة القانون اتجهت من وضع سيء إلى وضع أكثر من سيء طيلة الفترة الممتدة من 2012 إلى 2019 ، ما يعني أنه من الناحية الواقعية أن الحكومة اللبنانية لا تعمل على بذل أي جهود فعلية لوقف انتشار الفساد أو وإصلاح مختلف القوانين والأنظمة وتكريس مبدأ سيادة القانون .

بالنسبة لمؤشر المشاركة و المساءلة: .وفقا لبيانات الجدول فإن درجات مؤشر المشاركة و المساءلة ظلت قيمتها سالبة وهي تتجه نحو الانخفاض طيلة الفترة الممتدة من 2012 إلى 2019 في دولة لبنان، حيث تراوحت من ضعيفة إلى متدنية.

وعليه من خلال تفسير مؤشرات الحوكمة في دولة لبنان: تظهر مؤشرات الحوكمة العالمية خلال فترة 2012 – 2019 عدم تحسن وضعف نظام الحوكمة في دولة لبنان و هذا من خلال التباين السالب في كل مؤشرات الحوكمة.

ثالثا:مظاهر تطبيقات نظام الحوكمة المالية على مستوى الشركة العائلية بوتيك القابضة(Butec) ودورها في تعزيز قدرتها التنافسية: حيث يوضح الشكل الموالي الأركان الرئيسية للحوكمة المالية في شركة بوتيك العائلية.

الشكل رقم (02): الأركان الرئيسية للحوكمة المالية في شركة Butec العائلية.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تجارب وحلول، 2011، ص 29-31.

خضع تطبيق الحوكمة في الشركة مراقبة مستمرة من مؤسسة التمويل الدولية التي اشترت حصة في الشركة واستثمرت 15 مليون دولار في شبه رأس المال، وقد عملت هذه المؤسسة على تشجيع الامتثال لنظام ممارسات الحوكمة باعتبارها آلية لتشجيع الشركات أكثر نشاطا وحيوية وتوسعا، فقد عملت شركة بوتيك على العديد من الاجراءات بغية تحسين الامتثال لقواعد الحوكمة والتي سوف نتطرق اليها فيمايلي كما هو موضح في الشكل رقم 14:(03)

-إعادة هيكلة تركيبة مجلس الادارة من خلال اضافة مديرين مستقلين ضمن متطلبات تطبيق نظام حوكمة المالية: عملت شركة بوتيك العائلية على اضافة ثلاث مديرين مستقلين الى مجلس الادارة فيها والتي أولت اليهم العديد من المهام التي تتوافق مع الممارسات القانونية في لبنان والدول الأخرى التي تعمل وتتمركز فيها، حيث تم اختيار هؤلاء المديرين طبقا لخبرتهم في مجال نشاط شركة بوتيك، كما تأمل الشركة في أنهم سوف يقدمون لمستثمريها ثقة إضافية في عمل الشركة، كما سوف يساعدونها على التوسع في الأسواق الجديد من خلال خبراتهم وأفكارهم الجديدة، حيث ساعد هذا الاجراء المستثمرين على ضمان استمرارية وتنافسية الشركة والاستقرار في عملية اتخاذ القرار وتحسين اعداد التقارير المالية في شركة بوتيك الذي تعتبر من مظاهر تطبيق نظام الحوكمة المالية على مستوى مجلس ادارة الشركة من خلال الاعتداد الجيد للتقارير بالاعتماد على مبدأ الشفافية والمسؤولية الاجتماعية وتحليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الشركة.

-تحسين آلية التدقيق الداخلي والتقرير المالي ضمن متطلبات تطبيق نظام الحوكمة المالية: نتيجة لضعف نظام وآلية التدقيق الداخلي على مستوى شركة بوتيك، قررت الشركة تأسيس قسم التدقيق الداخلي الذي يضمن وضع السياسات والعمليات في موضعها المناسب، حيث يضمن التدقيق الداخلي للادارة التأكد من جودة إعداد التقارير المالية التي يستلمها أعضاء مجلس الادارة والادارة العليا وهنا يتجلى مظهر تطبيق نظام الحوكمة المالية من خلال الجودة والشفافية في إعداد التقارير المالية، كما يمنح قسم التدقيق الداخلي للشركة قدرة تحليلية اضافية، ويجري حاليا قسم التدقيق عمليات تدقيق دورية في الفروع المختلفة للشركة ويعمل على تحسين نظام الرقابة الذي

تعتبر من بين الاليات الرئيسية في الية التدقيق، وتتمثل عمليات التدقيق التي يقوم بها قسم التدقيق في وظائف الشركة اليومية من أمثلتها: التقارير المالية، تقييم المخزون، تعديل مختلف القرارات والاجراءات، الاتصال بين الوكالات والمكاتب.

ومن بين مظاهر تطبيق نظام الحوكمة المالية في شركة بوتيك القابضة العائلية عملت الشركة على تعيين مدير ذو خلفية مالية أي متخصص في الشؤون المالية للشركة لضمان أن النظام المحاسبي يتوافق مع الأنظمة المالية والاجراءات الدولية، وأولت إليه مهمة تأسيس شفافية الحسابات في أنحاء الشركة وفروعها.

-الاستثمار في شفافية إحدى متطلبات تطبيق نظام الحوكمة المالية في شركة بوتيك: من جوانب هيكل الحوكمة المالية في شركة بوتيك العائلية هو وضع مجموعة من الاليات التي يمكن من خلالها التواصل بشأن استيراتجية الشركة مع المساهمين والمستثمرين، من خلال تقديم مختلف المعلومات للمساهمين المتعلقة بموضوع الاستثمار ومخاطره بحيث يكون المساهمون والمستثمرون على اطلاع مستمر على مختلف الاستيراتجيات الاستثمارية المتعلقة بالشركة.

-تأسيس لجنة الاستثمار للاشراف على الحوكمة المالية لشركة العائلية: تتشكل لجنة الاستثمار من العديد من الأعضاء حيث تختص اللجنة بوضع واقتراح السياسات بشأن الاستثمارات والاشراف على تنفيذها بعد وضع سياسة استثمار والاتفاق عليها، يمكن عندها الشروع في التنفيذ، بداية من طلب الحصول على طلبات العروض وصولاً إلى تطوير أدوات لإعداد التقارير المالية بمجرد بدء الاستثمارات تحت إشراف نظام حوكمة مالية تم وضعه بدقة، يصبح النشاط الأساسي للجان الاستثمار متابعة المدراء المختلفين فيما يتعلق بالمخاطر والإشارادات الاستثمارية والإشراف وتقييمات السوق حيث يضمن نظام الحوكمة المالية الشفافية والمساواة في تنفيذ الاستثمارات في الشركات العائلية واستثمار ثروة العائلة، حيث أن وضع نظام حوكمة مالية ملائم يعتبر ضرورة للنجاح في تحقيق الأهداف المالية وضمان سلاسة ويسر الانتقال إلى الجيل التالي من العائلة15.

وفي الأخير نستنتج بأن ممارسات الحوكمة المالية في الشركة العائلية بوتيك عملت على توفير الاحتياجات المالية لمواصلة نمو الشركة وذلك من خلال جذب الرأس المال والعاملين ذو الكفاءات والتي ضمنت من خلالها استدامة نموها وزيادة تعزيز قدرتها التنافسية، حيث شكلت الحوكمة المالية وسيلة قوية لجذب التمويل.

الخاتمة :

من خلال دراستنا لموضوع الحوكمة المالية في الشركات العائلية نستنتج أن دولة لبنان تسعى إلى تكييف شركتها العائلية بوتيك مع متطلبات النظام الدولي الجديد، وذلك من خلال جملة الإصلاحات المالية التدريجية التي تتبعها في إطار التطورات المالية والنقدية في الساحة الدولية والعالمية والتي تتطلب ضرورة تكيف نظامها مع هذه التطورات ومن بين النتائج المتوصل إليها نجد:

-تعتبر الشركات العائلية من بين أهم القطاعات الحيوية التي يقوم عليها اقتصاد أي بلد تتمركز فيه هذه الشركات في الوقت الحالي بسبب توجه العديد من الدول الى تفعيل دور هذا القطاع، وذلك من خلال الدور الفعال لهذا الأخير في المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، إلى جانب تحقيق الرفاهية الاجتماعية والتنمية المالية.

- تعتبر البيئة المؤسسية المحاسبية والمالية من بين أهم الخصائص المميزة الشركات العائلية والتي تجعل منها شركات متطورة ومستدامة، حيث توفر البيئة المؤسسية المحاسبية والمالية الجيدة العديد من المزايا للشركات العائلية ويتطلب تحقيق التطور المالي تهيئة البيئة المؤسسية ومحاربة كل أشكال الفساد من خلال دراسة جوانب تطبيقات الحوكمة المالية في هيكل الشركات العائلية.

-تعتبر مختلف الترتيبات والتعديلات التي قامت بها شركة بوتيك اللبنانية إطار فعال لتطبيق مختلف المبادئ الأساسية التي توفرها أنظمة الحوكمة المالية والتي من شأنها العمل على تعزيز مبدأ الشفافية والافصاح على مستوى الشركات العائلية ومنحها استقلالية في ممارسة أنشطتها.

-الحوكمة المالية نظام مالي جديد والشركات العائلية في النظام الجديد تعمل على تجسيد مبدأ المركزية والتفاوت في الامتثال لتطبيق هذا النظام والالتزام بمؤشراتها الأساسية.

- تعمل مؤشرات الحوكمة على الرفع من مستوى كفاءة وشفافية وتنافسية الشركات العائلية.

-إن المساهمة تطبيق نظام الحوكمة المالية للشركات العائلية يتطلب شرطا أساسيا وهو توفر بيئة مؤسسية مالية وقانونية سليمة تسودها كل من مبدأ الشفافية، المساءلة، المساواة والمسؤولية الاجتماعية.

الهوامش والإحالات:

1 بيري, ن., دبوش, ع., بوقموم, م. (2018). جوان. أثر جودة المؤسسات عى تطور القطاع المالي -دراسة حالة الدول العربية للفترة 1996-2016. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد التاسع502 .

2 Mizrahi, V. (2009). Ownership structure, corporate governance, and firm performance: Evidence from Turkey,p :01

3 Woods, N. (2000). The challenge of good governance for the IMF and the World Bank themselves. World development, 5(28), 824

4 M.Abdesselam aboudrar(2012), « gouvernance financiére au maroc etat des lieux et perspectives »,institut supérieur de l'administration ,programme « agorade la gouvernance » ,22 mars, ,p :03.

5 خنشور ,ج .(s.d.). مساهمة نقدية للمدخل المالي لحوكمة المؤسسات من منظور إنشاء القيمة .مخبر المالية ،بنوك وإدارة أعمال5-45 ,5.

6 جمال خنشور "مساهمة نقدية للمدخل المالي لحوكمة المؤسسات من منظور إنشاء القيمة "،مخبر المالية ،بنوك وإدارة أعمال جامعة محمد خيضر بسكرة ص 54-55.

7 البنك الدولي، مؤسسة التمويل الدولية (2018)، دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية.

8 أسعد حمود سلطان السعدون، نحو رؤية واقعية الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر أعمال ملتقى الشركات العائلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2011، ص 282.

9 Irene Mandl et al, Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report, European Commission, Enterprise and Industry Directorate –General, KMU FORSCHUNG AUSTRIA, Vienna, 2008, p. 10.

10 Bradlow, D. D. (2013). A Framework for Assessing Global Economic Governance. BC Int'l & Comp. L. Rev, 54(6), 971.

11 الشمري ,ص .ر .(2009). ادارة المصارف:الواقع والتطبيقات العملية، ص 30-31.

12 مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تجارب وحلول، 2011، ص 29.

13 لمياء هوام (15/14 أكتوبر 2017)"دور المناخ الاستثماري في النهوض بالقدرة التنافسية للقطاع الصناعي في الجزائر "،مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول "أزمة النفط سياسات الإصلاح والتنويع الاقتصادي "،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة عنابة.

14 مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تجارب وحلول، 2011، ص 29-31.

15 Originally Published in Tharawat Magazine, Issue 14, 2012

La Gouvernance des Entreprises Familiales: Le cas de l'entreprise Hamoud Boualem

Dr. KATEB Karim, UFC Centre d'Oran
karim.kateb@gmail.com

Doc. KATEB Mohammed Lakhdar, Université de Mostaganem
kml3100@gmail.com

Résumé :

L'objectif de notre présent article sur la gouvernance des entreprises familiales en étudiant un échantillon de consommateurs des produits Hamoud Boualem est de voir l'importance et l'enjeu d'une bonne gouvernance familiale pour développer l'entreprise et d'être un exemple pour les autres entreprises familiales en Algérie.

Notre article porte sur une étude d'un échantillon de 72 consommateurs des boissons Hamoud Boualem durant le mois de Novembre 2020, pour voir leurs orientations et avis sur la gouvernance familiale chez l'entreprise Hamoud Boualem, et ce en questionnant ces dernier à l'aide d'un questionnaire en vue de recueillir des données.

Mots-clés : Enjeu, gouvernance, entreprises familiales, consommateurs, Algérie.

Classification JEL : G30-G34.

Abstract :

The objective of this article of governance of family businesses by studying a sample of consumers of Hamoud Boualem products is to see the importance and the stake the good family governance to develop the business and be an example for other family businesses in Algéria.

Our article relates to a study of a simple of 72 consumersof Hamoud Boualem drinks during the month of November 2020,to see their orientations and opinions on family governance at the company Hamoud Boualem,and this by questioning them at the using a questionnaire to collect data.

Keys words: Stake,governance, family businesses ,consumers, Algeria.

JEL Classification: G30-G34.

Introduction

Le champ de la corporate governance, du « gouvernement » ou de la « gouvernance » d'entreprise s'est constitué principalement au cours des années 1990. On en attribue cependant l'origine à la thèse d'Adolf Berle et Gardiner Means *(*The Modern Corporation and Private Property, 1932*)* : au début du *XX*e siècle, selon leur analyse, la séparation, fortement prononcée dans les grandes sociétés américaines, des fonctions de propriété exercées par les actionnaires, et de gestion, assurées par les dirigeants, était à l'origine d'une dégradation de performance pour les actionnaires, en raison de la défaillance des systèmes de contrôle. Dans le contexte du New Deal, cette thèse allait entraîner un renforcement de la réglementation boursière aux États-Unis avec la création en 1934 de la Securities and Exchange Commission, chargée de protéger les investisseurs.

Cette première conception de la gouvernance, d'origine anglo-saxonne, est associée à une représentation des relations entre les actionnaires et les dirigeants sous forme de relation d'agence, les dirigeants étant les agents ou mandataires et les actionnaires, les principaux ou les mandants.

Elle domine encore aujourd'hui les recherches et les débats, tant dans la presse financière que dans les discussions législatives. Fondée sur la conception légale, traditionnelle, de la propriété, elle conduit à privilégier l'étude des mécanismes censés contraindre les dirigeants à gérer dans l'intérêt des actionnaires, notamment le conseil d'administration, les assemblées générales d'actionnaires, les systèmes de rémunération des dirigeants, la réglementation légale et comptable ou encore les offres publiques d'achat. Le rôle du système de gouvernement d'entreprise est de « sécuriser » l'investissement financier ; les différents mécanismes organisationnels, marchands ou institutionnels, constituant ce système, se justifient par leur fonction disciplinaire1.

La gouvernance d’entreprise est un terme-clé de la gestion d’entreprise. Il regroupe une multitude de règles et de dispositions légales qu’une entreprise doit observer pour agir conformément à la loi et réussir sur le marché.

La gouvernance d’entreprise désigne l’ensemble des règles, des lois et des procédures qui régissent et contrôlent les actions des entreprises. En matière de gouvernance d’entreprise, le cadre juridique ou implicite inclut non seulement le règlement intérieur d’une entreprise exemple : les statuts d’une entreprise, mais aussi les exigences relatives aux relations extérieures de la

société avec le marché des capitaux. Au sein d'une entreprise, la gouvernance est ainsi fonction de la direction, mais aussi du législateur2.

La gouvernance des entreprise familiale joue un rôle très important et elle est considérer comme un axe majeur pour développer l'entreprise familiale et d'assurer sa pérennité.

Dans notre présent article noua allons voir l'intérêt et l'enjeu de la gouvernance des entreprises familiales, et ceci en étudiant un échantillon de 72 consommateurs pour voir leurs avis sur la gouvernance familiale chez l'entreprise Hamoud Boualem.

Notre problématique sera la suivante :

Quel est l'intérêt et l'enjeu de la gouvernance des entreprises familiale en Algérie ?

Pour répondre à notre problématique nous allons poser les deux hypothèses suivantes :

1- La gouvernance des entreprises familiale garantie le développement de l'entreprise Algérienne.

2- La bonne gouvernance des entreprises familiales en Algérie renforce la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes.

1.Histoire de la gouvernance d'entreprise :

La gouvernance d'entreprise trouve ses racines dans le monde anglo-saxon. Les premiers principes de ce type ont été publiés dans les années 1930 à la suite du grand krach boursier de 1929 par des scientifiques américains ayant observé un décalage entre les intérêts des actionnaires et les intérêts de la Direction.

Après la Seconde Guerre mondiale, les idées de la corporate governance se sont encore propagées aux États-Unis avec l'apparition des grands groupes internationaux et le nombre de publications sur le sujet a considérablement augmenté.

À partir des années **1970**, les directions des entreprises se sont alors de plus en plus engagées à observer des principes allant au-delà des règlements juridiquement contraignants.

Le terme s'est toutefois uniquement fait connaître à l'international dans les années **1990** lorsque les grands groupes se sont mis à l'utiliser afin de communiquer dans leurs rapports sur les pratiques qu'ils utilisaient pour diriger l'entreprise de façon efficace.

En France, les premiers débats sur la gouvernance d'entreprise remontent au milieu des années 1990 pour différentes raisons.

D'une part, les entreprises françaises ont été davantage introduites en bourse, les obligeant ainsi à adopter les pratiques anglo-saxonnes ; d'autre part, le législateur a renforcé les règles de gouvernance d'entreprise après une série de crises3.

2-Notions sur la gouvernance des entreprises :

2.1.Notions :

Ce terme gouvernance provient de la même racine que le terme gouvernement. Tous deux ils dérivent du grec kubernân , «diriger», qui a donné kubernêtikê , «art du pilotage ». Le terme est passé dans le latin gubernare et a engendré, dès le **18ème** siècle, gouverner et gouvernement, soit « action de diriger » un pays.

À la même époque, on rencontre aussi le terme gouvernance comme équivalent de gouvernement. Les mots gouvernants, gouverne, etc., appartiennent à la même racine. Rabattu dans la langue nautique, le verbe a donné gubernaculum, « gouvernail », ce qui affine notre compréhension pour ce terme. Au **20ème** siècle, le terme cybernétique reprend cette étymologie pour désigner les « sciences de la régulation »4.

Le gouvernement d'entreprise vise à instaurer un équilibre entre les pouvoirs conférés aux dirigeants, aux actionnaires, aux administrateurs aux contrôleurs internes et externes. De l'adoption des règles de bonnes conduites et d'une meilleure information et communication entre ces organes dépend de l'équilibre des pouvoirs et d'efficience d'un gouvernement d'entreprise5.

La question de « la gouvernance » ou « gouvernement d'entreprise » ou encore « gouvernance d'entreprise » se pose parce que les logiques concernant l'efficience et la création de valeur se heurtent au problème de la distribution de la richesse créée, autrement dit, un problème du partage de la « rente organisationnelle », et ce problème existe chaque fois que les différents acteurs

en présence ont des intérêts pas totalement convergents : dirigeants, actionnaires, apporteurs de ressources6.

2.2. Quelques définitions :

Il existe plusieurs définitions de la gouvernance d'entreprise, on peut citer les suivantes :

1-La gouvernance veut dire un mode d'exercice du pouvoir fondé sur un niveau d'ouverture et de prise en compte des acteurs induisant un degré de partage des décisions et un processus itératif de vision commune7.

2-La définition de Charreaux (1997) est la suivante : la gouvernance « recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, qui « gouverne » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (cité par Wirtz,**2008**,p 9)8.

3-La gouvernance d'entreprise :c'est l'ensemble des lois, des règles et des pratiques qui légitiment le pouvoir de ceux qui, d'une part contrôlent le développement d'un projet viable et, d'autre part, gèrent les différentes parties prenantes de manière à dégager un profit suffisant :cette double responsabilité assure la continuité de l'entreprise9.

4IT Governance Institute : une définition centrée sur la stratégie et la responsa bilité :

La gouvernance a pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer q ue les buts sont atteints, que les risques sont gérés et que les ressources sont utili sées dans un esprit responsable. ».

Elle veille en priorité au respect des intérêts des « ayants droits » : citoyens, pouvoirs publics, partenaires, actionnaires et de faire en sorte que leurs voix soient étendues dans la conduite des affaires10.

5-La définition de l'organisme britannique de référence :

Le Financial Reporting Council **FRC** est l'organisation chargée de défendre les principes de bonne gouvernance en Grande Bretagne : il publie le code de gouvernance anglais. Complétant la définition de Cadbury, il stipule que la gouvernance d'entreprise est : « ce que fait le conseil d'administration et comment il le fait ».

La gouvernance établie les valeurs de l'entreprise et se distingue de la gestion opérationnelle de l'entreprise11.

6-La gouvernance d'entreprise peut se définit comme un ensemble des processus, lois et institutions qui définissent la façon dont l'entreprise est administrée et contrôlée12.

3.Les structures de la gouvernance d'entreprise dans la pratique :

Afin de se conformer à toutes les exigences qu'elles soient juridiquement contraignantes ou facultatives, les entreprises doivent mettre en place des structures de gouvernance d'entreprise fonctionnelles.

La conception de telles structures varie en fonction du pays dans lequel l'entreprise est établie. Il existe des différences fondamentales entre les États-Unis et l'Europe continentale.

Aux États-Unis et en Grande-Bretagne, on utilise l'approche des actionnaires, qui se concentre principalement sur la relation avec les acteurs du marché. Dans cette approche, le conseil d'administration est contrôlé par des membres non exécutifs élus par les actionnaires.

En Europe, l'approche qui s'est imposée est la théorie des parties prenantes dans laquelle l'ensemble des groupes concernés par les activités de l'entreprise sont intégrés.

Cette théorie donne un rôle tout particulier au conseil de surveillance où le contrôle de la direction de l'entreprise est assuré par des représentants des employés et d'autres parties prenantes, comme les clients ou les fournisseurs.

Les processus et les organes de contrôle à mettre en place dépendent de l'approche suivie. Quel que soit le système choisi, dans une grande majorité des cas, il est nécessaire de créer un service pour la gouvernance d'entreprise. En effet, le respect des prescriptions en matière de gouvernance s'accompagne d'une charge de travail non négligeable13.

4.La gouvernance d'entreprise et conformité :

Les termes « gouvernance d'entreprise » et « conformité » sont souvent utilisés dans le même contexte et ne sont pas clairement différenciés.

Certaines sources utilisent les deux termes comme synonymes. Dans les deux cas, ces termes englobent les règles et les lois qu'une entreprise doit observer.

La différence entre ces termes réside dans la perspective : la gouvernance d'entreprise met l'accent sur les relations.

Elle entend instaurer transparence et confiance entre les actionnaires et la direction de l'entreprise, mais aussi pour les investisseurs et le marché des capitaux.

Du point de vue de l'entreprise, la conformité se concentre sur les mesures visant à garantir le respect des prescriptions nécessaires à une gestion d'entreprise efficace et en bonne et due forme.

La gestion des risques, la gouvernance d'entreprise et la conformité sont souvent réunies dans la « Governance, Risk and Compliance (GRC) »14.

5.Les cinq sphères de la gouvernance :

Les actionnaires possèdent les droits patrimoniaux et ont pris des risques et ce en engageant leurs ressources financières propres.

Les dirigeants ont, eux aussi, une position particulière du fait de leur action sur la conduite de l'entreprise d'une part, et du bon niveau d'information qu'ils détiennent d'autre part.

Enfin les administrateurs jouent évidement le rôle clé dans la maitrise du pouvoir exécutif. Cependant, d'autres parties sont également concernées par l'évolution de l'entreprise et peuvent avoir à en subir des conséquences plus ou moins significatives15 :

1-Les salariés :

ils voient leur participation et leur intéressements disparaitre, leur rémunération baisser ,leurs conditions de travail se détériorer, leur emploi menacé.

2-Les fournisseurs et les sous-traitants :

Connaissent des difficultés de trésorerie en cas de retard de paiement, voir d'exploitation lors de difficultés assez sérieuses.

3-Les banquiers :

Ils n'arrivent pas à se faire rembourser les crédits qu'ils ont octroyés.

4-L'État et les organismes sociaux :

Risquant de perdre leurs cotisations sociales.

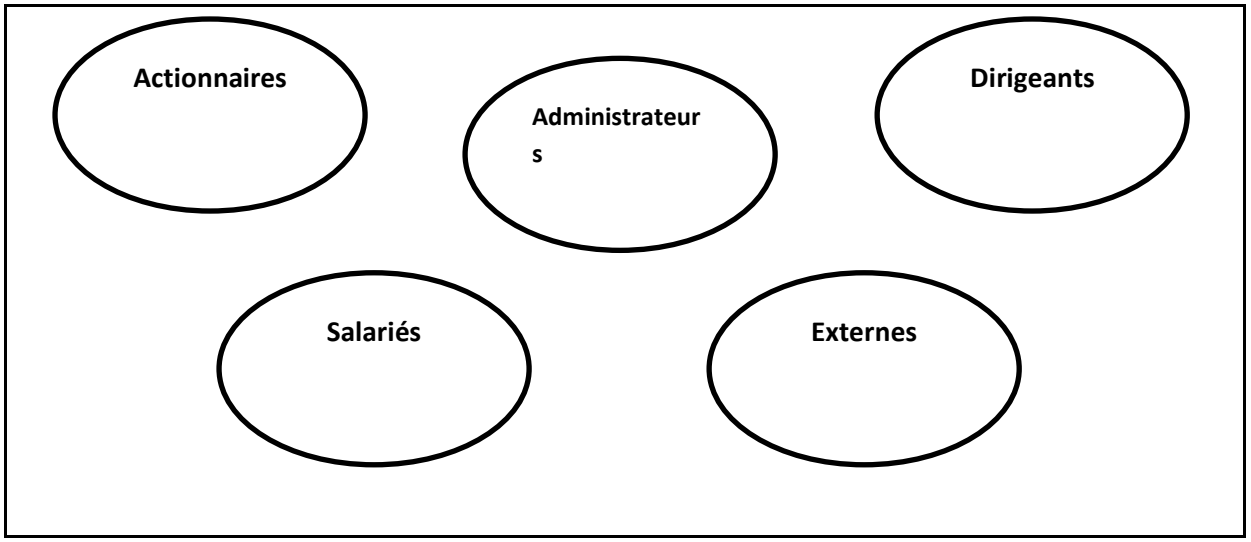
5-La région, département ou ville :

Avec toutes les répercussions sur l'économie régionale.

Et on pourrait ajouter à cette liste les concurrents, les clients, les experts comptables, etc.

Cet ensemble d'acteurs participant à la vie de l'entreprise représente les parties prenantes, qui font parties du système de gouvernance que nous représentant à travers cinq sphères :

Figure N° 01 : Les cinq sphères de la gouvernance.



Source Livre Cabane Pierre : Manuel de Gouvernance d'Entreprise : Les Meilleurs Pratiques pour Créer la Valeur, Paris : Éditions Eyrolles 2018, p 47

6.Présentation de l'étude :

6.1. Présentation de l'entreprise Hamoud Boualem :

Hamoud Boualem voit le jour en **1878**,elle est considérée comme la plus ancienne entreprise Algérienne en activité.

Son fondateur est établi dans le quartier de Belcourt à Alger. Le succès arrive rapidement en **1889** lors de l'exposition universelle de Paris où Hamoud Boualem se voit récompensé d'une médaille d'Or.

L'histoire de cette entreprise familiale est passé dans plusieurs temps dont ils sont comme suit :

En **1878** :Youssef Hamoud distillateur d'aromes de profession, s'installe à Belcourt à Alger, et crée la limonade **La Royale**, ancêtre de l'emblématique Hamoud **La Blanche**.

En **1889** :**La Royale** élaborée à partir d'essence de citron choisi à la main, remporte la médaille d'Or, classé hors concours, lors de l'exposition universelle de Paris.

Elle reçoit par la suite plusieurs médailles d'Or et d'Argent.

En **1907** : **La Victoria** une boisson brunâtre au gout de pomme et de caramel, voit le jour.

Cette boisson, connu aujourd'hui sous le nom **SELECTO** fait parti du patrimoine identitaire Algérien.

En **1920** :Boualem Hamoud ,petit fils de Youssef, dépose la marque et change le nom de l'entreprise de **Hamoud et Fils** à **Hamoud Boualem et Cie**, c'est à ce moment là que l'entreprise déménage pour s'installer à Rue Hassiba Ben Bouali, aujourd'hui siège social de l'entreprise.

En **1950** :Hamoud Boualem lance une boisson au citron sous le label **« Slim »,**sous le slogan « Slim, le citron qui prime ».Aujourd'hui la marque **Slim** comporte cinq références (citron, orange,pomme verte, ananas et bitter).

En **1951** :Les famille Hamoud et Hafiz s'associent, la société change de statut et devient une SARL.

En **2003** :Hamoud Boualem modernise ses installations et lance le format **PET** qui complète sa gamme en verre retournable. L'entreprise s'ouvre de plus en plus au marché de l'exportation.

En **2015** :L'entreprise inaugure la nouvelle usine à Boufarik wilaya de Blida, afin d'augmenter sa capacité de production et ainsi répondre à la demande sans cesse croissante.

La canette lancée en **2017**, insuffle un vent de fraicheur et de dynamiser à cette marque centenaire.

En **2018** :Hamoud Boualem lance **LIM On** sa nouvelle gamme de boissons aux jus de fruits gazéifiées, déclinés en trois saveurs :Agrumes, Oranges Pulpées, Mojito16.

6.2. Les produits Hamoud :

Ils sont cinq produits à savoir :
1-Hamoud La Gazouz Blanche.
2-Hamoud Selecto.
3-Hamoud Slim.
4-Hamoud Sirop.
5-Hamoud Lim ON.

6.2. Quelques chiffres réalisés par Hamoud Boualem :

En **2016**, Hamoud Boualem Spa a réalisé un chiffre d'affaires de **8,4** milliards DZD (**77,2** millions USD) et dégagé un résultat net de **1,4** milliards DZD (**12,8** millions USD), soit un taux de rentabilité de **16,5%** et une croissance de **9%** comparativement à **2015**.

L'entreprise, propriété des familles Hamoud, Hafiz et Bensmaine, se positionne ainsi sur le marché algérien comme l'une des plus importantes entreprises de boissons.

Les transformations engagées pour la restructurer à partir de **2008** ont consolidé cette position et ont ancré davantage les marques qu'elle commercialise dans le marché, notamment Hamoud et Selecto.

Le tableau suivant montre le chiffre d'affaire et le résultat net des années **2015** et **2016** :

Tableau N° 01: Le CA et le résultat net des années 2015,2016.

Libellé	Chiffre d'affaire	Résultat net
2015	7,7 milliard DA	1,28 milliard DA
2016	8,4 milliard DA	1,4 milliard DA

Source : Disponible sur le lien : bourse-dz.com › La guerre des boissons.

D'après les données du tableau nous remarquons une évolution du chiffre d'affaire de l'année **2015** à **2016** soit un chiffre de **0,7** milliard d'augmentation du chiffre d'affaire avec une croissance de **9 %**.Aussi nous constatons que le résultat net à aussi évalué avec un volume de **0,12** milliard de DA17.

6.3. La vente à l'étranger chez Hamoud Boualem :

En tout cas, l'entreprise Hamoud Boualem, devenue une société par actions en 2008, réalise depuis 2011 un chiffre d'affaires stable autour de 8 milliards de DZD : 7,1 milliards DZD (97,4 millions USD) et un résultat net de 908 millions DZD en 2011 (12,4 millions USD), 7,5 milliards DZD (96,7 millions USD) et un résultat net de 938,9 millions DZD (12,1 millions USD) en 2012, 8,1 milliards DZD (102 millions USD) et un résultat net de 1,45 milliards DZD (18,2 millions USD) en 2013, 8 milliards DZD (99,3 millions USD) et un résultat net de 1 milliard DZD (12,4 millions USD) en 2014 et 7,7 milliards DZD (76,9 millions USD) et un résultat net de 1,8 milliard DZD (17,9 millions USD) en 2015.

Il convient, enfin, de signaler que Hamoud Boualem n'exporte que très peu de sa production et à peine 1% de son chiffre d'affaires est généré par ses ventes à l'étranger.

Et, si l'entreprise arrive à placer ses produits dans des marchés aussi exigeants que le marché européen (France, Belgique, Espagne et Angleterre) et le marché canadien, sa priorité reste l'Algérie où elle vise de conquérir de nouvelles parts de marché.

Elle a, par contre, connu une mésaventure en 2011 quand un commerçant a voulu exporter ses boissons gazeuses aux Etats-Unis.

La **FDA (**Food and Drug Administration) étasunienne a refusé l'accès à sa gazeuse Slim Orange cause d'un colorant, le ponceau ou rouge de cochenille (E124), autorisé en Algérie et dans la plupart des pays européens mais, interdit au Norvège et aux Etats-Unis18.

6.4. Etudes d'un échantillon de consommateurs de boissons Hamoud Boualem :

L'étude porte sur un échantillon de consommateurs de boissons Hamoud Boualem,et ce pour donner leurs avis sur la gouvernance de l'entreprise familiale chez Hamoud Boualem ,l'étude à été élaborer à l'aide d'un questionnaire et qui à toucher différentes tranches d'âge et différentes catégories en matière de niveau d'étude.

Notre questionnaire à été envoyé durant le mois de **Novembre 2020** à **80** consommateurs, et on à eu un retour de **72** répondants pour cette étude qui concerne l'importance de la gouvernance familiale chez l'entreprise Hamoud Boualem.

Nous avons constaté que le retour été important avec un taux de **90 %** de retour, ce qui montre que les consommateurs s'intéressent et aiment les produits Hamoud Boualem. Car l'histoire de cette entreprise familiale à débutée il y à très longtemps dans l'année **1878** depuis plus d'un siècle, on à utilisé un traitement informatique pour avoir ces fréquences.

6.4.1. La description des variables démographiques de l'échantillon de l'étude :

Tableau N° 02 : La description des variables démographiques de l'échantillon.

N°	Variable	Tranche	Nombre	Fréquence
01	L'âge	Moins de 25 ans	08	11.12
		De 25 à 30 ans	15	20.84
		De 30 à 35 ans	22	30.55
		De 35 à 40 ans	09	12.50
		De 40 à 45 ans	11	15.28
		Plus de 45 ans	07	09.71
Total			72	100,00
02	Le genre	Féminin	22	30.55
		Masculin	50	69.45
Total			72	100,00
03	Le niveau d'étude	Diplôme professionnel	07	09.71
		Bacheliers	15	20.84
		Universitaire	50	69.45
Total			72	100,00

Source : Préparé par les chercheurs sur la base d'un traitement informatique.

D'après la description des variables démographiques de l'échantillon des **72** consommateurs, nous remarquons que l'échantillon étudié à permis aux consommateurs de répondre clairement et aux questionnaires envoyés, car sur les **80** questionnaires envoyés, on à eu un retour de **72** questionnaires soit un taux **90 %** de retour.

D'après le présent tableau concernant l'échantillon selon l'âge, nous constatons que la tranche la plus élevée est celle de **30** à **35 ans** avec une fréquence égale à **30,55 %** ,puis la tranche de **25** à **30** ans avec une fréquence de **20,84 %,**ensuite celle de moins de **40** à **45 ans** qui est de **15,28 %** ,celle de **35** à **40 ans** est de **12,50 %**,ensuite la tranche de moins de **25 ans** est de **11,12 %**,et enfin celle de plus de **45 ans** qui été de **09,71 %**.

Par rapports aux variables qui concernent le genre nous constatons les consommateurs masculins s sont avec une fréquence élevée qui est égale à **69,45 %** tandis que les consommateurs femmes sont minoritaires avec une fréquence de **30,55 %.**

Enfin concernant les variable sur le niveau d'étude et par rapport aux données du tableau nous remarquons que la majorité et presque la totalité des consommateurs universitaires avec une fréquence importante de **69,45 %** et pour les bacheliers ils sont de l'ordre de **20,84 %,** et pour ceux qui ont des diplômes professionnels avec une fréquence de **09,71 %**.

Nous remarquons aussi que les variables démographiques de l'échantillon permettent d'étudier notre échantillon car il est représentatif et permet de donner des résultats.

6.4.2. Questions concernant la gouvernance familiale chez Hamoud Boualem :

6.4.2.1. L'avis sur l'importance la gouvernance familiale chez les entreprises :

Tableau N° 03 : L'avis sur l'importance la gouvernance familiale chez les entreprises .

Réponses / Question	Très importante	Importante	Peu importante	Tendance des opinions
L'avis sur l'importance de la gouvernance familiale chez les entreprises	64	08	-	Très importante
Fréquences	88.90 %	11.10 %	0.0	88.90 %

Source : Préparé par les chercheurs sur la base d'un traitement informatique.

D'après les données recueillis du tableau ci-dessus concernant l'avis sur l'importance la gouvernance familiale chez les entreprises**, nous** constatons que **88,90 %** des consommateurs questionnées disent que c'est très importante, alors que **11,10 %** disent que c'est importante tandis que personne na donné un avis sur la question peu importante.

D'après ces données nous remarquons que les interviewés sont conscient que la gouvernance des entreprises familiales est une question très importante et qui est un axe majeur pour son développement.

Et cela montre réellement la conscience des questionnés sur l'importance de la gouvernance des entreprises familiales en Algérie.

6.4.2.2. L'attitude et le comportement d'achat des produits Hamoud Boualem :

Tableau N° 04 : L'attitude et le comportement d'achat des produits Hamoud Boualem .

Réponses / Question	Elevée	Moyenne	Nulle	Tendance des opinions
L'attitude et le comportement d'achat des produits Hamoud Boualem	67	05	-	Elevée
Fréquences	93,00 %	07,00 %	0.0	93,00 %

Source : Préparé par les chercheurs sur la base d'un traitement informatique.

Par rapport aux données recueillis du tableau ci-dessus concernant l'attitude et le comportement d'achat des produits Hamoud Boualem , nous remarquons que **93,00 %** des consommateurs questionnées disent que l'attitude et le comportement d'achat est élevée alors que seulement **07,00%** disent qu'elle est moyenne..

En effet par rapport à ce taux de **93,00 %** on remarque cette attitude et comportement, car le produit Hamoud Boualem est le plus ancien en Algérie depuis plus d'un siècle dans l'année **1878.**

Aussi il faut savoir que ce produit est marqué dans les esprits des consommateurs où il à obtenu plusieurs médailles d'Or et d'Argent.

6.4.2.3. La qualité des produits Hamoud Boualem dans ses 05 catégories de produits :

Tableau N° 05 : La qualité des produits Hamoud Boualem dans ses 05 catégories de produits .

Réponses / Question	Très importante	Importante	Peu importante	Tendance des opinions
La qualité des produits Hamoud Boualem dans ses 05 catégories de produits	70	02	-	Très importante
Fréquences	97,23 %	02,77 %	0.0	88.80 %

Source : Préparé par les chercheurs sur la base d'un traitement informatique.

En ce qui concerne les données recueillis du tableau ci-dessus concernant la qualité des produits Hamoud Boualem dans ses **05** catégories de produits, nous remarquons que presque la totalité soit un taux de **97,23 %** des consommateurs questionnées disent qu'elle est très importante, tandis que seulement **02,77 %** disent qu'elle est importante, et personne na donner un avis pour peu importante.

Cela montre que la majorité des interviewé ont acheté et connaissent bien les cinq produits de Hamoud Boualem

6.4.2.4. Le design et l'emballage des produits Hamoud Boualem :

Tableau N° 06 : Le design et l'emballage des produits Hamoud Boualem .

Réponses / Question	Très important	Important	Peu important	Tendance des opinions
Le design et l'emballage des produits Hamoud Boualem	64	08	-	Très important
Fréquences	88.90 %	11.10 %	0.0	88.90 %

Source : Préparé par les chercheurs sur la base d'un traitement informatique.

Par rapport à la question relative au design et l'emballage des produits Hamoud Boualem ,et d'après les données recueillis du tableau ci-dessus, nous remarquons que **88,90 %** des consommateurs questionnées disent qu'il est très important, tandis que seulement **11,10 %** disent qu'il est important, et personne na donner un avis pour peu important. En effet le design et l'emballage des produits Hamoud Boualem est de plus en plus attirant et surtout actuellement en 2020.

6.4.2.5. La préférence des produits Hamoud Boualem par rapport aux autres produits :

Tableau N° 07 : La préférence des produits Hamoud Boualem par rapport aux autres produits .

Réponses / Question	Oui	Non	Ne sais pas	Tendance des opinions
La préférence des produits Hamoud Boualem par rapport aux autres produits	60	12	-	Oui
Fréquences	83,34 %	16,66 %	0.0	83,34 %

Source : Préparé par les chercheurs sur la base d'un traitement informatique.

Concernant à la question relative à la préférence des produits Hamoud Boualem par rapport aux autres produits, et d'après les données recueillis du

tableau ci-dessus, nous remarquons que **83,34 %** des consommateurs questionnées disent oui, tandis que seulement **16,66 %** disent non. Ce qui montre la préférence des produits Hamoud Boualem.

6.4.2.6. Le mode de gouvernance chez l'entreprise Hamoud Boualem :

Tableau N° 08 : Le mode de gouvernance chez l'entreprise Hamoud Boualem .

Réponses / Question	Moderne	Ancien	Ne sais pas	Tendance des opinions
Le mode de gouvernance chez l'entreprise Hamoud Boualem	60	-	12	Moderne
Fréquences	83,34 %	0,0	16,66	83,34 %

Source : Préparé par les chercheurs sur la base d'un traitement informatique.

Par rapport à la question relative au mode de gouvernance chez l'entreprise Hamoud Boualem**,** et d'après les données recueillis du tableau ci-dessus, nous remarquons que **83,34 %** des consommateurs questionnées disent que c'est moderne, tandis que **16,66 %** disent qu'ils ne savent pas car ils non pas de niveau universitaire.

6.4.2.7. La nécessité d'une bonne gouvernance familiale des entreprises en Algérie :

Tableau N° 09 : La nécessité d'une bonne gouvernance familiale des entreprises en Algérie .

Réponses / Question	Très importante	Importante	Peu importante	Tendance des opinions
La nécessité d'une bonne gouvernance familiale des entreprises en Algérie	70	02	-	Très importante
Fréquences	97,23 %	02,77 %	0.0	97,23 %

Source : Préparé par les chercheurs sur la base d'un traitement informatique.

Concernant la question relative à la nécessité d'une bonne gouvernance familiale en Algérie**,** et d'après les données recueillis du tableau ci-dessus, nous constatons que **97,23 %** des consommateurs questionnées disent que c'est une nécessité très importante, tandis que **02,77 %** disent que c'est importante, alors que personne dis rien pour peu importante. En effet une bonne gouvernance familiale des entreprises en Algérie sera un exemple pour toutes les autres entreprises.

6.4.2.8. L'intérêt aux produits Hamoud Boualem :

Tableau N° 10 : L'intérêt aux produits Hamoud Boualem.

Réponses / Question	Très important	Important	Peu important	Tendance des opinions
L'intérêt aux produits Hamoud Boualem	60	12	-	Très important
Fréquences	83,34 %	16,66 %	0.0	83,34 %

Source : Préparé par les chercheurs sur la base d'un traitement informatique.

Par rapport à la question relative à l'intérêt aux produits Hamoud Boualem , et d'après les données recueillis du tableau ci-dessus, nous remarquons que **83,34 %** des consommateurs questionnées disent que c'est très important, tandis que **16,66 %** disent que c'est important. Cela montre vraiment que les produits Hamoud Boualem intéressent les consommateurs interviewés.

6.4.2.9. La relation de l'entreprise Hamoud Boualem avec ses parties prenantes:

Tableau N° 11 : La relation de l'entreprise Hamoud Boualem avec ses parties prenantes.

Réponses / Question	Forte	Moyenne	Faible	Tendance des opinions
La relation de l'entreprise Haamoud Boualem avec ses parties prenantes	72	-	-	Forte
Fréquences	100,00 %	0,0	0,0	100,00 %

Source : Préparé par les chercheurs sur la base d'un traitement informatique.

Par rapport à la question relative à la relation de l'entreprise Hamoud Boualem avec ses parties prenantes, et d'après les données recueillis du tableau ci-dessus, nous remarquons que l'ensemble des interviewés soit **100 %** disent qu'il existe une relation forte. Ce qui montre qu'il existe une relation étroite entre l'entreprise et ses parties prenantes.

6.4.2.10. Le respect de l'environnement avec la bonne gouvernance de Hamoud Boualem :

Tableau N° 12 : Le respect de l'environnement avec la bonne gouvernance de Hamoud Boualem .

Réponses / Question	Très important	Important	Peu important	Tendance des opinions
Le respect de l'environnement avec la bonne gouvernance de Hamoud Boualem	68	04	-	Très important
Fréquences	94,45 %	05,55 %	0.0	94,45 %

Source : Préparé par les chercheurs sur la base d'un traitement informatique.

En ce qui concerne la question relative au respect de l'environnement avec la bonne gouvernance de Hamoud Boualem , et d'après les données recueillis du tableau ci-dessus, nous remarquons que presque la totalité soit **94,45 %** des consommateurs questionnées disent que c'est très important, tandis que seulement **05,55 % %** disent que c'est important. Cela montre le rôle que joue l'entreprise pour la préservation de l'environnement.

6.4.2.11. L'importance des médias pour valoriser les produits Hamoud Boualem :

Tableau N° 13 : L'importance des médias pour valoriser les produits Hamoud Boualem .

Réponses / Question	Très importante	Importante	Peu importante	Tendance des opinions
L'importance des médias pour valoriser les produits Hamoud Boualem	62	10	-	Très importante
Fréquences	86,11 %	13,89 %	0.0	86,11 %

Source : Préparé par les chercheurs sur la base d'un traitement informatique.

Par rapport à la question relative à l'importance des médias pour valoriser les produits Hamoud Boualem , et d'après les données recueillis du tableau ci-dessus, nous remarquons que presque la totalité soit **86,11 %** des consommateurs questionnées disent que c'est très importante, tandis que **13,89 %** % disent que c'est importante, alors que personne na donner un avis pour peu importante.

Ce qui montre que l'entreprise Hamoud Boualem prend en compte la valorisation de ses produits par les différents média à savoir : la télévision, les journaux et les réseaux sociaux.

6.4.2.12. L'utilité de la gouvernance familiale pour promouvoir les produits Hamoud Boualem à l'étranger (exportation) :

Tableau N° 14 : L'utilité de la gouvernance familiale pour promouvoir les produits Hamoud Boualem à l'étranger (exportation) .

Réponses / Question	Très importante	Importante	Peu importante	Tendance des opinions
L'utilité de la gouvernance familiale pour promouvoir les produits Hamoud Boualem à l'étranger (exportation)	66	06	-	Très importante
Fréquences	91,67 %	08,33 %	0.0	91,97 %

Source : Préparé par les chercheurs sur la base d'un traitement informatique.

Concernant la question relative à l'utilité de la gouvernance familiale pour promouvoir les produits Hamoud Boualem à l'étranger (exportation), et d'après les données recueillis du tableau ci-dessus, nous constatons que presque la totalité soit **91,67 %** des consommateurs questionnées disent que c'est très importante, tandis que **08,33 %** disent que c'est importante, alors que personne na donner un avis pour peu importante.

En effet une meilleure gouvernance familiale permettra d'exporter à l'étranger tout en maitrisant la qualité et la chaine logistique qui concerne l'exportation.

Conclusion :

Notre article de recherche accès sur la Gouvernance des Entreprises Familiales: le cas de l'entreprise Hamoud Boualem nous a permis de voir l'une des plus importantes entreprises en Algérie qui à plus de **142 ans** d'existence de **1878** à **2020,** soit un siècle et demi qui grâce à sa bonne gestion avec une gouvernance familiale claire et transparente à réussi à rester en activité jusqu'à nos jours actuels.

Nous avons fait notre étude auprès d'un échantillon de **72** consommateurs pour voir leurs avis et leurs orientations sur l'importance de la gouvernance des entreprises familiales en Algérie.

L'étude menée auprès de ces consommateurs suivant une analyse quantitative, nous à permis de :

- Voir l'importance de la gouvernance des entreprises familiales en Algérie.
- Dresser u état des lieux sur l'implication de l'entreprise Algérienne à la gouvernance familiale.
- Prendre en considération les parties prenantes qui entourent l'entreprise pour promouvoir la gouvernance familiales au sein des entreprises Algériennes.
- Mettre en évidence le rôle que joue la gouvernance familiale pour la protection et la préservation de l'environnement.

Par rapport à cet échantillon étudié et avec l'analyse des données recueillis des **72** consommateurs, les résultats obtenus été très satisfaisants et clairs, qui nous laisse donner les conclusions suivantes :

- Les consommateurs questionnés concernant notre recherche connaissent très bien le produit Hamoud Boualem car il **142 ans** d'existence.
- L'entreprise familiale Algérienne prend en compte les questions relatives à la gouvernance.
- Grâce à une bonne gouvernance familiale, il y à préservation de l'environnement et de ce fait garantir un développement durable.
- L'entreprise Algérienne prend en compte la qualité de son produits grâce à une bonne gouvernance familiale.
- Une bonne gouvernance de l'entreprise familiale favorise la relation avec les parties prenantes de l'entreprise.
- Les entreprises Algérienne sont de plus de plus conscientes de l'importance de la gouvernance familiale.

Enfin nous pouvons dire la gouvernance des entreprises familiales devient une nécessité pour promouvoir leurs produits, garantir leurs pérennités et le développement de leurs entreprises, afin de pénétrer les marchés étrangers et faires des opérations d'exportation.

ANNEXES

Questionnaire anonyme

Merci de bien vouloir répondre à ce questionnaire

1. La description de l'échantillon :

1.1. Age : Moins de 25 ans ☐ De 25 à 30 ans ☐ De 30 à 35 ans ☐ De 35 à 40 ans ☐

De 40 à 45 ans ☐ Plus de 45 ans ☐

1.2. Genre : Féminin ☐ Masculin ☐

1.3. Niveau d'étude :Diplôme Professionnel ☐ chelier ☐ iversitaire ☐

2. Questions concernant la gouvernance familiale chez Hamoud Boualem :

2.1. Quel est votre avis sur la gouvernance familiale dans les entreprises ?

Très importante ☐ Importante ☐ Peu importante ☐

2.2. Comment est votre attitude et comportement d'achat des produits Hamoud Boualem

Elevée ☐ Moyenne ☐ Nulle ☐

2.3. Que pensez vous de la qualité des produits Hamoud Boualem dans ses 05 catégories de produits ?

Très importante ☐ Importante ☐ Peu importante ☐

2.4. Comment trouvez-vous le design et l'emballage des produits Hamoud Boualem ?

Très important ☐ Important ☐ Peu important ☐

2.5. Préférez-vous les produits Hamoud Boualem mieux que les autres produits ?

Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas ☐

2.6. Comment vous trouvez le mode de gouvernance chez l'entreprise Hamoud Boualem?

Moderne ☐ Ancien ☐ Ne sais pas ☐

2.7. Comment vous trouvez la nécessité d'une bonne gouvernance familiale des entreprises en Algérie?

Très importante ☐ Importante ☐ Peu importante ☐

2.8. Quel est votre intérêt aux produits Hamoud Boualem ?

Très important ☐ Important ☐ Peu important ☐

2.9. Comment est la relation entre l'entreprise Hamoud Boualem et ses parties prenantes?

Forte ☐ Moyenne ☐ Faible ☐

2.10. Comment se caractérise le respect de l'environnement avec la bonne gouvernance de Hamoud Boualem ?

Très important ☐ Important ☐ Peu important ☐

2.11. Comment trouvez-vous l'importance des médias pour valoriser les produits Hamoud Boualem ?

Très importante ☐ Importante ☐ Peu importante ☐

2.12. Comment trouvez-vous l'utilité de la gouvernance familiale pour promouvoir les produits Hamoud Boualem à l'étranger (exportation) ?

Très importante ☐ Importante ☐ Peu importante ☐

1 La gouvernance d'entreprise.Disponible sur le site : www.universalis.fr.Consulté le 04-11-2020.

2 La gouvernance d'entreprise.Disponible sur le site : www.ionos.fr.Consulté le 06-11-2020

3 La gouvernance d'entreprise.Disponible sur le site : www.ionos.fr.Consulté le 07-11-2020

4 Maugerie Salvatore : Gouvernance, Paris : Édition Dunod 2014, p 11.

5 Boutti Rachid : Le Contrôle de Gestion Versus Méta-Modèles Décisionnels au Maroc, Paris : Éditions L'Harmattan 2016, p 31.

6 Charpentier Pascal : Management et gestion des organisations, Paris : Editions Armand Colin 2007, p 95.

7 Lemonnier Jacques :Le Management Transversal, Paris :Éditions Vuibert 2015,p 182.

8 Defourny Jacques, Nyssens Marthe : Économie Sociale et Solidaire : Socio économie du 3ème Secteur, Paris : Éditions De Boeck 2017,p 327.

9 Segrestin Blanche,Baudoin Roger ,Vernac Stéphane :L'Entreprise :Point Aveugle du Savoir, Auxerre :Éditions Sciences Humaines 2014,p 260.

10 Cabane Pierre : Manuel de Gouvernance d'Entreprise : Les Meilleurs Pratiques pour Créer la Valeur, Paris : Éditions Eyrolles 2018, p 44.

11 Idem, p 45.

12 Bersinger Sylvin : L'Entreprise : Pour Mieux la Connaitre, Paris : Édition L'Harmattan 2017, p 165.

13 Les structures de la gouvernance d'entreprise dans la pratique. Disponible sur le site : www.ionos.fr.Consulté le 07-11-2020

14 Idem. Consulté le 08-11-2020.

15 Cabane Pierre : Manuel de Gouvernance d'Entreprise : Les Meilleurs Pratiques pour Créer la Valeur, Paris : Éditions Eyrolles 2018, p 46-47.

16 Présentation de Hamoud Boualem. Disponible sur le site : www.hamoud-boualem.com.Consulté le 09-11-2020.

17Hamoud Boualem : un savoir faire qui progresse. Disponible sur le lien : bourse-dz.com › La guerre des boissons. Consulté le 11-11-2020.

18 Hamoud Boualem : Vente à l'étranger. Disponible sur le lien : bourse-dz.com › La guerre des boissons. Consulté le 12-11-2020

إلتزام الشركات العائلية الجزائرية بالمسؤولية الاجتماعية
- مع تسليط الضوء على شركة آن سي آي رويبة -

د. بوسليماني صليحة، جامعة الجزائر 03
bouslimani.sali@gmail.com

الملخص

هدف الدراسة هو بيان واقع الشركات العائلية ثم بيان مفهوم المسؤولية الإجتماعية للشركات العائلية من خلال تعريف المسؤولية الإجتماعية وأهميتها وأسباب إتجاه الشركات العائلية إلى تبنيها وأبعادها وإستراتيجياتها، وبعد تحديد مفهوم المسؤولية الإجتماعية للشركات العائلية يتم تناول وضعية تطبيق مواصفة الإيزو 26000 في الشركات العائلية، وأخيرا تبيان مدى إلتزام شركة آن سي آي رويبة بالمسؤولية الإجتماعية، التي أعيد التركيز عليها بقوة في الشركات على إختلاف أنواعها وأحجامها، حيث تدعم هذه الدراسة التوجه المستقبلي للشركات في بذل المزيد إزاء مسؤوليتها الإجتماعية، وأهم ما خلصت إليه الدراسة تبني الشركات العائلية لمسؤولياتها الإجتماعية تحقق فوائد عديدة للمجتمع كزيادة ولاء العاملين وغيرها، وللمؤسسة أيضا من خلال خلق العلاقات الجيدة مع المساهمين، العمال،...إلخ.

الكلمات المفتاحية: الشركات العائلية، المسؤولية الإجتماعية، مواصفة الإيزو 26000، شركة آن سي آي رويبة.

Abstract

The aim of the study is to clarify the reality of family companies, then explain the concept of social responsibility for family companies by defining social responsibility, its importance, the reasons for which family companies tend to adopt it, its dimensions and strategies. And after defining the concept of social responsibility for family companies. The status of implementation of the ISO 26000 standard in family companies is addressed, and finally, the extent of NCI Rouiba's commitment to social responsibility is shown. Which has been strongly re-focused on companies of all types and sizes, as this study supports the future direction of companies to do more about their social responsibility, The most important conclusion of the study is that family companies adopt their social responsibilities that achieve many benefits for society, such as increasing employee loyalty and others, and for the companie as well by creating good relations with shareholders, workers… etc.

key words: the family companies, the social responsibility, ISO 26000 standard, NCI Rouiba company.

مقدمة

أصبحت المسؤولية الإجتماعية في السنوات الأخيرة عامل هام ورئيسي توليه الكثير من المنظمات العناية والإهتمام. إن إحدى الأسباب الرئيسية التي قادت لذلك الإعتقاد هو أن المسؤولية الإجتماعية للشركة تذكر الشركات بمسؤولياتها وواجبها إتجاه العاملين بما فيها الرضا الوظيفي لهم وإتجاه مجتمعها الذي تنتسب إليه لمساهمتها الفاعلة في زيادة رفاهيته، وتحسين نوعية الحياة، وتحقيق نمو إقتصادي، وتقدم إجتماعي، وحماية الحياة. إن التطوير والتغير المستمر في بيئة الأعمال، وثورة المعلومات والتكنولوجيا، والمنافسة الشديدة، بات يلزم الشركات بإحداث تحسينات مستمرة من أجل البقاء، والمثابرة للوصول لأفضل مستويات الأداء، والقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة، لزيادة حصتها ومكانتها السوقية، من خلال كسب ثقة الجمهور، وإرضاء أصحاب المصالح من داخل الشركة وخارجها، والإهتمام بالمستهلكين ومراعاة أذواقهم وإهتماماتهم، وإحترام ثقافة المجتمع، والمواظبة على إتخاذ الجودة نهجا لإنتاج السلع وتقديم الخدمات، وحماية البيئة والموارد الطبيعية وهذا كله يؤدي بدوره لتحقيق تنمية إقتصادية.

تمثل الشركات العائلية العصب الرئيسي لقطاع الأعمال في العالم، فهي تشكل 85% من عدد الشركات عالميا، حيث أن 35% من الشركات الكبرى في العالم هي شركات عائلية، لقد تنامى لديها شعورها بمسؤوليتها إتجاه المجتمع كفرد من أفراده، فبدأت بالمشاركة في مبادرات تعود بالنفع عليها وعلى المجتمع ككل، لتحقيق تكامل بين رغبات المستهلكين وتوجهات الإدارة، وعلى ضوء ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى إلتزام الشركات العائلية الجزائرية بالمسؤولية الإجتماعية؟.

للإحاطة أكثر بالموضوع تم تجزأت الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

-ما واقع الشركات العائلية؟؛

-ما هو مفهوم المسؤولية الإجتماعية للشركات العائلية؟؛

-ما وضعية تطبيق مواصفة الإيزو 26000 في الشركات الجزائرية؟؛

-ما مدى إلتزام شركة آن سي آي رويبة بالمسؤولية الإجتماعية؟.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أهمية المسؤولية الإجتماعية ومدى الإلتزام بها، وتوعية الشركات بأهمية تبنيها نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع ومعالجة مشاكله ولاسيما في الشركات العائلية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الشركات العائلية من خلال تعريفها ومميزاتها وأهميتها الإقتصادية كما تهدف إلى تبيان مفهوم المسؤولية الإجتماعية للشركات العائلية من خلال تعريف المسؤولية الإجتماعية وأهميتها وأسباب إتجاه الشركات العائلية إلى تبني المسؤولية الإجتماعية وأبعاد وإستراتيجيات المسؤولية الإجتماعية وبيان

وضعية تطبيق مواصفة الإيزو 26000 في الشركات العائلية من خلال تعريف الإيزو 26000 وإلى تبيان مدى إلتزام شركة آن سي آي رويبة بالمسؤولية الإجتماعية.

المنهج المستخدم

للوصول إلى أهداف الدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة تم اعتماد المنهج الوصفي لتبيان إلتزام الشركات العائلية الجزائرية بالمسؤولية الإجتماعية مع تسليط الضوء على شركة آن سي آي رويبة.

هكيل الدراسة

للإحاطة أكثر بالموضوع تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

-المحور الأول: واقع الشركات العائلية؛

-المحور الثاني: المسؤولية الإجتماعية للشركات العائلية (الخلفية النظرية)؛

-المحور الثالث: تبني المسؤولية الإجتماعية من خلال مواصفة إيزو 26000؛

-المحور الرابع: إلتزام شركة آن سي أي رويبة بالمسؤولية الإجتماعية.

1-واقع الشركات العائلية

1-1-تعريف الشركات العائلية

لقد تعددت التعريفات الخاصة بالشركات العائلية، ولا يوجد تعريف موحد بشأن الشركات العائلية، ولقد وجد حوالي 34 تعريفا مقترحا لمختلف الكتاب الذين يركزون في تعريفاتهم على أوجه مختلفة للشركة العائلية[1].

في البداية مصطلح الشركة العائلية له نفس المعنى للمصطلحات الآتية: المؤسسة التجارية العائلية، والمنشأة العائلية، والمؤسسة التجارية المملوكة للعائلة، والشركة المملوكة للعائلة، والشركة التي تسيطر عليها العائلة[2].

- إن تصنيفها القانوني ينحصر في عدة مسميات، فهي إما ذات مسؤولية محدودة أو تضامنية أو توصية بسيطة أو توصية بالأسهم أو فردية يقتصر الإنتفاع منها على أبناء العائلة وحدهم، ولهم السلطة المطلقة في إدارتها[3].

-فعرفت بأنها "شركة مملوكة لعائلة تقوم بإدارتها عادة، وقد قام بتأسيسها شخص واحد وإستمدت اسمها التجاري من اسمه أو اسم العائلة"[4].

-هي الشركة التي تسيطر فيها عائلة واحدة على القوة التصويتية، ويركز على أهمية القرارات الإستراتيجية بالشركة ومن يتخذها، مثل تعيين المدير التنفيذي الجديد والتوجهات العامة[5].

والجدول الموالي يوضح تعريف الشركات العائلية في عدد من الدول.

الجدول رقم 01: تعريف الشركات العائلية في عدد من الدول

الدولة	التعريف
المملكة المتحدة	الشركة التي ينظر إليها رئيسها التنفيذي ومديرها أو رئيسها على أنها شركة عائلية وأن يكون أكثر من 50% من أسهم التصويت العادية مملوكة لأفراد أكبر مجموعة عائلية تربطها علاقات الدم والزواج. وكذلك يطلق اسم شركة عائلية على الشركة التي ينحدر واحد أو أكثر من مجلس إدارتها من أكبر مجموعة عائلية تملك الشركة، وأن ينحدر 51% أو أكثر من فريق الإدارة من أكبر مجموعة عائلية تمتلك الشركة. هناك تصنيف آخر للشركات العائلية، يتمثل بأن تكون مملوكة للجيل الثاني أو أفراد العائلة.
هولندا	تم التوصل إلى إستخلاص المفهوم الواسع والضيق للشركات العائلية بحيث يتم الإعتماد على معيارين رئيسيين بناء عليهما يتم الحكم على ما إذا كانت الشركة عائلية أم غير عائلية هما: ملكية العائلة وإدارة العائلة. حيث عرفت العائلة على أنها العائلة الممتدة التي تشمل الأخوال والأعمام والخالات والعمات، وأبناء الإخوان والأخوات وبنات الأخوات والإخوان والأقرباء والآخرين المرتبطين بروابط الدم والزواج. وفقا للمفهوم الواسع، تعتبر الشركة عائلية في هولندا إذا كان أكثر من 50% من أسهم التصويت بالشركة مملوكة لعائلة واحدة وأكثر من 50% من أعضاء مجلس الإدارة ينحدر من العائلة التي تملك الشركة. أما المفهوم الضيق فيشير إلى أن الشركة العائلية هي التي يكون فيها أكثر من 50% من أسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة، إضافة إلى أن تكون الشركة مملوكة للجيل الثاني أو ما بعده من أعضاء العائلة.
الإمارات	الشركات التي تمتلك فيها عائلة إماراتية واحدة ما لا يقل عن 51% من أسهمها، ويضم مجلس إدارتها عضوا واحدا على الأقل من أفراد العائلة المالكة للشركة.

المصدر: رامي عبيد المصطفى بنتور، الوليد طلحة، دراسة حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد العربي، 2020، ص ص: 05-07.

1-2-مميزات الشركات العائلية

تتمثل أهم مميزات الشركات العائلية في النقاط التالية[6]:

-الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة تكون أكثر منها مع الناس الآخرين، وهذا يؤدي إلى خلق مناخ مريح في العمل، وهذا يؤدي إلى إرتفاع مستوى الأداء في الشركة، كذلك يؤدي إلى زيادة ثقة الوسط التجاري في الشركة العائلية وخاصة إذا كانت العائلة التي تمتلك الشركة تتمتع بسمعة طيبة؛

-قضاء أفراد العائلة أكثر وقت ممكن في مكان العمل وهذه السمة لها ميزة إجتماعية حيث تزيد من قوة الروابط العائلية والتي تنعكس على النشاط الإقتصادي للشركة، خاصة عندما يملك الشركاء القدرة والمسؤولية التي تجعل كل منهم يكمل الآخر، وهذا يعني الجمع بين حافز الربح والأبعاد الإجتماعية حيث تساهم الشركة العائلية في تقوية أواصر العلاقة والترابط في العائلة بسبب إتحاد مصالح أفرادها من خلال المشروع؛

-إحترام كبير العائلة وهذه الميزة تظهر بوضوح في المجتمعات العربية والإسلامية، والتي تتسم بالثقة في قراراته علاوة على خلق مناخ من الترابط والإلتفاف حول المصلحة العليا للجميع؛

-الخبرة الموروثة من أصحاب هذه الشركات أو المؤسسين، فعلى الرغم من قلة حظ عدد كبير منهم من التعليم فإن الكثير منهم يجيد فنون الإدارة ويتميز بالرؤية الثاقبة، وهذا يؤدي إلى زيادة قدرات ومهارات العاملين بالشركة وتوارث الخبرات وهم في معظمهم من نفس العائلة؛

-الولاء للشركة وهذا راجع لكونهم المالكين لرأس المال، لذا فإنهم يعملون كل جهدهم ووقتهم من أجل النجاح؛

-المرونة والجرأة والسرعة في عملية إتخاذ القرار والإستعداد الأكبر للمخاطرة لأن المالك هو المدير.

ويمكن الإشارة إلى أن أهم ما يميز الشركات العائلية عن غيرها من الشركات غير العائلية نبينه في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: أهم ما يميز الشركات العائلية عن الشركات غير العائلية

المزايا	الوصف
الرؤية بعيدة المدى	أن القرارات لا تتخذ في الشركات العائلية بناء على الإحصاءات ومؤشرات الأداء ربع السنوية وتحركات الأسعار كما يحدث في الشركات الأخرى، وإنما من خلال تخطيط بعيد المدى.
الإستقرار في القيادة	أن مؤسس الشركة يستمر في إدارتها مدة طويلة مستفيدا بخبرات متنوعة ومتراكمة عبر الزمن.
الوفاء والإلتزام	يرجع ذلك إلى حرص مالك الشركة على الحفاظ على أصولها وتنميتها.
المرونة	أن الهيكل الإداري للشركات العائلية يكون في الغالب مبسطا مقارنة بالشركات الأخرى.
العلاقة القوية مع العملاء	يرجع ذلك إلى إستقرار الإدارة التي تسعى إلى توطيد علاقات طويلة ومستمرة مع العملاء.

المصدر: قطاع الشؤون الإقتصادية، مركز المعلومات والدراسات، الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية الواقع والتحديات، غرفة الشرقية، بدون سنة، ص: 06.

1-3-الأهمية الإقتصادية للشركات العائلية

تمثل الشركات العائلية العصب الرئيسي لإستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم، فهي تمتص أعداد كبيرة من العمالة وتمد السوق بكميات كبيرة من المنتجات، وتستوعب قدرا كبيرا من الإدخارات الوطنية، إضافة إلى أنها

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

تقدر مساهمة الشركات العائلية ب: 70% من الناتج القومي العالمي، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تساهم الشركات العائلية ب: 49% من الناتج القومي وتستوعب 59% من العمالة، وتتراوح نسبة هذه الشركات من مجموع الشركات المسجلة في دول الإتحاد الأوروبي ما بين 70 إلى 95% من إجمالي عدد الشركات.

إن الشكل القانوني للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية ما زال حتى تاريخه كما يلي: شركات محدودة المسؤولية 67%، شركات تضامنية 23%، شركات توصية بسيطة 9%، شركات مساهمة 1% إذ لا يزيد عدد شركات المساهمة المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية وبموجب إحصائيات عام 2005 فقط 77 شركة وما ينطبق على السعودية ينطبق على معظم الدول العربية، ونظرا لبساطة تأسيس الشركات العائلية فهي لن تندثر أو يتوقف التأسيس الجديد منها في مختلف دول العالم مهما كانت حجم التحديات التي تفرضها التحولات الإقتصادية في العالم، فإن هذه الشركات باقية ببقاء أشخاص قادرين على تحقيق نجاح تجاري وإقتصادي ينتسب لهم، وينتقل بالتوريث لأبنائهم ويعملون بشكل مستمر على تطويرها وتحديثها بما يتناسب ومتطلبات العصر[7].

2-المسؤولية الإجتماعية للشركات العائلية (الخلفية النظرية)

2-1-تعريف المسؤولية الإجتماعية

إن إجراء جولة سريعة في المواقع الإلكترونية تكشف بأن للمسؤولية الإجتماعية مسميات كثيرة منها: الخير good، مواطنة المؤسسات، العطاء الخيري المؤسسي، مشاركة المؤسسات في المجتمع، المسؤولية المؤسسية، المسؤولية البيئية، المواطنة العالمية والتسويق الإجتماعي المؤسسي،...وغيرها من المسميات.

ومن الصعب تقديم تعريف كافي للمسؤولية الإجتماعية للشركات، وذلك نظرا لتعدد أبعادها وإختلاف رؤى الباحثين والمنظمات الدولية في تعريفهم لهذه العملية، بإعتبار أن كل منهم ينظر لهذه العملية من زاويته الخاصة.

-فبالنسبة للتعاريف الأكاديمية نورد أهمها في الجدول الآتي:

جدول رقم 03: التعاريف الأكاديمية للمسؤولية الإجتماعية

الكاتب	التعريف
Peter Drucker	إلتزام منظمات الأعمال إتجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
Milton Friedman	إستعمال الشركة لمواردها والقيام بأنشطة موجهة لتعظيم أرباحها شريطة أن تحترم وقواعد اللعبة أي بالإعتماد على التنافس الحر في السوق دون اللجوء إلى الطرق المغشوشة.
Paul Samuelson	يرى أن مفهوم المسؤولية الإجتماعية يمثل البعدين الإقتصادي والإجتماعي معا. كما يشير إلى أن الشركات الإقتصادية في عالم اليوم يجب ألا تكتفي بالإرتباط بالمسؤولية الإجتماعية فقط، بل يجب أن تغوص في أعماقها، وأن تسعى نحو الإبداع في تبنيها، إذ أن إيداعها في هذا المجال من

	شأنه أن يحقق للشركة أرباحا على المدى الطويل، ويعزز مركزها لدى أصحاب المصالح، كما يساعدها على تجنب الضغوط الحكومية بشكل كبير.
Christian Brodhag	الأخذ بعين الإعتبار بصفة طوعية الإهتمامات الإجتماعية والبيئية من طرف الشركات أثناء أدائها لأنشطتها التجارية وكذلك في علاقاتها مع أصحاب المصالح. فالمسؤولية الإجتماعية لا تعني فقط المطابقة لكل ما هو إلتزامات قانونية سارية المفعول ولكن أيضا الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك ويكون بالإستثمار في الرأسمال البشري وفي البيئة وفي العلاقات بين أصحاب المصالح.

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على: ذهبية الجوزي، الجامعة البيئية الداعمة لممارسة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات في ضوء مواصفات الإيزو 26000، إشراف وتنسيق، بن دريدي (ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي، ط1، 2019)، ص: 278.

-أما بالنسبة للتعاريف المقدمة من طرف المنظمات والهيئات الدولية نورد أهمها في الجدول الآتي:

جدول رقم 04: التعاريف المقدمة من طرف المنظمات والهيئات الدولية

المنظمات والهيئات الدولية	التعريف
البنك الدولي	يعرف المسؤولية الإجتماعية بأنها إلتزام أصحاب النشاطات الإقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي ودفع تحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الإقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناع القرار في الشركة.
منظمة الأمم المتحدة	هي تحلي الشركات بروح المواطنة العالمية والتي تغطي كلا من حقوق ومسؤوليات الشركات الوطنية في السياق الدولي، من خلال قيام هذه الأخيرة بإستصدار عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها عالميا في إطار السياسات العامة لدعم حقوق الإنسان، في ظل ظروف عمل مريحة وحماية البيئة.
الإتحاد الأوروبي	هي الطريقة التي يجب أن تعمل بها الشركات لدمج الإهتمامات والقضايا الإجتماعية والبيئية والإقتصادية في صنع القرار وإستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة الشركة والعمليات والأنشطة داخل الشركة وبشفافية ومحاسبة ليتم تطبيق أحسن الممارسات. وتعمل على تطبيق القوانين والتعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد والرشوة، وتلتزم بالحفاظ على الصحة والسلامة، وحماية البيئة وحقوق الإنسان والعمال.
الغرفة التجارية	عرفتها على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تتطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب إعتبارات أخلاقية وإجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الإجتماعية تعتمد على مبادرات رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا، ولذلك فإن المسؤولية الإجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم.
مجلس الأعمال العالمي	المسؤولية الإجتماعية هي الإلتزام المستمر من قبل الشركات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق

للتنمية المستدامة	التنمية الإقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل.

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على: بطاهر بختة، عرقوب وعلي، مدى مساهمة المسؤولية الإجتماعية في تعزيز مستوى حوكمة الشركات العائلية-دراسة حالة مؤسسة أولاد يوسف-، مجلة المالية وحوكمة الشركات، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المجلد2، العدد2، ديسمبر 2018، ص ص: 140-141. وكذلك: علي عبد الصمد عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، دار هومة، الجزائر، 2017، ص: 285.

ورغم الإختلاف حول تعريف المسؤولية الإجتماعية إلا أن هناك عناصر محددة تندرج في مختلف تعريفات المسؤولية الإجتماعية للشركات هي[8]:

-أن المسؤولية الإجتماعية مبادرة طوعية تنفذها الشركة تتعدى نطاق إلتزاماتها القانونية إتجاه الآخرين؛

-أن المسؤولية الإجتماعية للشركات لا تقتصر على التبرعات وأعمال الخير التي تقوم بها، وإنما هي جزء من سياسة الشركة وتنعكس في آليات عمل الشركة اليومية وفلسفتها العامة؛

-أن المسؤولية الإجتماعية للشركة تستهدف أصحاب المصالح الذين تتعامل معهم الشركة وتسعى إلى إشراكهم معها بأشكال مختلفة، كالزبائن أو المستهلكين والعاملين في الشركة والمتعاقدين والموردين إضافة إلى المجتمع المحلي الذي تعمل ضمنه منشآت الشركة، وأيضا المجتمع بشكل عام.

وكذلك نلاحظ أن هناك جانبين يمكن التركيز عليهما، الأول قانوني ينطلق أساسا من العلاقة القائمة بين المجتمع والشركة ويتمثل مضمونه في أن هذه الأخيرة لها عمليات تنفذها وسلوكا تمارسه وأهدافا تحققها، وبالتالي لابد أن يكون لذلك آثاره التي تمتد لتغطي كل المجتمع أيا كانت تلك الآثار، أما الثاني يتمثل في الجانب الإنساني ويقوم على الدور الذي يمكن أن تلعبه الشركة بصفتها وحدة مستقلة تعمل في مجتمع ومدى مساهمتها فيه، فالعلاقة التي تتكون في بيئة الشركات هي التي تشكل المجتمع لذلك هناك إلتزامات إجتماعية وإنسانية تقع تحت مسؤولية الشركة[9].

2-2-أهمية المسؤولية الإجتماعية

أ-بالنسبة للشركة

-تحسين صورة الشركة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا إعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للشركة إتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة موجودة بالشركة؛

-تحسين مناخ العمل نتيجة الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية للشركة، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛

-تمثل المسؤولية الإجتماعية تجاوبا فعالا من التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

ب-بالنسبة للمجتمع

-الإستقرار الإجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الإجتماعية للشركة، تحسين نوعية الخدمات المفيدة للمجتمع؛

-إزدياد الوعي بأهمية الإندماج التام بين الشركات ومختلف الفئات ذات المصالح؛

-الإرتقاء بالتنمية إنطلاقا من زيادة التثقيف والوعي الإجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالإستقرار السياسي والشعور بالعدالة الإجتماعية.

ج-بالنسبة للدولة

-تخفيض الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والإجتماعية؛

-يؤدي الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي الشركات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الإجتماعية؛

-المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من الآفات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل الشركات الإقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

*وبالرغم من إدراك معظم الشركات لأهمية المسؤولية الإجتماعية وتأييد تبنيها إلا أنه يوجد بعض منها من تجد هذه الفكرة تهديدا لوجودها الحر، والجدول الموالي يبين مختلف الحجج التي تدفع الشركات إما لتبني المسؤولية الإجتماعية أو تفاديها وغض الطرف عنها.

جدول رقم 05: الحجج المؤيدة والمعارضة لفكرة المسؤولية الإجتماعية للشركة

مع المسؤولية الإجتماعية	ضد المسؤولية الإجتماعية
1-توقعات الجمهور: إرتفاع التوقعات الإجتماعية من الشركات والرأي العام يدعم الإهتمام الإجتماعي والأهداف الإقتصادية. **2-الأرباح طويلة الأمد**: نتيجة العلاقات مع المجتمع وتحسين صورة الشركة لدى الجمهور. **3-الإلتزام الأخلاقي**: العمل بما هو صواب وتجنب الأعمال غير الشرعية. **4-صورة الشركة**: خلق أفضل الصور لجذب جمهور أكثر وإكتساح أسواق أكبر. **5-البيئة**: خلق بيئة أكثر إستقرارا وإجتذابا للعمال المهرة. **6-مصالح حملة الأسهم**: رفع قيمة الأسهم على المدى الطويل.	**1-**على الشركات الإهتمام بالأهداف الإقتصادية وترك الأهداف الإجتماعية لشركات المجتمع. **2-**متابعة الهدف الإجتماعي يضعف الإنتاجية الإقتصادية مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأرباح. **3-**الأعمال الإجتماعية تعتبر تكلفة بالنسبة للمجتمع. **4-**سيادة الشركات في المجتمع وخاصة بعد الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية فإنها ستصبح أكثر قوة. **5-**محدودية الخبرة ونقص المهارة في مواجهة المشاكل الإجتماعية. **6-**إضعاف الأهداف الأخرى للشركة لكونها تستنزف طاقة ليست بالقليلة. **7-**تعد المسؤولية الإجتماعية مسألة معقدة وصعبة ومن

7-إمتلاك الموارد: الشركة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتقديم الدعم الإجتماعي.	الصعب إستيعابها في الكثير من الأحيان. **8-**نقص دعم الجمهور وإمكانية إختلاف الآراء قد تؤدي إلى حدوث خلافات الشركة في غنى عنها.

المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص: 214.

2-3-أسباب إتجاه الشركات العائلية إلى تبني المسؤولية الإجتماعية

هناك العديد من الأسباب التي تدفع الشركات بإختلافها إلى تبني برامج مختلفة تتعلق بالمسؤولية الإجتماعية، ومن هذه الأسباب نذكر ما يلي[10]:

-الصعوبات التسويقية التي تعاني منها الشركات في ظل التغيرات الهائلة في عالم الإقتصاد؛

-إزدياد حدة المنافسة في الأسواق الدولية؛

-الضغوط التي تواجهها الشركات من منظمات المجتمع المدني ومجموعات الضغط المتنوعة مثل: جمعيات حماية البيئة، ومكافحة التدخين، والغش التجاري، الأمر الذي فرض على هذه المنظمات الإهتمام بتحسين صورتها الذهنية من خلال تقديمها لبرامج أو أنشطة يستفيد منها قطاع محدد من المجتمع من القضايا الإجتماعية والإنسانية، ومنها محاربة الأمية، ومكافحة البطالة وزيادة الوعي الثقافي ومكافحة الفقر وغيرها؛

لقد أثبتت الدراسات أهمية أن تكون الشركات مسؤولة إجتماعيا وأن ذلك يؤثر على نجاح هذه المنظمات بشكل كبير، ومن أهم مكاسب تطبيق المسؤولية الإجتماعية نذكر[11]:

-تعزيز سمعة الشركات والعلامة التجارية، وتؤدي الممارسات التجارية المسؤولية إلى تعزيز مكانة المنتج أو السلعة وتقوية سمعة منظمة الأعمال، وفي المنظمات الحديثة تعد السمعة هي القيمة التي تخلق منهج العمل، وتحظى بإهتمام بالغ من أصحاب المصلحة وتستقطب الأيدي العاملة ذات الكفاءة العالية؛

-تحسين الأداء المالي لمنظمات الأعمال، قدمت الأبحاث المتعلقة بين المسؤولية الإجتماعية للشركات والربحية نتائج مناقضة وغير واضحة بسبب إشكالية صعوبة الأداء الإجتماعي؛

-تحقيق التقارب بين الشركة والمجتمع، تمارس الأعمال برامج متنوعة للمسؤولية الإجتماعية للتقرب أكثر من المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته؛

-إدارة المخاطر الإجتماعية والبيئية، تعتبر ممارسات المسؤولية الإجتماعية من قبل منظمات الأعمال شكلا من أشكال إدارة المخاطر الإجتماعية والبيئة. فبدلا من الوقوع تحت تأثير أنشطتها اللامسؤولة تجاه المجتمع والبيئة؛

-جذب القدرات والكفاءات البشرية وتحفيزها وتطويرها والحفاظ عليها، تتميز المنظمات المسؤولة بكونها، قادرة على إستقطاب اليد العاملة ذات الكفاءة العالية والحفاظ عليها نظرا لأن سمعتها تؤهلها لذلك.

2-4-أبعاد المسؤولية الإجتماعية وإستراتيجياتها

حسب كارول Carroll فإن الأبعاد الأربعة للمسؤولية للشركة غير مستقلة عن بعضها البعض وهي تخص الشركة ككل وتتمثل فيما يلي[12]:

أ-المسؤولية الإقتصادية: أول المسؤوليات الإجتماعية للشركة الإقتصادية، فعليها أن تستمر في إنتاج السلع والخدمات بربح.

ب-المسؤولية القانونية: يتوقع المجتمع من الشركة أن تعمل في إطار قانوني.

ج-المسؤولية الأخلاقية: هذه المسؤوليات هي تلك التي تعلو غيرها الموقعة بالقوانين، وهي متوازنة مع المعايير والعادات، ويتوقع وإن لم يكن مطلوبا من المجتمع حتى رغم التعريف الذي قد لا يكون جيدا، وهذه تشمل أشياء مثل الأخلاق البيئية.

د-المسؤولية الخيرية: عطاء المؤسسة تقديري، رغم أنه مرغوب بشكل زائد من مجتمعات ذوي المصلحة.

وفي إطار توجه منظمات الأعمال نحو تبني المسؤولية الإجتماعية، فإنها تنطلق للقيام بذلك من خلال تبنيها لإحدى الإستراتيجيات الأساسية للتعامل مع المسؤولية الإجتماعية، حيث تتفاوت تلك الإستراتيجيات بين رفض تبني المنظمات للمسؤولية الإجتماعية بشكل قاطع إلى المبادرة الطوعية، وهناك أربع إستراتيجيات يتم تبنيها لممارسة المسؤولية الإجتماعية، والإسهام في الإنفاق على الأنشطة الإجتماعية، وهي[13]:

-**إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني:** تهتم هذه الإستراتيجية بالأولويات الإقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور إجتماعي، لأن هذه المنظمات تركز على تعظيم الربح والعوائد الأخرى؛

-**الإستراتيجية الدفاعية:** تعني القيام بدور إجتماعي محدود، وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة، من أجل حماية المنظمة من الإنتقادات وبالحد الأدنى؛

-**إستراتيجية التسكين:** تساهم المنظمة في الأنشطة الإجتماعية من خلال تبني الإنفاق على الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الإقتصادية والأخلاقية والقانونية؛

-**إستراتيجية المبادرة الطوعية:** تتبنى المنظمة دور إجتماعي واسع، وتأخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قرارات المنظمة.

3-تبني المسؤولية الإجتماعية من خلال مواصفة إيزو 26000

تتمثل ظروف عمل الإيزو بشأن المسؤولية الإجتماعية في الإدراك العام بأن هذه المسؤولية الإجتماعية هي أمر جوهري في بقاء و إستمرارية أية شركة.

3-1-تعريف الإيزو 26000

عرفت مواصفة الإيزو 26000 بأنها تمثل دليلا إرشاد للمنظمات حول المسؤولية الإجتماعية، ومن المفترض أن يتم إستخدامها من قبل مختلف المنظمات في كلا القطاعين العام والخاص، سواء في الدول النامية أم المتقدمة، وقد صدرت هذه المواصفة عن منظمة الإيزو الدولية بتاريخ 2011/11/01 بعد الأخذ بآراء العديد من الأطراف المعنية، وخبراء من أكثر من 80 دولة، وحوالي 40 منظمة إقليمية من المنظمات المهتمة بتطبيق مبادئ المسؤولية

الإجتماعية، مثلت بمجملها الجهات ذات العلاقة هي المستهلكون، والحكومة والقطاع الصناعي، والعمال والمنظمات غير الحكومية، ومنظمات الخدمات، والدعم والبحث[14].

كما عرف مواصفة الإيزو 26000 بأنها: "مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الإجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها، كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكن الشركات من إدخال مفهوم المسؤولية الإجتماعية ضمن إطار الإستراتيجيات والآليات والممارسات والعمليات بها، وبما أن هذه المبادئ والتوجيهات لن تكون متساوية في الإستخدام، فإن المسؤولية تقع على الشركات في تحديد ما يهمها منها وتنفيذها بالتساوي والتعاون مع شركائها"[15].

وعرفت كذلك بأنها توفر قيمة مضافة لكل المبادرات الحالية المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية، من خلال عرض مجموعة من الإرشادات والتوجيهات المتكاملة، ترتكز على إتفاق عالمي بين الخبراء الذين يمثلون أطراف مختلفة من أصحاب المصالح، وتشجع هذه المواصفة أيضا على الممارسات الجيدة في مجال المسؤولية الإجتماعية في العالم ككل. وتعتبر المواصفة بمثابة دليل إرشادي لتطبيق مبادئ المسؤولية الإجتماعية كما تهدف إلى دمج ممارسات المسؤولية الإجتماعية ضمن الخطط الإستراتيجية والأنظمة والممارسات والعمليات للشركات[16].

3-2-أهداف مواصفة المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000 في الشركات

تتمثل أهداف مواصفة إيزو 26000 فيما يلي[17]:

أ-على مستوى أداء الشركات اتجاه المجتمع

-مساعدة الشركات في مخاطبة مسؤولياتها الإجتماعية، وفي نفس الوقت إحترام الإختلافات الثقافية الإجتماعية والبيئية والقانونية وظروف التنمية الإقتصادية؛

-توفير التوجيهات العملية التي تجعل من المسؤولية الإجتماعية قابلة للتطبيق والممارسة العملية، تعزيز مصداقية التقارير المعدة من أجل عرض تقييم ممارسات المسؤولية الإجتماعية؛

-التوافق مع الاتفاقيات والمبادرات الدولية المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية للشركات؛

-نشر الوعي بأهمية المسؤولية الإجتماعية والتحسيس بأهميتها ومكاسبها للشركات؛

-العمل المشترك على المستوى الدولي في حقل المسؤولية الإجتماعية وتوحيد ممارسساتها ليسهل تقييمها بشكل متماثل في الدول المختلفة.

ب-على مستوى الأداء البيئي و الدور التنموي

-جعل من الممارسات العملية للمسؤولية الإجتماعية أداة لتحقيق التنمية المستدامة، والحفاظ على الإنسان والحيوان والبيئة، والإعتماد على القوانين المنظمة لذلك مثل: حقوق الإنسان وقوانين حماية البيئة؛

-إعتبار كل قضايا التنمية كمكون أصيل لمواصفة المسؤولية الإجتماعية؛

-نشر مفاهيم وممارسات المسؤولية الإجتماعية من خلال دمجها في البرامج التنموية والتعليمية والتثقيفية وبرامج البحث العلمي في الجامعات.

ج- على مستوى علاقة الشركات بأصحاب المصلحة

-تحسين العلاقة بين الشركة وباقي أصحاب المصلحة المتعاونين معها، وذلك من خلال خلق حوار مشترك بين الطرفين موضوعه عن أهمية تحقيق المنافع المتبادلة؛

-الإلتزام بحقوق كل من العاملين والمستهلكين والموردين، وتحسنها بشكل مستمر، في سبيل أن تتحسن الذهنية تجاه الشركة، وتتكاثف جهود كل الأطراف لتحقيق المصلحة العامة؛

-عدم إهمال حق المجتمع في إستفادته من مزايا تمنحها الشركة الإقتصادية، مثل عدالة التوظيف، ومنح المساعدات والهبات لمنظمات المجتمع المدني، والمساهمة في تحقيق التنمية بكافة أشكالها؛

-تحمل تبعات النشاطات الصناعية على البيئة، فإن كانت نشاطات ملوثة يجب التحقيق من خدمة التلوث، مع محاولة تجنب كل ما من بشأنه أن يؤثر سلبا على البيئة وتفاديه.

3-3-وضعية تطبيق مواصفة الإيزو 26000 في الشركات الجزائرية

تعتبر الجزائر عضوا في منظمة الإيزو منذ 1976. كما قامت بالمصادقة على المواصفة القياسية الإيزو 26000، و تعد الجزائر من بين البلدان الأوائل بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التي تبنت المعيار الدولي الجديد للمسؤولية الإجتماعية للشركات وذلك من خلال وضع برنامج وطني للمرافقة في إطار مبادرة إقليمية أطلق عليها اسم (آر.آس مينا) (المسؤولية الإجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) وتمتد من 2012 إلى 2014 وتشمل هذه المبادرة الإقليمية ثمانية بلدان هي: الجزائر والمغرب وتونس ومصر والأردن وسوريا ولبنان والعراق، وتشرف عليها المنظمة الدولية للتقييس بالتعاون مع الوكالة السويدية للتنمية الدولية، وستستفيد 114 مؤسسة جزائرية من تكوين ومرافقة في مجال التقييس في إطار هذا البرنامج.

في المرحلة الأولى من برنامج المسؤولية الإجتماعية (آر.آس مينا) التي تم الشروع فيها في شهر ماي 2011 وإستكملت في ديسمبر، استفاد منها كل من المركز التقني لمواد البناء (بومرداس) ووحدات التصبير الجديدة للجزائر (رويبة).

وبناء على نفس البرنامج الوطني، قام المعهد الوطني للتقييس في سنة 2012 بإختيار أربع شركات وطنية للإستفادة من البرنامج الإقليمي للمرافقة لمدة ثلاث سنوات من أجل مطابقة المقاييس التي تمليها المنظمة الدولية للتقييس (الإيزو 26000)، وذلك من ضمن 15 مؤسسة ترشحت من القطاعين، ويتعلق الأمر بكل من فرع تابع لسوناطراك، شركة إتصالات الجزائر، سيفيتال بجاية ومجمع كوندور، ثلاث شركات صناعية وشركة ناشطة في قطاع الخدمات.

وبخصوص سنة 2013، فإن هناك شريكتين من قطاع البناء والأشغال العمومية والري توجدان في قائمة الإنتظار، وهما كوسيدار للأشغال العمومية من القطاع العام والمؤسسة الخاصة لأشغال الطرق والري والبناء، ويتم إختيار الشركات بناء على مجموعة من المعايير مثل سمعتها الوطنية والإقليمية في قطاع النشاط وكذا العلاقات مع المستخدمين والبيئة.

ويهدف هذا البرنامج التدريبي إلى تمكين الشركات المستفيدة من الأدوات التي تمكنها من تحسين أدائها في مجال المسؤولية الإجتماعية للشركات، وبعد إستكمال هذا البرنامج يمكن الشركات المستفيدة أن تحصل على تصديق لحساباتها طبقا لمتطلبات مواصفة الإيزو 26000 وعلاوة على عملية الإشراف على الشركات فإن المسؤولية الإجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تعتزم تقديم تكوين لخبراء جزائريين لمرافقة الشركات في تحسين إلتزاماتها حول المسؤولية الإجتماعية[18].

4-إلتزام شركة آن سي آي رويبة بالمسؤولية الإجتماعية

4-1- التعريف بشركة آن سي آي رويبة (لمحة تاريخية)

الشركة ذات الأسهم آن سي آي رويبة هي شركة خاصة عائلية (عائلة عثماني) خاضعة للقانون الجزائري ذات رأسمال قدره 849195000 دينار جزائري، ويتمثل نشاطها الرئيسي في إنتاج وتوزيع المشروبات وعصائر الفاكهة، وقد تأسست في الجزائر عام 1966 في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (ذ م م) تحت إسم "الشركة الجديدة للمصبرات الجزائرية" وكانت الشركة متخصصة في إنتاج معجون الطماطم، والهريسة والمربيات تحت العلامة التجارية "الرويبة".

في سنة 2003: غيرت الشركة شكلها القانوني وأصبحت شركة ذات أسهم.

في سنة 2006: إرتفع رأس مال الشركة من 109472000 إلى 152044000 دينار جزائري مخصص لمؤسسة مساهمة أجنبية، وهي شركة رأس المال الإستثماري غير المقيمة "إفريسينفست المحدودة".

في سنة 2008: تم تغيير الإسم السابق للشركة من "الشركة الجديدة للمصبرات الجزائرية" إلى "آن سي آي رويبة ش.ذ.أ".

رفع رأس المال الشركة من 792195000 دينار جزائري إلى 8491495000 دينار جزائري.

في سنة 2011: صدر قرار مجلس الإدارة في 27 ماي 2011 بإدارج الشركة في البورصة وصادقت عليه الجمعية العمومية للمساهمين في 31 جانفي 2012.

في أفريل 2013: شرعت شركة آن سي آي الرويبة في بيع أسهمها من خلال العرض العلني للبيع.

وأنصب مبلغ العرض على 25% من رأس المال، أي ما يعادل 849195200 دينار جزائري موزعة على 8491950 سهم.

في جوان 2013: وبعد إستيفائه شروط القبول المنصوص عليها في القواعد التنظيمية للبورصة، تم إدارج سند رأس المال الشركة ذات الأسهم آن سي أي رويبة في جدول التسعيرة الرسمية بتاريخ 03 جوان 2013، وقد قدر مبلغ الإدراج ب: 400 دينار جزائري.

في سنة 2014: فتحت آفاق نمو أكبر بتوقعات إنتاج أكثر من 260 مليون قارورة/علب منتجة.

في سنة 2015: حصدت الشركة الجائزة الوطنية لأفضل مصدر.

شركة رويبة هي أول شركة للصناعات الغذائية الجزائرية يتم وسمها إيزو 9002 نسخة 1994 في أفريل من سنة 2000 والذي تم تجديده سنة 2008 ب: إيزو 14001 وإيزو 9001 Système de Management Intégré لتسيير الجودة وكذا التسيير البيئي، آخر مراجعة لتجديد هذين الوسمين تمت في جويلية 2018 [19].

ونلخص تقديم شركة آن سي آي رويبة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 06: تقديم مؤسسة رويبة

الصفة	البيان
التسمية الإجتماعية	آن سي آي الرويبة شركة ذات أسهم (NCA Rouiba)
المقر الإجتماعي	الطريق الوطني رقم 05، المنطقة الصناعية رويبة-الجزائر العاصمة.
الرأسمال الإجتماعي	الرأسمال الإجتماعي 849195000 مقسن بين 19 مساهم.
المسيرون الرئيسيون	سليم عثماني (رئيس مجلس الإدارة)، محمد صبحي (المدير العام).
المسؤول عن الإتصال	سليم عثماني الهاتف: 51 11 81 21 (0) 213+، الفاكس: 21 (0) 213+ 93 22 81، العنوان الإلكتروني: bourse@rouiba.com.dz
النشاط	شركة آن سي آي رويبة مكرسة كليا لإنتاج وتوزيع المشروبات وعصائر الفواكه

المصدر: وثيقة داخلية للشركة.

4-2-الأهداف العامة لشركة آن سي آي رويبة

تتمثل في النقاط التالية:

-البقاء والمحافظة على مركزها الريادي في السوق الجزائرية وحتى على مستوى شمال إفريقيا؛

-العمل المستمر لتحسين رضا كل من العملاء والمستهلكين؛

- ضمان عائد مقبول على الإستثمار لمساهمينا؛

-صناعة منتجات تضمن لنا أكبر قدر من السلامة لصحة المستهلكين؛

-العمل على الإستغلال والإستهلاك الأمثل للطاقة، المياه والمواد المستعملة في عملية التصنيع؛

-تحسين الجو المهني والداخلي للشركة الذي يسمح بتحفيز الموظفين لديها؛

-إستمرار إستراتيجيتنا الرامية إلى تطوير سوق الفواكه والمشروبات غير الغازية؛

-العمل على توسيع القدرة الإنتاجية لدى المؤسسة؛

-دعم نمو التعبئة والتغليف من الورق المقوى، مما يساهم في حماية المستهلك والبيئة أيضا.

4-3-أهم التوجهات الإستراتيجية المتبناة من طرف الشركة

التوجهات الإستراتيجية الرئيسية المعتمدة من طرف الشركة هي[21]:

-تطوير القدرات الإنتاجية للإستجابة للنمو السريع الذي عرفته العصائر المعلبة في العلب الكرتونية والقارورات البلاستيكية (TETRA PAK et PET)؛

-تحسين الطاقة التخزينية للشركة؛

-تعزيز القدرة التسويقية للشركة؛

-تطوير الصادرات وخاصة في المنطقة المغاربية؛

-ترقية سياسة الجودة الشاملة وذلك بالإستجابة للمعايير الدولية شهادة ISO 22000 ونظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة HACCP.

4-3-السلوك الإجتماعي لشركة آن سي أي رويبة

تعتبر شركة آن سي آي رويبة أول شركة جزائرية تشرع في وضع مخطط نيل مواصفة إيزو 26000 المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية للشركات الإقتصادية، كما تم وسم شركة رويبة HACCP ISO 22000 المتعلقة بسلامة المواد الغذائية المستعملة في صنع منتجاتها وتحصلت بكل فخر على الوسم المرموق Buvez Tranquille (اشرب مهني) تحت رقابة الجمعية الوطنية للمنتجين الجزائريين للمشروبات APAB[20].

فالفعاليات الإجتماعية التي ساهمت فيها شركة آن سي آي رويبة منذ نشأتها إلى يومنا هذا والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما:

أ-مسؤولية إجتماعية داخلية (ذات بعد داخلي)

وتتمثل في النقاط التالية:

-تحسين ظروف عمل العمال وعلاقاتهم ولقد زادت نسبة اليد العاملة في الشركة من 391 عامل سنة 2009 إلى 479 عامل سنة 2012 وهو في تطور كل سنة؛

-الحرية النقابية وضمان عدم التمييز مهما كان نوعه؛

-ضمان توفير كل شروط السلامة والصحة للعمال في أماكن العمل، والحيلولة دون وقوع حوادث العمل والحوادث العرضية وفقا لمعايير النظافة والسلامة.

ب- مسؤولية إجتماعية خارجية (ذات بعد خارجي)

ومن أبرز الأنشطة والإنجازات الإجتماعية التي تبنتها شركة آن سي آي رويبة ما يلي:

-تقديم الدعم المالي للتظاهرات العلمية كالملتقيات والندوات؛

-تقديم الدعم المالي للتظاهرات الرياضية، كدعم أول إمرأة جزائرية وإفريقية تصعد إلى القطب الشمالي؛

-تقديم الدعم المالي للتظاهرات الثقافية وحماية التراث، كترميم الموقع الأثري باي يوسف أدرار؛

-دعم جمعيات حماية المستهلك؛

-المساعدة في الحملات الإجتماعية التي تقوم بها الحركات الشبابية كناس الخير؛

-إستقبال الطلبة وأساتذة الجامعات.

الخاتمة

من خلال دراسة هذا الموضوع من خلال واقع الشركات العائلية، والمسؤولية الإجتماعية للشركات العائلية (الخلفية النظرية)، وتبني المسؤولية الإجتماعية من خلال مواصفة إيزو 26000، وإلتزام شركة آن سي آي رويبة بالمسؤولية الإجتماعية تم التوصل إلى النتائج التالية:

-تعتبر الشركات العائلية من أكثر الأنماط التنظيمية شيوعا في عالم الأعمال وتلعب دورا كبيرا في كل البلدان متقدمة كانت أم نامية، وتوفر فرصا للتوظيف، وتساهم بنسبة تتراوح بين 70% و90% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي؛

-المسؤولية الإجتماعية هي قرار طوعي تتخذه الشركات بهدف الإسهام في بناء مجتمع أفضل وبيئة أنظف، وهي مفهوم تنتهجه الشركات بشكل طوعي بدمج إهتماماتها الإجتماعية والبيئية في أعمالها وفي تعاملها مع أصحاب المصالح؛

-تعني المسؤولية الإجتماعية للشركات تصرف الشركات على نحو يتسم بالإلتزام الإجتماعي والمساءلة الإجتماعية، وليس فقط أمام أصحاب هذه الشركات، بل أمام أصحاب المصالح الأخرى بمن فيهم الموظفين والعملاء والشركاء والأجيال القادمة؛

-إن تبني الشركة للمسؤولية الإجتماعية يجعلها حلقة وصل ما بين مختلف الأطراف المتعاملة معها، وكلما كان هذا الإتصال فعال وإيجابي مكن الشركة من تحقيق أهدافها من جهة، وأهداف الأطراف المتعاملة معها من جهة أخرى؛

-إن قيام الشركة بمسؤولياتها إتجاه المجتمع يمكنها من تحسين صورتها أمام المجتمع مما يكسبها بمرور الوقت ميزة تنافسية؛

-المسؤولية الإجتماعية لا تخص فقط الشركات الكبيرة بل كل أشكال الشركات؛

-تبني الشركات العائلية لمسؤولياتها الإجتماعية تحقق فوائد عديدة للمجتمع كزيادة ولاء العاملين وغيرها، وللمؤسسة أيضا من خلال خلق العلاقات الجيدة مع المساهمين، العمال،...إلخ؛

-كما أن الشركات العائلية من خلال تبنيها لمسؤولياتها الإجتماعية يعطيها فرصة لتحسين أدائها والقيام بدور متميز لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن، من خلال المساهمة في خلق مناصب عمل، وعقلنة إستخدام الموارد.

الهوامش والإحالات:

1-صفاء سلامة أبو شامة، الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2016، ص: 41.

2- دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، 2009، ص: 12.

3- عبد الكريم مسعي، ياقوتة بودوشن، حوكمة الشركات العائلية-نماذج من المملكة العربية السعودية-، ورقة بحثية قدمت في اليوم الدراسي حول تحديات الحوكمة وضرورة الإبتكار، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-، يوم 5 أفريل 2016، ص: 09.

4- نهاد نادر، تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة في سورية، مجلة جامعة البعث، المجلد 38، العدد1، 2016، ص: 102.

5- عبد الكريم مسعي، ياقوتة بودوشن، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

6--ماجد محمد الفرا، تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد1، 2005، ص ص: 10-11.

7- عبد الكريم مسعي، ياقونة بودوشن، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

8- ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والإجتماعية للمنظمات، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة نشر، ص: 201.

9- علي عبد الصمد عمر، مرجع سبق ذكره، ص: 286.

10- مسعودة شريفي، كريمة حاجي، المسؤولية الإجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات العمال المعاصرة: مرحلة ألف ميل تبدأ بخطوة، مداخلة قدمت في إطار الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، جامعة بشار، يومي 14و15 فيفري 2012، ص: 05.

11- بطاهر بختة، عرقوب علي، مرجع سبق ذكره، ص:144.

12- علي عبد القادر كامل، حوكمة الشركة، المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2017/2016، ص: 180.

13- ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، مرجع سبق ذكره، ص: 215.

14- ماهر محمد الدويري، أثر أبعاد المواصفة الدولية الأيزو 26000 للمسؤولية المجتمعية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفى التخصصي عمان الأردن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص: 38.

15- بحوصي مجذوب، بخوش مديحة، دور مواصفة الإيزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الإجتماعية، مداخلة قدمت في إطار الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، جامعة بشار، يومي 14 و15 فيفري 2012، ص ص: 08-09.

16- وهيبة مقدم، تحسين الأداء البيئي والإجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية إيزو 26000 للمسؤولية الإجتماعية، مداخلة قدمت في إطار الملتقى الوطني حول الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر: إستمرارية ...أم قطيعة، جامعة عبد الحميد ابن باديس (مستغانم)، يومي 23 و24 أفريل 2012، ص: 07.

17- نفس المرجع السابق، ص ص: 08-09.

18- إلهام يحياوي، ليلى بوحديد، تطبيق بنود مواصفة الإيزو 26000 لتشجيع المؤسسات الجزائرية على تبني المسؤولية الإجتماعية، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والإجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 2، العدد6، مارس 2019، ص ص: 98-99.

19- موقع بورصة الجزائر: https://www.sgbv.dz/ar/?page=details_societe&id_soc=29.
تاريخ الإطلاع: 2020/11/04.

20-موقع إخباري جزائري شامل الحدث: https://www.elhadath-dz.com
تاريخ الإطلاع: 2020/11/04.

21-وثيقة داخلية للشركة.

تقييم الأداء البيئي للشركات العائلية الجزائرية
دراسة عينة من الشركات

د. بن أحمد سعدية، جامعة أحمد زبانة، غليزان
Saadia.benahmed@cu-relizane.dz

د. حنصال أبوبكر، جامعة أحمد زبانة، غليزان
aboubakr.hansal@cu-relizane.dz

د. شمة نوال، جامعة أحمد زبانة، غليزان
nawal.chemma@cu-relizane.dz

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تقييم مستوى اهتمام الشركات العائلية الجزائرية بقياس أدائها البيئ من خلال تحديد نسبة تطبيقها للمؤشرات البيئية.

توصلنا من خلال دراسة ميدانية أجريناها على عينة من الشركات العائلية الجزائرية (31 شركة) إلى أن مستوى استخدامها للمؤشرات البيئية ضعيف؛ وأن هناك فروق في إجابات الشركات العائلية عينة الدراسة تعود إلى حجم الشركة وحصتها السوقية.

الكلمات المفتاحية: الأداء البيئي؛ الشركات العائلية؛ المؤشرات البيئية.

Abstract:

This research paper aims to determine the level of interest of Algerian family companies to measuring their environmental performance by determining the percentage of their application of environmental indicators.

Through a field study we conducted on a sample of Algerian family companies (31 companies); we found that the level of their use of environmental indicators is weak; and there are differences in the answers of the family companies in the study sample due to the size of the company and its market share.

Keywords: Environmental Performance; Family Companies; Environmental Indicators.

1. تمهيد:

في عقد الثمانينات وفي ظل الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية ، نادت الى تقليص دور الدولة من خلال نقل ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص وهو ما يعرف بالخوصصة، وكأحد نتائج هذه الأخيرة سيطرة الشركات الخاصة على قطاع الأعمال؛ وقد مثلت الشركات العائلية ما نسبة 90 % من الشركات الخاصة، هذا الأمر يجعلنا نسلط الضوء على هذا النوع من الشركات في دراساتنا.

في الآونة الأخيرة تنامى كثيرا مصطلح المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث أصبح اهتمام الشركات بالمجتمع والبيئة التي تعمل فيها شرطا أساسيا وأحد مفاتيح نجاح هذه الشركات، ولم يعد تفكيرها منحصرا في كيفية تعظيم أرباحها، فمن المعروف أن أي شركة تسعى إلى تحقيق الأرباح لكن لا ينبغي أن يكون ذلك ناتجا عن أمور تضر بالمجتمع والبيئة.

2.1 الإشكالية:

تعتبر المسؤولية البيئية جزء لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية، وهي تمثل مسؤولية الشركة اتجاه بيئتها، هذه المسؤولية يمكن قياسها ومعرفة درجة التزام الشركة بها وهذا من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء تدعى بالمؤشرات البيئية؛ الأمر الذي جعلنا نطرح السؤال التالي: **ما مدى تطبيق الشركات العائلية الجزائرية لمؤشرات الأداء البيئية؟**

كإجابة مبدئية عن هذا السؤال قمنا بصياغة الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الأولى: مستوى استخدام الشركات العائلية الجزائرية للمؤشرات البيئية منخفض.
- الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة لدرجة استخدامها للمؤشرات البيئية تعود إلى حجم الشركة العائلية وحصتها السوقية.

2.2 أهمية الدراسة:

تبزر أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع المطروح فيها، والمتمثل في تبيان مدى تطبيق الشركات العائلية الجزائرية للمؤشرات البيئية في عملية قياس وتقييم أدائها، أي توضيح درجة التزاماها اتجاه بيئتها (مسؤوليتها البيئية).

3.2 أهدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح:

- مفهوم: الشركات العائلية،المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية البيئية، الأداء البيئي، الشركات العائلية؛

- البحث عن مدى التزام الشركات العائلية الجزائرية بمسؤوليتها البيئية وتقييم الأداء البيئي.

4.2 منهج وتقسيم الدراسة:

الإجابة عن سؤال الدراسة واختبار فرضياته جعلنا نتبع المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي من خلال أخذ عينة من الشركات العائلية الجزائرية، وبالاعتماد على أداة الاستبيان والبرنامج الاحصائي spss. وقمنا **بتقسيم الدراسة** إلى العناصر التالية: الإطار النظري، عرض نتائج الدراسة التطبيقية، تحليل النتائج والخاتمة.

2. الإطار النظري:

سنعرض من خلال ما يأتي مفهوم كل من: الشركات العائلية، المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية البيئية، الأداء البيئي ومؤشراته.

1.2 الشركات العائلية:

الشركة العائلية هي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية، وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة1.

تنسب الشركة العائلية إلى اسم عائلة، أي إلى اسم شخص واحد، وهو عميد العائلة، أو إلى لقب العائلة، وقد تكتسب الشركة شهرتها من اسم العائلة أو العكس، فقد تكتسب العائلة شهرتها من شهرة الشركة.ومن صفات الشركة العائلية أنها في أغلب الحالات شركة مغلقة على مُلاكها فقط، أما حسب التصنيف القانوني فيمكن أن تكون الشركة العائلية : شركة ذات توصية بالأسهم، أو شركة تضامن، أوشركة ذات مسؤولية محدودة، أوشركة توصية محدودة2.

الشركة العائلية يكون غالبية التصويت فيها تحت سيطرة العائلة المالكة، ويشتمل ذلك على المؤسس الذي يعتزم نقل ملكية الشركة إلى أحفاده. وعلى ذلك فإن الشركات العائلية هي شركات يغلب فيها الكيان العائلي دورا اداريا وماليا ورقابيا مؤثرا على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة3.

2.2 المسؤولية الاجتماعية للشركات:

أصبحت المسؤولية الاجتماعية في الوقت الحالي محل اهتمام العديد من الشركات الاقتصادية، لا سيما في ظل وجود: المنافسة الحادة بين الشركات ، جمعيات حماية المستهلك، اتحاد العمال والهيئات الحكومية التي تدعو إلى تحمل الشركات لمسؤوليتها الاجتماعية4.

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية تشكل بداية من أن الشركة تكون مسؤولة اجتماعيا وذلك بتقديمها المنتوجات والخدمات التي يحتاجها المجتمع، ليشمل هذا المفهوم فيما بعد مجالات أخرى متمثلة في حقوق العمال، أخلاقيات الشركة، علاقتها مع: المجتمع والمحيط، وحقوق الإنسان...5.

لقد وردت عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية للشركات، تختلف باختلاف وجهات النظر، كما تختلف من صناعة الى أخرى، وليس هناك معيار أو مؤشر محدد تعتمده الشركة. وعلى سبيل المثال لا الحصر عرفها المرصد الفرنسي ORSE على أنها:" تجنيد كل طاقات المؤسسة كي تساهم بشكل ايجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم وهذا حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية المستدامة"6.

إن مقتضى هذه المسؤولية يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها الشركات بإرادتها المنفردة اتجاه المجتمع، وفي هذا الإطار تتعدى تلك المسؤولية أو الواجبات إطار التقييد بما هو مسموح قانونيا، إلى العمل الطوعي من أجل تحسين نوعية الحياة لعمالها وعائلاتهم والمجتمع المحلي الذي تعمل فيه والمجتمع عموما7؛ فتطبيق النصوص القانونية يعتبر مسؤولية اجتماعية في حدودها الدنيا لأن خرقها يضع الشركة أمام مساءلة قانونية، وكلما أرادت أن تكون ذات توجه اجتماعي كلما زادت مبادرتها الطوعية8؛ ومنه يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي المسؤولية التي تتحملها الشركات يكون حدها الأدنى الإكتفاء بتطبيق القوانين والتشريعات المحلية والدولية البيئية والاجتماعية وأقصاها القيام بمبادرات اختيارية من أجل إدماج الأهداف الاجتماعية والبيئية ضمن أهداف الشركة المرغوب تحقيقها.

3.2 المسؤولية البيئية:

عرفت البيئة في معجم العلوم الاجتماعية للبيئة على أنها العوامل الخارجية التي يستجيب لها الفرد أو المجتمع بأسره، استجابة فعلية أو استجابة احتمالية، وذلك كالعوامل الجغرافية والمناخية....والعوامل الثقافية التي تسود المجتمع والتي تؤثر على الأفراد؛ وقد أورد إعلان ستوكهولم (تقرير اللجنة العالمية للتنمية والبيئة) تعريفا موجزا للبيئة على أنها كل شيء يحيط بالإنسان9.

للبيئة علاقة وطيدة بالتنمية المستدامة، ولقد اهتم مؤتمر ستوكهولم بتوضيح العلاقة القائمة بينهما، حيث ساد اقتناع عام بأن مشكلات البيئة والتنمية متداخلة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، وعلى أساس هذا التداخل والترابط بني مفهوم التنمية المستدامة، فعلى الصعيد البيئي فالتنمية المستدامة هي الاستخدام الأمثل للأراضي الزراعية والموارد المائية مما يؤدي إلى مضاعفة المساحة الخضراء.

من بين الجهود الدولية في مجال حماية البيئة تم إصدار سلسلة مواصفات قياسية لحماية البيئة من طرف المنظمة الدولية للتقييس وهي: سلسلة **المواصفة القياسية ISO 14000 لأنظمة إدارة البيئة**: حيث تحدد هذه المواصفة متطلبات إصدار الشهادة وإعلان نظام الإدارة البيئية في الشركة، ويعطي التوافق مع المقاييس وضعا تنافسيا للشركات المصدرة والهدف الأساسي من سلسلة ISO 14000 هو تشجيع تبني ادارة بيئية أكثر فعالية وكفاءة ومرونة في هذه الشركات حتى تصبح جزءا من نظامها10.

يعتبر مفهوم المسؤولية البيئية مفهوما حديث النشأة ذو أهمية كبيرة يجمع بين نشاطات المؤسسة الصناعية ودورها البيئي وذلك في إطار التوفيق بين أهدافها المزمع تحقيقها من جهة والحفاظ على البيئة وتجنب كل ما من شأنه أن يؤثر عليها والعمل على تحقيق التنمية المستدامة من جهة أخرى.

إن المسؤولية البيئية مفهوم يصعب فصله عن المسؤولية الاجتماعية، وهذا راجع إلى صعوبة تحديد الأنشطة ذات المضمون البيئي والاجتماعي وهذا ناجم عن الطبيعة المتغيرة لهذة الأنشطة، إلا أن هناك محاولات لدراسة هذا النوع من السلوك البيئي والاجتماعي للتعرف على المجالات التي تتأثر بهذا السلوك. ويمكن التعرف على هذه المجالات اعتمادا على استقصاء المساهمات التي بذلت في شأن تحديدها، ومقارنة تلك المجالات بما هو قائم فعلا للتعرف على أهمية كل مجال من حيث الاستجابة له علميا لما يعكسه هذا من إدراك لتأثيره على الأداء البيئي والاجتماعي. وتقسم مجالات المسؤولية البيئية والاجتماعية للشركة حسب esteo كمايلي:

- مجالات المساهمة العامة؛
- مجال الموارد البشرية؛
- مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية؛
- مجالات مساهمة المنتوج أو الخدمة11.

4.2 الأداء البيئي:

يعكس الأداء البيئي تفاعل الشركات الاقتصادية مع البيئة المحيطة من خلال كيفية إستغلال وإدارة الموارد الطبيعية والتحكم في التلوث. والأداء البيئي مفهوم حديث النشأة ظهر مع ظهور مفاهيم التنمية المستدامة وهو يهتم بالمحافظة على الموارد الطبيعية من التلوث والنفاذ، والأداء البيئي للشركة يكون من خلال قياس الآثار السلبية لنشاطات المؤسسة والطرق والوسائل التي توفرها للقيام بالمعالجة الضرورية12.

تعرف منظمة الإيزو الأداء البيئي على أنه النتائج الكمية القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية ذات العلاقة بالأبعاد البيئية والتي تم وضعها على أساس السياسة والأهداف البيئية للشركة، فالأداء البيئي هو أحد الطرق

العملية التي يمكن للشركة الاعتماد عليه من أجل وضع وتحقيق أهدافها البيئية، وهو طريقة في التسيير تعمل على تشجيع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكارا وأكثر مسؤولية في الجانب البيئي13

إن الأداء البيئي يشير إلى كفاءة الإدارة البيئية في خفض التلوث وحماية البيئة من خلال التركيز على سياسات بيئية تركز على جانب الإنتاج مستخدمة أدوات قياس وتقييم الأداء البيئي من خلال تقييم الأداء المستدام بيئيا، وتقييم دورة حياة المنتوج، والتدقيق البيئي لتحديد درجة التزام المؤسسة للتنظيمات البيئية 14.

- **مؤشرات المسؤولية البيئية:**

المؤشرات البيئية تشمل كافة التكاليف المضحى بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل الشركة داخل نطاقه الجغرافي، حيث تحاول الشركة جاهدة حماية البيئة المحيطة بها ورد الأضرار المتولدة من أنشطتها الصناعية، وتشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء و البيئة البحرية و المزروعات والأعشاب الطبيعية و تلوث المياه و ما إلى ذلك15. ويمكن أن تتعلق المؤشرات البيئية بقياس أحد الجوانب التالية16:

- قياس صورة الشركة وسمعتها في الخارج فيما يتعلق بممارساتها البيئية.
- قياس الشركة لعدد أيام التكوين المخصصة لعمالها والهادفة الى احترام البيئة.
- قياس الشركة لانبعاثاتها والمؤثرة سلبا على البيئة.
- قياس الشركة لاستهلاكها من المواد والمستلزمات المستعملة في العملية الانتاجية.
- قياس الشركة لحجم الفضلات والمهملات الناجمة عن العملية الانتاجية.
- قياس الشركة لحجم الفضلات والمهملات التي قامت بإعادة تدويرها.
- قياس الشركة لاستهلاكها من الطاقة مصنفة حسب نوع الطاقة المستعملة.

3. الطريقة والأدوات:

من أجل دراسة مشكلة البحث استعنا بالاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث قمنا بتقسيمه إلى جزئين: الأول خاص بمعلومات عامة حول الشركة العائلية منها (حجم الشركة – الحصة السوقية)، والثاني: عرضنا فيه 06 مؤشرات بيئية؛ واعتمدنا في إعداد أسئلة الإستبيان على سلم ليكارت الثلاثي: (1): غير موافق- (2): محايد - (3): موافق، المناسب لنوع الدراسة، حيث تحتمل أسئلة الاستبيان ثلاث إجابات فقط: غير موافق – محايد – موافق.

قمنا بتوزيع الإستبيان بشكل عشوائي على مجموعة من الشركات العائلية الجزائرية التي تنشط بالغرب الجزائري؛ وقد استرجاعنا 31 استبيان، التي صلحت كلها للمعالجة.

كما اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، حيث جاءت قيمته بـ 66.3 %، وهي أعلى من النسبة المقبولة إحصائيا 60 %، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج هذا الاستبيان كأداة تساعدنا في الوصول إلى نتائج تجيب عن مختلف التساؤلات.

كما اعتمدنا على البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل البيانات المحصل عليها من الاستبيانات المجمعة، وهذا باستخدام الأساليب الاحصائية التالية:

- **المتوسط الحسابي**: لتحديد مستوى الإجابة حول أسئلة ومتغيرات الدراسة؛
- **الإنحراف المعياري**: يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي؛
- **معامل ألفا كرونباخ**: لقياس ثبات الإستبانة؛
- **اختبار t**: للتحقق من معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- **اختبار التباين الاحادي ANOVA**: لتحديد الفروق بين متغيرات الدراسة.

4. النتائج:

سنعرض من خلال مايأتي: الخصائص المميزة لعينة الدراسة، مستوى استخدامها لمؤشرات الأداء البيئية، وعلاقة بعض الخصائص المميزة لهذه العينة بدرجة استخدامها للمؤشرات البيئية.

1.4 خصائص العينة:

أهم الخصائص المميزة لعينة الدراسة نعرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: التعريف بعينة الدراسة

الحجم	العدد	النسبة
شركة صغيرة الحجم	04	%13.3
شركة متوسطة الحجم	16	%53.4
شركة كبيرة الحجم	10	33.3%
المجموع	30	100%
الحصة السوقية	**العدد**	**النسبة**
حصة سوقية عالية	05	%19.2
حصة سوقية متوسطة	15	%57.7
حصة سوقية منخفضة	06	%23.1

المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أنه: من حيث الحجم: مثلت الشركات العائلية متوسطة الحجم النسبة الأكبر من شركات العينة (51.7 %)، تليها الشركات العائلية كبيرة الحجم (32.3 %)، ثم الشركات العائلية صغيرة الحجم (12.9 %)؛ ومن حيث الحصة السوقية: مثلت الشركات العائلية ذات الحصة السوقية المتوسطة النسبة الأكبر (57.7 %)، تليها الشركات العائلية ذات الحصة السوقية المنخفضة (23.1 %)، ثم الشركات العائلية ذات الحصة السوقية المرتفعة (19.2%).

2.4 عرض نتائج اختبار (t) لمستوى استخدام شركات العينة للمؤشرات البيئية:

المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية ، قيمة (t) ودلالتها لإجابات شركات العينة حول مدى تطبيق المؤشرات البيئية نعرضها في الجدول الآتي:

الجدول رقم 02: نتائج اختبار (t) لمدى استخدام شركات العينة للمؤشرات البيئية

رقم المؤشر	اسم المؤشر	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية %	قيم t	دلالة t مستوى المعنوية	مستوى التطبيق
01	معدل إعادة تدوير النفايات	1.26	0.68	%42.0	06.06	0.000	منخفض
02	معدل استهلاك الطاقة	1.26	0.68	%42.0	06.06	0.000	منخفض
03	معدل استهلاك الماء	1.26	0.63	%42.0	06.54	0.000	منخفض
04	معدل النفايات غير الخطيرة	1.19	0.54	%39.6	06.27	0.000	منخفض
05	معدل النفايات الخطيرة	1.26	0.68	%42.0	06.06	0.000	منخفض
06	معدل انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون	1.16	0.45	% 38.6	10.27	0.000	منخفض
	مؤشرات الأداء البيئي	**1.12**	**0.29**	**%37.3**	**16.48**	**0.000**	**منخفض**

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي(SPSSV_23).

توضح النتائج أعلاه أن كل المؤشرات البيئية جاء مستوى تطبيقها في الشركات العائلية منخفض، حيث جاء كل من معدل استهلاك الطاقة ومعدل استهلاك الماء ومعدل إعادة تدوير النفايات ومعدل النفايات الخطيرة بنفس المتوسط الحسابي: 1.26 و أهمية نسبية: 42 %، يليها معدل معدل النفايات غير الخطيرة ومعدل انبعاثات غاز تثاني أكسيد الكربون بنفس المتوسط الحسابي: 1.19 وأهمية نسبية: 39.6 %،ثم يأتي في الأخير

معدل انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون بمتوسط حسابي 1.19 وأهمية نسبية 38.6 %؛ عند مستوى معنوية 0.000، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

عموما أتى توجه العينة نحو تطبيق المؤشرات البيئية منخفضا بمتوسط حسابي: 1.12 وأهمية نسبية: 37.3 %، عند مستوى معنوية: 0.000 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. **وهذا ما يجعلنا نثبت نسبيا صحة الفرضية الأولى: "مستوى استخدام الشركات العائلية الجزائرية للمؤشرات البيئية منخفض".**

3.4 دراسة العلاقة بين مستوى تطبيق الشركات العائلية عينة الدراسة للمؤشرات البيئية وبين بعض الخصائص المميزة لهذه العينة:

من أجل دراسة العلاقة بين مستوى تطبيق الشركات العائلية عينة الدراسة للمؤشرات البيئية وبين بعض الخصائص المميزة لها (حجم المؤسسة – الحصة السوقية)، قمنا باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، ونتائج هذا الإختبار نعرضها في الجدول التالي:

الجدول 03: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين بعض خصائص الشركات العائلية عينة الدراسة وبين مستوى تطبيقها للمؤشرات البيئية

	خصائص الشركة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى Fدلالة
مستوى تطبيق المؤشرات البيئية	حجم الشركة العائلية	بين المجموعات	0.86	02	0.433	06.83	*0.004
		خلال المجموعات	1.71	27	0.063		
		المجموع	2.57	29			
	الحصة السوقية	بين المجموعات	0.73	03	0.578	18.12	*0.000
		خلال المجموعات	0.86	27	0.032		
		المجموع	2.59	30			

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي(SPSSV_23).

تبين نتائج الجدول أعلاه أنه بالنسبة لحجم الشركة العائلية: فإن قيمة F المحسوبة 06.83 أكبر من قيمة F الجدولية 1.680، عند مستوى معنوية 0.004 وهو أقل من $\alpha = 0.05$، مما يدل على وجود فروق في إجابات الشركات العائلية عينة الدراسة حول مدى استخدامها للمؤشرات البيئية تعود إلى حجم الشركة، وهذا ما

يجعلنا نثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة لدرجة استخدامها المؤشرات البيئية تعود إلى حجم الشركة العائلية".

بالنسبة للحصة السوقية: فإن قيمة F المحسوبة 18.12 أكبر من قيمة F الجدولية 1.683، عند مستوى معنوية 0.000 وهو أقل من $\alpha = 0.05$، مما يدل على وجود فروق في إجابات الشركات العائلية عينة الدراسة حول مدى استخدامها للمؤشرات البيئية تعود إلى حجم الحصة السوقية، وهذا ما يجعلنا نثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة لدرجة استخدامها للمؤشرات البيئية تعود إلى حجم حصتها السوقية المؤسسة.

5. مناقشة النتائج:

وضحت نتائج هذا الإستبيان قلة اهتمام الشركات العائلية عينة الدراسة بعملية قياس وتقييم أدائها البيئي، حيث جاء متوسط استخدامها للمؤشرات البيئية ضمن المجال المنخفض بأهمية نسبية تقل عن 50 %.

كانت المؤشرات البيئية الأكثر استخداما معدل استهلاك الطاقة ومعدل استهلاك الماء، ومعدل النفايات الخطيرة، والتي جاءت بنفس الأهمية النسبية

كما بينت نتائج الجدول رقم 03 أن هناك فروق في إجابات الشركات العائلية عينة الدراسة تعود إلى حجم الشركة وحصتها السوقية، أي أن هناك تفاوت في مستوى استخدام هذه المؤشرات يعود إلى حجم الشركة وحصتها السوقية

6. خلاصة:

الظروف الحالية التي تعيشها الشركات الاقتصادية تحتم على الشركات العائلية باعتبارها العصب الرئيسي للاقتصاد الجزائري، وكون هذا الأخير متجه نحو الخوصصة وكون الشركات العائلية تمثل 90 % من الشركات الاقتصادية الجزائرية، تحتم عليها الإلتزام بمسؤوليتها اتجاه الأطراف المختلفة التي تتعامل معها وهو ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية، بما فيها المجتمع والبيئة اللذان تعمل فيهما، هذه الأخيرة كانت السبب في ظهور مصطلح المسؤولية البيئية وهي جزء لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية، حيث يجب على الشركات العائلية أن تعير اهتمام لهذا الجانب وأن تدمجه ضمن استراتيجيتها، وتعمل على قياس وتقييم الأداء البيئي مثله مثل الأداء الاقتصادي من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات البيئية.

توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على عينة من الشركات العائلية الجزائرية إلى: قلة اهتمام هذه الشركات بقياس وتقييم أدائها البيئي؛ وإلى وجود تفاوت في استخدام هذه المؤشرات البيئية يعود إلى حجم الشركة وحصتها السوقية.

في الأخير نقدم التوصيات التالية: على الشركات العائلية الجزائرية أن تولي أهمية للبيئة التي تنشط فيها، وأن تضع الاهتمام بها كمحور أساسي ضمن محاورها الاستراتيجية، وأن تحدد مجموعة من المؤشرات البيئية لقياسه.

قائمة المراجع:

1 مولاي لخضر عبد الرزاق، "حوكمة الشركات العائلية"، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص.184.

2 محمود عيسى، "الشركات العائلية ودورها في التنمية البشرية والاقتصادية"، مقال منشور على الموقع: http://www.alukah.net، تاريخ الاطلاع: 15-09-2018.

3 مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص.184.

4 سعيد مخلد النعيمات، فارس جميل حسين، "دور محاسبة المسؤولية الاجتماعية ومدى تطبيقها على قطاع البنوك التجارية في الأردن"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 28، 2011، ص 313.

5 ابن سالم عامر، بلخضر محمد العربي، " تحليل طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والربحية"، مقال منشور على الموقع: http://kt-b.com، تاريخ الاطلاع: 20-10-2015.

6 العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية فالجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس-سطيف-، الجزائر، 2011/2010، ص 50.

7 الزريقات خالد خلف سالم ، "أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية-دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية-"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 31، 2012، ص.295.

8 العايب عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص.52.

9 حمدي صالح نادية، الإدارة البيئية – المبادئ والممارسات-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص.05.

Arab British Academy for Higher Education, sur le site: www.abahe.co.uk, vu le:10-10-2015.

11 الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة- حالة سوناطراك-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007، ص.86.

12 سارة عزايزية، أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الأداء البيئي المستدام –دراسة استطلاعية في شركة الاسمنت تبسة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 13، العدد 01، الجزائر، ص.592.

13 عبد الرحمان العايب، شريف بقة، قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية –حالة الجزائر–، المؤتمر العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الإقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الإجتماعية، يومي 20 و 21 نوفمبر 2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص.83.

14 إسلام جمال الدين شوقي، قياس الأداء البيئي ونظام ISO 14000، https://www.maan-ctr.org/magazine/article/1762، تاريخ الاطلاع: 2020/11/20.

15 مقدم وهيبة، "دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة"، على الموقع: http://iefpedia.com ، تاريخ الاطلاع: 15-09-2018.

16 العايب عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص.180.

حوكمة الشركات العائلية – شركة فوزان السعودية نموذجاً

د.طيب سعيدة، جامعة أحمد زبانة، غليزان
Saida.tayeb@cu-relizane.dz

ط.د. بن ميلود بن خيرة جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف
m.benkhira@univ-chlef.dz

د. قارة ابتسام جامعة أحمد زبانة، غليزان
Ibtissem.kara@cu-relizane.dz

الملخص:

نسعى من خلال هذه الورقة البحثية الى دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية ومدى التزامها بها، حيث تلعب حوكمة الشركات العائلية دورًا مهمًا من خلال توجيه ومراقبة الشركات التجارية وتعد من أكثر المداخل فاعلية لإرساء مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، ولقد حاولنا توضيح ذلك من خلال عرض نموذج لشركة الفوزان الخليجية التي تسعى الى تطبيق نفس معايير الحوكمة العالمية من خلال كافة الجهود التي تقوم بها في الأعمال الاجتماعية والخيرية المتمثلة في إطلاق "**الوصية الموحدة**" كمبادرة تحفظ استدامة تمويل الأوقاف الخيرية، وامتلاك وثائق ملزمة قانونياً تسمح بانتقال هذه الأوقاف إلى الأجيال القادمة بطريقة شفافة ومتوافقة مع الشريعة.

كلمات مفتاحية: شركات عائلية؛ حوكمة؛ مسؤولية اجتماعية؛ شركة الفوزان

ABSTRACT

Through this research paper, we seek to study the impact of applying corporate governance principles on family businesses and the extent of their commitment to them, as family business governance plays an important role by directing and controlling commercial companies and is one of the most effective approaches to establishing the concept of corporate social responsibility. We have tried to clarify this by presenting a model for Al-Fawzan Gulf Company, which seeks to apply the same standards of global governance through all its efforts in the social and charitable work of launching the "Unified Will" as an initiative that preserves the sustainability of charitable endowmentfunding, and the possession of legally binding documents that allow these endowments to be passed on to future generations in a transparent and Shariah-compliant manner

Keywords: family businesses; governance; social responsibility; Al-Fawzan Gulf Company

مقدمة:

تلعب الشركات العائلية دوراً محورياً في التنمية الاقتصادية وتساهم في تحقيق النمو الشامل وتوفير فرص العمل، حيث أدركت العديد من الشركات العائلية أن نجاحها يكمن في شعورها بالمسؤولية اتجاه أصحاب المصالح والمجتمع في ظل التطورات في بيئة الاعمال، وهو ما يتوافق ونهج المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتلعب حوكمة الشركات العائلية دورًا مهمًا من خلال توجيه ومراقبة الشركات وتعد من أكثر المداخل فاعلية لإرساء مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات بحيث تستهدف البيئة الداخلية والخارجية للشركة بالتأثير على علاقات الشركة الداخلية بين موظفيها وعلاقاتها الخارجية مع أصحاب المصالح والمجتمع وغيره من الهيئات التي لها علاقة بالشركة.

فحوكمة الشركات تحمي وتعظم القيمة للمساهمين، ويعتبر "الهدف النهائي" للشركات الربحية، ومع ذلك، فإن أصحاب المصلحة الآخرين في الشركة ليسوا على استعداد لقبول قرارات الشركة بشكل سلبي، خاصة عندما تتعارض مصالحهم مع مصالح المساهمين وهنا تظهر أهميتها في المسؤولية الاجتماعية للشركات لتسهل تكامل العمليات التجارية والقيم حيث تنعكس مصالح جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والموردين والموظفين والمجتمعات والحكومات والمجتمع المدني والبيئة في سياسات الشركة وإجراءاتها، فأصبحت أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات استثمارًا متزايد الأهمية للشركات، وأصبح التداخل بينهما أكثر اتساعًا فالديناميكيات بينهما معقدة ودقيقة، الأمر الذي يتطلب تصميم بحث دقيق، وأوضح Walsh and Lowry، أن "حوكمة الشركات هي جانب مهم بشكل متزايد في المسؤولية الاجتماعية للشركات.... لتوفير أساس أكثر صلابة يمكن من خلاله تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات العمل بشكل أكبر"

ومن هذا المنطلق نطرح الاشكالية التالي:

ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية، وما علاقتها بالمسؤولية الاجتماعية في شركة فوزان السعودية؟

يتمثل الهدف من هذه الدراسة في:

* تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية.

* تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات العائلية وأهدافها.

* دراسة لتطبيق مبادئ الحوكمة بشركة الفوزان القابضة.

وهذا من خلال المحاور التالية:

1- التأصيل النظري لمفهوم حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية

2- مفهوم حوكمة الشركات العائلية وأهدافها

3-تطبيق الحوكمة بشركة الفوزان السعودية القابضة

المحور الاول: التأصيل النظري لمفهوم حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية

أولا: مفهوم الحوكمة ومبادئها:

1- **مفهوم الحوكمة:** تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) الحوكمة على أنها:" مجوعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح وتشمل أيضا الهيكل الذي توضح من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ومراقبة الأداء"[1]

كما تعرف بأنها:" مجموعة القواعد التي يتم من خلالها إنفاذ القوة لصالح مجموعة معينة، وبالتالي فإن الحكومة تتصرف لصالح الأفراد، وعليها أن تتيح لهم فرصة المشاركة في صنع القرارات بصورة متكافئة، وفي إطار من الشفافية والمصداقية، بل وتكون مسؤولة أمامهم، وهو ما يجعل أي حكم حكما رشيدا.[2]

فيما عرفها ميثاق الحكم الراشد بأنها:" فلسفة تسيير ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة، في آن واحد لضمان استدامة وتنافسية للمؤسسة بواسطته والتعريف بحقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك".

وبهذا يمكن القول بأن الحوكمة تعني:" هي مجموع القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من جهة أخرى، تحكم وفق نظام وقوانين، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعدي وتحديد رؤية الدولة والمؤسسات والمسؤولون عن التصرفات والقرارات غير الصحيحة، مع تحميل المسؤولية لكل من ألحق ضرر بالمصلحة العامة"[3]

2- مبادئ حوكمة الشركات حسب ميثاق الحكم الراشد:

أ. الشفافية: جميع الحقوق والوجبات وكذلك الصلاحيات والمسؤوليات الناجمة ينبغي أن تكون واضحة للجميع.

ب. الإنصاف: توزيع الحقوق والوجبات بين الأطراف الفاعلة وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بها بطريقة منصفة

ت. التبعية: كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلال المسؤولية المنوط بها.

ث. المسؤولية: مسؤولية أي فرد محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة.

3- **الأطراف المعنية بتطبيق الحكم الراشد:** يهتم العديد من الأطراف داخل المؤسسة وخارجها بتطبيق حوكمة الشركات وهم:

أ. **المساهمون:** باعتبارهم ملاك المؤسسة بنسب مختلفة حين نصيب كل فرد من الاسهم ويهتمون بالأرباح الرأسمالية المحققة وارتفاع قيمة الشركة على المدى الطويل، ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين[4] حتى يتم تحقيق رغباتهم واهدافهم من :[5]

- ضمان طرق تسجيل ملكية الاسهم .
- تحقيق الحصول على معلومات مالية وغير مالية المتعلقة بالشركة في الوقت المناسب في اوقات محددة ومنتظمة.
- المشاركة في أرباح الشركة.
- الحصل على معلومات كافية حول أي قرارات تخص أي تغييرات جوهرية في الشركة مثل تعديل النظام الاساسي أو عقد التأسيس أو إصدار أسهم إضافية.

ب. **مجلس الإدارة:** يعمل مجلس الادارة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة على المدى القصير المتوسط والطويل، بالإضافة إلى ما يهتم به الشركاء عن طريق اختيار المدراء التنفيذيين وتقديم التوجيهات العامة لهم ومراقبة أدائهم والعمل على رسم السياسات العامة للشركة[6]

ت. **الإدارة التنفيذية:** وهي بمثابة حلقة الوصل بين مجلس الإدارة ومختلف الأطراف الخارجية والداخلية التي تتعامل مع الشركة بتقدم تقارير خاصة بآداء الشركة لمجلس الإدارة، وتسعى لتعظيم أرباح الشركة وقيمة الأسهم[7]

ث. **أصحاب المصالح:** وهم الذين لهم مصالح داخل الشركة وخارجها [8] وينقسون لأصحاب مصالح داخل المؤسسة، ولأصحاب مصالح خارج المؤسسة

- **بالنسبة لأصحاب المصالح خارج المؤسسة:**

– يمثلون المستثمرون الحاليون أو المحتملون، البنوك ادارة الضرائب، صناديق الاستثمار، البورصة، الموردون،.... الخ

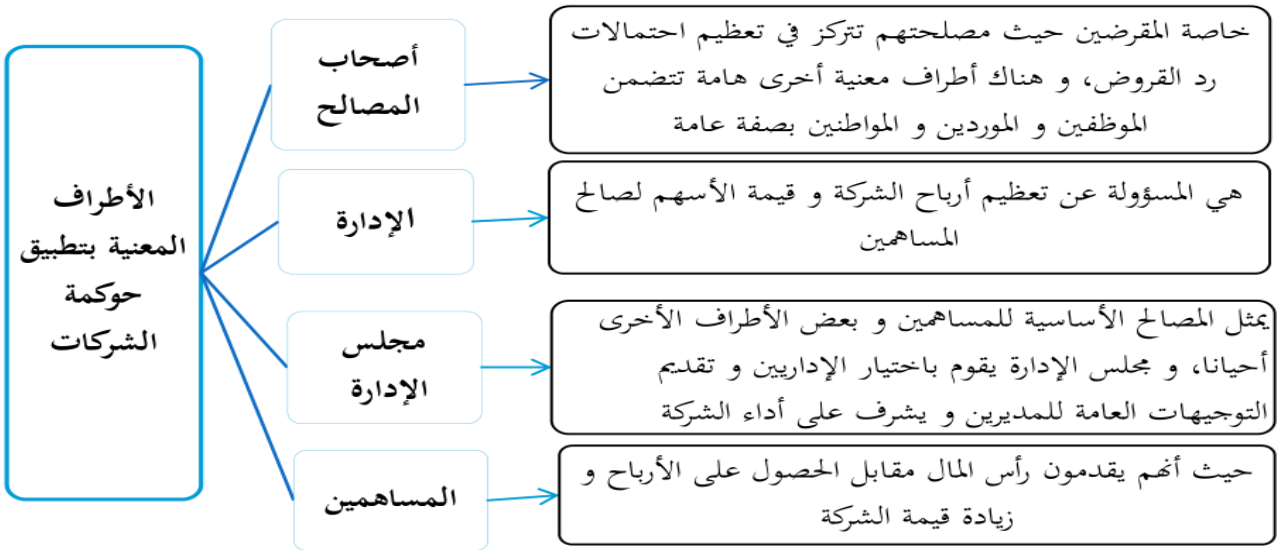
– اطمئنان هؤلاء الاطراف عن الراي المعبر عنه من قبل المراجع الخارجي.
– شمولية الراي لكل العناصر الواردة في القوائم المالية الختامية.
– اطمئنان اصحاب المؤسسة على أموالهم.

- **بالنسبة لأصحاب المصالح داخل المؤسسة:**

– توفير معلومات تفصيلية حقيقة للادارة تساعد على اتخاذ القرارات الفعالة في الوقت والمكان المناسبين؛
– التأكد من سلامة نظام الرقابة لداخلية والانظمة المعلوماتية؛
– تكوين بنك للمعلومات عن طريق اوراق عمل المراجع، تقارير المراجعة؛
– خفض تكاليف المراجعة عن طريق التكامل بين النوعين؛

ممّا سبق نلخص الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01):يوضح الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر: العمري سميرة ،تطبيق آليات حوكمة الشركات على جودة الافصاح المحاسب، دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة، جامعة اوكلي محند اولحاج البويرة ،2014،2013،ص11

ثانيا: مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأبعادها:

1- **مفهوم المسؤولية الاجتماعية**: يعرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية بأنها: "الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف الأخلاقي والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل".[9]

كما تعرف على أنها: "مفهوم تقوم من خلاله المنظمات بإدماج الانشغالات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في نشاطاتها، وفي علاقاتها مع أصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم وذلك على أساس تطوعي غير الزامي حيث تبدأ المسؤولية الاجتماعية عندما ينتهي دور القانون.[10]

يعرفها المنتدى الدولي لقادة الأعمال المسؤولية الاجتماعية بأنها: "تلك الممارسات المتسمة بالشفافية والانفتاح والقائمة على مبادئ أخلاقية واحترام الموظفين، المجتمع، البيئة وقد صممت هذه المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين"[11]

وعرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها:" التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية الشاملة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد".

وتعرف مسؤولية المنظمات بشكل عام والمؤسسات بشكل خاص بأنها : "الآثار الاجتماعية والبيئية الناجمة عن أدائها لنشاطاتها، و تنعكس هذه المسؤولية من خلال توافقها ومتطلبات التنمية المستدامة، تأخذ تطلعات أصحاب المصلحة بعين، تحترم القوانين المحلية والدولية، تكون المسؤولية الاجتماعية مدمجة في المؤسسة بشكل عام لا تفصل المسؤولية الاجتماعية عن استراتيجيات العمل الاقتصادي والتجاري[12].

2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

أ. البعد القانوني: تهتم المسؤولية الاجتماعية من خلال بعدها القانوني بالامتثال لمجموعة القوانين الموضوعة من قبل تضعها الدولة والمؤسسات في نفس الوقت، تحدد معايير السلوك كما يتم وضع التنظيم القانوني لقيادة الأعمال ويمكن تقسيمها إلى قوانين تنظم المنافسة، وقوانين حماية المستهلك، وقوانين بيئية تعزز السلامة والإنصاف[13].

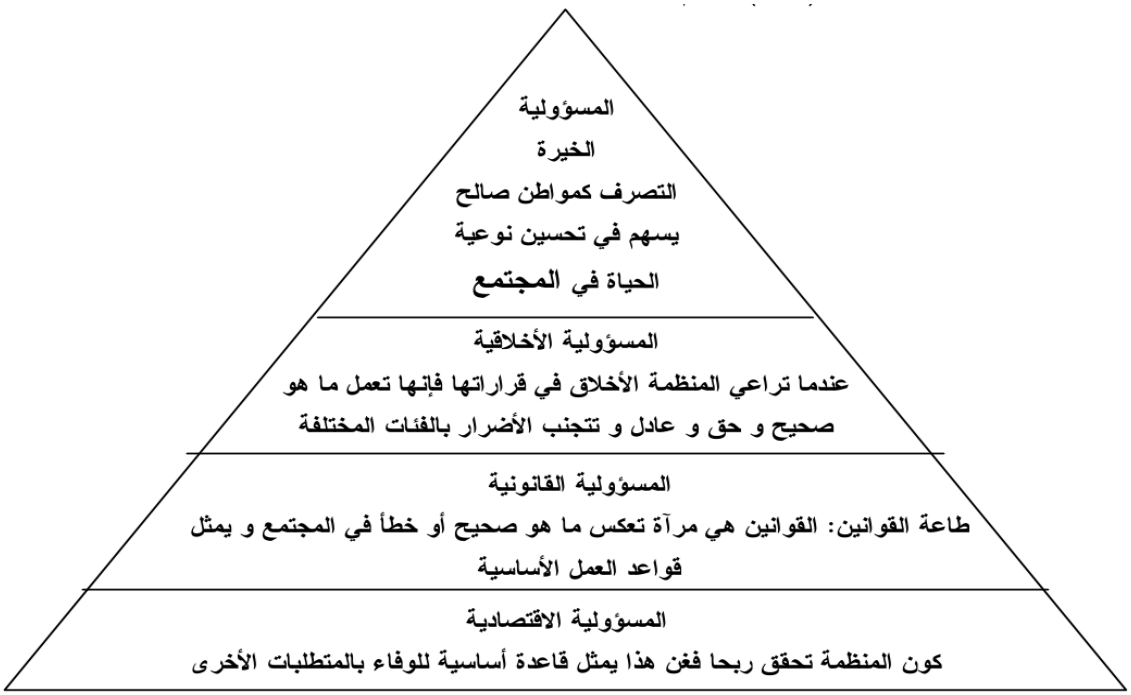
ب. البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية: يعتبر عاملاً رئيسياً في علاقات المؤسسات بالمجتمع، من خلال التأثيرات الاجتماعية للشركة على الأشخاص سواء كان هذا بشكل مباشر او غير مباشر كما يهدف هذا البعد إلى وجوب أن تعمل أن الشركات لبناء مجتمع أفضل، ودمج الاهتمامات الاجتماعية في عملياتها التجارية والنظر في النطاق الكامل لتأثيراتها على المجتمعات. [14]

ج. البعد البيئي: أصبح يُنظر إلى أن الشركات تسبب مشاكل اجتماعية، بيئية واقتصادية، الامر الذي سبب ضغوطات خارجية ما جعل الشركات تنظر في لتأثيراتها البيئية. وهو ما أوجب عليها التفكير في توفير الطاقة وتحسين العمالة والكفاءة في استخدام المواد الخام بالإضافة إلى التحكم في النفايات وتقليلها باتباع الشروط الرسمية والقانونية والإدارية التي تحددها الحكومات، مع وجود مصالح خاصة في تنفيذ أنشطة حماية البيئة في المؤسسة، ووجوب أن تكون الاستثمارات في المسؤولية الاجتماعية للشركات والتقارير البيئية أعلى من إلزامية. [15]

4.2.2 البعد الاقتصادي: يعرف بأنه مجموعة المسؤوليات التي يجب ان تتحملها المؤسسة من انتاج السلع والخدمات، ذات قيمة بالاعتماد على تبني طرق حديثة للإنتاج ممّا يقلل الضائع من ما تستهلكه من مواد اولية، وتخفيض التكاليف وهو ما يحقق الاستمرارية لها من خلال زيادة العائد كما يعمل على تلبية ما يطلبه المساهمون من جهة، وتحقيق رضى الزبائن. وهذا من خلال منع الاحتكار وعدم الاضرار بالمستهلكين، احترام المنافسين وعدم الاضرار بهم بطرق ملتوية، العمل على تقديم تكنولوجيا واستخدامها في معالجة الاضرار التي يمكن ان تلحق بالبيئة والمجتمع.[16]

وقد تطرق "Carroll" إلى أبعاد أربعة رئيسية للمسؤولية الاجتماعية وهي البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي، البعد القانوني إضافة لبعد آخر وهو البعد الخيري من خلال ما تقدمه المؤسسة من تبرعات لتحقق بها المنفعة العامة.[17] والشكل التالي يلخص المبادئ الاربعة للمسؤولية الاجتماعية حسبCarroll:

الشكل رقم (2): مبادئ المسؤولية الاجتماعية حسبCarroll



المصدر: مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية ،أطروحة دكتوراه علوم ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 1،2014، ص80

3-مساهمة آليات الحوكمة ومبادئها في تحقيق مختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

تعمل حوكمة الشركات على حماية وتعظم القيمة للمساهمين، بالإضافة إلى حماية حقوق أصحاب المصالح الاخرى والذين ليسوا على استعداد لقبول القرارات السلبية للشركة، خاصة في الوقت الذي تتعارض مصالحهم مع مصالح المساهمين، ومن هنا تظهر الأهمية الكبيرة وفعالية المسؤولية الاجتماعية للشركات في تسهل تكامل العمليات التجارية والقيم حيث تنعكس مصالح جميع أصحاب المصلحة، من العملاء والموردين والموظفين والمجتمعات والحكومات والمجتمع المدني والبيئة في سياسات الشركة وإجراءاتها.

فأصبحت أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات استثمارًا متزايد الأهمية للشركات، وأصبح التداخل بينهما أكثر اتساعًا فالديناميكيات بينهما معقدة ودقيقة، الأمر الذي يتطلب تصميم بحث دقيق، وأوضح

Walsh and Lowry، أن "حوكمة الشركات هي جانب مهم وبشكل متزايد في المسؤولية الاجتماعية للشركات.... لتوفير أساس أكثر صلابة يمكن من خلاله تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات العمل بشكل أكبر" . وهذا من خلال:[18]

- اختيار أعضاء مجلس الإدارة والعمال وفق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ووضع المعايير المناسبة لأداء أعضاء مجلس الإدارة ومتابعة الموظفين التنفيذيين؛
- وضع أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والإشراف عليها مع مراجعة سنوية لها؛
- وضع قواعد السلوك المهني للعمل ما يساهم في حقيق أهدافها المؤسسة وأصحاب المصلحة ؛
- ترسيخ الديمقراطية والشفافية والمساءلة والعدل مما يضمن نزاهة المعاملات ويحقق مصلحة جميع الاطراف

ومن خلال إتباع نظام الحوكمة بين الآليات والمبادئ حيث تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحقيق العديد من المتطلبات القانونية، الادارية والاقتصادية التي تعمل على تحقيق العملية التفاعلية بين الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات وهو ما يحقق جوانبا عديدة من المسؤولية الاجتماعية والشكل التالي يلخص العلاقة بين أليات تطبيق حوكمة الشركات وتحقيقها للمسؤولية الاجتماعية.

الشكل رقم (3)نظام الحوكمة بين الآليات والمبادئ

المصدر: نبيل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الاداء المالي لشركات التأمين ، أطروحة دكتوراه ،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، ص50

فتطبيق الحوكمة في مجال المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الإقتصادية:[19]

- تحسين قدرة المؤسسة وزيادة قيمتها في المجتمع؛

- فرص الرقابة الفعالة على أداء المؤسسة في مجال المسؤولية الإجتماعية وتدعيم المساءلة والمحاسبة بها؛
- تعميق ثقافة الإلتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها في مجال المسؤولية الإجتماعية؛
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد في المجال الإجتماعي الذي تقوم به المؤسسة؛
- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة المشاركة في المؤسسة والمجتمع والبيئة؛

المحور الثاني: مفهوم حوكمة الشركات العائلية وأهدافها

أولا: مفهوم الشركات العائلية:

تعود جذور حوكمة الشركات العائلية إلى الأمريكيين Berle & Means اللذين يُعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932، وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة، وعند التعرف إلى التجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات، نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السباقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد أعضاء مستقلين لحضور مجلس الإدارة وقامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة متابعة مخاطر الشركات لتدعيم الأعضاء المستقلين، أما في اليابان فقد أعلنت بورصة طوكيو بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لكي تهتدي بها المؤسسات اليابانية في سبيل إعداد المعايير التي تتفق مع القانون التجاري الياباني، أما في المنطقة العربية فتعّد جمهورية مصر العربية أول الدول العربية في مجال تطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات .

وفي المملكة العربية السعودية بدأت مؤسسات الدولة ومؤسسات القطاع الخاص بتطبيق الحوكمة بالتدريج، وعلى سبيل المثال نرى تغيير في نظام الشركات الذي صدر مؤخراً من وزارة التجارة وقد أُضيف إليه بعض معايير الحوكمة مثل تعيين أعضاء مجلس إدارة مستقلين وتطبيق اللجان المختلفة وأيضاً هيئة السوق المالية والتي تقوم بفرض قوانين للحوكمة لضبط السوق.

تشير حوكمة الشركات العائلية إلى الآليات الحاكمة لعلاقة العائلة بالشركة، وتعتبر أقدم وأكثر أشكال شركات الأعمال هيمنةً في العالم، تتمتع غالباً بالعديد من المزايا عن نظرائها من الشركات غير العائلية، وبسبب وجود عنصر العائلة فعلى الأرجح أن تكون الثقة أكثر داخل الشركة وغالباً ما يكون هناك فهم شائع للقيم المشتركة.

تتواجد حوالي (70 %) من شركات عائلية في منطقة الشرق الأوسط ، وحوالي (90%) من الشركات في السعودية هي شركات عائلية تتركز في القطاع المصرفي والخدمي والصناعي وتبلغ مساهمتها في الناتج الاجمالي (25%).

فالحوكمة هي القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة، وبين العائلة والجمعية العامة للمساهمين ومجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، ممّا يؤدي إلى ارتفاع أداء الشركة وتقليل تعارض المصالح وارتفاع أداء الاقتصاد ككل.

وفقا لدليل الشركات العائلية الذي يصدر عن مؤسسة التمويل الدولية، فان الشركة العائلية هي الشركة التي يكون فيها غالبية التصويت تحت سيطرة العائلية ، ويشمل المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل ملكية الشركة الى الجيل القادم.[20]

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج ان الشركات العائلية تستوفي ثلاث عناصر هي: **العائلة، الملكية ، الاعمال**

ترتكز حوكمة الشركات العائلية على:21

أ. **جمعية المساهمين:** يجب توفير جميع المعلومات الجوهرية التي تمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم على أكمل وجه دون التمييز بين المساهمين من داخل العائلة أو خارجها أو بين صغار وكبار المساهمين، ويجب أن تكون المعلومات دقيقة وواقعية.

كما يجب تيسير مشاركة أكبر عدد من المساهمين في الجمعية وتمكينهم من الاطلاع على محضر اجتماع الجمعية.

كما تجدر الإشارة إلى ضرورة حماية مساهمي الأقلية في الشركات العائلية سواءاً كانوا من ضمن العائلة أم من خارجها في الحصول على تمثيل لهم في مجلس الإدارة وذلك من خلال نظام التصويت التراكمي بحيث يمنح كل مساهم قدرة تصويتية بعدد الأسهم التي يملكها، كما يحق له التصويت بها لمرشح واحد أو تقسيمها بين من يختارهم من المرشحين دون وجود تكرار.

ب. **مجلس إدارة الشركة:** يجب أن يكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، وأكثر من ثلثهم على الأقل من المستقلين (وفقاً للعديد من هيئات الأسواق المالية)، وممّا ينافي الاستقلالية:

ملكية العضو نسبة 5% من أسهم الشركة أو له صلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي من كبار التنفيذيين في الشركة أو أعضاء مجلس الإدارة.

كما يجب تحديد مسؤوليات وصلاحيات مجلس الإدارة بوضوح في النظام الأساسي للشركة من تخطيط وضع لأهداف الشركة ومراقبة أدائها والتأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية ووضع أنظمة رقابة داخلية.

كما يجب وضع مهام اللجان المنبثقة عنه كمهام لجنة المراجعة الداخلية في إدارة المراجعة الداخلية والتوصية بتعيين المحاسب القانوني، ومهام لجنة الترشيحات والمكافآت من مراجعة لهيكل مجلس الإدارة والتأكد من استقلالية الأعضاء المستقلين ووضع سياسات تعويض ومكافأة أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في الشركة.

ج. **مجلس العائلة:** ينتخب مجلس العائلة من قبل العائلة، فهو يمثل صلة الوصل بين العائلة ومجلس الإدارة، حيث يقوم بوضع السياسات التي تخص العائلة كسياسة توظيف أفراد العائلة، بالإضافة إلى الحفاظ على تحقيق توافق بين الخطة التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة وللعائلة وخصوصاً فيما يتعلق بخطط التعاقب الوظيفي، توزيعات الأرباح، توسع الشركة، كما يقوم بالصياغة الدورية والتحسين المستمر لدستور العائلة بما يعكس تطلعات العائلة.

د. **دستور العائلة:** عبارة عن بيان مكتوب يتفق عليه جميع أفراد العائلة المالكين للشركة، يُحدد مدى التزام العائلة بقيم أساسية ورؤية ورسالة في مجال أعمالها، كما يحدد أدوار ومكونات وسلطات الأطراف الحاكمة في الشركة مثل الأفراد المساهمين، الإدارة، ومجلس الإدارة، وكذلك العلاقات بين الأطراف الحاكمة. كما يتضمن سياسات توظيف أفراد العائلة والاستثمارات الجديدة للشركة بالإضافة لقوانين بيع الحصص و الأهداف العائلية للشركة.

ومن خلال ذلك فان حوكمة الشركات العائلية تقوم على وضع النظام الذي يحدد حقوق ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومجلس العائلة والمساهمين، ممّا ينعكس إيجاباً على القيمة الاقتصادية للشركة وتحقيق النزاهة والمصداقية والحد من تضارب المصالح ورفع مستوى الأداء، بالاضافة الى استمرار الشركة العائلية وتعظيم قيمتها، وبث روح الانتماء والمسؤولية الجماعية لدى كل عضو مشارك فيها والذي يساهم في الاقتصاد الوطني من خلال ارتفاع مستوى الكفاءة ونمو الناتج المحلي؛ بالاضافة الى:

- تخفيف الخلاف بين ملاك الشركة العائلية؛
- تأسيس كيانات قوية ومحوكمة داخل الاقتصاد مما يساعد على استقرار الاقتصاد؛
- زيادة القدرة التنافسية للشركات؛
- تطور كفاءة الاقتصاد والقدرة على توسع هذه الشركات خارجياً؛
- تعزيز فرص استمرارية الشركة؛
- سهولة حصول الشركة على تسهيلات مصرفية؛
- إيجاد قاعدة أكبر من العملاء والموردين للشركة؛
- الحصول على المعلومة لجميع أفراد العائلة الملاك في الشركة؛
- تعزز من قيمة سمعة الشركة وعلامتها التجارية وتزيد الثقة والقيمة المرتبطة بها؛

ثانيا: مبادئ التعامل مع الشركات العائلية:22

- إصدار السلطات الرقابية ذات العلاقة لوضع تعليمات حول حوكمة الشركات العائلية، تلزم هذه الشركات بإعداد دليل حوكمة يأخذ في الاعتبار التعليمات الرقابية كحد أدنى، وعلى أن يتضمن الدليل النظرة الخاصة للشركة العائلية بمفهوم الحوكمة واستراتيجيتها ومبادئ تعزيز الحوكمة لديها؛

- قيام السلطات الرقابية ذات العلاقة بإصدار لوائح وأنظمة، كميثاق استرشادي للشركات العائلية على مستوى الدولة، مثال ذلك: اعتماد رؤية مشتركة للعائلة تجاه الأهداف الاستراتيجية للشركة، وضمان عدم تضارب المصالح بين أعضاء العائلة ومصالح الشركة، وتعزيز قيم الانتماء لدى أفراد العائلة، حفاظاً على سمعة الشركة ومكانتها التجارية، ومدونة العائلة لقواعد السلوك؛

- دور مجلس إدارة الشركة العائلية وضرورة اعتماد حدود واضحة للمسؤولية والمساءلة، ذلك لجميع المستويات الوظيفية والإدارية في الشركة، إضافة إلى اعتماد ضوابط مناسبة لمساءلة الإدارة التنفيذية للشركة؛

- قيام الإدارة التنفيذية بوضع خطة معتمدة من مجلس إدارة الشركة العائلية، تتضمن مستويات المخاطر المقبولة، والتقييم المستمر للمخاطر التي قد تتعرض لها الشركة، وإعلام مجلس الإدارة عن أي تجاوزات لحدود المخاطر المقبولة؛

- ضرورة الفصل بين الحسابات الشخصية للملاك وذممهم المالية وحسابات الشركة وذمتها المالية، ووضع ضوابط ومعايير موثقة ومعتمدة من قبل مجلس إدارة الشركة لإدارة الحسابات المصرفية للشركة بما في ذلك الاقتراض وحدوده والصلاحيات؛

- مخاطر انتقال الإدارة أو الملكية من الجيل الحالي للجيل الثاني، ومدى توفر المهارات الفنية والخبرات العلمية والعملية للجيل الثاني، وأثر الخلافات العائلية على أنشطة الشركة؛

- وضع آلية يوافق عليها مجلس إدارة الشركة العائلية بخصوص التواصل مع أصحاب المصالح، واتخاذ السبل الكفيلة التي تضمن تزويدهم بالمعلومات المالية وغير المالية عن أداء الشركة.

ثانيا: أهدف حوكمة الشركات العائلية: تتمثل في:

- تحقيق التنمية المجتمعية والمساهمة في تطوير مجتمعاتها المحلية، كالمشروع الذي أقامته شركة شل للبترول في جنوب إفريقيا لتعليم الأطفال وتنمية مهارات الكبار، كذلك مشروع عدد من البنوك البريطانية في تقديم الدعم المادي لطلاب الجامعات الذين يفتحون حسابات لديها لشراء الكتب والمراجع؛

- إنشاء صناديق تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبنك الأسرة، تعبر نماذج على نهوض الدولة بمسؤولياتها الاجتماعية؛

- مساهمة في خدمة المجتمعات: انشاء المساجد والمدارس والمراكز الطبية وابار المياه والمشروعات الإغاثية والتنموية ؛

- ابتكار نماذج أو مبادرات إبداعية في مجال المسؤولية الاجتماعية مثل تبني رمز أو شعار كشعار"رمز الوردة " في الدول الأوروبية للترويج للشركات التي تقوم بتنفيذ برامج مميزة في مجال المسؤولية الاجتماعية، مما يحفز بقية الشركات لتوسيع دورها في هذا المجال.

- تساعد في حماية وتنمية مصالح المستثمرين فيها، خاصة مراقبة ومتابعة أداء إدراتها التنفيذية ومدى توافقه وانسجامه مع اللوائح والأنظمة الحكومية والمؤسسية التي تضبط الأداء والسلوكيات المهنية للإدارة التنفيذية؛

- تساعد في تقييم الخطط الاستراتيجية بما يتماشى مع الأهداف العليا للشركات؛

- تساعد على المراجعة والتقييم الشامل لحوكمة الشركات العائلية بحيث لا تكون هناك فجوات يستغلها المنتفعون سواء في مجالس الإدارة أو الإدارة التنفيذية على حساب المستثمرين والاقتصاد؛

المحور الثالث: تطبيق الحوكمة بشركة الفوزان السعودية القابضة

تمثل الشركات العائلية نسبة كبيرة من بين مجموع الشركات في الاقتصاد السعودي، لذلك تبذل الدولة جهوداً حثيثة لدعمها في نواح عديدة، حيث أنشأت هيئة المنشات الصغيرة والمتوسطة لهذه المهمة، ومن الضروري أن تكون هذه الشركات قائمة على أسس إدارية ومالية وهيكلية قوية، لتستطيع مواجهة التحديات التي تحد من نموها واستمراريتها عبر أجيال متعاقبة عليها منذ تأسيسها، إلى أن تصبح شركات مدرجة في السوق المالية السعودية، بل تتجاوز حدودها المحلية إلى الإقليمية والعالمية.

وتعتبر الشركة السعودية القابضة فوزان احدى الشركات العائلية التي تسهر على تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة بين الاطراف الداخلية والخارجية للشركة، ممّا يساهم في نموها وتوسع منتجاتها وخدماتها المقدمة للمستفيدين منها.

أولا: تقديم شركة الفوزان23

شركة الفوزان القابضة هي واحدة من الشركات العائلية الأكثر شهرة في المملكة العربية السعودية، وعلى مدى 60 عاماً، جمعت الشركة محفظة استثمارية متنوعة للغاية تشمل العديد من الصناعات بما في ذلك البيع بالتجزئة والتصنيع والعقارات والتجارة.

تتخذ من المملكة العربية السعودية مقرًا لها، ويمتد نطاق أعمالها إلى دول مجلس التعاون الخليجي والشرق الأوسط بقيادة فريق من المهنيين الموهوبين، نجحت الفوزان كشركة راسخة في تطوير عمليّتها وتنويعها على مر السنين لتصبح اليوم إحدى قصص النجاح الأسرع نمواً على مستوى المنطقة.

منذ تأسيسها كشركة قابضة، تضمنت استراتيجية الفوزان التوسع و التنوع في الشركات، وإدارة المحافظ لعدد من الشركات الفرعية الأخرى وشركات ناشئة ذات إمكانات نمو واعدة. وهي تسعى بنشاط إلى بناء شركات وتحالفات أو عمليات دمج أو مشاريع مشتركة تعزز مكانتها القوية في السوق، تقوم الأهداف الاستراتيجية للفوزان، والمدعومة بأبحاث السوق الشاملة، بدفع الشركة للتركيز على التعاون وبناء الشراكات مع اللاعبين الناجحين والبارزين الذين يطمحون للتوسع جغرافيا في المنطقة. كما تخطط الشركة باستمرار لتوسيع نطاق انتشارها بهدف خلق حضور بارز في الساحة العالمية. واسترشاداً برؤية طموحة لتوسيع الآفاق وتنويع مصادر الإيرادات بشكل أكبر، تستمر شركة الفوزان في تحقيق نمو استثنائي، وهو ما يتجّى في حضورها التشغيلي القوي، مع نسبة انتشار تصل إلى 70 % داخل المملكة، و30 % في جميع أنحاء دول مجلس التعاون الخليجي.

ثانيا: نظام الحوكمة في شركة الفوزان:

تتبنى شركة الفوزان القابضة، نظام حوكمة شركات سليم يوجه عمليات المجموعة والتحكم فيها، ويؤثر بشكل مباشر على الوظائف الداخلية ومعنويات الفرق، ويخدم مصلحة المساهمين والجهات المعنية باستدامة الشركة .ويستند النظام على دعائم أساسية تشمل الشفافية في البيانات المالية، التدقيق في الحسابات، تعيين لجنة الاستثمارات، الأجور، والهيكل التنظيمي والتطوير.

ووفقاً للمبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات، تلتزم شركة الفوزان القابضة بشدة بالقواعد والأنظمة المعمول بها في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك قانون الشركات ساري المفعول. ويتضمن نظام حوكمة الشركات لدينا المبادئ التي يتم اتباعها محلياً ودولياً.

طورت الفوزان **نظام دستور العائلة** لأهداف الحوكمة، ويمثل دليلاً يحكم الانتقال ما بين الأجيال، وتوزيع الحصص، ومشاركة الأسرة في العمل. بالإضافة إلى ذلك، فهو يضمن الشفافية والوضوح ويتم إدارته و مراجعته بشكل دوري.

وقد تم بناء نظام حوكمة الشركات الخاص بنا على أربع ركائز أساسية هي الشفافية والإنصاف والمساءلة والمسؤولية الاجتماعية للشركات.

الشفافية: يخضع اسم الفوزان لأعلى المعايير المعتمدة من قبل المستثمرين وجميع الجهات المعنية. فالصدق والانفتاح هما عنصران أساسيان لبناء المصداقية في السوق. أمّا الشفافية في بيئة العمل فهي مسؤولية جميع من بالشركة. والشفافية تكون في الإفصاح عن الوضع المالي، والأداء، ومالكو الحقوق، بالقدر الذي يعزز الثقة داخل الشركة وخارجها.

الإنصاف: إن معاملة جميع الجهات المعنية، بما في ذلك المساهمين والإدارة والموردين والدائنين والموظفين والمجتمع بطريقة عادلة، هو ركن أساسي مهم لفلسفة حوكمة الشركات لدينا. وهذا أمر يؤدي إلى حماية الموارد

البشرية والمالية بالإضافة إلى سمعة الفوزان. كما يتمتع المساهمون بنفس الفرص في الحصول على تعويضات عن أي انتهاك لحقوقهم. وعند امتلاك حصة معينة من حصص الشركة، يحق لهم الاحتفاظ بها وبيعها ونقلها وفقا للقوانين سارية المفعول، واللوائح وبحسب النظام الأساسي للشركة.

المساءلة: تعرف بأنها احتضان لملكية المهام المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية. وهي تشجع على اتباع نهج منفتح لتحسين الأداء من خلال التدريب وغيره من الوسائل. والمساءلة تعزز ثقافة الامتثال عندما يتصرف جميع الأفراد وفقا للحدود التي تناسب أدوارهم، وهم مسؤولون عن سلوكهم وعلى استعداد لتبرير أفعالهم خلال الفترة التي شغلوا فيها مناصبهم.

المسؤولية الاجتماعية للشركات: في شركة الفوزان، نعتقد أنه لا يمكن لأي شركة أن تعمل بمعزل عن المجتمع، وللحفاظ على نظرة مستدامة للأعمال التجارية، يجب على المساهمين والمديرين التنفيذيين والموظفين اعتماد سياسات وإجراءات محددة، حيث تتمثل مسؤولية الشركة في بدء علاقة غنية مع المجتمع وتشجيعها وتطويرها من أجل المصلحة العامة. ولتنفيذ ذلك يتم خلق فرص العمل وتطوير التكنولوجيا وتحسين مستويات المعيشة عبر المبادرات التعليمية والثقافية والاجتماعية والبيئية.

تسعى شركة الفوزان الى تطبيق نفس معايير الحوكمة العالمية على كافة جهود التي تقوم بها في الأعمال الاجتماعية والخيرية من خلال إطلاق "**الوصية الموحدة**"، كمبادرة تحفظ استدامة تمويل الأوقاف الخيرية، وامتلاك وثائق ملزمة قانونياً تسمح بانتقال هذه الأوقاف إلى الأجيال القادمة بطريقة متوافقة مع الشريعة.

خاتمة:

تتمتع الكثير من الشركات العائلية بمستويات عالية من الالتزام والولاء للشركة، ومع ذلك فإن الرابطة العاطفية التي تساعد أعمال العائلة في الازدهار والنجاح قد تصبح أيضاً مصدرا للتدخل غير المنظم والفشل، ويمكن لها مواجهة ذلك من خلال تطبيق هيكل سليم للحوكمة، الذي يضمن لها استدامة الأعمال، والمساهمة في الحفاظ على تراث العائلة، والمساعدة في تحسين اتخاذ القرار وجذب الاستثمارات والحصول على التمويل اضافة الى تسهيل عمليتي التخطيط للخلافة والرقابة والتحكم، فإن حوكمة الشركات العائلية أساس لإدراجها في السوق، ممّا يساهم في نموها وتوسع منتجاتها وخدماتها المقدمة للمستفيدين منها، فالحوكمة السليمة للشركة العائلية تجعل العائلة قيمة مضافة حقيقية لها.

المراجع:

---

[1] بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور وآليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والاداري، ملتقى وطني، جامعة محمد خيضر بسكرة، 07/06 ماي 2012، ص4

[2] بسام عبدالله البسام، الحوكمة الرشيدة: المملكة العربية السعودية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جانفي 2014،ص5

[3] فاطمة فوقة، حوكمة الحسابات الخاصة بالخزينة كمرشد لترشيد الموازنة العامة للدولة، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2017، ص23

[4] بن الشيخ صارة ، بنعبد الرحمان ناريمان، واقع الحوكمة في بيئة الاعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، مخبر LUDLD جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص07

[5] مركز أبو ظبي للحوكمة، اساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز ابو ظبي غرفة التجارة والصناعة، ص17

[6] خلال عزيزة ، دور المراجعة في تطبيق حوكمة الشركات ، مذكرة ماستر ،جامعة أكلي محند الحاج،2015/2014 ،ص 62

[7] مرابط نسيمة، دور آليات الحوكمة في تحسين الاداء المالي لشركة التأمين ، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، 2017/2016،ص 13

[8] قصاص فتيحة ، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، مذكرة ماجستير ، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان ،2012/2011 ص39

[9] فضالة خالد، قرومي حميد، دور تبني المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، ،مجلة المعارف ، العدد 22، جوان 2017،ص43

[10] مقدم وهيبة، سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، المؤتمر الدولي: الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال وقياس الاداء اتجاهها، جامعة قاصدي مرباح،21/20 نوفمبر 2012،ص5

[11] عقون شراف، كافي فريدة، بوسراج زهرة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية :فلسفتها ومؤشرات قياسه، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 3، العدد13، 2017،ص350

[12] Sabina Jucan Mihaela , Nicolae Jucan Cornel , dimensions and challenges of social responsibility,Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, volum1,numéro12,2010 ,p238

[13] Sabina Jucan Mihaela , Nicolae Jucan Cornel , op,cit, p338

[14]Arsić Sanela, Stojanović Anđelka, Mihajlović Ivan, the most important dimensions of corporate social responsibility, international May Confernce on Strategic Management, May 19 – 21, 2017,University of Belgrade, Technical Faculty, Bor Serbia, p439

[15]Arsić Sanela, Stojanović Anđelka, Mihajlović Ivan, op,cit ,p446

[16] مانع شوقي، دور المسؤولية الاجتماعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس،2011، 16

[17] مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية ،أطروحة دكتوراه علوم ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 1،2014، ص80

[18]غردي محمد، دور مبادئ واسس الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9،سبتمبر2013، ص74

[19] نفس المرجع، ص75

[20] دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، مؤسسة التمويل الدولية، مجموعة البنك الدولي، الطبعة الثانية، 2009، ص 11

[21] علاء صالحاني، حوكمة الشركات العائلية، النجاح ، الاقتصاد تاريخ النشر :19-10-2016، تاريخ الاطلاع 15-11 2020، https://www.annajah.net حوكمة الشركات العائلية 17598-article- https://ila.io/r3e75

[22] مبادئ التعامل مع الشركات العائلية ذات الأهمية النظامية، صندوق النقد العربي، سبتمبر 2020، ص، 4؛5

[23] https://www.alfozan.com/ar

دور المصارف الإسلامية في خلق أدوات إبداع لتفعيل الشركة العائلية.

ط.د. صافي أحمد، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر
safi.ahmed@univ-mascara.dz

د. تفالي بن يونس، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم
benyounes.tefali@univ-mosta.dz

د. مقتيت عبد القادر، جامعة أحمد بن بلة، وهران 1
megtitabdelkader@yahoo.com

الملخص:

إن نجاح الشركات العائلية يتوقف بالدرجة الأولى على حكم راشد تستمد منه قوتها وديمومتها، ولحد الساعةلزالت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الطابع العائلي تفتقر إلى إطار مرجعي في أداء وظيفتها مما يجعلها عرضة لاندثار، حيث أثبتت الدراسات الحديثة أن حوكمة الشركات العائلية هي السبيل الأمثل للنهوض بهذا الكيان الاقتصادي الذي يمثل العمود الفقري لاقتصاد الوطني.

لكن يبقى تطبيق منظومة الحوكمة بقواعدها متوقف على الجانب المادي الذي يعزز وجودها ويضمن بقاءها، ومن هنا كانت المصارف الإسلامية أداة ابتكار وإبداع مهمة لتفعيل الشركات العائلية، وقد أثبت التجارب الخليجية نجاح المصارف الإسلامية في دعم الشركات العائلية وذلك بشتى أدوات الابتكار والإبداع، وقد أثمرت الدراسة التطبيقية على الرغبة في خوض غمار هذه التجربة، وأكد الباحثون على تحقيق الأهداف الخاصة والعامة للشركات العائلية.

الكلمات المفتاحية: الشركات العائلية، الحوكمة، الإبداع، الابتكار، المصارف الإسلامية.

Summary:

The success of family businesses depends primarily on the rule of Rashid from which they derive their strength and sustainability, and up to now, Algerian economic institutions of a family nature still lack a frame of reference in the performance of their function, which makes them vulnerable to extinction, as recent studies have shown that the governance of family businesses is the best way to advance this economic entity Which represents the backbone of the national economy.

However, the implementation of the system of governance with its rules remains dependent on the material side that enhances its existence and ensures its survival, and from here the Islamic banks were an important innovation and creativity tool to activate family companies, and the Gulf experiences have proven the success of Islamic banks in supporting family companies with various tools of innovation and creativity, and the practical study yielded results.

On the desire to engage in this experience, the researchers emphasized the achievement of the private and public goals of family businesses.
key words: Family businesses, governance, creativity, innovation, Islamic banks.

1. مقدمة:

في ظل غياب إطار مرجعي يحكم الشركات العائلية أصبح خطر الاندثار يلوح في الأفاق معلنا ضربة موجعة للاقتصاد الوطني ما لم يقف نزيف انهيارها، ومن هنا أضحى تطبيق نظام الحكم الراشد ضرورة ملحة والاستنجاد بالمصارف الإسلامية الحل الأمثل للنهوض بالاقتصاد الوطني خاصة أمام تنوع أدوات الإبداع ومناهج الابتكار التي أثبت نجا عتها في دول الخليج.

أهمية البحث:

لا يختلف الناس في دور الشركات العائلية في بناء اقتصاد قوي يعود على البلاد والعباد بالرفاهية، والمتتبع لمجريات هذه الشركات في دول الخليج وما تقدمه من دعم كبير لاقتصادياتها، وما تسده من نقائص في مختلف القطاعات يخلص لأهمية هذا النوع من الشركات، والبحث في أسس تفوقها، وقد عُلم استقراءا أن المصارف الإسلامية لها اليد الطولى في هذه القفزة النوعية التي حققتها هذه الدول مما يجعلها قابلة للاستنساخ إذا توكأت على حوكمة رشيدة تنظيرا وتطبيقا.

الإشكالية الرئيسية:

إلى أي مدى يمكن للمصارف الإسلامية أن تفّعل الشركات العائلية وذلك بخلق أدوات إبداع جديدة ؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هي أطر وميكانزمات نجاح هذه التوأمة ؟
- هل نجاح هذه الشراكة تتوقف على قوة تفعيل نظام حوكمي شامل؟

الفرضيات:

الفرضية الأولى: تعتبر المصارف الإسلامية من الحلول الناجعة لتفعيل الشركات العائلية عن طريق ابتكار أدوات إبداع جديدة؛

الفرضية الثانية: لا يمكن للمصارف الإسلامية أن تكون من الحلول الناجعة لتفعيل الشركات العائلية عن طريق ابتكار أدوات إبداع جديدة؛

الفرضية الثالثة: الأهداف المشتركة كفيلة لخلق توأمة نفعية بين المصارف الإسلامية و الشركات العائلية.

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمقاصد تحقيق أهداف الدراسة، مع وصف الظاهرة تفسيرا ومقارنة، وإقامة علاقة بين المصارف الإسلامية والشركات العائلية من خلال أدوات الابتكار والإبداع، وصيغ العقود التي تعزز دور الشركات العائلية وتدفع عنها المخاطرة والديمومة.

2. المحور الأول: الشركات العائلية، مراحلها، خصائصها، قواعد حوكمتها.

يعج العالم الدولي عموما والعالم العربي خصوصا بالكثير من الشركات العائلية رغم الفراغ القانوني الذي تعانيه، والوجود الحقيقي الفعلي الذي تعيشه، والدور الكبير الذي تلعبه في اقتصاد البلدان من نواحي متعددة، وسنرسم في هذا المحور بعض المعالم المفاهمية تكون مدخلا للمقصود الذي تهدف إليه هذه الدراسة.

2. 1. المطلب الأول: مفهوم الشركات العائلية والنشأة والتطور.

تعددت التعريفات للشركات العائلية باعتبارات مختلفة، فمنهم من يعرفها باعتبار حجمها، ومنهم من يعرفها باعتبار مؤسسيها، ونجد تعريفات أخرى باعتبارات متباينة لفظا متحدة معنى، فعلى سبيل المثال تُعرّف المشروعات العائلية بكونها تلك المشروعات المملوكة بالكامل لعائلة واحدة، أو تلك التي تسيطر فيها عائلة واحدة على القوة التصويتية، أو هي الشركات التي يكون إصدار القرار فيها حكرا على أفراد هذا العائلة المالكة.1

التعريف الشامل للشركات العائلية: يطلق مصطلح الشركة العائلية على الشركات المملوكة للعائلات و التي يكون لأفردها حق التصويت لقراراتها و هي مصنفة ضمن الشركات ذات المسؤولية المحدودة.2

النشأة والتطور:أكدت الدراسات أن حياة الشركات العائلية قصير يمر في الغالب بثلاثة أجيال عبر ثلاثة مراحل، ولكل مرحلة خصائصها و بيان ذلك في ما يلي:

الجدول رقم 01: البيانات التفصيلية لمراحل الشركات العائلية ومميزاتها.

	المرحلة الأولى [المؤسس] الجيل الأول	المرحلة الثانية [الجيل الجديد]	المرحلة الثالثة [العائلة الممتدة] الجيل الثالث
الخصائص الشائعة	يمتلك المشروع ويديره/يتخذ القرارات/هيكل حوكمةبسيط/قلة المساهمين/يتكون المجلس من أفراد العائلة.	– تنتقل الإدارة و الملكية إلى أبناء المؤسس/– تصبح أمور الحوكمة أكثر تعقيدا بكبر حجم الشركة.	– يتدخل عدد كبير من أفراد الأسرة، من بينهم الأبناء، والإخوة، وأبناء العم، والأنساب/– تحمل أي صراعات.
نماذج من مشكلات المساهمين	– انتقال القيادة/تعاقب الأجيال في الإدارة/ تخطيط الأملاك.	الحفاظ على عمل الفريق /حفظ ملكية الأسرة/– انتقال القيادة/ تعاقب الأجيال في الإدارة/وضع عمليات وإجراءات العمل في إطار رسمي/وضع أساليب	– تخصيص رأس مال الشركة/ وزيعات الأرباح، الدين، مستويات الربح، حقوق المساهمين/توظيف أفراد العائلية/السيولة المالية للمساهمين/ تسوية النزاعات العائلية/ مشاركة العائلة

		تواصل فعال.	ومهمتها/رؤية ومهمة العائلة/صلة الشركة بالعمل.

المصدر: مركز المشروعات الدولية الخاصة، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تجارب وحلول [المنتدى العالمي لحوكمة الشركات] 2011/2.

2.2. المطلب الثاني: خصائص الشركات العائلية.3

نظرا لطبيعة هذا النوع من الشركات، فقد انفردت بمجموعة من الخصائص جعلتها إلى زمن غير بعيد في الريادة، وقد أشبع الباحثون الكلام في مميزاتها، ولعل أبرز من كتب في هذه النقطة جون وارد في ميزة الشركات العائلية"استراتيجية غير تقليدية"حيث جمع جملة من الخصائص والمميزات، وسنذكر أهمها باختصار:

- **التمويل**: في مرحلة التأسيس يقوم أفراد العائلة بتمويل المؤسس ماديا و تشجعيه معنويالثقتهم به.4
- **الجبلة**: المتمثل في روح المجموعة و وحدة الدم، و الاسم، الاعتقاد، المصير المشترك، التوافق الطبائعي بين أفراد الأسرة الواحدة كل هذه العوامل تجعلها صامدة أمام التحديات، دافعة للعراقيل، يد واحدة أمام الأزمات.5
- **حرية التصرف**: الشركة العائلية تعطي المؤسس قدرة أكبر في التصرف الإداري والمالي الشيء الذي يحقق مرونة في التسيير، وسرعة في اتخاذ القرارات بعيدا عن قيود اللوائح و شكليات الإجراءات .6
- **النمو السريع**: تتميز الشركات العائلية في هذه المرحلة بالذات بنمو معدلي و نوعي، نظرا لمرونتها و جديتها7.
- **الالتزام**: تتميز الشركات العائلية بالتفاني في مراقبة أعمالها والحرص على نقلها للأجيال.8

3.2. المطلب الثالث: قواعد حوكمة9 الشركات العائلية.

تؤثر بنية المجتمع على أداء الشركات العائلية بشكلٍ كبير، وهذا وما دفع العديد من الدراسات الأكاديمية والبحوث العلميةتؤكد على أهمية الحوكمة في تسير هذه الشركات نظرا لاختلافات الناجمة عن المحتوى الثقافي والتقليدي لها، يصف حمزة الفزيقي، مسؤول الأبحاث والدراسات في المركز المغربي للإبداع و المقاولة ، الأثر الذي يُخلّفه المجتمع الموحد على نموذج الشركة العائلية ويفسر لنا كيف تتحد كلاً من الثقافة المؤسساتية والثقافة العائلية في بوتقة واحدة تعزز مبدأ التسلسل الهرمي للسلطة إلا أن نجاح وديمومة الشركات العائلية يتوقف على مدى التطبيق الصحيح لقواعد الحوكمة، وباستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط وتحليل التبيان [ANOVAD] تمّ التوصل إلى أن الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات عموما والعائلية خصوصا هو ضرورة اقتصادية واجتماعية وليس ترفا فكريا أو إداريا، وسوف يؤدي تطبيقها والالتزام بها في الشركات المساهمة

العامة إلى مكافحة ظاهرة الفساد والمحسوبية10، وقد قامت مجموعة البحوث بالتطبيق الدقيق لقواعد الحوكمة الاستقرائية والتي يمكن حصرها واختصارها في النقط التالية:

الأولى: صياغة ميثاق الحكم الراشد: والمعنى ضرورة إعادة صياغة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات من جهة الاسم والمحتوى ليتوافق مع مبادئ الحوكمة وتحويله إلى مجموعة من الأدلة تكون كالدليل لحوكمة الشركات.11

الثانية: الإطار الفعال للحكم الراشد: يكمن عمل هذا الإطار في رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق وأن يتوافق مع دور القوانين، ويحقق بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة.12

الثالثة: حفظ الحقوق: أي حفظ حقوق المساهمين من جهات متعددة: نقل ملكية الأسهم/اختيار مجلس الإدارة/ الحصول على عائد مجز من الأرباح/مراجعة القوائم المالية/حق المشاركة في اجتماعات الهيئة العامة.13

الرابعة: الإفصاح العادل:الإفصاح العادل في الوقت المناسب عن دور مراقب الحسابات وملكية النسبة العظمى من الأسهم والتصرفات المالية لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذين وأصحاب المصالح.14

الخامسة: تحقيق الحقوق والواجبات القانونية: تحقيق الحقوق والواجبات القانونية لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة وكيفية اختيارهم أعضاءه ودور الإشراف المناط بهم على الإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح ولجنة المراجعة.15

3. المحور الثاني: مفهوم المصارف الإسلامية، النشأة والتطور، التجارب الخليجية، وآليات تفعيل المصارف الإسلامية للشركات العائلية.

تعد ظاهرة المصارف الإسلامية حديث الساعة على صعيد الساحة المصرفية الإسلامية العربية والدولية، وذلك للأسس التي تبنتها، والفروق الجوهرية بينها وبين البنوك التقليدية شكلا ومضمونا، وقد عزّز انتشارها وإقبال الناس عليها أنها تستمد صيغها وعقودها من الشريعة الإسلامية، فعلى الرغم من فتيّها وصغر عمرها استطاعت أن تحقق قفزة نوعية فريدة من نوعها أكثر من 284 مؤسسة منتشرة في أكثر من 50 دولة، بالإضافة إلى نشاط حركة التعامل بالأدوات الاستثمارية الإسلامية في الأسواق المالية للدول الإسلامية، وحتى الأسواق والبورصات العالمية.من خلال هذه الدراسة نقف على الدور الذي يمكن أن تقدمه المصارف الإسلامية من أجل دعم و تطوير الشركات العائلية من خلال تطويرها وتحديثها لأدواتها المالية، فضلا عن قدرتها على زيادة الطلب و العرض.

1.3. المطلب الأول: مفهوم المصارف الإسلامية، النشأة والتطور.

تشهد الساحة المصرفية في العالم العربي وفي الجزائر نموا سريعا في هندسة الصناعة المصرفية الإسلامية في عددها، شكلها، وسائلها، أدواتها، ومن هنا جاءت فكرة إظهار الدور الفعال للمصارف الإسلامية في دعم الشركات العائلية، باعتبارها أحد أهم المنافذ الاستثمارية التي تستوعب سيولتها الفائضة.ولكن هل ستساهم المصارف الإسلامية بشكل فعال في تطوير الشركات العائلية، وحمايتها من المخاطر، وضمان ديمومتها واستمراريتها.

مفهوم المصارف الإسلامية: يمكن أن نعرف المصارف الإسلامية من منظورين:

المنظور العام: هي مؤسسات مالية تقوم بجمع الودائع و قبولها ثم إقراضها قصد توظيف المال.16

المنظور الخاص [الإسلامي]: هي مؤسسات مالية ومصرفية و تنموية و اجتماعية تستمد أسسها ومبادئها من الشريعة الإسلامية وهو ما يميزها عن غيرها من المصارف، وترتكز على أسس نختصرها في مايلي:

حلية المصدر / التوظيف الشرعي/ التوزيع العادل للعوائد والمخاطر بين الشركاء و القائمين على تدويره وتوظيفه/قوة الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية/العمل على إيجاد بدائل شرعية للصيغ التعاملاتية/ الجمع بين الجانب المادي والروحي في التعامل المصرفي الإسلامي/ازدواجية الملكية[العامة/ الخاصة].17

النشأة والتطور:

إن البحوث الأكاديمية والدراسات الميدانية والنماذج العلمية التي أبرزها أرباب الاقتصاد الإسلامي منذ الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي أصبحت واقعا معاشا وتطبيقا مجسدا في الميدان، حيث أُسس أول بنك إسلامي بمصر من نسج أحمد نجار المسمى ببنك ميت غمر سنة 1963 القائم على نظام الادخار الموافق لمبادئ الشريعة الإسلامية .18كانت التجربة فاشلة بسبب عدم وجود هندسة صناعية مالية، وقلة المؤهلات عند أغلب العاملين فيها، إلا أنها أورثت ايجابية أظهرت الرغبة في إيجاد البدائل الشرعية بعيدا عن المؤسسات المصرفية الربوية المنتشرة في ذلك الوقت، فكانت بداية السبعينات من القرن الماضي انطلاقة جديدة بلورت ومهدت لفكرة إقامة مصارف مالية إسلامية.19 ثم توالت ظهور المصارف الإسلامية، بداية من المصرف الإسلامي للتنمية في مدينة جدة بالسعودية سنة 1974، مرورا بمصرف دبي سنة 1975م إلى مصرف فيصل بمصر سنة 1977، ثم تتابعت في باقي الدول العربية والإسلامية من أقصى الشرق مروراً بإفريقيا وأوربا إلى بأمريكا.20

وحسب آخر الإحصائيات الصادرة عن المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية عام 2004:

الجدول رقم 02: تعداد المؤسسات المالية على مستوى العالم.

عدد المؤسسات المالية الإسلامية على مستوى العالم	معدل النمو	الأصول	حجم أعمال
284 مصرفاً إسلامياً	15 % إلى 20 % سنويا	تتراوح ما بين 200 مليار دولار إلى 500 مليار دولار	261 مليار دولار

المصدر: المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية عام 2004.

بالإضافة إلى أكثر من 310 بنكاً تقليدياً يقدم عمليات مصرفية إسلامية بحجم أعمال يصل إلى أكثر من 200 مليار دولار.وقد صاحب هذا التطور في السوق المصرفي تطوراً مماثلاً في وسائل الاستثمار الإسلامية المقدمة للعملاء في البنوك الإسلامية لتصل حالياً إلى أكثر من 20 وسيلة استثمارية مستخدمة بالبنوك الإسلامية.21

2.3. المطلب الثاني: استنساخ التجارب العربية الرائدة في تفعيل الشركات العائلية.

التمويل الإسلامي يقدم منتجات تمويلية لأصحاب الأعمال والمشاريع[الشركات العائلية]بصيغة متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية وبشكل يمكنهم من تطوير أعمالهم و توسعة مشاريعهم، المصارف الإسلامية تحرص على

حضور جميع مؤتمرات رجال الأعمال و مختلف الفعاليات الاقتصادية وخاصة المرتبط منها بدعم و رعاية المشاريع الناشئة والتحول الرقمي لمواكبة آخر التطورات الحاصلة في السوق و تطوير منتجات الشركة بشكل يتلائم مع طبيعة هذه المشاريع و توفير التمويل اللازم لها، بما يمكن الاقتصاد من النمو و الازدهار، وقد نجحت كثير من الدول العربية في تفعيل نشاط الشركات العائلية مما يجعلنا ننسخ بعض هذه التجارب الرائدة مع تعديل يناسب بيئتنا وعاداتنا.

– التجربة القطرية في دعم المصارف الإسلامية للشركات العائلية:

عقدت قطر مؤتمرا بعنوان "التمويل الإسلامي: الاتجاهات والفرص" ضمن أعمال منتدى الدوحة 2019، وأظهرت المداخلات بلغة الأرقام الحقيقية لا الافتراضية أن دولة قطر لديها بنية تحتية متميزة في مجال الصيرفة الإسلامية فهي تزخر بالكليات المتخصصة في مجال العلوم الإسلامية والشرعية بالإضافة الهيئات المنظمة لأعمال الصيرفة الإسلامية، فضلا عن المنصة المتميزة التي يمتلكها مركز قطر للمال، مما جعل الشركات العائلية القطرية تعرف نشاطا حيويا غير مسبوق، بل أصبحت تمد بجسور التسويق التعاوني عبر المصاريف الإسلامية مع دول كثيرة، حيث سيتم خلال الفترة المقبلة توقيع اتفاقية إطارية مع مملكة ماليزيا، وأيضا وقعت اتفاقية بين مركز قطر للمال والمركز المالي التركي لتبادل القوانين، هذه الاتفاقيات ستعمل على تأسيس تحالف يخدم المالية الإسلامية. 22

– التجربة الامارتية في دعم المصارف الإسلامية للشركات العائلية:

لقد شهدت دولة الإمارات العربية المتحدة على مدار السنوات العشر الماضية العديد من التطورات على صعيد الجهود التنظيمية، والدفع القوي للشركات العائلية، الأمر الذي عزز من آفاق النمو اقتصادي، وأسهم في رفع وتيرة التدفقات الاستثمارية، ولغة الأرقام تتكلم بنفسها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 03: حجم الاستثمارات الإماراتية في دعم المصارف الإسلامية.

صافي التمويلات واستثمارات الصكوك	إجمالي الموجودات	ودائع المتعاملين	ودائع الحسابات الجارية وحسابات التوفير	التمويل إلى الودائع	معدل التغطية النقدية	معدل كفاية رأس المال	معدل الشق الأول بالنسبة لرأس المال المشترك	توزيع أرباح نقدية
184.2 مليار درهم بزيادة نسبتها 5٪ على أساس سنوي	231.9 مليار درهم، بزيادة نسبتها 4٪ على أساس سنوي.	164.4 مليار درهم، بزيادة نسبتها 6٪ على أساس سنوي.	54.6 مليار درهم في عام 2019، لتمثل نسبة 33٪ من ودائع	92٪، وسجل معدل التمويلات غير العاملة نسبة	101٪، التغطية الإجمالية، بما فيها الضمانات بقيمتها	16.5٪، مقارنة بالحد الأدنى المطلوب عند 13.50٪.	12.1% تماشياً مع الحد الأدنى المطلوب وهو10.00٪.	بنسبة 35٪، تخضع لموافقة الجمعية العمومية.

			المتعاملين	٪3.9	المخصومة، إلى ٪135.			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة.

من خلال اللغة الرقمية يمكن أن نقول أن دبي تتجه نحو تحقيق نمو اقتصادي أقوى، مع ارتفاع إجمالي الناتج المحلي وزيادة حجم التجارة غير النفطية نتيجة الإصلاحات الاقتصادية الإيجابية التي تواصل جذب الاستثمارات إلى الإمارة، وارتفاع مداخيل الشركات العائلية، ويؤكد بنك دبي الإسلامي التزامه بتطوير القطاعات الرئيسة التي تقود مسيرة النمو، بما يضمن تعزيز الجاذبية التنافسية لسوق دبي على الخارطة العالمية. قدمت الإمارات أنجح التجارب العالمية في احتضان الشركات العائلية التي أسهمت على مدار عقود في ترسيخ دعائم الاقتصاد الوطني، وتوسعت بأذرعها الاستثمارية في أسواق منطقة الشرق الأوسط وباقي أنحاء العالم، مستفيدة من التلاحم الاجتماعي وبيئة الأعمال المحفزة على الابتكار والنمو، بحسب رؤساء شركات عائلية وقانونيين، وتستحوذ الإمارات منفردة على 25% من قائمة «فوربس لأقوى 100 شركة عائلية عربية»23 في مجلس التعاون بمجموع 21 شركة، فيما تحتضن المملكة العربية السعودية 36 شركة عائلية ضمن القائمة، مقابل 10 شركات عائلية في الكويت.

الجدول رقم 04: يمثل المجالات الأكثر تأثرا بالشركات العائلية من جهة الإسهام والنشاط المؤثر.

وكالات بيع السيارات	تجارة/زارعة	الصناعة المقاولات	الضيافة	التأمين	إسهامات الشركات العائلية: 80% من القطاع الخاص في دبي	نشاطها الوظيفي: توفر ثلثي عدد الوظائف بالقطاع الخاص في الإمارة

المصدر: مجالات نشاط الشركات العائلية حسب دراسة فوربس لأقوى 100 شركة عائلية عربية.

مع صدور القانون رقم 9 لسنة 2020 الذي ينظم الملكية العائلية في دبي تترقب الشركات العائلية نقلة في الارتقاء بمعايير الحوكمة والنمو مستفيدة من الضوابط والأطر التشريعية، وعمل المصارف الإسلامية على تطوير قطاع الخدمات، وتتطلع إلى جعل بنك دبي الإسلامي مرجعاً للابتكار والتميز في هذا القطاع بأكمله.24

3.3. المطلب الثالث: آليات تفعيل الشركات العائلية بأدوات ابتكار المصارف الإسلامية.

بعد استنساخ التجارب الرائدة في دعم وتفعيل الشركات العائلية عن طريق المصارف الإسلامية يستوجب منا وضع أطر لعمل الشركات العائلية من خلال ميثاق عائلة يرسم خارطة طريق لواقع ومستقبل تلك الشركات، وإيجاد ميثاق للعائلة يحدد سياسة العائلة تجاه عمل الشركات، وهذه رؤية عملية ترسم لنا بعض الآليات التي تضمن ديمومتها، وتدفعها نحو النمو والرقي.

- تشكيل حاضنات مثالية للشركات العائلية من خلال الاستفادة من التجربة القطرية والإماراتية.
- خلق بيئة للأعمال في الجزائر تساهم في نمو وتطور هذه الشركات التي باتت قادرة على المنافسة داخلياً وخارجياً وهذا ما تظهره أرقام إنتاج هذه الشركات.

- إعادة بعث الشركات العائلية المندثرة وذلك بدعم من المصارف الإسلامية على حسب الصيغ التعاملية.
- استحداث آليات جديدة مقننة والتي يرسيها قانون تنظيم الملكية العائلية تحافظ على الكيانات الاقتصادية الكبرى المتمثلة في الشركات العائلية وتفتح المجال أمام إدراجها بأسواق المال وتجعلها أكثر قدرة على المنافسة.
- إصدار تشريع خاص بهذا النوع من الشركات يوفر إطاراً تشريعياً متكاملاً .
- تأسيس الشركات العائلية وفق نصوص القانون من شأنه أن يحدث طفرة حقيقية في الارتقاء بمعايير الحوكمة والمحافظة على تماسك العائلات وتنظيم توزيع عوائد الأصول المشتركة بين أفراد العائلة.
- إرساء التشريعات المنظمة لهذا النشاط يضمن لها المرونة ومواكبة المتغيرات التي تشهدها الساحة الاقتصادية.

4. الإطار التطبيقي للدراسة:

أولا:منهجية الدراسة وإجراءاتها

تسعى دراسة الحالة الوصول إلى الحقيقة العلمية من خلال تحديد المنهج المناسب للموضوع و تحديد المجتمع الملائم والعينة والأداة المناسبة لجمع البيانات، مع التحقق من صلاحيتها عبر الأدوات الإحصائية المتاحة.

01– منهج ومجتمع والمقياس المستخدم في عينة الدراسة:

سنتناول من خلال هذا العنصر تحديد المنهج المعتمد وكيفية تحديد المجتمع وطريقة اختيار العينة في الدراسة.

أ– منهج الدراسة:

اعتمد الباحثين في دراسة الحال على المنهج الوصفي لموضوع دور المصارف الإسلامية كأداة لتفعيل الإبداع والابتكار في الشركة العائلية من وجهة نظر المختصين في الجزائر و هذا عن طريق تفحص مختلف الأدبيات في هذا الموضع وتحليل النصوص من الكتب والدراسات المتوفرة في المكتبات وعبر مواقع الإنترنت.

ب– مجتمع وعينة الدراسة: مجموعة من الشركات العائلية على مستوى ولاية وهران وكذا أهل الاختصاص.

ج– المقياس المستخدم: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم 05: الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الباحثين بناء على سلم ليكرت الخماسي.

02– ثبات وصدق أداة الدراسة

استعانا الباحثينلصدق أداة الاستبيان، باختبار الاتساق الداخلي وقياس معامل الثبات واختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها **50** مفردة.

أ– الاتساق الداخلي للأداة الاستبيان

اعتمد الباحثين في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد محاور الدراسة على معامل سبيرمان، حيث قاما بقياس درجة الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تتضمنه، من أجل حذف العبارات التي ليس لها ارتباط، حيث تم حذف العبارة رقم 8 من بعد الجانب المالي في محور الجوانب المالية والاستثمارية للمصارف الإسلامية.

– معامل الارتباط لعبارات أبعاد محور الجوانب المالية والاستثمارية للمصارف الإسلامية:

سنقوم بقياس درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة كل بعد في محور الجوانب المالية والاستثمارية للمصارف الإسلامية، بإظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بالاعتماد على معامل سبرمان، عبر الجدول الآتي:

الجدول رقم 06: اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات المتضمنة كل بعد في محور تطبيق قواعد الحوكمة وتسيير الشركات العائلية.

الرقم	العبـارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تطبيق قواعد الحوكمة	**1**	**–**
1	أنت مع تعزيز قدرات واستمرارية الشركات العائلية، وترسيخ قواعد حوكمتها وحمايتها من التعثر	,541**0	,0000
2	إعداد التقارير السنوية تعزز مبدأ الشفافية في الشركات العائلية.	,795**0	,0000
3	تفعيل دور أنظمة الرقابة في الشركات العائلية.	,816**0	,0000
	بعد تسيير ومردودية الشركات العائلية	**1**	**–**
4	يكفل نظام المشاركة في الربح في إنقاذ الشركات العائلية.	,392**0	,0050
5	تولية تسير إدارة الشركات العائلية إلى مدير من خارج العائلة، يساهم في نجاعة ومردودية الشركات العائلية.	,583**0	,0000
6	التحضير لانتقال الملكية للأجيال.	,792**0	,0000
7	ضرورة إعادة صياغة قواعد المؤسسات الجزائرية لرفع مستوى الإبداع والإبتكار.	,609**0	,0000

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss20).

ويتضح من الجدول رقم (**06**) أن معاملات الارتباط بين جميع العبارات المتضمنة كل بعد من أبعاد محور تطبيق قواعد الحوكمة وتسيير الشركات العائلية، محصورة بين (**0,392**) (**0,816**) عند مستوى دلالة احتمالية أقل من **0.05**حيث أن القيمة الاحتمالية للأغلب العبارات **0.000** وهي أقل من **0.01** وهي دلالة

إحصائية قوية جدا، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة كل بعد من محور محور تطبيق قواعد الحوكمة وتسيير الشركات العائلية.

– معامل الارتباط لعبارات أبعاد محور الجوانب المالية والاستثمارية للمصارف الإسلامية:

سنقوم بقياس درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة كل بعد في محور الجوانب المالية والاستثمارية للمصارف الإسلامية، بإظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بالاعتماد على معامل سبرمان، عبر الجدول الآتي:

الجدول رقم 07: اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات المتضمنة كل بعد في محور الجوانب المالية والاستثمارية للمصارف الإسلامية.

الرقم	العبـارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الجانب المالي	**1**	**–**
9	يمكن من خلال صيغ العقود المصرفية الإسلامية كعقود الاستصناع والمرابحة وغيرها حماية الشركات العائلية من التعثر والإفلاس.	**,437**0**	**,0020**
10	الصيغ التمويلية البديلة للإقراض تساهم بشكل فعال في إنعاش الشركات العائلية.	**,648**0**	**,0000**
11	يمكن للمصارف الإسلامية بتغطية نفقات عملية الإنتاج للشركات العائلية المفلسة لإعادة بعثها من جديد.	**,692**0**	**,0000**
12	صيغ التمويل عن طريق بيع السلم يمكن استخدامها مع الشركات العائلية التي تحتاج إلى تمويل رأس المال العامل.	**,717**0**	**,0000**
13	يمكن للمصرف الإسلامي الاستثمار في محفظة الأوراق المالية [محفظة الأسهم وسندات المقارضة] كأحد أوجه الاستثمار الرئيسة التي قد تكون باب جديد لاستثمار الشركات العائلية.	**,715**0**	**,0000**
	بعد الجانب الاستثمارية	**1**	**–**
14	صيغة الاستثمار المباشر التي أطلقته المصارف الإسلامية سند رئيس في حماية الشركات العائلية.	**,643**0**	**,0000**
15	المصارف الإسلامية تستثمر أموالها على المدى القصير والطويل على عكس المصارف التقليدية مما يؤهلها لتكون قبلة الشركات العائلية.	**,685**0**	**,0000**
16	المصارف الإسلامية مرافق وشريك أساسي للشركات العائلية لدخول سوق المقايضة	**,480**0**	**,0000**

	مع دول الجوار.		
17	على المصارف الإسلامية العمل على إيجاد أسواق خارجية لمساعدة الشركات العائلية من بيع منتجاتها على أن يكون للمصرف نسبة من الربح.	,597**0	,0000
18	التجربة الامارتية في دعم المصارف الإسلامية للشركات العائلية أنموذج ناجحا لاستنساخ.	,583**0	,0000
19	التحكم في النظام الجبائي يعطي دعما للصرافة الإسلامية للولوج إلى التحكم في الشركات العائلية بشكل أمثل.	,378**0	,0070

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss20).

ويتضح من الجدول رقم (**07**) أن معاملات الارتباط بين جميع العبارات المتضمنة كل بعد من أبعاد محور الجوانب المالية والاستثمارية للمصارف الإسلامية، محصورة بين (**0,378**) (**0,717**) عند مستوى دلالة احتمالية أقل من **0.05**حيث أن القيمة الاحتمالية للأغلب العبارات **0.000** وهي أقل من **0.01** وهي دلالة إحصائية قوية جدا، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة كل بعد من محور الجوانب المالية والاستثمارية للمصارف الإسلامية.

ب- ثبات أداة الاستبيان

اعتمد الباحثين في قياس ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم 08: اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	تطبيق قواعد الحوكمة وتسيير الشركات العائلية	7	,6180
2	الجوانب المالية والاستثمارية للمصارف الإسلامية	11	,8190
	الثبات العام للاستبيان	18	,7980

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss20).

يتضح من الجدول رقم (**08**) أن جميع عبارات المحاور بلغت معامل ثبات أكبر من **0.600** وهي درجة عالية من الثبات، وبلغ معامل الثبات للاستبيان ككل0,798وعليه فإن العبارات على درجة عالية من الثبات.

ج- اختبار التوزيع الطبيعي

قبل أن يشرع الباحثين في الدراسة قاما باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم 09: اختبار التوزيع الطبيعي.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test اختباركولموقروف

المتغيرات	القيمة الاحتمالية
تطبيق قواعد الحوكمة وتسيير الشركات العائلية	,9690
الجوانب المالية والاستثمارية للمصارف الإسلامية	,2570
الاستبيان	,9810

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss20).

من خلال الجدول رقم (**09**) يتضح أن القيمة الاحتمالية للاختبار كولموقروف أكبر من **0.05** وعليه فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بالنسبة للجميع المحاور والاستبيان ككل من ما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

03- اختبار فرضيات الدراسة.

أ- اختبار الفرضية الأولى:

اعتمدت الباحثين في التحقق من هذه الفرضية على القيمة المفترضة (3) لتحديد الفروق الإحصائية بين متوسطات أراء المختصين في تطبيق قواعد الحوكمة وتسيير الشركات العائلية في الجزائر، بقبول إما الفرض العدمي أو البديل الموضحين كالآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد مستوى مرتفع في تطبيق قواعد الحوكمة وتسيير الشركات العائلية من وجهة نظر المختصين في الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الفرضية البديلة (H1): يوجد مستوى مرتفع في تطبيق قواعد الحوكمة وتسيير الشركات العائلية من وجهة نظر المختصين في الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

بعد اختبار الفرضية، عن طريق برنامج spss توصلت إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم 10: مستوى تطبيق قواعد الحوكمة وتسيير الشركات العائلية في الجزائر.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحسوبةT	درجة الحرية	درجة المعنوية	الدلالة
تطبيق قواعد الحوكمة	4,12	,6750	11,716	49	,0000	دال
تسيير الشركات العائلية	3,55	,6680	5,869	49	,0000	دال

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss20).

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم() أن درجة معنوية البعدين في محور قواعد الحوكمة وتسيير الشركات العائلية في الجزائر ذات دلالة إحصائية، ومنه يمكن تفسير النتائج كالأتي:

- بالنسبة لبعد تطبيق قواعد الحوكمة، بلغ درجة معنوية (0,000) عند درجة حرية (49) كما بلغت قيمة T المحسوبة (**11,716**) وهي اكبر من قيمة T الجدولية (1.671) عند مستوى دلالة (0.05) ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أراء المختصين والقيمة المفترضة (3) وبما أن المتوسط الحسابي

للبعد بلغ (**4,12**) نستخلص وجود مستوى مرتفع في تطبيق قواعد الحوكمة في الشركات العائلية من وجهة نظر المختصين في الجزائر.

- بالنسبة لبعد تسيير الشركات العائلية، بلغ درجة معنوية (0,000) عند درجة حرية (49) كما بلغت قيمة T المحسوبة (**5,869**) وهي اكبر من قيمة T الجدولية (1.671) عند مستوى دلالة (0.05) ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أراء المختصين والقيمة المفترضة (3) وبما أن المتوسط الحسابي للبعد بلغ (**3,55**) نستخلص وجود مستوى مرتفع في تسيير الشركات العائلية من وجهة نظر المختصين في الجزائر.

ومن ما سبق يمكن رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود مستوى مرتفع في تطبيق قواعد الحوكمة وتسيير الشركات العائلية من وجهة نظر المختصين في الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ب- اختبار الفرضية الثانية:

اعتمدت الباحثين في التحقق من هذه الفرضية على القيمة المفترضة (3) لتحديد الفروق الإحصائية بين متوسطات أراء المختصين في الجوانب المالية والاستثمارية للمصارف الإسلامية في الجزائر، بقبول إما الفرض العدمي أو البديل الموضحين كالآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد مستوى مقبول في الجوانب المالية والاستثمارية للمصارف الإسلامية من وجهة نظر المختصين في الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الفرضية البديلة (H1): يوجد مستوى مقبول في الجوانب المالية والاستثمارية للمصارف الإسلامية من وجهة نظر المختصين في الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

بعد اختبار الفرضية، عن طريق برنامج spss توصلت إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم 11: مستوى الجوانب المالية والاستثمارية للمصارف الإسلامية في الجزائر.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحسوبةT	درجة الحرية	درجة المعنوية	الدلالة
الجانب المالي	3,69	,7690	6,400	49	,0000	دال
الجانب الاستثماري	3,79	,5980	9,379	49	,0000	دال

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss20).

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم() أن درجة معنوية البعدين في محور الجوانب المالية والاستثمارية للمصارف الإسلامية في الجزائر ذات دلالة إحصائية، ومنه يمكن تفسير النتائج كالآتي:

- بالنسبة لبعد الجانب المالي، بلغ درجة معنوية (0,000) عند درجة حرية (49) كما بلغت قيمة T المحسوبة (**6,400**) وهي اكبر من قيمة T الجدولية (1.671) عند مستوى دلالة (0.05) ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أراء المختصين والقيمة المفترضة (3) وبما أن المتوسط الحسابي للبعد بلغ (**3,69**) نستخلص وجود مستوى مقبول في الجانب المالي للمصارف الإسلامية من وجهة نظر المختصين في الجزائر .

- بالنسبة لبعد الجانب الاستثماري، بلغ درجة معنوية (0,000) عند درجة حرية (49) كما بلغت قيمة T المحسوبة (**9,379**) وهي اكبر من قيمة T الجدولية (1.671) عند مستوى دلالة (0.05) ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أراء المختصين والقيمة المفترضة (3) وبما أن المتوسط الحسابي للبعد بلغ (**3,79**) نستخلص وجود مستوى مقبول في الجانب الاستثماري للمصارف الإسلامية من وجهة نظر المختصين في الجزائر .

ومن ما سبق يمكن رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود مستوى مقبول في الجوانب المالية والاستثمارية للمصارف الإسلامية من وجهة نظر المختصين في الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

نتائج الدراسة:

- وجود مستوى مرتفع في تطبيق قواعد الحوكمة في الشركات العائلية من وجهة نظر المختصين في الجزائر.
- وجود مستوى مرتفع في تسيير الشركات العائلية من وجهة نظر المختصين في الجزائر.
- وجود مستوى مقبول في الجانب المالي للمصارف الإسلامية من وجهة نظر المختصين في الجزائر.
- وجود مستوى مقبول في الجانب الاستثماري للمصارف الإسلامية من وجهة نظر المختصين في الجزائر.
- تحقق الفرضية الأولى التي تنص على وجود مستوى مرتفع في تطبيق قواعد الحوكمة وتسيير الشركات العائلية من وجهة نظر المختصين في الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).
- تحقق الفرضية الثانية التي تنص على وجود مستوى مقبول في الجوانب المالية والاستثمارية للمصارف الإسلامية من وجهة نظر المختصين في الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

5. الخاتمة:

إن تعزيز دور الشركات العائلية والوصول بها إلى مصاف الشركات العالمية ومنافستها في الأسواق الخارجية لم يعد حلما بعيدا، بل الجزائر تمتلك خزانا هائلا من الشركات العائلية بمختلف أشكالها يمكن أن يدفع بالاقتصاد الوطني لتحقيق التنمية المستدامة متى صارت وفق حوكمة رشيدة تطبق على أرض الواقع وفق المعايير الدولية، وبأدوات ابتكارية إبداعية توفرها المصارف الإسلامية تحت مراقبة وتسهيلات حكومية لتحقيق قفزة نوعية.

وقد أثمرت الدراسة على مجموعة من النتائج وجملة من التوصيات جاء توصيفها على المرسوم التالي:

- التطبيق الفعلي لحوكمة الشركات العائلية بعيدا عن الشعارات الفارغة والاشهارات الصورية.
- خلق الأطر القانونية التي تنظم عمل الشركات العائلية.
- خلق توأمة بين الشركات العائلية والمصارف الإسلامية تحت مراقبة الدولة.
- رغبة الشركات العائلية في العمل الثنائي بينها وبين المصارف الإسلامية.

التوصيات:

- إنشاء مواد قانونية شاملة تشرف على تنظيم توأمة الشركات العائلية والمصارف الإسلامية.
- عقد ملتقيات دولية مع الدول التي نجحت تجاربها في ازدواجية الشركات العائلية والمصارف الإسلامية.
- مساهمة جميع الأطراف في صياغة المواد القانونية لحوكمة الشركات العائلية.
- اجتهاد المصارف الإسلامية في البحث عن الأسواق الخارجية، واستغلال تجارة المقايضة بين دول الجوار لدفع عجلة تنمية الشركات العائلية.

قائمة المراجع:

1- حوكمة الشركات العائلية، مولاي لخضر عبد الرواق، الملتقى الدولي: حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر2013م.

2- جون وارد "ميزة الشركات العائلية :استراتيجية غير تقليدية"، Families in Business, 2002.

3- جون وارد "ميزة الشركات العائلية :استراتيجية غير تقليدية"، Families in Business, 2002.

4- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 2009م.بتصرف.

5- حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، قصاص فتيحة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد،تلمسان.بتصرف.

6- التواصل في الشركات العائلية – التفكير قبل الاستجابة-،مجلة ثروات، العدد 17. بتصرف.

7- المستشارون العربللاستشارات والتدريب، الشركات العائلية: مميزات و عيوب، 2ديسمبر 2014.

8- حوكمة الشركات العائلية، مولاي لخضر عبد الرواق، الملتقى الدولي: حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر2013م.

9- يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance ، أما الترجمة العلمية فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة "وقد تنوعت الحدود المقدمة لمصطلح الحوكمة ، تبعا لتوجهات متبنيها. ينظر:حوكمة الشركات المفاهيم و النظريات، و واقعها في في إدارة الشركات العربية، لفاتح حططاش، موسوعة الاقتصاد و التمويل الإسلامي، 2012/1م.

10- قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، فيصل محمود الشواورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد25، العدد2، 2009م.

11- الشركات العائلية في الجزائر بين الواقع و المأمول"، صفيح الصادق، صافي أحمد، مقتيت عبد القادر.

12- المصدر السابق.

13- قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، فيصل محمود الشواورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد25، العدد2، 2009م.

14- المصدر نفسه.

15- المصدر نفسه.

16- محمد باوني، العمل المصرفي و حكمه الشرعي، بحث في الفقه و القانون، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، 2001، ص : 130. بتصرف.

17- جمال عمارة، المصارف الإسلامية ، دار النبأ، الجزائر، 1996، ص: 48.

18 Hamid Algabid, Les banques islamique, économica , Paris, 1990, pp: 83.

19- مذكرات القرضاوي، الموقع الإلكتروني www.islamonline.net/2006/09/23م.

20- عبد الباسط الشيبي، البنوك الإسلامية ودورها في تعزيز القطاع المصرفي، www.arabsgate.com بتاريخ 2006/09/23. بتصرف.

21- أحمد أبو عبيد ، المصارف الإسلامية ودورها في تعزيز القطاع المصرفي، www.arabsgate.com بتاريخ 2006/09/23.

22- موقع الامتثال، المالية الإسلامية، الجيدة: 127 مليار دولار أصول الصيرفة الإسلامية في قطر، التاريخ : 18-12-2019.

23- الشركات العائلية في دبي، تعريفها، بنيتها، وأداؤها، بلعيد رتاب، *طارق* أبو فخر، ماريتيا موارادا، إدارات الأبحاث والبيانات، غرفة تجارة وصناعة دبي، إدارة البيانات الأبحاث الاقتصادية.

24- الشركات العائلية العمود الفقري للقطاع الخاص، الإمارات، منشور 23 آب / أغسطس 2020.

دور الإبداع والابتكار في تعزيز تنافسية الشركات العائلية
دراسة حالة شركة فولكس فاغن

د. بوعقل مصطفى، جامعة أحمد زبانة، غليزان
mustapha.bouakel@cu-relizane.dz

د. بلقيوس عبد القادر، جامعة أحمد زبانة، غليزان
Belkader27000@gmail.com

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الإبداع والابتكار كمدخل مستدام لتعزيز تنافسية للشركات العائلية. وقد تم اللجوء إلى تحليل تجربة فولكس فاغن كنموذج أكثر نجاحا لريادة الشركات العائلية.

وخلصت الدراسة إلى أن شركة فولكس فاغن تعتمد على مجموعة واسعة من المداخل والمهارات التي عززت تموقعها في الشبكة الدولية لتصنيع السيارات، كما عملت على تكريس استراتيجية ابتكارية تشمل نقاط الاتصال المتعلقة بالبصمة الكربونية، والسلامة، والحفاظ على الموارد ونماذج التنقل المستقبلية لتحقيق أقصى رفاهية للعملاء.

الكلمات المفتاحية:

إبداع وابتكار، تنافسية، شركات عائلية، فولكس فاغن.

Abstract :

This study aims to highlight the role of creativity and innovation as a sustainable entry point to enhance the competitiveness of family businesses. The Volkswagen experience has been used as a more successful model for family business leadership.

The study concluded that Volkswagen relies on a wide range of entrances and skills that have strengthened its position in the international automotive manufacturing network, as well as it has worked to devote an innovative strategy that includes contact points related to carbon footprint, safety, resource conservation and future mobility models to achieve maximum customer welfare.

Keywords :

Creativity & Innovation, ompetitiveness, family businesses, Volkswagen.

1.المقدمة:

تؤدي الشركات العائلية دورا مهما في الاقتصاديات الوطنية في جميع أنحاء العالم وتساهم بدرجة كبيرة في نموها واستقرارها. وقد أصبح تبني الابداع والابتكار في الشركات العائلية موضوع نقاش أكاديمي حيوي لا سيما في ظل التوجه المعاصر لعالم الأعمال نحو الاعتماد أكثر على الحلقات المعرفية، الذكاء الاصطناعي والثورة الصناعية الرابعة، وهو ما يجعل مسألة الاستدامة مرتبطة بشكل وثيق بالقدرة على المنافسة والتفوق.

ويعتبر تصنيع السيارات أكثر القطاعات التي تشهد حركية مستمرة لدرجة أنه تم إنتاج حوالي 92 مليون سيارة عالميا خلال سنة 12019، وبحسب إحصائيات Ficroft لسنة 2017 توظف الصناعة حوالي 15 مليون عامل من ذوي المهارات العالية منها 8.4 مليون في قطاع السيارات، من مهندسي التصميم الإلكتروني إلى مديري تجميع واختبار المحركات، وتزداد الحاجة إلى المزيد من العمال ذوي المهارات العالية فقط مع توسع الصناعة إلى تقنيات جديدة2.

تعد مجموعة فولكس فاجن واحدة من الشركات العائلية العالمية الرائدة في تصنيع السيارات. سلمت الشركة ما يقرب من 11 مليون سيارة في عام 2019. على الرغم من أن علامة فولكس فاغن هي العلامة التجارية الأكثر حضورا للمجموعة، فقد استحوذت شركة السيارات على العديد من العلامات التجارية الأخرى على مدار السنوات الماضية.

وفي ضوء الوعي البيئي المتزايد وتنامي الطفرات التكنولوجية، يواجه مصنعو السيارات مجموعة متنوعة من التحديات الجديدة، والتي تغير باستمرار اتجاهات السوق مثل التحول إلى مواد أخف، وتعميم استعمال السيارات الكهربائية وذاتية القيادة لإحداث نقلة نوعية مشهودة.

1.1.الإشكالية:

تتصدر فولكس فاغن طليعة أقوى الشركات العالمية الأكثر إنفاقا على مجال البحث والتطوير، بما يتوافق ورؤيتها الاستراتيجية المرتكزة على الاستثمار بقوة في ابتكار مركبات عالية التقنية تراعي متطلبات الاستدامة وتأخذ في الاعتبار الالتزام باللوائح البيئية، تعزيز الرفاهية، والريادة.

وعلى الرغم من أنها قطعت مرحلة طويلة منذ التأسيس وتداول على إدارتها عدة أجيال، بالإضافة إلى قوة المنافسة في قطاع تصنيع السيارات والديناميكية الحادة للسوق العالمي، فقد عرفت مؤشرات تنافسية شركة فولكس فاغن مستويات عالية من حيث الإنتاجية، الحصة السوقية وكذا العوائد السنوية. ومن هذا المنطلق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى ساهم الإبداع والابتكار في تعزيز تنافسية فولكس فاغن كنموذج ناجح عن الشركات العائلية؟

2.1.أهداف الدراسة:

تحاول هذه الدراسة تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- إبراز دور الابداع والابتكار في تحسين القدرة التنافسية للشركات العائلية؛
- استعراض تجربة فولكس فاغن كنموذج أكثر نجاحا في انتهاج الشركة العائلية لاستراتيجية ابتكارية تدعم تنافسيتها على أبعد مدى.

3.1.أهمية الدراسة:

برزت دراسة الابتكار في الشركات العائلية كمجال بحثي غزير الإنتاج على مدار السنوات الأخيرة، لكن المعرفة الحالية بكيفية توظيف الابتكار في تعزيز تنافسية هذه الشركات لاتزال غير واضحة، نتيجة تأثير عدة عوامل كخصائص وعمر الشركة، ومجال النشاط وغيرها. وبالتالي، تتجلى الحاجة إلى إجراء المزيد من الأبحاث في هذا المجال قصد تحديد إطار علمي متكامل ودقيق.

4.1.منهج الدراسة:

إن متطلبات الدراسة وخصوصياتها استدعت الاعتماد على المنهج الوصفي في استعراض الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، كما تم اللجوء إلى منهج دراسة حالة ارتكزت على تجميع البيانات المتعلقة بشركة فولكس فاغن من عدة مصادر بغرض استقصاء عوامل نجاح الشركة في تعزيز تنافسيتها بالارتكاز على مدخل الابداع والابتكار.

5.1.هيكل الدراسة:

للإلمام بالموضوع والإحاطة بجزئياته عرجت الدراسة على أهم المفاهيم المتعلقة بالشركات العائلية، الابداع والابتكار وكذا القدرة التنافسية، إضافة إلى الوقوف على النقلة النوعية الناجمة عن توظيف الابتكارات الرقمية والأتمتة التي ساهمت في الريادة العالمية لفولكس فاغن كنموذج عن الشركات العائلية.

2.التعريف بمغيرات الدراسة

إن الفهم الجيد للعلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة يستوجب طرح مفاهيمي دقيق يتحدد من خلاله الإطار العام لكل من الشركات العائلية، الابداع والابتكار والقدرة التنافسية.

1.2.تعريف الشركات العائلية:

يختلف تعريف الشركات العائلية بناء على اختلاف وجهة نظر كل باحث على حدة، وعلى هذا الأساس فإن التعاريف المقدمة تستند في جوهرها على ملكية و/أو إدارة الشركة العائلية، طبيعة وتداول الأجيال وكذا القيم العائلية3.

تعرف الشركة على أنها عائلية إذا كانت تدار من قبل عضوين أو أكثر من نفس الأسرة أو تربطها علاقة قرابة4. وبحسب المفوضية الأوروبية فإن مفهوم الشركة العائلية يرتبط بشكل وثيق بتمركز صناعة القرار لدى فرد أو أكثر من العائلة المالكة5. من جهة أخرى فإن تحديد مفهوم الشركة العائلية يتعلق أكثر بخصائص أفراد العائلة ومدى قابليتهم للتنظيم واستعدادهم للمساهمة في الأعمال التجارية6.

2.2.تعريف الابداع والابتكار:

غالبا ما يتم استخدام مصطلح الإبداع والابتكار بالترادف، وفي هذا السياق يشير ميتا وآخرون إلى أن الإبداع يتعلق بتوليد الأفكار، في حين أن الابتكار يشير إلى تنفيذ تلك الأفكار.7 كما يعرف الإبداع على أنه التفكير في أشياء مميزة والقدرة على تطوير أفكار جديدة واكتشاف طرق جديدة للنظر في المشكلات والفرص، أما الابتكار هو القيام بأشياء جديدة، والقدرة على تطبيق الحلول الإبداعية لتلك المشاكل والفرص من أجل تحسين غرض معين8.

3.2.تعريف القدرة التنافسية:

يرى الاقتصادي Porter أن التنافسية هي قدرة الشركة على جذب ودعم النشاطات التي تحقق التفوق والتميز على الآخرين.9 ويعتبر الاقتصادي Vilev أن التنافسية هي قدرة الشركة على توفير تجديدات وتحسينات مستمرة تعمل على خلق وتدعيم ميزة تنافسية مستدامة بناء على التفوق في الأداء الاقتصادي.10 في حين يعرفها الاقتصادي Li بأنها قدرة الشركة على تحقيق الأهداف المنشودة (العائدات، الحصة السوقية ...) فضلا عن ضمان التنمية والاستمرارية على المدى البعيد.11

3.دور الابداع والابتكار في تعزيز تنافسية الشركات العائلية:

المنافسة والابتكار ضروريان لنجاح أي منظمة تجارية، يتطلب ابتكار السوق من شركة عائلية أن تنافس بنجاح وتتطور في اقتصاد سريع التغير مدفوعا بالتقدم التكنولوجي وفرص التوسع العالمية. إن إدراك مدى أهمية الابتكار لنجاح الأعمال والفهم الكامل لكيفية تنفيذ وإدارة التغيير هما مقترحان مختلفان تماما، حيث تكمن العوامل التي

يجب أخذها في الاعتبار قبل تنفيذ أي تغيير في الشركات العائلية، في التزام الإدارة والموظف بالتغيير، والأداة، فترة الضمان للتجربة والخطأ اللازمة لتنفيذ التغيير، وللتقييم والتعديلات.12

على الرغم من أن الدراسات متسقة إلى حد كبير من حيث الإشارة إلى وجود علاقة سلبية بين مشاركة الأسرة والإنفاق على البحث والتطوير، إلا أن الأدبيات استمرت في إضافة المزيد من الأدلة النظرية والتجريبية. فقد خلصت أبحاث شميد وآخرون سنة 2014 إلى أن كثافة البحث والتطوير أعلى في الشركات التي تدار بشكل نشط من قبل العائلة، في حين أن تأثير سيطرة الأسرة (من خلال حقوق التصويت) سلبي، ولكن في الغالب لا يعتبر مهما. أما من حيث مخرجات الابتكار فقد أشارت الأدبيات إلى وجود نتائج متباينة.13

تشير النظريات والأدلة المتعلقة بالابتكار المدمر إلى أن الشركات القائمة غالبا ما تفشل في الاستجابة للتغيرات التكنولوجية بسبب الاعتماد على الموارد المتاحة وسوء فهم قيمتها المحتملة، كما أن الشركات العائلية تتميز بتوجه طويل الأمد يشمل الاستثمار في التقنيات التي قد تستغرق سنوات أو حتى عقودا لتحقيق عوائد ملموسة، وهذا ما يؤدي إلى ضغط أقل للأداء قصير الأجل وعزوف عن المنافسة والمخاطرة مقابل عوائد مقبولة.14

يرى أغلب الباحثين أن الأسر تكون متحفظة ومستقرة، نتيجة لتقاليدهم وكذا نفورهم من المخاطرة، وهذا هو العلة في الافتقار إلى السلوك الابتكاري في الشركات العائلية.15

من جهة أخرى تظهر أبحاث أخرى أن الشركات العائلية أيضا تتمتع بقوة أكبر من حيث قاعدة موارد رأس المال البشري. يمكن أن يكون أحد الأسباب المحتملة أن العلاقات الوثيقة بين الشركة العائلية وأصحاب المصلحة، والحاجة إلى تحقيق مطالبهم، تضمن الإمداد المناسب بالموارد البشرية المؤهلة التي يمكنها دعم ابتكار منتجات وخدمات جديدة تساهم في تقوية تنافسيتها وتعزيز مكانتها في السوق.16

يعتقد براون أنه يجب على الشركات أن تبتكر لثلاثة أسباب رئيسية تشمل الرغبة في الحصول على ميزة من خلال اتخاذ موقف هجومي وقيادة الصناعة في استخدام التقنيات الجديدة؛ أو استجابة للضغوط التي تفرضها المنافسة؛ أو إحباط تفوق المؤسسات الأخرى المنافسة لأعمالهم الخاصة.17

4.دراسة حالة شركة فولكس فاغن:

1.4.التعريف بشركة فولكس فاغن:

تُعرف شركة Volkswagen AG عالميا باسم مجموعة فولكس فاغن، وهي شركة ألمانية عائلية متعددة الجنسيات لتصنيع السيارات يقع مقرها الرئيسي في فولفسبورغ، ساكسونيا السفلى، ألمانيا، ومملوكة بشكل غير مباشر لعائلة بورش النمساوية. تقوم بتصميم وتصنيع وتوزيع سيارات الركاب والمركبات التجارية والدراجات النارية والمحركات

والآلات التوربينية وتقدم الخدمات ذات الصلة بما في ذلك التمويل والتأجير وإدارة الأسطول. في عام 2016، كانت أكبر شركة لصناعة السيارات في العالم من حيث المبيعات، وتجاوزت تويوتا وحافظت على هذا اللقب خلال الثلاث سنوات الأخيرة، حيث بيعت ما يقرب 11 مليون سيارة.18 حافظت على أكبر حصة سوقية في أوروبا لأكثر من عقدين، واحتلت المرتبة السابعة في تصنيف فورتون لعام 2020 لأكبر 500 شركة في العالم19، تبيع مجموعة فولكس فاجن سيارات ركاب تحت اسم أودي، وبنتلي، وبوجاتي، ولامبورغيني، وبورش، وسيات، وسكودا، وفولكسفاغن ماركيز، المركبات التجارية الخفيفة من ماركة فولكس فاجن للمركبات التجارية، دراجات نارية تحت العلامة دوكاتي، والمركبات التجارية الثقيلة عبر العلامات التابعة لشركة تراتون. وهي مقسمة إلى قسمين رئيسيين يشمل كلا من قسم السيارات وقسم الخدمات المالية20، واعتبارا من عام 2008 كان لديها ما يقرب من 342 شركة فرعية. تمتلك فولكس فاجن أيضا مشروعين مشتركين رئيسيين في الصين (فاو وسايك). تدير المجموعة 125 مصنع إنتاج في 20 دولة أوروبية و11 دولة أخرى، كما تسوق سياراتها في 153 دولة.21

2.4.نشأة شركة فولكس فاغن:

في عام 1934 أعلنت الحكومة الألمانية مشروع تصنيع سيارات محلية ميسورة التكلفة بأربعة مقاعد وبطاقة تقدر بـ 40 ميلا للغالون من الوقود وبسعر أقل من ألف مارك، وقد نجح المهندس فرديناند بورش في تقديم أفضل تصميم وتم تأسيس شركة فولكس فاغن، كما تم تعيين بورش في المجلس الإشرافي، بينما أصبح صهره،

الجدول (1): مراحل تطور شركة فولكس فاغن خلال الفترة 1904-2014

المرحلة	أهم الأحداث
1933-1904	التفكير في إنتاج سيارة أكثر شعبية وواسعة الطلب على حساب التعثر الذي عرفته شركة أوبل (1909) وسيتروان (1919).
1937-1934	إعلان ألمانيا عن شروعها في دعم تمويل صناعة السيارات وتخفيض الضرائب، كما قدم المهندس بورش تصميما أكثر توافقا مع الشروط المطروحة.
1945-1938	تخصيص الشركة لإنتاج المركبات الحربية.
1949-1945	مزاولة الشركة نشاطها تحت وصاية الحكومة البريطانية.
1960-1950	تدويل إنتاج شركة فولكس فاغن نحو فرنسا، إيطاليا والبرازيل ...إلخ.
1972-1961	إدماج تكنولوجيا الكمبيوتر والمعلومات في نشاط التصنيع إضافة إلى تقلص الحصة السوقية للشركة بفعل اشتداد حدة المنافسة الأجنبية.
1981-1973	تحول الشركة إلى إنتاج الطرازات ذات المحركات المبردة بالماء.

1991-1982	عقد شراكات وإجراء عدة استحواذات على شركات آسيوية، أوروبية وأمريكية إضافة إلى استحداث علامات تجارية جديدة.
2014-1992	عولمة تصنيع سيارات فولكس فاغن وتنويع خطوط إنتاج الشركة وكذا مجال نشاطاتها.

Source : Manfred Grieger, Markus Lupa, From the Beetle to a Global Player : Volkswagen Chronicle, Historical Notes, the Corporate History Department of Volkswagen Aktiengesellschaft, Druckerei Quensen, Hildesheim, Wolfsburg, Germany, 2015, P3.

أنتون بيتش، أول مدير لموقع الإنتاج الجديد، الذي كان يقع في مدينة فولفسبورغ. في خريف عام 1939 تم تحويل المنشأة إلى إنتاج حربي، ولم يتم بناء أول سيارة فولكس فاجن إلا في نهاية الحرب العالمية الثانية. عند هذه النقطة كانت فولفسبورغ ومصنع إنتاج السيارات التابع لها تحت سيطرة القوات البريطانية. التي شرعت في إنتاج فولكس فاجن بيتل (الخنفساء)، على الرغم من أن براءات الاختراع لا تزال مملوكة من قبل شركة الهندسة لفرديناند بورش.

لكن منذ مطلع التسعينات عرفت الشركة نقلة نوعية ساهمت في ظهور جيل جديد من منتجاتها خصوصا في ظل استراتيجيات الشراكة والاستحواذ التي انتهجتها عبر عدة أقطار أوروبية وآسيوية كما ساهمت المنافسة الحادة وكذا التطور التكنولوجي في تعزيز مدخل الابداع والابتكار والتماشي مع المتطلبات العالمية المتعلقة بالاستدامة والحفاظ على البيئة وغيرها.22

وفي تحليل حديث لـ ميز يورجنز يوضح من خلاله ثلاث فترات من نموذج التطور الصناعي فولكس فاغن والتي تم فصلها عن بعضها البعض كما يلي فترات الأزمة الداخلية، الاستقلالية، ونهج التجربة والخطأ، وما يصاحبها من الخلافات الداخلية وعدم اليقين، التي كانت طويلة المدى من حوالي عام 1968 حتى عام 1994.23

والجدول الموالي يوضح مراحل تطور شركة فولكس فاغن منذ ما قبل النشأة وإلى غاية سنة 2014.

3.4.استراتيجية الملكية وحقوق التصويت في شركة فولكس فاغن:

بموجب قانون فولكس فاغن، لا يمكن لأي مساهم في الشركة ممارسة أكثر من 20% من حقوق التصويت بغض النظر عن مستوى مخزونهم، وسطر هذا القانون بغرض حمايتها من الاستحواذ. في أكتوبر 2005، استحوذت بورش على 18.53%، وارتفعت في جويلية 2006 إلى 25%، وفي 26 مارس 2007،

الجدول (2): وضعية الملكية والتصويت في شركة فولكس فاغن خلال سنة 2019

المساهم	النسبة %	المساهم	النسبة %

بورش	31.3
مستثمرين أجانب	26.3
صندوق قطر	14.6
ولاية ساكسونيا	11.8
مساهمين خواص	12.9
مستثمرين ألمان	3.1

بورش	53.3
ولاية ساكسونيا	20
صندوق قطر	17
آخرين	9.7

Source : wikipedia.org/wiki/Volkswagen_Group, Nov 12, 2020, 17:15.

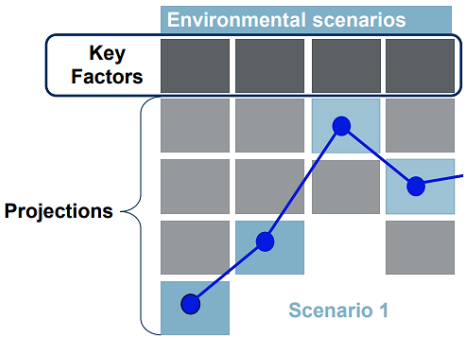
بعد أن تحرك الاتحاد الأوروبي ضد قانون فولكس فاجن، زادت بورش استحواذها إلى 30.9%، واستمر الارتفاع إلى أن وصل إلى 31.3%. أعلنت شركة بورش رسميا أنها لا تنوي الاستحواذ على مجموعة فولكس فاغن، حيث حددت سعر عرضها بأقل قيمة قانونية ممكنة، لكنها تعتزم هذه الخطوة لتجنب حصول منافس على حصة كبيرة، أو إيقاف صناديق التحوط من تفكيك مجموعة فولكس فاغن.

4.4.مداخل الابداع والابتكار في شركة فولكس فاغن:

تعتمد شركة فولكس فاغن على استراتيجيات ابتكارية متنوعة، ولعل أبرزها مدخل "النفق الهوائي" والذي يمثل طريقة تيسيرية تستخدم أثناء تمرين الاستشراف الاستراتيجي الذي يساعد المجموعة على اختبار كيفية تأثير التغييرات المستقبلية على القدرة على تقديم مشروع معين أو مجموعة من الأهداف الاستراتيجية.24

يمكن اعتبار فضيحة انبعاثات الديزل لشركة فولكس فاغن خلال 2015 في المقام الأول فشلا ذريعا في الاستراتيجية الابتكارية، في وقت أصبح الالتزام باللوائح البيئية صارما بشكل متزايد. وعلى الرغم من ذلك، فقد سخرت الشركة جهودا جبارة في تحسين تقنياتها الحالية وتمكنت من تحقيق مكانة متميزة في قطاع السيارات العالمي.

الشكل (1): استراتيجية النفق الهوائي



Source : Caroline V. Rudzinski, Foresight & Open Innovation at Volkswagen - An approach: Combining the Scenario & Information Market Methods, AutoUni – Volkswagen AG, Germany, 2014, P16.

إن ريادة الشركة ليست وليدة اليوم فحسب، فمنذ ثلاثينات القرن الماضي، تقدم فولكس فاغن للعالم أفكارا جديدة ورائدة بشكل منتظم. غالبا ما يتصدرون قائمة الشركات الأكثر تمويلا للبحث والتطوير، حيث تم إنفاق 13.5 مليار دولار بين عامي 2013 و2014 فقط. وتتصدر فولكس فاغن عالميا من حيث تشارك فروعها لمنصة تصنيع الأجزاء وقطع الغيار. كما كانت السباقة في إطلاق السيارات ذاتية السياقة باستخدام كاميرا مسح ضوئي ثلاثية الأبعاد متطورة جنبا إلى جنب مع نظام تحديد المواقع، إضافة إلى تطوير ملفات تعريف للتحكم في إعدادات القيادة (عادية أو رياضية..).25

وقد قامت الشركة بطرح سيارة ذكية، نالت شعبية كبيرة نتيجة توجيهها للتنزه والاستجمام وتعمل بالطاقة الشمسية، كما توصلت إلى تصميم مرآب (برج) عالي التقنية مخصص لتجميع السيارات المصنعة، مكون من 20 طابقا ويمثل 20% فقط من مساحة موقف السيارات النموذجي في الولايات المتحدة، ومزود بنظام استرداد السيارات بشكل أسرع وبدون أضرار.26 من جهة أخرى فقد ابتكرت الشركة المحرك الأقل استهلاكا للوقود مدعم بالشحن الكهربائي يصل إلى 0.9 لتر/100 كلم، كما تتوقع أن يصل مستوى اقتصاد الطاقة إلى قطع مسافة 600 كلم مقابل 15-20 دقيقة شحن.27 علاوة على استحداث نظام تفاعل بين السائق والسيارة يعمل بالإشارة (الإيماء) لتعزيز سلامة وتقليل حوادث المرور.28

وأشارت دراسة Reihaneh وآخرون إلى أن عوامل النجاح الرئيسية التي أدت إلى تفوق فولكس فاغن على منافسيها، ترتكز على التقنيات المبتكرة وتوافق السوق والمرونة والمزيج المناسب من قيمة السعر والتصميم الفريد، خصوصا مع إطلاق تقنية BlueMotion كإشارة لالتزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية وتشجيع المبادرات الخضراء.29

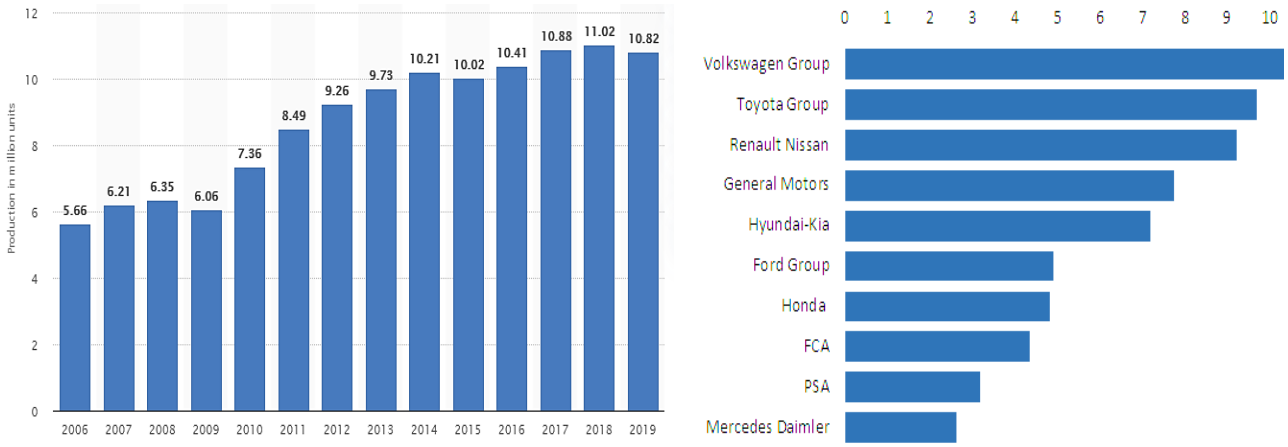
5.4.مؤشرات الريادة لشركة فولكس فاغن:

إن انتهاج شركة فولكس فاغن لاستراتيجية ابتكارية متقدمة انعكس على قدرتها التنافسية وساهم بدرجة كبيرة في تعزيز مكانتها في السوق العالمية. وسيتم في هذا الجزء استعراض أهم مؤشرات القدرة التنافسية للشركة.

1.5.4.الإنتاجية:

إن سعي شركة فولكس فاغن لتمييز منتجاتها عن باقي المنتجات المنافسة، وحرصها الدائم على ابتكار ودمج تقنيات ومخرجات جديدة، أدى إلى زيادة الطلب وتوسيع الخطوط الإنتاجية. تبيع مجموعة فولكس

الشكل (2): ترتيب الشركات الرائدة في إنتاج السيارات (الوحدة: مليون سيارة)



Source : Wolf Richter, (2020), Tesla's Global Deliveries Compared to the Top 10, Wolf Street, https://wolfstreet.com, Nov 03,2020.

فاغن السيارات والشاحنات والدراجات النارية تحت العديد من العلامات التجارية المختلفة، بما في ذلك العلامة التجارية فولكس فاغن التي تحمل الاسم نفسه، بورش، أودي، دوكاتي، فولكس فاجن للمركبات التجارية، سكانيا، ومان. كانت استراتيجية مشاركة المنصات الخاصة بشركة فولكس فاغن هي المحرك الرئيسي لنجاح المجموعة: تستخدم فولكس فاجن نفس المنصة لتصنيع نماذج وعلامات تجارية مختلفة. سيارات الركاب فولكس فاجن هي العلامة التجارية الرائدة في صناعة السيارات. مؤخرا عمدت الشركة إلى تحويل جزء من إنتاجها إلى الصين كأكبر سوق لسيارات الركاب على مستوى العالم.30

وقدر ارتفع إنتاج الشركة خلال الفترة 2006-2019 تقريبا بضعفي الكمية لينتقل من 5.66 مليون إلى قرابة 11 مليون سيارة. وبخصوص التصنيف العالمي، تصدرت فولكس فاغن سوق السيارات المرتبة الأولى بإنتاج سنوي قدر بـ 10.82 مليون سيارة خلال سنة 2019، متبوعة بـ تويوتا بـ 9.70 مليون سيارة.

2.5.4.تكلفة البحث والتطوير:

في التصنيف العالمي لـ 2500 شركة ذات أعلى إنفاق على البحث والتطوير في عام 2016، وقد جاء قطاع السيارات في المقدمة بوضوح، حيث احتلت فولكس فاغن المرتبة الأولى (13.67 مليار يورو)، جنرال موتورز 11 (7.68 مليار يورو)، دايملر 12 (7.53 مليار يورو)، تويوتا 13 (7.50 مليار يورو)، فورد 15 (6.92 يورو)، روبرت بوش 20 (5.58 مليار يورو)، وبناء على المعطيات يظهر جليا نجاح فولكس فاغن في ريادة تصنيع السيارات بفضل جهود البحث والتطوير والابتكار وأصبحت نموذجا يحتدى به للشركات العائلية.

الجدول (3): ترتيب الشركات الرائدة في الإنفاق على البحث والتطوير (الوحدة: مليار يورو)

الشركة	البلد	النشاط	التكلفة
فولكس فاغن	ألمانيا	السيارات	13.672
ألفابيت	و.م.أ	برمجيات الكمبيوتر	12.864
مايكروسوفت	و.م.أ	برمجيات الكمبيوتر	12.367
سامسونغ	كوريا	إلكترونيات	12.154
إنتل	و.م.أ	تجهيزات تقنية	12.086
هيواوي	الصين	تجهيزات تقنية	10.362
آبل	و.م.أ	تجهيزات تقنية	9.529
روش	سويسرا	الصيدلة	9.241

Source : KPMG, R&D in the automotive sector, home.kpmg/pl/en/home/insights/2018/03/r-and-d-in-the-automotive-sector.html, Nov 06, 2020

كما تصدرت فولكس فاغن أشهر الشركات العالمية من حيث الإنفاق على مجال البحث والتطوير، حيث تجاوزت كلا من ألفابيت، مايكروسوفت وإنتل الأمريكية، كما تفوقت أيضا على شركة سامسونغ الكورية، وهيواوي الصينية.

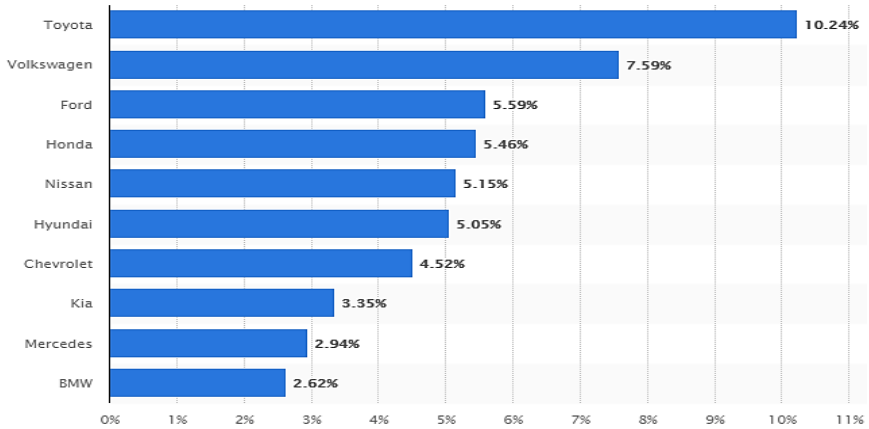
3.5.4.الحصة السوقية:

في النصف الأول من عام 2020، كانت مجموعة تويوتا في صدارة السوق، حيث وصلت إلى 12.4% من حصة السوق مع 4.02 مليون مبيعات (-23%). لذلك، تحتل مجموعة فولكس فاجن المرتبة الثانية، التي تضررت بشكل كبير من جائحة كورونا، حيث تتركز أكثر من 35% من المبيعات العالمية في الصين. في الواقع، تراجعت المجموعة الألمانية الآن إلى 11.3% من حصتها، مع مبيعات بلغت 3.69 مليون (-27%).

ومع ذلك، كانت مجموعة فولكس فاجن في السنوات الأخيرة تتمتع بتغطية عالمية كبيرة أثناء إدارة محفظة العلامة التجارية بشكل جيد. بدءًا من 10.9% من حصتها في عام 2010، نمت المجموعة بمعدل قياسي بلغ 11.9% في عام 2018، ووصلت مؤقتا إلى قمة السوق.

في عام 2019، تصدرت تويوتا ترتيب أكبر العلامات التجارية للسيارات في العالم بحصة سوقية بلغت 10.24%، وهي ثاني أكبر شركة لتصنيع السيارات في العالم بعد مجموعة فولكس فاغن والتي جاءت في المركز الثاني بنسبة قدرت بـ 7.59% متفوقة على كبرى الشركات العالمية كفورد، هوندا، نيسان وغيرها.

الشكل (3): توزع الحصص السوقية بين الشركات الرائدة في تصنيع السيارات



Source : I. Wagner, (2020), Volkswagen - Statistics & Facts, Statista.com, Nov 08, 2020.

4.5.4.العائدات السنوية:

يواصل نشاط تصنيع السيارات بقوة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية العالمية، لدرجة أنه تم إنتاج حوالي 92 مليون سيارة عالميا خلال سنة 2019. ولفهم حجم القدرة التنافسية لشركة فولكس فاغن وريادتها صناعة السيارات، يقوم مخطط المعلومات المعتمد من قبل Parts Geek بتقسيم أرباح 10 شركات تصنيع سيارات كبرى بمقياس يجلب الاهتمام والمتعلق بحجم الإيرادات في الثانية.

تحتل مجموعة فولكس فاغن المركز الأول بإيرادات إجمالية قدرها 290.2 مليار دولار، مترجمة إلى 9202.88 دولار في الثانية. وتفوقت علامتها التجارية ذات نفس التسمية في المساهمة في هاته الأرباح بـ 99.1 مليار دولار، متبوعة بكل من أودي (متضمنة لامبورغيني ودوكاتي) وسكودا بـ 62 مليار دولار و29 مليار دولار على التوالي. فيما تذيلت علامتي سيات وبانتلي قائمة الأكثر إيرادا سنويا.

الجدول (4): ترتيب شركات تصنيع السيارات حسب العائدات السنوية خلال 2019 (الوحدة: مليار دولار)

الشركة	العوائد الخامة	العوائد/الثانية		الشركة	العوائد الخامة	العوائد/الثانية
فولكس فاغن	290.2	9,202.88		فيات	121.6	3,856.10
تويوتا	272.3	8,634.58		بي.أم.دبليو	116.9	3,708.89
فورد	156.0	4,946.73		مرسيدس	104.6	3,316.84
هوندا	143.1	4,537.67		نيسان	92.0	2,918.81
جينيرال موتورز	137.2	4,351.76		هيونداي	90.8	2,879.25

Source : Marcus Lu, (2020), Visualized: How Much Revenue Automakers Generate Every Second, Retrieved form : visualcapitalist.com, on Nov 12, 2020.

ومن المصادر الأخرى لإيرادات شركة فولكس فاجن للسيارات التجارية البالغة 44.5 مليار دولار، وأعمال هندسة الطاقة 4.7 مليار دولار، وأخيرا قسم الخدمات المالية البالغ 44.4 مليار دولار.31

تحسنت الأرباح التشغيلية لمجموعة فولكس فاغن قبل البنود الخاصة بمقدار 2.2 مليار يورو لتصل إلى 19.3 مليار يورو في الفترة المشمولة بالتقرير. بلغ العائد التشغيلي على المبيعات قبل الأصناف الخاصة 7.6%. تُعزى الزيادة بشكل أساسي إلى التأثيرات الإيجابية للمزيج، وارتفاع أحجام التداول، وعكس خسائر انخفاض القيمة بعد إعادة قياس تكاليف التطوير، وتحسين تكلفة المنتج، وقياس القيمة العادلة لبعض المشتقات، كما كان لارتفاع التكاليف الثابتة أيضا بعض التأثير السلبي. أثرت البنود الخاصة المتعلقة بإصدار الديزل على أرباح التشغيل، مما أدى إلى خفض هذا العنصر بمقدار 2.3 (3.2) مليار يورو. زادت الأرباح التشغيلية لمجموعة فولكس فاجن إلى 17 (14) مليار يورو، بينما ارتفع العائد التشغيلي على المبيعات إلى 6.7 (5.9)%32.

5.الخاتمة:

لم تتفق معظم الأدبيات حول حقيقة العلاقة بين الشركة العائلية والابتكار، فغالبا ما يعود افتقار الأسر إلى السلوك الابتكاري نتيجة تحفظها وتفضيلها للاستقرار على حساب المخاطرة. من جهة أخرى فإن العلاقات الوثيقة بين الشركة العائلية وأصحاب المصلحة، والحاجة إلى تحقيق مطالبهم، تضمن الإمداد المناسب بالموارد البشرية المؤهلة التي يمكنها دعم ابتكار منتجات وخدمات جديدة تساهم في تقوية تنافسيتها وتعزيز مكانتها في السوق.

ومن خلال دراسة حالة شركة فولكس فاغن تبين أنها تعتمد على مجموعة واسعة من المداخل والمهارات التي عززت تموقعها في الشبكة الدولية لتصنيع السيارات، كما عملت على تكريس استراتيجية ابتكارية تشمل نقاط الاتصال المتعلقة بالبصمة الكربونية، والسلامة، والحفاظ على الموارد ونماذج التنقل المستقبلية لتحقيق أقصى رفاهية للعملاء.

كل هذه الميزات يمكن أن تغير بسهولة الطريقة التي سيتعامل بها العالم مع السيارات في السنوات القادمة، وبفضل الإنفاق العالي على البحث والتطوير، تواصل الشركة توطيد رؤيتها الاستراتيجية وتعزيز تنافسيتها بالشكل الذي يتيح لها أكثر استدامة وتفوقا في سوق السيارات.

1.5.نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إقبال الشركات العائلية على الاستثمار في البحث والتطوير لابتكار مخرجات جديدة مرهون بتفاعل عدة عوامل منها ما هي متجذرة في الأسرة وأخرى مرتبطة بالبيئة؛

- إن سعي شركة فولكس فاغن لتمييز منتجاتها عن باقي المنتجات المنافسة، وحرصها الدائم على ابتكار ودمج تقنيات ومخرجات جديدة، أدى إلى زيادة الطلب وتوسيع خطوطها الإنتاجية؛
- إن استدامة تنافسية وريادة فولكس فاغن قطاع تصنيع السيارات في ظل الديناميكية والمنافسة الحادة، يكمن بالدرجة الأولى في استراتيجيتها الابتكارية المتميزة؛
- على الرغم من الانتكاسة المتعلقة بانبعاثات الديزل إلا أن الشركة لم تتوان عن احتواء الفضيحة واستباق تقديم ابتكارات تقنية تعزى بشكل واضح إلى توظيف التكنولوجيا المتقدمة وتبنيها للمسؤولية الاجتماعية.

2.5.آفاق الدراسة:

تسمح معالجة هذه الدراسة بتقديم مداخل وآفاق لبحوث مستقبلية يمكن أن تساهم في إضافة قيمة علمية وعملية بالاستناد إلى ما يلي:

- تحليل العلاقة بين خصائص الشركات العائلية ومتطلبات تطوير الابداع والابتكار؛
- رهانات استدامة الشركات العائلية في القطاعات محدودة الابداع والابتكار؛
- دراسة استقرارية منحى الابداع والابتكار والقدرة التنافسية عبر أجيال الشركة العائلية؛

6.الإحالات والهوامش:

1 Marcus Lu, Visualized: How Much Revenue Automakers Generate Every Second, Retrieved form : https://www.visualcapitalist.com/visualized-how-much-revenue-automakers-generate-every-second, on Nov 12, 2020, 20:30.

2 Alison Addley, The Automotive industry employs more people than you think, NES Ficroft, 2017, Retrieved from : https://www.fircroft.com, on : Nov, 10, 2020, 15:50.

3 M.K. Ghadoliya, Family Business, Retrieved from Researchgate.net, on Oct 18, 2020, 14:05

4 J.Dieguez-Soto, P.Lopez-Delgado & A.Rojo-Ramirez, Identifying and classifying family businesses, Review of Managerial Science 9(3), Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2014, P4.

5 Johan Karlsson, Essays on Family Firms Growth Barriers, Orebro Studies in Economics 43, Orebro University, Sweden, 2020, P13.

6 Sharma, P., Debicki B.J., Dawson, A. & Kellermanns, F.W, Editorial: Behavioural issues in family enterprises, International Journal of Management and Enterprise Development, 16(1/2), 2017, P2.

7 Mita Mehta, Arti Chandani & B. Neeraja, Creativity and Innovation: Assurance for growth, Symbiosis Institute of Management Studies Annual Research Conference (SIMSARC13), Procedia Economics and Finance 11, 2014, P805.

8 Ben K. Goh, (n.d), Creativity, Innovation & Entrepreneurs Strategy and Innovation Management in Tourism and Hospitality Industry, Retrieved from: www.trm.chu.edu.tw/ezfiles/74/1074/img/868/LEC5-innovation andentrepreneurs.pdf, P3, on Oct 20, 2020, 17:45.

9 Chosniel Elikem Ocloo, Selorm Akaba, David Kwaku Worwui-Brown, Globalization and Competitiveness: Challenges of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Accra-Ghana, International Journal of Business and Social Science, Vol. 5 No. 4, 2014, P290.

10 Sibel Ahmedova, Factors for Increasing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) In Bulgaria, Procedia - Social and Behavioral Sciences, (195), 2015, P1105.

11 Ramadhilla Maghfira Utami, Donald Crestofel Lantu, Development Competitiveness Model for Small-Medium Enterprises among the Creative Industry in Bandung, Procedia - Social and Behavioral Sciences (115), 2014, P309.

12 Muhammad Waqas Sarwar, Innovation In Family Firms : Case Study, Thesis : Degree Programme in Business Management, Centria University Of Applied Sciences, Finland, 2014, P7.

13 Antonio Padilla-Meléndez, Julio Dieguez-Soto & Aurora Garrido-Moreno, Rev. bus. manag., São Paulo, Vol. 17, No. 56, June 2015, P1067.

14 Andrea Urbinati, Simone franzò, Alfredo De Massis & Federico Frattini, Innovation in Family Firms: A Review of Prior Studies and a Framework for Future Research, book: Revolution in Innovation – Internationalization and Business Models, Chapter 8, Palgrave MacMillan Publisher, Basingstoke, Hampshire, UK, 2017, P5.

15 Mikko Pohjola, Aki Koponen, Innovation in family firms: An empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success, Review of Managerial Science 6(3), 2012, P281.

16 Josep Llach, Mattias Nordqvist, Innovation in family and non-family businesses: a resource perspective, Int. J. Entrepreneurial Venturing, Vol. 2, Nos. ¾, 2010, P395.

17 Rodney McAdam. Peter Stevenson and Gren Armstrong, Innovative change management in SMEs: beyond continuous improvement, Logistics Information Management, Volume 13, No3, 2000, P141.

18 I. Wagner, Volkswagen - Statistics & Facts, Statista.com, Nov 08, 2020, 21:15.

19 fortune.com/global500/search/?name=volkswagen, Nov 15, 2020, 10:30.

20 Manfred Grieger, Ulrike Gutzmann, Dirk Schlinkert, Volkswagen Chronicle - Becoming a Global Player, Historical Notes 7, A series of publications from Volkswagen Aktiengesellschaft, Corporate History Department, Druckerei Hahn, Hanover, 2008, P3.

21 Vw AG : The Volkswagen Group, Portrait & Production Plants, Retrieved from : volkswagenag.com/en/group/portrait-and-production-plants.html, Nov 02, 2020, 17:00.

22 Manfred Grieger, Markus Lupa, From the Beetle to a Global Player : Volkswagen Chronicle, Historical Notes, the Corporate History Department of Volkswagen Aktiengesellschaft, Druckerei Quensen, Hildesheim, Wolfsburg, Germany, 2015, PP 4-256

23 Ludger Pries, Volkswagen in the 1990s: Accelerating from a Multinational to a Transnational Automobile Company, Globalization or Regionalization of the European Car Industry?, Palgrave Macmillan Publisher, 2013, P1.

24 Caroline V. Rudzinski, Foresight & Open Innovation at Volkswagen - An approach: Combining the Scenario & Information Market Methods, AutoUni – Volkswagen AG, Germany, 2014, P16.

25 John Hughes, 5 Tech Innovations from Volkswagen, Published on 2015, Retrieved from : https://www.johnhughes.com.au/blog/5-tech-innovations-volkswagen, on Oct, 22, 2020, 11:45.

26 Angela Lowe, VW's High-Tech Parking Garage, Published on 2006, Retrieved from: https://www.trendhunter.com/trends/vws-high-tech-parking-garage, on Oct 29, 2020, 13:30.

27 Jochen Förster, Tom Levine, The thirst for innovation is stronger than ever, Face The Change, The Volkswagen Group Magazine, Volkswagen Financial Services, 2018, P6.

28 John Hughes, 5 Tech Innovations from Volkswagen, Published on 2015, Retrieved from : https://www.johnhughes.com.au/blog/5-tech-innovations-volkswagen, on Oct, 22, 2020, 11:45.

29 Reihaneh Montazeri Shatouri, Wan Khairuzzaman Wan Ismail, Green Technology Innovation In Volkswagen Passat, International Conference On Management (Icm 2011) Proceeding, Malaysia, June 13&14, 2011, P1359.

30 I. Wagner, Volkswagen - Statistics & Facts, Statista.com, Nov 08, 2020, 21:15

31 Marcus Lu, Visualized: How Much Revenue Automakers Generate Every Second, Retrieved form : https://www.visualcapitalist.com/visualized-how-much-revenue-automakers-generate-every-second, on Nov 12, 2020, 20:30.

32 Volkswagen AG Report, Mobility for generations to come, Volkswagen Financial Services, Wolfsburg, Germany, 2019.

مشكلة تعاقب الاجيال في الشركات العائلية: واقعها وسبل الحد منها -الخليج العربي انموذجا-

د. بن شهيدة فضيلة، جامعة احمد زبانة، غليزان
bechehidafadhila@gmail.com

د. نمر ربيحة، جامعة احمد زبانة، غليزان
nemerrabiha@yahoo.fr

الملخص:

تعتبر الشركات العائلية عصب الاقتصاد العالمي بصفة عامة والاقتصاد الخليجي بصفة خاصة.غير ان هذه الشركات تواجه تحديات كبيرة تحد من استقرارها واستمرارها. حيث ان 52% من الشركات العائلية الخليجية انتقلت الى الجيل الثاني، وتتوقع الدراسات ان 15% فقط من هذه الشركات سوف تنتقل الى الجيل الثالث.

لمواجهة هذه المشكلة سارعت دول الخليج الى القيام بعدة مبادرات منها، اصدر مجلس الشركات العائلية الخليجية ميثاقا بعنوان حوكمة الشركات العائلية الخليجية وهو بمثابة مبادئ توجيهية؛ كما قامت امارة دبي باصدار قانون لتنظيم الملكية العائلية، ولكن هذه المبادرات لا تعتبر كافية الا اذا رافقها الوعي الكافي بمدى تطبيقها وتاثيرها على استمرارية الشركات العائلية.

الكلمات المفتاحية: الشركات العائلية، تعاقب الاجيال، الاستمرارية

Abstract :

Family businesses are considered the backbone of the global economy in general and the Gulf economy in particular. However, these companies face major challenges that limit their stability and viability. Whereas, 52% of Gulf family companies have passed on to the second generation, and studies predict that only 15% of these companies will pass to the third generation.

To face this problem, the Gulf states rushed to take several initiatives, including the Gulf Family Companies Council issued a charter entitled Gulf Family Business Governance, which serves as guidelines. The Emirate of Dubai has also issued a law to regulate family ownership, but these initiatives are not considered sufficient unless accompanied by sufficient awareness of the extent of their application and their impact on the continuity of family businesses.

Key words: family businesses, succession of generations, continuity

مقدمة:

تلعب الشركات العائلية دورا مهما في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد السواء، وهذا ما يعكس أن نحو ثلثي الأعمال في جميع أنحاء العالم تديرها العائلات، وأنها توظف أكثر من 50%من إجمالي القوى العاملة في العالم. كما تساهم بجزءٍ كبيرٍ من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي ،اضافة الى أنها تبنى على أسس متينة قوامها الثقة وعلاقات القرابة. غير إن هذه الشركات غالبا ما تنحرف عن مبادئها و يحدث تداخل في المهام خاصة مع انتقال هذه الشركات من جيل إلى جيل.

وتشير الإحصاءات العالمية إلى أن 7 شركات من أصل 10 تفشل بالوصول إلى الجيل الثاني (الأبناء)، في حين تنجح شركة عائلية واحدة فقط من أصل 10 بالوصول للجيل الثالث (أولاد العم)1، في حين أن هذه التحديات لاستدامة الشركات العائلية تتزايد في دول الخليج العربي. لذا ادت الحاجة إلى وضع خطط لاستثمار الثروات بالشكل الأمثل وإعداد استراتيجيات لاستمرارية الأعمال ونموها.

أهمية الدارسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كون الشركات العائلية تلعب دوراً أساسياً ومحورياً في اقتصاد الخليج العربي وذلك في مجالات متنوعة، وعليه فان دعمها والعمل على استمرارية استقرارها هو تحدي بحد ذاته.

أهداف الدراسة:

تكمن أهداف هذه الدراسة في:

1-التعرف على اهم المفاهيم النظرية للشركات العائلية

2-التعرف على واقع شركات العائلية في الخليج العربي.

3-التطرق الى اهم الارشادات والقوانين الداعمة لاستمراية تعاقب الاجيال في الشركات العائلية الخليجية

مما سبق يمكن طرح **الاشكالية** التالية:

ما هي السبل المعتمدة للحد من مشكلة تعاقب الاجيال في الشركات العائلية الخليجية في ظل الواقع الذي تعيش فيه؟

وللإجابة على الإشكالية السابقة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للشركات العائلية

المحور الثاني: واقع تعاقب الأجيال في الشركات العائلية الخليجية

المحور الثالث: السبل المعتمدة للحد من مشكلة تعاقب الأجيال في الشركات العائلية الخليجية

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للشركات العائلية

1-مفهوم الشركات العائلية:

إن مفهوم الشركة العائلية يشير إلى أية شركة مملوكة بصفة أساسية من قبل أفراد ينتمون إلى عائله معينه، ويقومون بإدارتها لتحقيق منافع حالية و ومستقبلية لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة2. كما عرف كانو الشركة العائلية بأنها اشتراك أكثر من فرد من عائلة واحدة في ملكية رأس المال الخاص بالشركة، مع وضع الضوابط التي تساعد على بقاء الشركة في الممارسة والسيطرة عبر الاجيال. كما عرفت الشركات العائلية بأنها منشأة مملوكة بالكامل لعائلة واحدة، وتكون القرارات والقوة التصويتية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية حكر على أفراد العائلة دون غيرهم3. كما تعرف بانها4: المنشآت المملوكة لأشخاص طبيعيين ينتسبون لعائلة واحدة وتربطهم صفة القرابة، بحيث تتمتع هذه العائلة بملكية رئيسة ومشاركة كبيرة في الإدارة مع انتقال وتوارث الإدارة والقيادة بين أجيال العائلة الواحد.

وفي دليل مؤسسة التمويل الدولية عرفت الشركة العائلية بأنها الشركة التي يكون فيها الأغلبية التصويتية في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس (الوالد) الذي يعتزم نقل الشركة إلى اولاده .5

2-الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية:

تقدم الشركات العائلية مساهمات بارزة في اقتصاديات دول العالم، بغضِّ النظر عن تنوع نهج هذه الدول الاقتصادي، ومكانتها على خريطة الاقتصاد العالمي؛ حيث تمثل الشركات العائلية النسبة الكبرى من إجمالي الشركات العاملة بالاقتصاديات الوطنية لهذه الدول وتقدر مساهمتها بنحو 70 % من الناتج القومي العالمي. فهي تستوعب أعدادا كبيرة من القوى العاملة، وتمد السوق بالعديد من المنتجات المتنوعة وتستوعب قدرا كبيرا من الادخارات الوطنية، إضافة إلى أنها تساهم بنسبة كبيرة في التجارة الخارجية.تتضح هذه المكانة من هذه الإحصائيات6:

-ففي دول الاتحاد الأوروبي :تتراوح نسبة الشركات العائلية ما بين 70- 95% من إجمالي الشركات العاملة بها، وتساهم هذه الشركات بما نسبته 70% من الناتج القومي.

-وفي الولايات المتحدة :يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة في أمريكا قرابة 20 مليون شركة! وتمثل 49% من الناتج القومي، وتوظف 59% من العمالة، وتستحدث زهاء 78% من فرص العمل الجديدة.

-وفي إيطاليا :يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة 95% من إجمالي الشركات العاملة.

-وفي بريطانيا :يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة 75% من إجمالي الشركات العاملة.

-وفي سويسرا :يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة 85% من إجمالي الشركات العاملة.

-وفي السويد :يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة 90% من إجمالي الشركات العاملة.

-وفي أسبانيا :يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة 80% من إجمالي الشركات العاملة.

-وفي البرتغال :يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة 70% من إجمالي الشركات العاملة.

-أما في الدول العربية :فتبلغ نسبة الشركات العائلية قرابة 95% من عدد الشركات العاملة، وفي المملكة العربية السعودية تبلغ نسبة الشركات العائلية قرابة 95% من عدد الشركات العاملة.

كما يتركز نشاط الشركات العائلية حول العالم في القطاعات التالية:

-صناعة وتقديم المنتجات الاستهلاكية نسبة الشركات العائلية حوالي 32 % عام 2019.

-قطاع الخدمات المالية نسبة الشركات العائلية العاملة في هذا القطاع 8 % عام 2019

-قطاع الصناعات المتطورة نسبة الشركات العائلية العاملة في هذا القطاع 24 % عام 2019 .

-قطاع البنية التحتية للتقنيات الذكية نسبة الشركات العائلية العاملة في هذا القطاع 13 % عام 2019

3-مراحل تطور الشركات العائلية:

تبدأ معظم الشركات العائلية مع المؤسس أو صاحب المشروع. وفي البداية يجسد المؤسس نظام الحوكمة بصفته المالك صاحب السلطة المطلقة ومدير أعمال الشركة، وفي حين يستخدم مؤسسو الشركات أحياناً كثيرة – مجالس إستشارية، إلا أنهم يحتفظون بصورة عامة بجميع حقوق إتخاذ القرارات. وفي الكثير من الحالات، يكمن التحدي الرئيسي بالنسبة للمؤسسين في تقرير كيفية تحقيق إستدامة شركاتهم العائلية من خلال ضمان من يخلفهم فيها، ويسعى بعض المؤسسين إلى إختيار وريث واحد قادر على إعادة خلق السلطة المركزة للمالك (المدير)، غير أن عدداً أكبر منهم ينظر إلى الشركات العائلية كإرث جماعي يوزّع على أفراد العائلة7.

عادة ما تمر الشركات العائلية بثلاث مراحل ، كما هي موضحة في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): مراحل تطور الشركات العائلية

	الخصائص الشائعة	نماذج من المشكلات
المرحلة الاولى: الجيل الاول (المؤسس)	*يمتلك المشروع ويديره المؤسس وفي هذه الحالة يعتبر رئيس مجلس الادارة والرئيس التنفيذي *يتخذ المؤسس القرارات بشكل عام بتدخل خارجي بسيط	*انتقال القيادة *تعاقب الاجيال في الادارة. *تخطيط الاملاك

	*هيكل الحوكمة بسيط وغير رسمي *مساهمون قليلون *يكون المجلس من افراد العائلة والمساهمون	
المرحلة الثانية: الجيل الثاني (شراكة الاخوة)	*تنتقل الادارة والملكية الى ابناء المؤسس *تصبح امور الحوكمة اكثر تعقيدا بكبر حجم الشركة	*الحفاظ على الفريق والانسجام *حفظ ملكية الاسرة *انتقال القيادة *تعاقب الاجيال في الادارة *وضع عمليات واجراءات العمل في اطار رسمي *وضع اساليب تواصل فعال
المرحلة الثالثة: الجيل الثالث (العائلة الممتدة)	*يتدخل عدد اكبر من افراد الاسرة، من بينهم: الابناء والاخوة، وابناء العم، والانساب. *تحمل اية صراعات	*تخصيص راس مال الشركة: توزيعات الارباح، الدين، مستويات الربح. *حقوق المساهمين *توظيف افراد العائلة *السيولة المالية للمساهمين *تسوية النزاعات العائلية *مشاركة العائلة ومهمتها *رؤية ومهمة العائلة *صلة الشركة بالعمل.

المصدر: مركز المشروعات الدولية الخاصة المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، **تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الاوسط وشمال افريقيا –تجارب وحلول–**، فبراير 2011، ص 75.

4–مخاطر اقراض الشركات العائلية:

قامت البنوك المركزية ومؤسسات النقد العربية ، يمكن بتصنيف هذه المخاطر التي تواجه الشركات العائلية حسب نوعها الى ثمانية (8) وترتيبها حسب اهميتها من 1 الى 8 حيث الرقم 1 يمثل الخطر اكثر شدة والرقم 8 يمثل الخطر اقل شدة كما هو موضح في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): مخاطر اقراض الشركات العائلية من وجهة نظر البنوك المركزية و مؤسسات النقد العربية

البنك المركزي	مخاطر تشغيلية	مخاطر ائتمانية	مخاطر السيولة	مخاطر سوق	مخاطر اسعار الصرف	مخاطر تغيير قيمة الضمانات	مخاطر تعاقب الاجيال المالكة للشركة	مخاطر اخرى
بنك الجزائر	4	3	2	6	7	5	1	-
سلطة النقد الفلسطينية	3	2	4	6	7	5	1	-
بنك الكويت المركزي	2	4	5	6	7	3	1	-
مصرف لبنان	1	2	5	4	-	-	3	6 نزاعات قضائية

المصدر: رامي يوسف عبيد واخرون، **حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية**، صندوق النقد العربي، يناير 2020، ص 39.

نلاحظ من خلال الجدول تحتل مخاطر تعاقب الاجيال المالكة للشركة حسب راي البنوك المركزية ومؤسسات النقد العربية المرتبة الاولى وبالتالي يعتبر الخطر الاكثر شدة الذي يؤدي الى عدم استمرارية الشركات العائلية في المنطقة العربية، و تليها المخاطر التشغيلية والائتمانية والسيولة.

5-نقاط قوة وضعف الشركات العائلية:

1-نقاط القوة:

هناك مجموعة من نقاط القوة تتميز بها الشركات العائلية، وهي8:

- احترام كبير العائلة وهذه الميزة تظهر بوضوح في المجتمعات العربية والإسلامية والتي تتسم بالثقة في قراراته علاوة على خلق مناخ من الترابط والالتفاف حول المصلحة العليا للجميع؛
- قضاء أفراد العائلة أكثر وقت ممكن في مكان العمل مما يزيد من قوة الروابط العائلية والتي تنعكس إيجابيا على النشاط الاقتصادي للشركة، خاصة عندما يملك الشركاء القدرة والمسؤولية التي تجعل كل منهم يكمل الآخر، وهذا يعني الجمع بين حافز الربح والأبعاد الاجتماعية؛
- الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة تكون أكثر منها مع الناس الآخرين، وهذا يؤدي إلى خلق مناخ مريح في العمل وإلى ارتفاع مستوى الأداء في الشركة؛

- غالبا ما يقوم أفراد العائلة بتمويل صاحب الفكرة (المؤسس) ودعمه ماديا ومعنويا ؛ لأنهم أكثر الناس ثقة به وبقدراته وقناعة بفكرته؛
- الخبرة الموروثة من المؤسسين، وهذا يؤدي إلى زيادة قدرات ومهارات العاملين بالشركة وتوارث الخبرات وهم في معظمهم من نفس العائلة؛
- المرونة والجرأة والسرعة في عملية اتخاذ القرار والاستعداد الأكبر للمخاطرة؛ لأن المالك هو المدير؛
- حرص الإدارة على تنمية الشركة، وهو ما قد يشجع الإدارة على الدخول في مشاريع طويلة لأجل، تلك الشركات التي إن لم تكن سريعة في تحقيق الربح ، إلا أنها توفر هياكل استثمارية راسخة داخل الشركة وتنمي من أصولها الاستثمارية.

2-نقاط الضعف:

رغم من النقاط القوة التي تتميز بها الشركات العائلية، الا ان لها بعض نقاط الضعف يمكن عرضها كما يلي9

- التعقيد : تؤدي إضافة العواطف والأمور العائلية إلى الشركة إلى زيادة تعقيد المشكلات التي يجب أن تتعامل معها هذه الشركات .
- عدم التمسك بالرسميات : قد يؤدي هذا الوضع إلى ظهور العديد من أوجه القصور والنزاعات الداخلية التي قد تهدد استمرارية الشركة .
- قلة الانضباط: لا تنتبه الكثير من الشركات العائلية إلى المجالات والاستراتجية الرئيسية بشكل كاف مثل خطط توريث منصب الرئيس التنفيذي والمناصب الادارية الاخرى وتوظيف أفراد العائلة في الشركات وجذب المدراء الخارجيين ذوي المهارات والحفاظ عليهم ، إن تاخير أو تجاهل مثل هذه القرارات الاستراتيجية الهامة قد يؤدي إلى فشل الاعمال في أية شركة عائلية .
- قوة العلاقات العائلية بين أفراد الشركة قد تكون عائقاً أمام توظيف أفراد من خارج العائلة يمتازون بكفاءة أكبر وأفضل ، ومن ثم عملية التوظيف تفتقد للموضوعية .
- عدم الموضوعية في التوظيف وتعيين مختلف العاملين بالشركة يؤدي إلى عدم وضوح نظام الأجور والحوافز ، وهكذا قد تتساوى هذه المزايا والمنافع بالنسبة لأفراد العائلة الواحدة بغض النظر عن أدائهم أو وظائفهم ، وهو ما يؤدي من جهة أخرى إلى زيادة الأعباء والتكاليف التي يتم صرفها مجاملة لأفراد العائلة .

- ينتج عن عدم الموضوعية أيضاً في التوظيف عدم وضوح مسئوليات وصلاحيات أفراد العائلة العاملين في الشركة وهو ما يؤدي إلى تداخل وظائفهم مما يؤثر سلبياً على أداء الشركة .
- عدم الفصل في الملكية والإدارة يؤدي إلى عدم اللجوء إلى تقييم أداء الشركة من جهة ، ومن جهة أخرى يؤدي ذلك إلى صعوبة التوافق بين متطلبات العائلة والمتطلبات التجارية والاستثمارية للشركة مما يؤثر على نموها واستمرارها.
- المجاملات وتفضيل بعض الأبناء عن بقية الأفراد في العائلة يخلق مناخاً غير مريح في الشركة مما يؤدي إلى ظهور صراعات بينهم تقود إلى إعاقة أعمال الشركة.

المحور الثاني: واقع الشركات العائلية الخليجية

أوضح التقرير الصادر عن المركز الدبلوماسي للدراسات الإستراتيجية أن الشركات العائلية في المنطقة الخليج العربي تسيطر على 95% من حجم النشاط التجاري في المنطقة. تشير الدراسة الاستقصائية التي أجرتها مؤسسة ماكينزي آند كونبني على عينة من الشركات العائلية، أن الشركات العائلية تُعتبر الأكبر حجما في منطقة الخليج العربي و هي شركات شابه نسبيا وتتراوح أعمار ما بين 40- 60 سنة. توصلت الدراسة إلى أن حجم الأرباح السنوية التي تحققها الشركات العائلية مجتمعة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية تشكل حوالي 100ومليار دولار أمريكي، كما أن أكثر ون 50 % من الشركات العائلية تتضمن 5 مساهمين أو أقل. إضافة الى ذلك، فان كافة الشركات العائلية يعمل بها فردا واحدا من العائلة على الأقل بدوام كامل. كما أن 60 % من الشركات العائلية تتضمن ستة أفراد من العائلة أو أكثر يعملون فيها. غير انها لم تكن بمنأى عن تبعات ركود الاقتصادات الخليجية منذ منتصف 2014 بسبب انهيار أسعار النفط. أشار منتدى الشركات العائلية ـ جدّه 2016م " الى أن الشركات العائلية تساهم بـ 40% من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، ليؤكد ذلك بأنها من أكبر الكيانات التجارية . لذلك ينبغي العمل على تحقيق استدامتها، وتمثل 35% ضمن أكبر 500 شركة عالمية .

ورغم كل هذه التحديات تمتعت الشركات العائلية بمرونة كبيرة، اذ سجلت معدلات نمو مستدامة الى حد كبير. وكشف تقرير الاعمال الصادر عن "كي بي إم جي" حول الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي لعام 2017 ان ما يزيد عن 3/1 من الشركات المشاركة في الاستبيان، اكدوا نمو ايراداتهم خلال العام الماضي، في حين 40% منهم سجلوا استقرار الايرادات او تحسنها تدريجيا من عام الى اخر.10

وفي الواقع تعود هذه النتائج الى ان 60% من تلك الشركات توجهت الى التنوع الاقتصادي، حيث يرتكز نشاط حوالي 88% منها في الاسواق المحلية وتشمل خمس قطاعات وتحديدا قطاع العقارات، والبناء والتشييد، والتجزئة،

والصناعات التحويلية، والسياحة والترفيه11، فضلا عن الاستثمارات غير المباشرة لتلك الشركات في مجالات متعددة من خلال حصص الاقلية وصناديق الاستثمار، وتمتلك 76% من الشركات فروع لها خارج منطقة دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. وعلى الرغم من ذلك تحيط بالشركات العائلية مجموعة من المخاطر، ادت الى تجميد 13 مليار دولار من اموالها خلال الفترة الاخيرة، حيث يرجع ذلك الى الخلافات الناجمة عن انتقال الملكية حيث انتقلت 52% من الشركات العائلية للجيل الثاني، اذ تحذر الحصائيات العالمية من ان 15% فقط من تلك الشركات تكون قادرة على مواصلة خلق قيمة افضل للجيل الثالث12.

رغم ذلك لا يزال نقل الملكية في الشركات العائلية من جيل الى اخر له تحديات وآثار هائلة على استدامة ونمو هذه الشركات، لذا طالب مجلس الشركات العائلية لمجلس الخليجي الشركات العائلية بتخصيص وقت كافٍ لتأسيس الهيكل القانوني الذي يفيد خطتها في الخلافة، ويتماشى مع الحفاظ على الإرث العائلي، فيما بدأ سعي المؤسسين وراء وسائل ذات كفاءة لنقل الملكية للأجيال المقبلة.

كما بينت دراسة مسحية قامت بها الجمعية البحرينية للشركات العائلية وجود فجوة فيما يتعلق بوجود خطة للتعاقب الوظيفي، وهو الامر الذي لا يعطى له اولوية من قبل العديد من الشركات العائلية. كما اشارت الدراسة ان 4% ليس لديهم خطة واضحة لتعاقب الاجيال ، وهو السبب الاساسي الذي يمنع انتقال الصلاحيات في الشركات العائلية الى الجيل الثالث او الجيل الرابع. اما 37% من خطط التعاقب الوظيفي التي تتبعها بعض المؤسسات تفشل بشكل فادح لان ما يزيد عن 80% من العمليات المتبعة لوضع خطط للعاقب الوظيفي تستهدف الموظفين ذات الاداء العالي، او الذين يحققون نتائج جيدة في وظائفهم الحالية، وتهمل الموظفين ذوي الامكانيات المتميزة والواعدة والتي يمكن تطويرها وصقلها في المستقبل.13

المحور الثالث: سبل المعتمدة للحد من مشكلة تعاقب الأجيال في الشركات العائلية الخليجية

من مبادئ الشركات العائلية توريث القيادة والملكية من جيل إلى آخر، فإن التحدي يكمن في ضمان الانتقال بسهولة دون مشاكل إلى الجيل التالي. لذا على كل جيل إعداد الجيل التالي إعدادا جيدا. وتشمل عملية التعاقب قضيتين منفصلتين: تعاقب الملكية، وتعاقب القيادة، ومن هذا المنطلق سوف نطرح أهم الإجراءات المتخذة من قبل الخليج العربي لمواجهة مشكلة تعاقب الأجيال.

1-الإجراءات المتعلقة بتعاقب الملكية:

من الدول المنظمة الى مجلس الشركات العائلية الخليجية امارة دبي، قامت هذه الاخيرة في سنة 2020 باصدار قانون رقم (9) 14المتعلق بتنظيم الملكية العائلية في امارة دبي. يهدف هذا القانون الى وضع إطار قانوني شامل

وواضح لتنظيم الملكيّة العائليّة في الإمارة، وتسهيل انتقالها بين الأجيال المتعاقِبة بسهولة ويسر حسب مادته الثالثة (3).

وللمحافظة على استمرارية الشركات العائلية نص هذا القانون على:

إذا توفي أحد الشُّركاء تملك الوارث الذي يرغب بالاستمرار بعقد الملكيّة العائليّة حصّة في الملكيّة العائليّة بالقدر الذي ورثه، ويكون تملكه لهذه الحصّة بمثابة قبول منه بعقد الملكيّة العائليّة15.

كما لا يجوز لأي شريك أن يطلب قسمة الملكيّة العائليّة ما دام عقد الملكيّة العائليّة ساريا. إذا رغب أي من الورثة التصرف بحصّته في الملكيّة العائليّة، وجب عليه عرضها على الشُّركاء كل بحسب حصّتِه، ما لم يكن هذا التصرف تنازلا عن حصّته لزوجه أو لأي من أقاربه حتى الدرجة الأولى أو لأي شريكُ محدد بذاته، ولا يلزم في هذه الحالة عرضها على باقي الشُّركاء، إلا إذا نص عقد الملكيّة العائليّة على غير ذلك. وينتج عن ذلك عدم قدرة شريك أو وارث أن يتصرف بحصّته لغير الشُّركاء أو أنُ يرّ تِب حقا عينيّا لمصلحة الغير عليها إلا بموافقة الشُّركاء الذين يملكون ما نسبته 51%على الأقل من الملكيّة العائليّة.

وفي حالة عدم إبداء أي من الشُّركاء رغبته بتملك حصّة الشريك أو الوارث الذي يرغب بالتصرف في حصّته في الملكيّة العائليّة، أو عدم موافقة الشُّركاء على تصرفه بها للغير، فإّ نه يجوز للجنة السماح للشريك أو الوارث التصرف بحصّته للغير، إذا وجدت مبرِراً قويّاً لذلك.16 و تمنح مدة (60) ستين يوما من تاريخ علمهم بذلك طلب تملك هذه الحصّة بالقيمة التي يتم الاتفاق عليها بينهم وبين الغير، أو بالقيمة التيُ تحددها اللجنة في حال عدم الاتفاق على ذلك، وان لم يقم الشُّركاء بطلب تملك حصّة الشريك أو الوارث التي آلت للغير خلال المهلة المحددة فلاُ يصبح هذا الغير شريكا في الملكيّة العائليّة إلا بموافقة الشُّركاء الذين يملكون ما نسبته (51%) على الأقل من الملكيّة العائليّة، ما لم ينص عقد الملكيّة العائليّة على نسبة أخرى، وبخلاف ذلك فإّ نه يتم وبقرار من اللجنة إخراج هذه الحصّة من الملكيّة العائليّة بعد فرزها أو تعويض الغير عنها.17

2-الاجراءات المتعلقة بتعاقب القيادة:

اصدر مجلس الشركات العائلية الخليجية ميثاقا سنة 2016 يعرف بـ ميثاق حوكمة الشركات العائلات الخليجية –دليل ارشادي لحوكمة الشركات العائلية- بغرض تقديم النصح والارشاد للشركات العائلية في دول الخليج العربي لمساعتها على تجنب المخاطر لعبور الحواجز العقبات المحتملة.

من بين الارشادات التي على الشركات العائلية اعتمادها حسب هذا الميثاق للتقليل من مشاكل تعاقب الاجيال، فيما يلي:

1-خطة تطوير واعداد الجيل القادم:

إن عملية إعداد الجيل القادم لخلافة القيادة هي مسيرة متكاملة وليست حدث عرضي قد تبدأ هذه المسيرة في الصغر عندما يجسد الوالدين القيم العائلية المتعلقة بالشؤون المالية وتتطور لتصبح برنامجا متكاملا لتنمية مهارات الجيل المقبل. وقد تشمل هذه الخطة18:

- التاكد من ان قيادات الجيل القادم مكلفون باعمال ومسؤوليات حقيقية ويخضعون لاطر مساءلة ومخاطر واقعية، سواء داخل او خارج الشركة العائلية. لان جيل الشباب يحتاج الى فرصة حقيقية ليتعرف من خلالها على كيفية صناعة القرارات المركبة واتخاذ القرار الصحيح في التوقيت المناسب ومواجهة عواقب القرارات.
- تقييم الاداء من خلال تزويد الجيل القادم بالملاحظات الدقيقة حول ادائه، ومن المستحسن ان توجه اليه من قبل مدراء من خارج الشركة، وغالبا ما يستفيد قادة الجيل المقبل من معرفة نظرة الاخرين لسلوكياتهم القيادية لانه السبيل الوحيد لاكتساب الذكاء العاطفي والاجتماع، و المسؤول بنسبة 85% عن الاداء الريادي المميز.
- توفير اجواء عائلية ايجابية لدعم عملية تطوير مهارات القيادة الفعالة لدى جيل الشباب القادم من العائلة، وذلك يستلزم قيام العائلة بتبني وتعزيز التواصل التفاعلي بانفتاح ، و تاسيسها لنظام كفء لفض الخلافات وتفعيل اجراءات الحوكمة، وخلقها لثقافة عائلية ايجابية شاملة تعزز فرص التطوير.
- تعليم الجيل القادم مهارات قيادية يستلزم وقتا طويلا، لذا يعمد رجال الاعمال من ذوي الخبرة الى الحاق ابناءهم بالبرامج التعليمية في وقت مبكر، الحصول على منح دراسية او تدريبية او وظائف اثناء العطل الصيفية والانخراط في العمل الخيري للعائلة وذلك لتكوين جيل ملم بالمعارف الادارية الخاصة بالشركة العائلية.

2-دمج الشباب في الشركات العائلية:

الملكية وحدها لا تضمن بناء الروابط اللازمة بين الجيل القادم والشركة العائلية. فهذا الارتباط، كما يصفه احد الخبراء في مجال الشركات العائلية بقوله الملكية العاطفية غالبا ما يتمحور عبر ثلاث محاور وهي الشركة، العائلة والفرد. بالرغم من ان كل محور يتميز عن اخر الا ان هناك تداخل بين هذه المحاور. هناك ثلاث اسس رئيسية تعزز وتساهم في تعزيز الملكية العاطفية، وهي19:

- الحرص على تعزيز حس الانتماء في الجيل الشباب وتنمية روح الاعتزاز والفخر بالعائلة والشركة من خلال ترتيب زيارات للتعريف بالشركة واتاحة فرص العمل في الشركة في سن مبكر، و في سن اكبر من الاحسن ابتكار مشاريع مدروسة لتنمية مهاراتهم مثل: تنظيم ورش عمل تدور حول الهوية الشخصية وريادة الاعمال، فن التفاوض، والمعرفة والمهارات المالية.
- مساعدة الشباب على تنمية مهاراتهم المهنية وتكون من خلال تاسيس برنامج عمل خيري ينمي كل من المهارات التالية: العمل ضمن فريق، التخطيط الاستراتيجي، ادارة المشروع وادارة الشؤون المالية.
- تشجيع جيل الشباب على الانخراط في اعمال الشركة عن طريق تاسيس صندوق ريادة الاعمال مثلا يستطيع الشباب الحصوص على قروض للبدء في انشاء مشاريعهم الخاصة والسماح لهم بالاستفادة من الخبرات و المهارات من داخل الشركة العائلية.

كما اصدر "مجلس الشركات العائلية الخليجية" سنة 2018، أول كتاب من نوعه يتضمن مجموعة من الإرشادات القيّمة حول تخطيط نقل ملكية والإدارة ومخاطر الفشل المؤسسي في الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي، وجاء الكتاب تحت عنوان (استمرارية الشركات العائلية في الشرق الأوسط والعالم الإسلامي: الرهان ضد الصعاب. يمثل خارصة طريق توضح للشركات العائلية في الدول الاستلامي كيفية الانتقال من مؤسسة تقليدية الى مؤسسة عصرية وتوفر خيارات قانونيةتضمن الانتقال المستدام للثروة وانتقالها بشكل سلسل للاجيال المتعاقبة.

كما اوضح الكتاب على الشركات العائلية ان تبادر الى تخطيط بشكل استباقي، لتضمن بذلك تخصص الوقت الكافي لاعادة هيكلة اطرها القانونية وتطبيق ممارسات الحوكمة بما ينسجم مع المعايير العائلية الخاصة للمستقبل، وذلك لضمان تحقيق اهدافها المنشودة20.

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة توصلنا الى النتائج التالية:

- تسيطر الشركات العائلية الخليجية على 95% من النشاط التجاري في المنطقة.
- رغم نقاط القوة التي تتميز بها الشركات العائلية الا انها مازالت تتخبط في مشكلة استمراية تعاقب اجيال الشركة.
- يعود انهيار العديد من الشركات العائلية الى النزاع الشخصي، وليس الى المنافسة.

- من صفات الشركات العائلية حسب قانون تنظيم الملكية العائلية لامارة دبي هي شركة مغلقة على ملاكها. لا يجوز للغير المساهمة فيها.
- يعد اصدار مجلس الشركات العائلية الخليجية لميثاق حوكمة الشركات العائلية بمثابة دليل لتقديم النصح والارشاد للشركات العائلية ولتكوين جيل قادم قادر على القيادة بكفاءة والفعالية.

من اجل استمرارية تعاقب الاجيال في الشركات العائلية عليها القيام بما يلي:

- على الشركات العائلية المراجعة الدورية لدستور العائلة وذلك للحد من الخلافات الموجودة بين أفراد العائلة وحلها قبل أنن تؤدي الى افلاس الشركة او حلها.
- العمل على قيام دورات تدريبية بالشراكة من شركات عائلية رائدة في العالم.
- ضرورة ترسيخ مبادئ ومعايير الحوكمة لضمان استدامة الشركات العائلية وانتقالها الى الاجيال القادمة.
- يجب توعية الشركات العائلية على الالتزام بالدليل الارشادي الصادر عن مجلس الشركات العائلية الخليجية لانه يرفع من ادائها ويساعدها على الاستمرار.
- الاستفادة من تجربة امارة دبي باصدارها قانون تنظيم الملكية العائلية وتعميمها على جميع دول مجلس التعاون الخليجي باعتارها تابعة له.

المراجع:

1مساعد الزياني، توجه خليجي للحفاظ على منظومة الشركات العائلية ومساهمتها في الاقتصاد –من خلال تشريعات وخريطة طريق لتحقيق الاستدامة–، تاريخ النشر 2020/12/06، تاريخ الاطلاع 2020/12/23. على الموقع:

2فايز عوض بن ظفره، قياس اثر راس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للشركات العائلية السعودية ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، المجلد 14، العدد 19، 2018، ص 47.

3ماجد محمد الفرا، تقييم الممارسات الادارية لدى المنشات العائلية في قطاع غزة، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد 1، 2005، ص 9.

4ماجد محمد الفرا ومحمد علي سعدي الحايك، المنشات العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الادارية ومستقبلها ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد 2، 2014، ص 107.

5 IFC. IFC Family Business Governance Handbook. Washington: World Bank Group, 2011, p12.

6محمود حسين عيسى، الشركات العائلية ودورها في التنمية البشرية والاقتصادية، تاريخ الادراج على الموقع 2007/04/29، تاريخ الاطلاع 2020/12/02، الموقع:http://www.alukah.net/culture/0/668/#ixzz6gHCAsVqY

7قطاع الشؤون الاقتصادية ومركز الدراسات والبحوث، تفعيل دور المراة في الشركات العائلية السعودية، غرفة الشرقية، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2012، ص 9.

8نعيم شبانة التميمي، الشركات العائلية في محافظة الخليل : المشكلات وسبل التطوير، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، 2018، ص 22-23.

9امجد حسن عبد الرحمن محمد، دراسة تحليلية للعالقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية "دراسة ميدانية" ، مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، المجلد 23، العدد 3، 2019، ص 358.

10فوزي ابو راس، مستقبل الشركات العائلية الخليجية، تاريخ نشر المقال 2018/03/15، تاريخ الاطلاع 2020/08/20 ، على الموقع: https://www.albayan.ae/economy/opinions/2018-03-15-1.3210981

11رامي يوسف عبيد واخرون، حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية، صندوق النقد العربي، يناير 2020، ص10.

12جازان عبد اللة الفيفي، خلافات تعاقب ملاكها تجمد 13 مليار دولار من ثرواتها، تاريخ النشر 2015/11/08، تاريخ الاطلاع 2020/07/13، على الموقع: https://www.alriyadh.com/1098462

13خالد كانو، خطة الخلافة ودورها في حل النزاعات العائلية، تاريخ نشر المقال 2016/11/20، تاريخ الاطلاع 2020/06/19، على الموقع: https://www.alyaum.com/a/1105820

14الجريدة الرسمية لحكومة دبي، السنة 54، العدد 483، بتاريخ 19 اوت 2020 الموافق لـ 29 دي الحجة 1441، المتعلق بـ تنظيم الملكية العائلية لامارة دبي.

15المادة 12 من القانون رقم (9) لامارة دبي.

16المادة 13 من القانون رقم (9) لامارة دبي.

17المادة 14 من القانون رقم (9) لامارة دبي.

18 مجلس الشركات العائلية الخليجية، ميثاق حوكمة الشركات العائلات الخليجية –دليل ارشادي لحوكمة الشركات العائلية-، سنة 2016، ص 26.

19مجلس الشركات العائلية الخليجية، ميثاق حوكمة الشركات العائلات الخليجية –دليل ارشادي لحوكمة الشركات العائلية-، مرجع سابق، ص 28.

20مجلس الشركات العائلية الخليجية، مجلس الشركات العائلية الخليجية" يصدر كتاب إرشادات حول التخطيط لنقل ملكية وإدارة الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي، تاريخ النشر 2018/05/08، تاريخ الاطلاع 2020/11/12. على الموقع: HTTPS://FBC-GULF.ORG/AR/-

الشركات العائلية نحو استراتيجية البقاء: لغز استمراريتها عبر الأجيال (تجارب غربية)

ط.د. سيفون فريال، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر 2
feriel.seifoune@univ-alger2.dz

أ.د. حرايرية عتيقة، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر 2
dr.atikaherairia@gmail.com

الملخص:

تأتي هذه الدراسة لتناول موضوع استراتيجية البقاء والاستمرارية للشركات العائلية، وذلك لما له من أهمية بالغة في المحافظة على كيان الشركة العائلية وتحقيق أهدافها العائلية والمؤسسية في نفس الوقت.

وتوصلت الدراسة إلى تأكيد أهمية التخطيط الاستراتيجي الفعال ذو تغذية راجعة للشركات العائلية مع اتباع سياسة توفيقية بين قيم العائلة وقيم وقواعد الشركة ويفضل الفصل بين الملكية والإدارة لتجنب الصراعات وضمان الاستمرار والانتقال من جيل إلى آخر بكل سلاسة.

استخلصنا من خلال تجارب البلدان الغربية في الشركات العائلية أنها تضمن بقائها واستمراريتها عبر القرون وعدة أجيال متعاقبة هو دعم العائلة وشعورها بأن الشركة هي جزء من العائلة، مع الاهتمام بتطبيق الحوكمة في تسيير الشركة وإتاحة الفرصة لأفراد العائلة للاجتماع تحت هيكل واحد منظم.

الكلمات المفتاحية: الشركات العائلية، التخطيط الاستراتيجي، الخلافة، استراتيجية البقاء.

Summary:

This study comes to address the topic of survival and continuity strategy for family businesses, because it is very important in maintaining the entity of the family business and achieving its family and corporate objectives at the same time.

The study concluded that the importance of effective strategic planning with feedback for family businesses with a policy of compromise between family values and company values and rules and prefers to separate ownership and management to avoid conflicts and ensure continuity and transition from generation to generation smoothly.

We have learned from the experiences of Western countries in family businesses that they ensure their survival and continuity over centuries and successive generations is to support the family and feel that the company is part

of the family, with an interest in implementing governance in the management of the company and allowing family members to meet under a single structure.
Keywords: Family business, strategic planning, succession, survival strategy.

مقدمة:

الشركات العائلية، كأعمال تجارية لها هيمنة حيوية وإيجابية على الاقتصاد العالمي، وتعد من العوامل الرئيسية للنمو في اقتصاديات العديد من الدول، وإذا كانت الشركات غير العائلية الخاصة هي عصب الاقتصاد فالشركات العائلية هي عصب محوري لهذا العصب، والأكثر ضمانا لاستمرار العمل وثباتا للاقتصاد، من خلال إعادة إنتاج شركتها عبر أفراد العائلة المتوارثون لها، لكن في نفس الوقت نجد كيانها يواجه تحديات عديدة ولعل أهمها هو الحفاظ على بقائها واستمراريتها بين الأجيال المتعاقبة، وهذا لا يمكنها تحقيقه إلا بتخطيط استراتيجي فعال.

استراتيجية البقاء، والتعاقب بين الأجيال هو أهم هدف للشركات العائلية، وهو الضمان الأساسي لانتقال الكيان التجاري من جيل لآخر، فهي مشاريع للحياة وللأجيال تشبه إدارتها على المدى الطويل العناية بشجرة، فإذا ما أردنا قطف ثمارها لعشرين عام نحتاج إلى زراعتها أولا ومن ثم العناية بها لسنوات من أجل ضمان محصول جيد، وهذا ما ينطبق تماما على الشركات العائلية في إدارتها من أجل البقاء والديمومة عبر الأجيال، لهذا الحفاظ عليها يتحتم على المؤسس البدء بالتخطيط يكون ذو رؤية استراتيجية تمكنه ببناء جسر قوي للحفاظ على أصول الشركة واسم العائلة في نفس الوقت وهنا يكمن لغز استمراريتها.

يحدث تعاقب الأجيال أثرا مباشرا في استمرارية الشركة العائلية والملاحظ لواقع هذه الأخيرة تعد من بين إحدى الإشكاليات التي تطرح نفسها لدراستها دراسة علمية أكاديمية **ومن هنا نطرح إشكالية دراستنا التي تتمحور حول: إلى أين يجب أن تتجه الشركة؟ هو السؤال الحيوي الذي ينطلق منه إحساس العائلة المؤسسة لشركتها بأهمية وضع وبناء خطط استراتيجية لها وفق إطار منهجي لمسار مستقبل استمرارية الشركة العائلية عبر أجيال متعددة.**

وعليه قمنا بدراسة ثلاث محاور أساسية نتطرق من خلالها إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي بالشركات العائلية، كيف يمكن للشركات العائلية أن تخطط لبقائها وديمومتها عبر الأجيال، وفي آخر محور نتطرق إلى تجارب الدول الغربية في الشركات العائلية التي استطاعت أن تحافظ على كيانها عبر عدة أجيال متعاقبة، وفي الأخير نقدم حوصلة على الموضوع مع إبراز أهم النتائج المتوصل إليها.

"إن قوة الاحتفاظ بالملكية داخل العائلة تعد واحدة من أهم النقاط التي ترتبط بالعائلة، وذلك بالإضافة إلى دورها الحيوي في المحافظة على المجتمع ذاته"

ادموند باركيه

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي بالشركات العائلية

الشركات العائلية هي تلك الشركات التي تملكها عائلة وأشخاص تحكمهم علاقة القرابة أي يعتبر الكيان العائلي هو المسير لنشاط الشركة وتحقيق أهدافها.

إن بدء مشروع عائلي يستلزم وضع خطة استراتيجية تحدد الرؤية المستقبلية اتجاه هذا المشروع من قبل المؤسسين العائليين، ووضع سياسات واضحة تنظم علاقة العائلة مع الشركة وتحديد مسؤوليات أفراد العائلة، هذا ما يجعل أفراد العائلة يعملون بطريقة موحدة.

ما هو التخطيط الاستراتيجي بالشركات العائلية؟

التخطيط الاستراتيجي هو مفهوم يتناول الشركة بأكملها، من خلال وضع إطار وطريقة لإرشاد عمل الشركة مستقبلا، تسير وفق الديناميات الداخلية والخارجية لمحيط الشركة.

"إن الاستراتيجية نظرة مستقبلية في آفاق عمل الشركة، وهي تتألف من سلسلة من القرارات والأعمال يقصد منها تطوير خطط وسياسات طويلة وقصيرة المدى مبنية على سبر وضع الشركة التقني، ويكون الهدف منه مساعدة الشركة على الوصول إلى أهدافها العليا"[1].

ولهذا يعد بناء ثقافة عائلية تعني بالتخطيط الاستراتيجي المستقبلي له أهمية كبيرة لبقاء واستمرارية نجاح الشركات العائلية.

يجدر الإشارة إلى أن وضع الخطة الاستراتيجية للشركات العائلية لابد أخذ أهمية العائلة بعين الاعتبار، مع مراعاة أهداف العائلة وفكرتها عن الشركة. ففي هذا الثنائي:(الشركة + العائلة)، نجد القوة المحركة لفعالية التخطيط الاستراتيجي هو التزام العائلة بالشركة وهذا الجانب أي البعد العائلي المتمثل في حاجات العائلة ورؤيتها والتزامها لا يجب اغفاله من طرف مالكي الشركات العائلية، حينما يتم صياغة الاستراتيجية وتطبيقها.

وضعف التخطيط الاستراتيجي وعدم فصل الملكية عن الإدارة، وغياب البناء المؤسسي في توجيه وقيادة العمل الإداري سمة أساسية من سمات الشركات العائلية، وهذا لا يتلاءم مع الإدارة السليمة للشركات ولا يضمن نموها واستقرارها واستمراريتها[2].

لماذا التخطيط الاستراتيجي في الشركات العائلية؟

من أبرز التحديات التي تواجهها الشركات العائلية هو تغير الظروف العالمية في المجالات السياسية والاقتصادية والتقنية، هذا ما أصبح يدعو للتركيز على التخطيط الاستراتيجي للمستقبل يتماشى مع البيئة الداخلية والخارجية.

تطوير الخطة الاستراتيجية للشركات العائلية يساهم في تشكيل رؤية مشتركة لدى كل فرد عامل بها، خاصة أفراد العائلة العاملين، وهذا يخفف من سوء التفاهم ويصبح التزام العائلة بالشركة أمرا مرتبطا بمستقبل الشركة.

يجعل التخطيط الاستراتيجي الشركات العائلية أكثر توجها نحو أهدافها وغاياتها، ومواكبة التطورات الحاصلة في بيئة تتصف وتتميز بديمومة التقلبات، مما يساعد في استمرارية الشركة لأجيال متعاقبة بعد الجيل الأول المؤسس لها.

يساهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة إنتاجية الشركات العائلية، ولقد ثبت من خلال البحث أن الشركات التي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي تفوق في مكاسبها الشركات التي ليس لديها تخطيط استراتيجي، وتتفوق في عائدات الاستثمار[3].

في إحدى الدراسات جرى أخذ آراء المدراء التنفيذيين في 200 شركة أمريكية، وقد أكد 88,7% منهم على الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، وكان من رأيهم أن إهمال هذا قد يكون له أثر بالغ الضرر على الشركة[4].

يُمَكِن التخطيط الاستراتيجي مدراء الشركات العائلية من تصور أهداف الشركة وأهداف أفراد العائلة بوضوح، وهذا يخلق توافق في الأهداف مما يساعد على تحقيقها.

يقوم محتوى التخطيط الاستراتيجي للشركات العائلية على فحص وتحليل العناصر الرئيسية للشركة، وتطوير خطة تعكس الأهداف القابلة للإنجاز، وتكون نتيجة هذه العملية هو تحقيق التكامل بين كل أجزاء الشركة العائلية.

الدور الفعال لرئيس الشركة العائلية في التخطيط الاستراتيجي:

رئيس الشركة العائلية له دور رئيسي ومحوري في وضع وبناء الخطط الاستراتيجية للشركة، ولابد أول خطوة يجب على الرئيس التفكير فيها والبدء بها هي التطرق إلى أهم المسائل التي يتأسس عليها التخطيط الاستراتيجي السليم والفعال في دورة حياة الشركة العائلية وهي كما يلي[5]:

- هل تم وضع لائحة بالفرص الجديدة المتوفرة في القطاع الذي تمارس فيه الشركة نشاطها؟
- هل وضعت لائحة بالمخاطر البيئية التي تهدد الشركة؟
- هل رئيس الشركة على دراية بمراكز القوة الداخلية للشركة؟
- هل رئيس الشركة على دراية بنقاط الضعف التي تعاني منها الشركة؟

- هل تم تحديد أهداف رئيس الشركة والعائلة؟
- هل لدى رئيس الشركة فكرة واضحة عن مسار الشركة للسنوات القادمة؟
- هل الأهداف التي وضعها للشركة مبنية على تحليل لمراكز القوة ونقاط الضعف الخاصة بالشركة؟

"خوف مؤسس شركة العائلة من الموت وكراهية التنازل عن السلطة والشعور بفقدان مبرر وجوده من أهم العوامل النفسية لمقاومته للتخطيط للتقاعد"

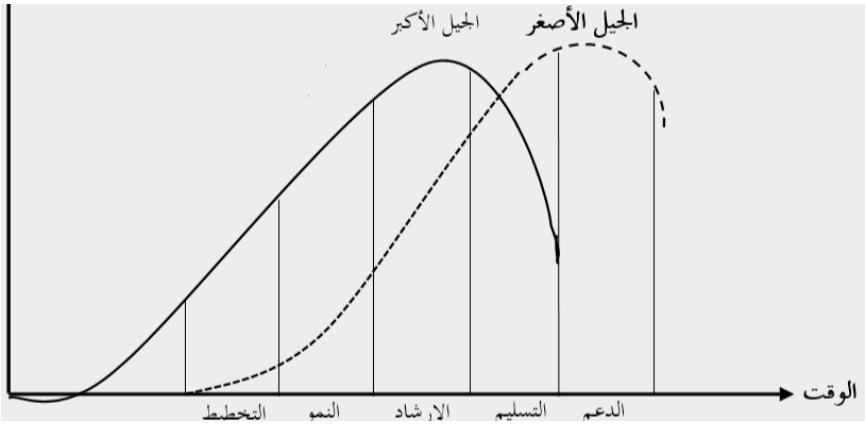
سامي تيسير سلمان

تكمن أهمية مؤسس الشركة العائلية في تبنيه تخطيط استراتيجي يشمل الشركة بكاملها، وذلك بوضع إطار وطريقة يرشدان عمل الشركة في المستقبل، يساعد على استمراريتها بعد حياته.

المحور الثاني: استراتيجية الاستدامة والبقاء في الشركات العائلية

تبدأ الحياة العملية للشركات العائلية في أغلب الأحيان كمشروع فردي من قبل المؤسس لها، يملك عقلية العمل التجاري ولديه روح المغامرة والمقاولة، يسعى لتحقيق أرباح مادية، وله السيطرة العليا في الإدارة والمشروع معا، ومع مرور الزمن وتطور العمل يتحول إلى مشروع عائلي من خلال دخول أبناء المؤسس للشركة بهدف الانضمام لها وخدمتها، وعليه نجد الشركات العائلية تمر بمراحل معينة لاستمراريتها وفق استراتيجية الاستدامة وهي كما يلي:

الشكل رقم (01): يوضح تقاطع دورة حياة جيلين في الشركة العائلية وفق تخطيط استراتيجي لاستمرارية الشركة



المصدر: رندة الدبل، تقييم الشركات العائلية، اليازوري، 2019، ص 64.

إن أحد التحديات التي تواجهها جميع العائلات في توريث الشركة لاستمرارية عملها عبر السنوات والقرون هو التخطيط الإداري للخلافة، حيث يواجه الجيل الأكبر من مرحلة التقاعد بينما يمر الأبناء بمرحلة منتصف العمر والأحفاد، هنا يتساءل المستخلفون للشركة، **من أنا وماذا تعني لي الشركة العائلية في حياتي؟**، وعليه إن تخطيط استراتيجية تهتم بانتقال الخلافة من الجيل الأكبر إلى الجيل الأصغر تضمن ديمومة الشركة العائلية وتجنب الصراعات التي تنشأ في الشركات العائلية، حيث تتعدد مصادر نشؤها نذكر أهمها فيما يلي:

- ديناميكية العائلة
- موضوعات الميراث والخلافة
- ندرة الموارد
- الموظفون من غير أعضاء العائلة
- التحولات العالمية الجديدة

أثبتت الدراسات أن العمر التقريبي للشركات العائلية 24 عاما، هذا يأخذ بنا إلى طرح السؤال التالي: **لماذا تعاني الشركات العائلية من قصر العمر الاستراتيجي لها؟** فالنظر إلى التحديات الداخلية التي تواجه الشركات العائلية، والتي يمكن التغلب عليها من خلال وجود ضوابط قانونية وإدارية واضحة ومحددة فيما يتعلق بنقل الملكية والتخطيط الاستراتيجي السليم، وتعيين هيئة إدارية من المتخصصين من خارج العائلة، مع الاحتفاظ لأفراد العائلة بدور إشرافي توجيهي.

من بين أهم العوامل التي يتوجب على مؤسسين الشركات العائلية مراعاتها وأخذها من الأمور المهمة التي تساهم في استمرارية شركتهم هو إتاحة الفرصة لأفراد العائلة من الجيل القادم على التعلم والتدريب على أعمال العائلة وإشراكهم بالتدريج في إدارة الشركة لإكسابهم مهارات إدارية، وعليه تحتاج الشركات العائلية إلى إعداد:

- تخطيط استراتيجي لأعمال الشركة العائلية
- تخطيط إشراك أفراد العائلة في أعمال الشركة
- تخطيط تطوير قيادات الجيل القادم

عن طريق التخطيط الاستراتيجي المنتظم تستطيع العديد من الشركات العائلية الاستمرار إلى أجيال متعاقبة، وتقليص العوامل السلبية التي تزداد مع انتقال الشركة إلى الجيل التالي.

- **مع تزايد عمر الشركة وقيمة أعمالها يتزايد اتجاه الشركات العائلية إلى:**
  - الاستعانة بالاستشاري الدائم المقيم بالشركة والمتفرغ نسبيا لها.
  - توسع مجالات تعيين الأبناء في وظائف قيادية وإدارية.
  - إتاحة فرص عمل لأفراد المصاهرة في وظائف تنفيذية.
- **مع تزايد عمر الشركة وقيمة أعمالها يتناقص اتجاه الشركات العائلية إلى:**
  - توسيع فرص تعيين الأبناء في وظائف تنفيذية.

- إتاحة فرص عمل لأفراد المصاهرة في وظائف إدارية وقيادية[6].

تشير أغلب الإحصائيات إلى أن أغلب الشركات العائلية لا تستمر إلى ما بعد الجيل الثالث، وهذا على الرغم من تعدد المزايا التنافسية التي قد تتوفر لدى الشركات العائلية، مثل سطوة اسم العائلة، والثقة الكبيرة المحتملة بين أفراد الشركة العائلية والتوجه بعيد المدى بسبب الرغبة في إعالة أجيال العائلة القادمة ومزايا أخرى كثيرة.

وعليه إن استمرارية الشركات العائلية يرتبط بصفة كبيرة بقضية الخلافة بين الأجيال فيها، وتعد من الأسباب المؤدية إلى توقف هذه الشركات أو ديمومتها. لهذا تنبع الحاجة إلى ممارسة حوكمة الشركات العائلية، فمع نمو الشركة تصبح أكثر تعقيدا وتخلق متطلباتها الخاصة في إيجاد هيكلية تنظيمية رسمية أكثر، إذ نجاحها يدفعها إلى ضرورة التكيف والتغيير.

"حوكمة الشركات العائلية هي مجموعة من القواعد والإجراءات التي تساعد في حماية حقوق المؤسس أو المؤسسين وكذا بقية أفراد العائلة ذوي المصلحة بالإضافة إلى حماية حقوق أصحاب المصلحة مثل العمال، العملاء، الموردين، بالشكل الذي يؤدي إلى ضمان استمرارية هذه الشركات ونموها من جيل إلى آخر"[7].

يتضح أن حوكمة الشركات العائلية لها أهمية كبيرة وذلك في تحسين أداء الشركة، ومساعدة المديرين ومجالس الإدارات على تطوير استراتيجية الشركات، أيضا تحسين فرص الوصول إلى أسواق المال، والقدرة على خلق الثقافية والقابلية للمحاسبة[8].

المحور الثالث: تجارب ونماذج في الشركات العائلية: بين التخطيط الاستراتيجي وقضية الخلافة (ركائز النمو والاستدامة)

- **الصراع على التاج (شركة باتا للأحذية): صراع على الاستراتيجية وشق طريق الاستمرارية**

تبين قصة شركة باتا للأحذية أن أنماط التنازل عن مواقع السلطة يمكن أن يتكرر في الأجيال المتعاقبة، وكذا أهمية توقيت تنفيذ الخلافة.

لاتزال شركة للأحذية تتمتع بالقوة بعد مرور أكثر من 100 عام على إنشائها، ويعمل بها ما يزيد على 40 ألف موظف في 69 بلدا ويبيعون أكثر من 200 مليون زوج أحذية كل عام، إلا أن الطريق كان وعرا وشاقا في بعض أجزائه، لا سيما فيما يتعلق بقضايا الخلافة.

تأسست الشركة على يد توماس باتا في زلين، وهي بلدة في مورافيا في جمهورية التشيك الحالية، كان توماس يؤمن إيمانا عميقا بأن الشركة التي أنشأها ليست فقط أداة لتكوين الثروة، بل أيضا وسيلة لدعم ومساندة تنمية المجتمع من خلال حركة الإصلاح المعماري والاجتماعي التي كانت رائجة في العشرينات.

وكانت بلدة زلين قد أصبحت محور التزام الشركة بخلق مجتمع حضري حديث وعصري من خلال الاستثمار في الهندسة المعمارية والمرافق المعاصرة. وقضت رؤية توماس بأن تقدم الشركة جودة مقابل نقود العملاء وتحسن مستوى المعيشة في المجتمعات التي تعمل بها. هذه الأهداف لا يزال يشار إليها بصورة متكررة في الاجتماعات العائلية.

وعلى مدى تاريخها، واجهت الشركة عقبات خطيرة، منها البقاء على قيد الحياة في ظل النظام الشيوعي الذي جاء بعد الحرب العالمية الثانية، وعند انتهاء الحرب العالمية الثانية تم تأميم عمليات الشركة في تشيكوسلوفاكيا.

قام مالكين الشركة الابن والشقيقات الثلاث بفصل الرئيس التنفيذي الخارجي، وقرروا إحداث تغييرات في هيكل ملكية باتا، كان هدفهم هو الحفاظ على أفضل ما في قيم الشركة التاريخية وإتاحة بداية جديدة للشركة من خلال استراتيجية جديدة.

كانت هذه التغييرات إعادة تشكيل مجلس الإدارة مؤلف من سبعة أعضاء، ثلاث من أفراد الأسرة باتا وأربعة أعضاء من خارجها وفي ظل هذا الهيكل الجديد، أصبح مصير الشركة في أيدي أسرة باتا من جديد، واستطاعت الأسرة أن تنحي جانبا المشكلات التي ثارت خلال سنوات الانتقال الطويلة من الجيل الثاني إلى الجيل الثالث ومكن ذلك الشركة من الانطلاق إلى الأمام بثقة أكبر كشركة عائلية وبإحساس مشترك بالغاية.

إن حالة باتا دليل حي على أن صراعات الخلافة الخطيرة ليس من الضروري أن تدمر شركة ما عائلية. لا شك أن شركة باتا للأحذية استفادت من القوة الجوهرية التي كانت تتمتع بها، وبدون ذلك كان من الممكن أن بنهار الانسجام الأسري والشركة معا. لقد اعتقد توم الابن بفضل بصيرته الثاقبة أنه سيأتي اليوم الذي يتولى فيه القيادة ويحدث تغييرا في هيكل الملكية والحركة من أجل حماية الشركة[9].

نستنتج من حالة شركة باتا أن الجيل الأكبر سنا عرقل القيادة والخلافة للأجيال المتعاقبة، ولقد أعاق هيكل حوكمة غير ملائم للغرض منه ملاك الشركة عن اتخاذ القرارات، لكن نلاحظ فطنة الابن باتا جعلته يتوجه إلى تبسيط الهيكل لتوفير مدخلات أكثر مباشرة لعملية اتخاذ القرار على مستوى الملاك العائليين، ووازن ذلك بتحقيق رقابة خارجية أكبر من خلال جعل أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من المستقلين، هذا ما ضمن لهذه الشركة الاستمرارية عبر الأجيال.

➢ مصرف هور العائلي في المملكة المتحدة أساس ثابت: ترسيخ هوية الشركة العائلية واستمرارية عبر القرون

دروس نتعلمها من أقدم مصرف خاص في المملكة المتحدة المملوك من عائلة **هور** لأكثر من 300 عام، تأسس في 1672م، فمنذ تأسيس ريتشارد هور المصرف غير المحدود المسؤولية، نجح في جذب العملاء بسبب استقرار المصرف رغم عمله في أجواء تسودها حالة من عدم اليقين.

يعد اليوم ألكسندر هور من الجيل 11 أحد الشركاء الثمانية في المصرف، وبحسب ألكسندر لطالما كان طموح عائلته استمرار القيام بالأفضل، من خلال العمل كموظفين عاديين في جميع أقسام المصرف، بما في ذلك الائتمان والتمويل والاستثمار. ويقول ألكسندر لم يكن لدى العائلة أي رغبة في قبول عروض الاستحواذ التي قدمتها شركات أكبر.

وظف المصرف في مراحل مختلفة نحو 12 شخصا من أفراد العائلة تراوح أعمارهم بين 20 و80 عاما، ويعمل جميع أفراد الأسرة كموظفين ومديرين وملاك، لكن قلة منهم تم ترقيتهم ليصبحوا أعضاء مجلس الإدارة. ومع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمصرف العائلي طور خدماته لمواكبة هذه التغيرات، قروض وعملات أجنبية، وإدارة الثروات، والتخطيط المالي ونقل الملكية في حالة الوفاة، والاستثمارات، وخدمات ضريبية.

تحولت عائلة هور نحو المهنية والاحترافية في مجلس الإدارة العليا مع إبقاء أسهم المصرف مملوكة من قبل أعضاء العائلة فقط، فالرئيس التنفيذي الحالي ديفيد جرين من خارج العائلة، انضم للمصرف في سنة 2003م ورئيس مجلس الإدارة الحالي هو أيضا من خارج العائلة سير نيكولاس ماكفيرسن[10] .

نستخلص من تجربة المصرف العائلي لعائلة هور أنه يمكن للشركة العائلية الاستمرارية من خلال حفاظها على تركيزها في توسيع قيمة أصولها على المدى الطويل، كما تنجح عندما تكون الأصول العائلية متينة، وترسيخ هوية الشركة بين الأجيال المتعاقبة من العائلة فيها.

➢ الشركات العائلية اليابانية: أسرار تعميرها عبر الأجيال

تشتهر اليابان بكثرة الشركات المعمرة التي تدعم الاقتصاد الياباني إذ يوجد 938 شركة يابانية معمرة يزيد عمرها على مائتي عام، وتعرف الشركات المعمرة في المعجم الرئيس للغة اليابانية (kojien) بأنها المنظمات المتوارثة على مر عدة أجيال، وحافظت على صناعاتها واستمرت في مواكبة ومعايشة مرحلة الإزدهار، واستطاعت كسب ثقة ومحبة عملائها عن طريق حمايتها لصناعاتها، وهي أيضا المنظمات الربحية التي يزيد عمرها على مئة عام منذ أن وجدت أو تم تأسيسها[11].

كمثال على ذلك **شركة هوشي ريوكان** والتي تعد أقدم الشركات العائلية المستقلة في العالم، المملوكة من عائلة هوشي اليابانية التي تتولى إدارتها لما يقارب 1300 سنة، حيث تعاقب على إدارتها بنجاح 46 جيل فخورون بالخدمة التي يقدموها لعملاء الشركة[12]، فحب اليابانيين للتوريث والأهمية التي يولونها لاسم العائلة يعد من العناصر الأساسية في استمرارية الشركات العائلية عندهم، مع وضع خطة طويلة الأمد لضمان ديمومتها عبر الأجيال.

ما هو السر خلف استمرارية هذه الأعداد الهائلة من الشركات اليابانية لمئات السنين؟

للإجابة على هذا السؤال نتطرق إلى أهم أسباب استمرارية الشركات العائلية اليابانية المعمرة وهي محصورة كما يلي:

- **الاستثمار على المدى الطويل والابتعاد عن التوسع**: كثير من الشركات اليابانية المعمرة تعتمد على الفلسفة الإدارية التي تشجع السعي للربح على المدى البعيد من خلال الاستمرار في تركيز جهدها لإرضاء عملائها، بتقديم أفضل الخدمات وتطبيق مبدأ التحسين المستمر. ما يؤدي إلى بناء اسم تجاري ذي سمعة قوية وأساس راسخ، وكسب ثقة المستهلك مما يسهل على الشركة العائلية اليابانية تقديم سلعها وخدماتها على المدى الطويل من دون الحاجة إلى السعي خلف زيادة الأسعار ومتابعة الأرباح وتوسيع نشاط الشركة. من هذا المنطلق يساهم بصفة غير مباشرة في استمرارية الشركة العائلية وبقائها عبر أحقاب زمنية عديدة وطويلة تصل إلى مئات السنين.
- **القيم الثابتة والابتكار المستمر**: هذه السمة تعتبر من أهم السمات التي عززت استمرارية الشركات العائلية اليابانية فنجد معظمها تحافظ على قيمها الثابتة مراعية التغيرات السريعة في البيئة الخارجية من طرف المجتمع أو احتياجات العملاء المتجددة، كمثال على هذه الصفة نجد شركة توراياي هي إحدى أقدم الشركات في صناعة الحلوى اليابانية، ويزيد عمرها على 400 عام، ولا تزال تحافظ على المنتجات الرئيسية لها. وفي هذا الصدد يقول رئيس شركة توراياي ميتسوهيرو كوروكاوا الذي يعد من الجيل السابع عشر لهذه الشركة: "القيم الثابتة والأعراف هي سلسلة من الابتكارات المتواصلة" وعليه نستخلص أنه الشركات المعمرة في اليابان تعمل على ترسيخ مفاهيم الابتكار بالاستمرار في المحافظة على القيم والأعراف الثابتة للشركة وتوريثها للأجيال القادمة.
- **تبني زوج الابنة واعتباره فردا من العائلة وتسليمه إدارة الشركة**: تقوم الشركات اليابانية المعمرة بتوريث إدارة الشركة لأحد أبناء العائلة الذكور، وإذا تعذر ذلك لعدم وجود الكفاءات المناسبة من الذكور لإدارة الشركة، يقوم مالكها بتزويج ابنته لأحد رواد الأعمال البارعين، وبعدها يقوم بإعطائه اسم العائلة ويسلمه شؤون الإدارة من أجل المحافظة على استمرارية الشركة، يطلق على هذا النوع من الاستخلاف في الثقافة اليابانية "زوج الابنة المتبنى كفرد من العائلة لتسلم إدارة الشركة"[13].

➢ **الشركات العائلية الإيطالية: الإبداع مبدأها والاستمرارية غايتها**

تشكل الشركات العائلية في إيطاليا، كما هو الحال في معظم الدول الأوروبية، ما يصل إلى 85 بالمائة من إجمالي عدد الشركات، وتستوعب حوالي 70 بالمائة من العمالة الوطنية، وتحظى بنسبة أكبر من حيث أفراد العائلات المشاركين بصورة مباشرة في إدارة الشركة.

شركة بوزاتي الإيطالية العائلية: من الحفاظ على التقاليد وتوريث القيم إلى استمرارية التميز التنافسي عبر القرون

تأسست شركة بوزاتي العائلية منذ قرنيين من الزمن أي منذ عام 1790م، تخصصت في صناعة القماش حيث امتلكت مصنع القماش والذي تخصص في الماضي بصناعة الزي الرسمي لجيوش نابليون التي تمركزت على هضابها. وفي سنة 1808م بدأ مصنع بوزاتي محط اهتمام شريحة واسعة من العملاء، بعدما أصبح يلبي طلبات السكان المحليين، واليوم تملك شركة بوزاتي 41 مخزنا في إيطاليا و23 خارجها بالإضافة إلى آلاف العملاء ممن تحمل منتجاتهم بصمة بوزاتي.

يحافظ أفراد عائلة بوزاتي على عمل شركتهم ويسري هذا المبدأ في عروقهم عبر كل الأجيال المتوارثة في الشركة، في هذا الصدد يقول مدير شركة بوزاتي: "إذا ما أردت لشركتك أن تكون شركة عائلية بامتياز وتحظى بانتشار عالمي فعليك التأكد من التزامك الصراحة اتجاه نفسك أولا، والوثوق بمنتجاتك وعدم التخلي عنها أبدا، قد لا تجني الكثير من الأرباح في البداية إلا أنك ستتمكن من ترك إرث كبير على المدى الطويل". ولازالت الشركة تقوم بصناعة منتجاتها باستخدام الطرق التقليدية وعدم ادخال الآلات المتطورة لتحقيق جودة عالية، وهذا لضمان حصول عملائهم على اقتناء منتجات بوزاتي تكون متميزة ويملك هذه المنتجات الأشخاص الذين يحبون التميز بها فقط دون غيرهم[14].

نستخلص من شركة بوزاتي الإيطالية العائلية تعتمد في استراتيجيتها بالدرجة الأولى على توريث تاريخ واسم الشركة وقيمها عبر أجيالها، إذ تؤمن في سياستها الخاصة أنه لا يمكن بناء المستقبل والحاضر إلا بالاعتماد على تاريخ عريق قائم على أسس متينة من الخبرة والقيم، وتعتمد في استثمارها على تحقيق التميز التنافسي لمنتجاتها من خلال ضمان النوعية لعملائها، والكسب على المدى البعيد.

بعد عرض بعض التجارب للشركات العائلية في مختلف البلدان الغربية نتوصل إلى أن العائلة والشركة نظامين مختلفين من حيث الأهداف، إذ نجد العائلة هدفها الأول هو العناية بأفرادها من خلال تنشئتهم ودعمهم

وتطويرهم، وهدف الشركة العمل على تقديم إنتاج أو خدمة لزبائنها لأجل تحقيق أرباح ونجاح في عملها للاستمرارية، وتحكم كل من هذا النظامين قواعد ومبادئ وقيم مختلفة عن الأخر، وعند تأسيس شركة عائلية فإن ذلك يؤدي إلى ازدواجية نظامين في نظام واحد يسير الشركة التي يديروها المؤسس مع أفراد العائلة، وهنا في هذه المرحلة لما تحسن وتتمكن الشركات العائلية من التفرقة بين النظامين المختلفين والتمييز بين علاقات العمل وعلاقات العائلة فإنها تنجح في ضمان الاستمرار والانتقال من جيل إلى آخر، وكل هذا من خلال خلق بيئة عمل تحمل قيم مشتركة وأهداف مشتركة يسعيان إلى تحقيقها لتخليد اسم الشركة العائلية أولا وتحقيق الأرباح ثانيا، أي نجد هذا النوع من الشركات العائلية هي التي تحقق استدامتها عبر العديد من الأجيال والقرون.

الشركات العائلية التي تستطيع تحقيق التوازن بين احتياجات العائلة ومتطلباتها، وبين تلك التي تضمن مصلحة العمل والمؤسسة ونجاحها، بوضع حدود فاصلة وواضحة بين الشركة والعائلة هي التي تبقى على المدى البعيد.

خاتمة:

"العائلة هي مكان الثقة والعطاء"

بيار بورديو

العائلة لا تعتبر المكون الأساسي للمجتمع فقط، بل للاقتصاد العالمي أيضا، وترتبط الشركات العائلية ارتباطا وثيقا بالعائلات المالكة لها، فالعائلة والشركة في تفاعل دائم ومستمر، وما يميزها نظرة العائلات للاستراتيجيات قد تختلف عن نظرة الأنظمة المؤسسية غير العائلية، وهذا هو المحور الفاصل بين هذين النوع من الشركات، أي قرار سوف تتخذه شركة عائلية يشتمل على جانب التوفير للجيل القادم، إذ ***لن تنجح الشركات العائلية التي تجمع تحت جناحها نظامين مختلفين، نظام الشركة ومؤسسة العائلة، ما لم يكن هناك تناغم في التفكير وفي القيم والأهداف بين العائلة وبين الشركة***، وعليه لابد أن تقوم رؤية وقيم العائلة والشركة معا على الاستدامة والاستمرارية ولتحقيق هذا لابد مراعاة النقاط التالية التي تمت استنتاجها من دراستنا وهي:

- المحافظة على وحدة كيان العائلة مع بقاء الشركة العائلية ومقوماتها ووجودها.
- وضع ضوابط منع الخلافات واهتزاز الثقة بين أفراد العائلة.
- الاتصال المستمر والفعال بهدف التعرف على المشكلات ومحاولة حلها بصفة سريعة.
- على العائلات خلق ثقافة ضمن أفرادها للتفريق بين حياة الأعمال وحياتهم الخاصة.
- تحديد قيم ومبادئ مهنية للأجيال القادمة من أجل السير وفقها في العمل العائلي.

- مزج خبرة الجيل المؤسس مع الخبرة التقنية والعلمية التي يتمتع بها الجيل التالي مع الحفاظ على الطابع الأصيل الذي أسست عليه الشركة.
- أهم نقطة ننوه لها لأصحاب الشركات العائلية أن يستعينوا بمستشار مختص لكي يحل جميع المشاكل العائلية التي قد تنشأ من جراء انتقال الإدارة من جيل إلى جيل.
- لأجل استمرارية واستدامة الشركات العائلية وتعدي الجيل الثالث والرابع إلى عدة أجيال متوارثة لابد من تعيين أعضاء في مجلس إدارة الشركة من خارج أفراد العائلة لتجنب الصراعات التي قد تنشأ مستقبلا بين الأجيال حول الخلافة والملكية والإدارة.
- موازاة رؤية العائلة ورسالتها مع رؤية الشركة ورسالتها، وذلك بوضع تخطيط استراتيجي موحد، يدعم عوامل النجاح ويبنى على التغذية الراجعة.

الهوامش:

1. سامي تيسير سلمان، التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات في المملكة العربية السعودية، ص97، www.noor-book.com
2. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات العائلية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2017، ص23.
3. انهيار الشركات العائلية، ص47، www.pdffactory.com
4. نفس المرجع، ص47.
5. محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص53.
6. رندة الدبل، نفس المرجع، ص 49.
7. محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص32.
8. فتيحة قصاص، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، رسالة ماجستير تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011-2012، ص146.
9. جرانت جوردون وناجل نيكولسون، الحروب العائلية: الصراعات الكلاسيكية في الشركات العائلية والسبيل للتعامل معها، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2009، ص 127-133.
10. مورتن بينيسن وبريان هنري، خطوات لاستمرارية الشركات العائلية، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، الأربعاء 28 مارس 2018، www.aleqt.com
11. عثمان علي المزيد، أسباب استمرارية الشركات اليابانية المعمرة: الاستفادة من تجربة الشركات اليابانية في تحقيق رؤية 2030، تقرير خاص، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، ديسمبر 2017، ص4.
12. مورتن بينيدسون، مستقبل الشركات العائلية، 11 مارس 2017، knowledge-arabia.insead.edu
13. عثمان علي المزيد، مرجع سبق ذكره، ص 7-9.
14. سرد الشركات العائلية، شركة بوزاتي الإيطالية العائلية، 28 جوان 2016، familybusinessarabia.com

Family Business and the Transgenerational Continuity Dilemma

Dr. ABDELLAOUI Mohammed Ibrahim, University of Dr Tahar Moulay, Saida
babdellaoui@gmail.com

Mr. TAIBI Boumedyen, University of Dr Tahar Moulay, Saida
didenmajor@yahoo.fr

Summary:
Family businesses have been a foundation for the world's economy since the dawn of time. They are particular in the way each family is unique in their visions, objectives, values, and how they manage the business. This trait makes it very important to study their strategies and planning differently, as the longevity of businesses depend on multiple factors, a family business's future comes down to how well they plan their succession and who they chose to train as an heir. Values and tradition, knowledge, who are chosen as successors, and their willingness to take over the family business are all important aspects that have to be taken into account and studied carefully in order to succeed in the planning for the longevity of the company.
Keywords: Family business, succession planning, business longevity, management.

Introduction:

Family business constitutes the biggest component of the socioeconomic landscape around the world, no matter the size of the market it operates in. A family business holds its uniqueness from other firms and companies in the influence and control the family has on the direction, management and strategy it follows. This dimension demands scholars and experts on the field to give particular attention to the study of family businesses dynamics and how they thrive on the market, as their approach to management is heavily shaped by the particular values, set of goals, preferences, skills, and inclination of the managing family.

Research Problem**:** family businesses have always been the core of the economy in the world, but often struggle to keep the momentum it provides both the family and the society. Past the precarity of the launching stage, the biggest obstacle to the longevity of a family business is the transition from the management of the founding generation to future generations. This important rite of passage to cement a company's status as a family business is unfortunately not given the attention it needs and requires to include multiple factors that are more often than not overlooked.

Hypothesis: when a family business lacks planning for its future, it will lose its vision and identity and run into a managerial and/or economic downfall.

Methodology: this article has been written following the "non-contact method" by reading through, studying, analyzing, and sorting through representative literature that presented the various angles of the subject. The literature was gathered from pioneering publications in the field or by contacting experts and professors who are researching the subject.

How do we define a family business?

Family businesses represent the oldest and most common form of organizations in human history and are the main source of employment opportunities in most countries (Kraus et al., 20111; Memili & Dibrell, 20192; Ramadani et al, 20173, Hoy & Sharma, 20104). These businesses can range from being the neighbourhood's micro-business to being a multi-million conglomerate.

It is widely accepted that there is no exact definition for what a family business is, but scholars studying the subject have put together, through the years, they were able to distinguish general concepts that help cover what a family business is and what characteristics it bears.

According to Brockhaus (2004)5, a family business includes any business in which the bulk of the ownership lies in a family, and in which two or more family members are involved directly. Beckhard and Dyer (1983) 6 state that a family business is composed of the sum of three main systems, the business, the family, and the founder. They overlap and make the family business unique with their own set of strengths, weaknesses, opportunities, challenges, and history. These factors also give the family business a particular approach to implementing their model of ownership, governance, succession plans, objectives, strategies, and structures into their activities (Chua et al., 19997; Mandl, 20088; Xi et al., 20159).

According to Poza and Daugherty (2013)10, a business could be considered a family business if it possesses the following attributes:

1) Ownership control by two or more family members
2) strategic influence and active involvement by the family members on the management of the business
3) The continuity of the business across generations

Some other characteristics are :

4) Positions in the family business obtained as a result of family relationships.
5) Influence on the business for both family and business interests.

In sum, we could define a family business by saying it is a business that includes two or more members of the same family or kin having control over activities and management of the company, and sharing the vision and dream of the continuity of the business across future generations.

Family business succession and what it entails:

As family businesses represent the largest type of companies around the world and are an essential economic pillar, it is important to understand how this type of business can thrive, grow and cement its place on its respective market.

Due to its nature, a family business's vision, strategies, and direction will directly be influenced by the family members managing the firm. It makes them generally more stable and trustable to the customers but on the other hand, it represents a unique challenge due to the hope of family continuity in the business, considered to be one of the main features of a family business. It creates a need to succeed across generations and develop new employment opportunities for the next generation when transferring the firm across generations (Naldi et al., 200711; Ingram et al., 201612). and thus, forming unique succession issues.

We could summarise a succession in a family business to the action of the transition of the ownership and management of a business from one generation to the next. A succession plan is the most important tool for that, it determines who is going to take over the leadership or/and the ownership of the company and prepares the future generation to presume the family business leadership.

"Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations" commonly explained as that an entrepreneur can make fortune, the second generation grows up privileged enjoying luxury, the third generation loses the family wealth and the fourth generation are laborers again. This saying refers to the tendency of family businesses not to be able to sustain themselves under the management of the third generation. The average estimation of the business succeeding past the first generation is 30%, only 12% make it past the second generation and only 3% succeed past the third generation and beyond.

Issues related to succession and longevity of the family business have always been discussed by scholars as the factors involved and the challenges faced are

unique to each family business. Succession represents one of the most difficult and pivotal decisions a family business is confronted with. If not well structured and planned, a leadership transfer can lead the family business to internal conflicts and tensions, bad management, or even eventual loss of the business.

To better understand what is involved in the operation of succession and what are the factors making or breaking the success of these operations, scholars have come together and described multiple components and circumstances influencing this operation.

It is important to understand that shared objectives for the family business are at the core of the succession process. What is considered important for the current owners and managers might be seen as secondary to the future successor.

Aronoff and Ward (1995, pp. 49–50)13 encourage the business owners to “build a culture that emphasizes family first or business first but not ego first.” Establishing trust and similar wishes of growth in successors hold both family and business together. If the successors pursue their own ends without reference or consideration to the already established structures and objectives, the system would eventually crumble and fall.

Basco (2017)14 categorized those family business goals into economic (financial performance) and non-economic (social performance) goals and combined them with specific orientations, such as family-oriented goals and business oriented-goals.

A similar categorization could be made about the level and origin of motivations the successor presents (Weber, 1987)15 Despite saying that they “probably seldom if ever” correspond with “real phenomenon, they still offer idealistic points of comparison and are helpful to situate the motives of a successor.

Depending on if the incumbent wants a strong or a weak continuity of the family business combined with their wish to maintain strong or weak family harmony, the outcomes and strategies would widely vary.

A typology of successors' motives for family business succession planning.

Family Harmony	Weak	strong
strong	4. Weak continuity. Strong harmony	1. Strong continuity Strong harmony
Weak	2. Weak continuity Weak harmony	3. Strong continuity Weak harmony

Continuity Of Family Business

This proposed typology of successor's motives gives rise to another typology presenting possible or/and ideal outcomes for each type of incumbent that appear from a combination of distinct motives.

A typology of outcomes that arises from successors' motives for family business succession planning.

Family Harmony	Weak	strong
strong	4. Individualization	1. Institutionalization
Weak	2. Implosion	3. imposition

Continuity Of Family Business

If the successor presents a strong wish for both the continuity of the business and the family harmony, the institutionalization of the business would be the

expected outcome. If they present a weak motivation for both, the family business will face implosion. If there's a strong will for continuity but weak for family harmony, the result would be an imposition of a succession plan. In the case of weak motivation for continuity but a strong motivation for family harmony, the business would face individualization and thus the sale and division of the assets.

By examining and understanding the motives and goals of both the family business and the successors, it is possible to introduce a general idea of what could the outcomes of the successions be depending on the different associations and combinations and be better equipped to plan suitably the transition of the leadership.

An article in the Harvard Business Review in 1976 pointed that" There is something more deeply rooted in transfers of power than impersonal business interests. The human tradition of passing on heritage, possessions, and names from one generation to the next leads both parents and children to seek continuity in the family business. (Barnes & Hershon, 1976, p. 10716)

Traditions are a fundamental core of the family business, no matter the size of the business. They represent the values, beliefs, and vision of the founder and successors have to honor them and ensure their durability in the family business in order to maintain a steady identity. (Chrisman et al., 2015)17. This deference to traditions has suggested that family businesses tend to struggle with innovation and novelty (Gómez-Mejía et al., 2011)18, which can be a source of tension when it comes to succession and the ability of the successor to maintain the business going and introduce new aspects that would ensure its longevity on the market and recognize the original values and vision of the company.

Decisions taken by founders and predecessors would implicitly draw a specific path to the family business which can limit the possibilities of evolutions and

decisions that can be taken in the future. To better adapt, successors might have to take a whole new approach or destroy what predecessors established in order to make room for changes, but this feat leads too often to the loss of the family business.

Beckhard and Dyer19 (1983) approached the family business with the perspective of a "total system" that consists of three subsystems including the business as an entity, the family as an entity, and the founder as an entity, each sub-system has its own life cycle and identity. Those subsystems are dependent on each other and present considerable potential for both synergy and conflicts (Kepner, 1983)20.

As long as the founder is stable in the family business, the company will be stable. If something triggers a change and destabilizes the subsystem, there might be confusion to adapt and conflicts resulting among both the family entity (family members) and the business entity (employees, partners…) Beckhard and Dyer (1983)21 point that successful adaptation is influenced by both the conditions of the two subsystems (state of maturity, economic health...) and family dynamics (closeness of family, interdependencies of the family members, rivalries, the financial condition of family members...) as each sub-system will try to stabilize itself and become more resistant to the separation and differentiation, leading ty dysfunction as an outcome. (Kepner, 1983).

Another component of the decline in the performance of the family business passed the first generation is nepotism (Liu and al 2015)22 As leaders choose family members as successors without the suitable qualifications and skills and subsequently, harming the business and removing employment opportunities from far more accomplished and capable person for the sake of transgenerational continuity.

As seen from the previous points, conflicting opinions and visions for family firms can be detrimental to the longevity of the business. We could cite the example of the Canadian food processing giant McCain Foods, Founded by two brothers Wallace and Harrison McCain who grew up and managed their business like a two-headed single being, problems arose when the question of succession came to the table. Wallace thought that it was important to keep the business under the family control and suggested his Ivy League graduated son as the best heir to the company, Harrison and his children did not agree and preferred the company to be managed by an outsider. after a long battle between them, Wallace finally gave up and the company became directed by an outsider to the company. But the price of this decision was the destroyed relationship of two formerly inseparable brothers.

Thus, multitude of factors should be taken into account when planning for a leadership transfer, the operation requires the full involvement of both the predecessors and the successor to ensure a qualified leader for the next generation taking the reins of the business.

It is important for the founder or/ and management head to fully understand the potential of the successors. According to Bennedsen and Fan (2014)23 the older generation should raise and answer very important questions:

- Do any of the children want to take over the business?
- How to equally select between my children?
- Do they have the potential to become good leaders or will they harm the company?
- Will the successors collaborate together or will they fall into rivalry?
- How to nurture their wish to take over the business?
- How will I support those who want a career outside of the family business?

The successors should also be faced with a set of questions:

- Do I want to join the family business?
- Should I join the family business right away or wait and get more working experience?
- What is the right timing for my parents to retire?

Answering and understanding these questions can give the parents considerable help to prepare strategies to build a suitable plan to align both their goals and their successors' goals together, to maintain the business as well as avoid conflicts between the members of the same generation.

Recognizing the strengths, weaknesses, and values of their successors allows the older generation to better adjust their focus and prepare the younger generation to take over the business adequately. Researches have specified a numbers of factors and criteria to be taken into account:

1) Preparation level of heirs:

- Formal education
- Training
- Work experience (outside of the firm)
- Entry-level position
- Experience working within the firm
- motivation to join the firm-
- Self-perception

2) The relationship between family and business members:

- communication
- trust
- commitment
- loyalty
- family turmoil
- sibling rivalry

- jealousy and resentment
- conflicts
- shared values and traditions

3) Planning and control activities:

- Succession planning
- Tax planning
- Use of the outside board
- use of family business consultants and advisors
- creation of a family council

When taking into account all those dynamics and information, it will be possible for the family business to groom successors in areas they are lacking in and design an adequate succession plan and avoid major limitations during the transition process and assign them adequate positions according to their skills and potential.

Preparing successors to take over the business in the future is also a great opportunity to transfer essential knowledge to them. These kinds of intangible resources are important to maintain competitive advantages that made the family business stand out (Black and Boal, 199424; Itami, 198725; Rao, 199426) as well as managerial knowledge for them to be able to understand and run the company correctly.

Internal successors are often preferred to externals due to the higher possibility for them to learn and master relevant trade knowledge that is specific to their family's business. The process to acquire such skills and education is extremely time-consuming and oftentimes a life-long process that starts from childhood (Bjuggren and Sund, 200227; Royer et al., 200828).

The knowledge predecessors would transfer to their successors would be unique to their family business and internal setting, as well as how they interact with the

elements that are external to them. They may acquire it through experience and formal training designed especially for them.

This transfer of knowledge and skills has an important influence on the success of the succession process. The passage of values from one generation to another is also a key aspect in the longevity of a family business (Handler, 1994)29. Both the business education and the socialization of the successors are considered to be a benefit that strengthens the family business Tapies and Fernandéz Moya (2012)30. As DeNisi et al31 (2003) mentioned "personal relationships that bind together members of an organization, as well as relationships that link organizational members to other external sources of human capital", could be important for value creation in a certain context.

Choosing the right successor is fundamental and passing the knowledge of the business is fundamental. The Gucci Un-civil war is a good example when it comes to successors who are unwilling to take over the business and aspire to take their own route in life. The founder of the world-renowned brand Guccio had raised his sons to be involved in the family business since their childhood, when his son Aldo stood out with his interest in the firm it was natural for him to take over the reins of the business once Guccio was no longer. After a successful second-generation succession, Aldo was hopeful for the future of the brand, unfortunately, his son Paulo did not want to continue on the traces of his grandfather and father but aspired to launch his own fashion line. His idea was quickly shot down by his father and uncle and got him fired and exiled from the company.

Wanting to seek revenge, Paolo exposed his father's Aldo tax issues and lead him to eventually serve in federal prison for tax evasion. Paolo teamed up with his cousin Maurizio and took over the Gucci business but their efforts saw the brand run aground and achieving a negative net worth of $17.3 million. Those

debts and disastrous management forced out Paolo and Maurizio out of the business, making the family lose control of the company.

What makes a succession successful?

Succession is then the sum of multiple independent variables: ownership, leadership, management, successors, business environment, and financial performance. It is also measured by these same variables, ownership kept within the family, control of the business by the family, resolution of conflicts between the members of the family, electing successors, and giving adequate jobs to the rest of the members of the family.

Aronoff, McClure, and Ward (2011)32 recognized five areas that represent the succession process:

1) Preparing the CEO: This means that the current CEO has to leave the office and retire in order to open the opportunity to the successor.
2) Preparing the business: The business should be able to be sustained once the predecessor leaves and evolve and grow without the founder. It should be left in the best condition in order for the successor to easily integrate.
3) Developing the successors: The successor should have gained the necessary skills, values, and attitudes to maintain the family business from their predecessor.
4) Preparing the family: The family has to be able to openly discuss and communicate about the family business. They have to also be supportive of the successors and contribute back to the company.
5) Preparing the ownership team: It is expecting from the older generation to pass the reign of management and ownership to the younger generation. In order to protect the business, family members all have to get involved and learn about effective management, governance, and teamwork.

In summary, succession planning is the operation of the identification and development of the successor to achieve full potential and fill the founder's position in the company. Succession planning allows a family business to select a suitable successor to take over and manage the business until it is time for the next generation to enter the business. It should be planned ahead of time and adapted to the business needs as well as befitting with the successors.

A successful succession plan would benefit a business in case of disasters or a hastily change in management. It would facilitate the transition in ownership and allow the family members to have a voice. And most importantly, it would maintain the family business longevity.

It is an important part of the strategy and should always be a priority for every family business in case of unexpected troubles to avoid business failure. Family businesses are highly dependent on the success of their succession plan.

Conclusion:

From all the aspects we have touched on, we can gather suggest that a certain number of characteristics are involved in the success or failure of a succession transition.

By either establishing a strict succession plan or making a more flexible fluid open to change succession plan, it is necessary to take into account multiple facets when choosing a direction to take in the future or a successor. Being aware of the goals the future generation hold for both themselves, the family, and the business is essential in order to maximize both the interest they have to take over the business and to maintain consistency in the family relationship. Planning could reduce conflicts between generations and family members but also convey shared values and visions for the business, having a deeper understanding of traditions and cooperating is key to maintain a logical direction to the business and be able to innovate without losing its initial identity.

Preparing a successor to take over a firm also implies them being well-educated and well-versed in business matters. By both receiving training and gaining experience from both working in the family firm and/or in other companies. Having a good relationship with the family is also a key component in the success of the ownership transfer, reducing conflicts and rivalry between the next generation allows all family members to thrive in a position within or outside the family firm, according to their wishes.

In conclusion, great attention should be given to the succession plans of a firm by understanding every unique aspect of both the business, the successors, and the family members in order to maximize the chances of success.

References:

1 Kraus, S., Harms, R. and Fink, M. (2011). Family firm research: sketching a research field, Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management, 13(1), 32–47.
2 Memili, E. & Dibrell, C. (Eds). The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms, (pp.333-374). London: Palgrave MacMillan.
3 V Ramadani, E Memili, R Palalić, EPC Chang (2020), Entrepreneurial Family Businesses, Cham: Springer.
4 Hoy, F., & Sharma, P. (2010). Entrepreneurial Family Firms. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall

5 Brockhaus, R.H. (1994), "Entrepreneurship and family business research: comparisons, critique and lessons", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 19 No. 1, Autumn, pp. 25-38
6 Beckhard, R, Dyer, W., 1983. Managing change in family firm-issues and strategies. Sloan Management Review 24(3), 59-65.
7 Chua, H.J., Chrisman, J.J. & Sharma, P., (1999), Defining the Family Business by Behaviour, Entrepreneurship: Theory and Practice, 23 (4), 19-39.
8 Mandl, I., (2008), Overview of Family Business Relevant Issues, Vienna: Austrian Institute for SME Research.
9 Xi, J.M., Kraus, S., Filser, M. & Kellermanns, F.W. (2015). Mapping the field of family business research: past trends and future directions, International Entrepreneurship and Management Journal 11 (1), 113-132.
10 Poza, E.J., and Daugherty, M.S. (2013). Family Business, 4th Ed. Mason, OH: Cengage Learning.

11 Naldi, L., M. Nordqvist, K. Sjöberg and J. Wiklund, 2007, "Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms". Family Business Review, 20(1): 33–47.
12 Ingram, A. E., M. W. Lewis, S. Barton and W. B. Gartner, 2016, "Paradoxes and innovation in family firms: The role of paradoxical thinking". Entrepreneurship Theory and Practice, 40(1): 161–176.
13 Aronoff, E.C. McClure, L.S. & Ward, L.J. (2011). Family Business Succession. London: Palgrave Macmillan.
14 Niha Mahmood, Fatemeh Barazandeh, Noha Eman, Rodrigo Basco. 2018. Millennials' Family Business Goals Chair in Family Business. American University of Sharjah.

15 Weber, M. (1978). Economy and society: An outline of interpretive sociology. Berkeley, CA: University of California Press.
16 Barnes, L.B. & Hershon, S.A. (1976). Transferring power in the family business. Harvard Business Review, 54(4), 105–114.
17 James J. Chrisman, Jess Chua, Alfredo De Massi, Mike Wright. The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation. May 2015 Journal of Product Innovation Management 32(3):310-318.
18 Gomez-Mejia, L.R., Cruz, C., Berrone, P., et al. (2011) The Bind That Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. Academy of Management Annals, 5, 653-707.
19 Beckhard, R, Dyer, W., 1983. Managing change in family firm-issues and strategies. Sloan Management Review 24(3), 59-65.
20 Kepner, E. (1983). The family and the firm: A co-evolutionary perspective. Gestalt Journal, 6(2), 91–101.
21 Beckhard, R, Dyer, W., 1983. Managing change in family firm-issues and strategies. Sloan Management Review 24(3), 59-65.
22 Liu, Ch., Eubanks, D. L., Chater, N., 2015, The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession. The Leadership Quarterly 26(3), 419-435.
23 Bennedsen, M. & Fan, P.H.J. (2014). The Family Business Map. London: Palgrave MacMillan
24 Janice A. Black and Kimberly B. Boal. Strategic Management Journal, 1994, vol. 15, issue S2, 131-148
25 Black, J.A. and Boal, K.B. (1994), "Strategic resources: traits, configurations, and paths to sustainable competitive advantage", Strategic Management Journal, Vol. 15 No. S2, pp. 131-148.
26 Rao, H. (1994), "The social construction of reputation: certification process, legitimization, and the survival of organizations in the American automobile industry, 1895-1912", Strategic Management Journal, Vol. 15 No. S1, pp. 29-44.
27 Bjuggren, P.-O. and Sund, L.-G. (2002), "A transaction cost rationale for transition of the firm within the family", Small Business Economics, Vol. 19 No. 2, pp. 123-133.
28 Royer, S., Simons, R., Boyd, B. and Rafferty, A. (2008), "Promoting family: a contingency model of family business succession", Family Business Review, Vol. 21 No. 1, pp. 15-30.
29 Handler,W.C. (1994), "Succession in family businesses: a review of the research", Family Business Review, Vol. 7 No. 2, pp. 133-157.
30 Tapies, J. and Fernandéz Moya, M. (2012), "Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis", Journal of Family Business Management, Vol. 2 No. 2, pp. 130-146.
31 DeNisi, A.S., Hitt, M.A. and Jackson, S.E. (2003), "The knowledge-based approach to sustainable competitive advantage", in Jackson, S.E., Hitt, M.A. and DeNisi, A.S. (Eds), Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management, Wiley, San Francisco, CA, pp. 3-33.
32 Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1995). Family-Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future? Family Business Review, 8(2), 121-130.

آليات مستحدثة لتفعيل الحوكمة الذكية للشركات العائلية

د. قصاص فتيحة، جامعة أحمد زبانة، غليزان
fatiha.guessas@cu-relizane.dz

الملخص:

الشركات العائلية لديها قابلية كبيرة لتبني كل ما هو جديد ويساهم في رفع أداءها وتحقيق أهدافها وخططها الإستراتيجية، وتسعى دائما إلى التميز والابتكار حتى في طرق تسييرها، وتماشيا مع هذا يجب تبني عدة أدوات لتفعيل مبادئ الحوكمة وآلياتها بطرق إبداعية لدعم الآليات المتبناة وهنا نقصد الحوكمة الذكية للشركات العائلية والتي ستكون الأسرع في تفعيلها والحصول على نتائج والحفاظ على استمراريتها من خلال الاستغلال الجيد للمعلومات المتوفرة لها ووضع نموذج للعمل الإبداعي.

أساس نظام الحوكمة الذكية هو بناء خلية اليقظة الإستراتيجية داخل الشركة العائلية مهما يكون حجمها وكذلك إتباع مراحل الذكاء الاقتصادي واعتماده كآلية من آليات حوكمة الشركة العائلية وهذا لبناء نموذج حوكمة أمثل يعكس ما يسمى بالحوكمة الذكية للشركة العائلية. بالإضافة إلى ابتكار أدوات جديدة لتفعيل مبادئ الحوكمة وتتماشى مع خصوصية الشركة العائلية بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، المؤسسة العائلية، الحوكمة الذكية، الحوكمة الإلكترونية الذكية، اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاقتصادي.

Abstract :

Family firms have a great ability to adopt everything that is new and contribute to raise their performance and achieve their goals and strategic plans, and always striving for excellence and innovation even in ways of managing them. In addition, it must adopt several tools to activate the principles of governance and mechanisms in creative ways to support the mechanisms adopted that means: intelligent governance of family firms that would be the fastest way to activate them and to obtain results and maintain their continuity through the good exploitation of the available information and develop a model of the creative work.

The basis of the intelligent governance system is to build a strategic vigilance cell within the family firms, regardless of its size, as well as following the stages of the economic intelligence and adopting it as a mechanism of corporate governance to build an exemplary governance model that reflects the so-called intelligent governance of the family firms. As well as the creation of new tools to activate the principles of governance within the privacy of the family firms based on information technology.

Keywords : Governance, Family Firms, Intelligent Governance, Smart Governance, Strategic Vigilance, Intelligence Economic.

مقدمة:

تمثل الشركات العائلية نسبة 85% من الشركات المسجلة عالميا و 75% من الشركات المسجلة في القطاع الصناعي، و تمثل كذلك 35% من أكبر 500 شركة عالمية، كما أنها تقوم بتشغيل ما بين 50% إلى 60% من الأيدي العاملة في العديد من دول العالم، في بعض الدول النامية تمثل الشركات العائلية نحو 90% من الأعمال، ولكن توضح البحوث أن 30 % فقط من الأعمال التي تديرها عائلات تستمر حتى الجيل الثاني، و12% تستمر حتى الجيل الثالث، و3% فحسب تنتقل بنجاح إلى الجيل الرابع وما تلاه، وتواجه الشركات العائلية أزمات شديدة في إدارة تعاقب الأجيال إذا لم يتم التخطيط له بشكل مناسب. أما في الجزائر فهي تمثل ما يقارب 98 % من الأعمال. وعليه نطرح الإشكالية الآتية:

كيف يمكن بناء نموذج لتفعيل آليات مستحدثة لحوكمة الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

انطلقت الدراسة من فرضيات مفادها:

- **الفرضية الأولى:** طبيعة الشركات العائلية تتطلب تبني مفاهيم جديدة وآليات تساعد في تعزيز حوكمتها وضمان نموها استدامتها.
- **الفرضية الثانية:** تفعيل حوكمة الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة يحتاج إلى تبني الحوكمة الذكية Intelligent Governance

وتهدف هذه الدراسة أساسا اقتراح مجموعة من الآليات لتفعيل حوكمة الشركات العائلية من خلال مفهوم مقترح مبني على أساس بناء الشركة العائلية الذكية، وهذا لمساعدتها على الحصول على ميزة تنافسية تضمن استدامتها وتموقعها خارج الجزائر.

ولقد تمّ تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث محاور حيث يعتبر المحور الأول مدخلا تمهيديا يسمح بضبط مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالحوكمة الذكية للشركة العائلية، ليأتي المحور الثاني لتوضيح أدوات حوكمة الشركات العائلية، والمحور الثالث يتضمن الآليات المقترحة.

المحور الأول: ماهية الحوكمة الذكية للشركات العائلية:

1. **الحوكمة واستدامة الشركات العائلية:**

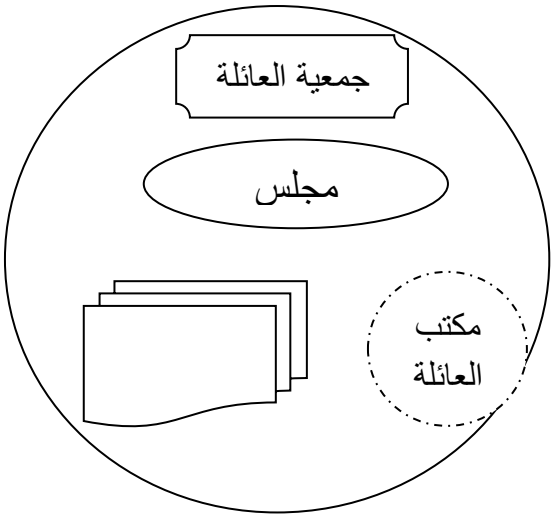
1.1. **تعريف حوكمة المؤسسات العائلية:** تتطلب وجود هياكل للحوكمة في كل من الشركة والعائلة على حد سواء، فكلما نصت العائلة وامتدت فروعها، وكلما توزعت ملكية الشركة على عدد أكبر من أفراد

العائلة تبرز الحاجة المتزايدة للتخطيط لوجود هياكل حوكمة رسمية في كل من النظامين، (الشركة والعائلة)**1**، والشكل (1-2) يوضح ذلك.

شكل (1-1) يوضح نظام الحوكمة العائلية.

الحوكمة العائلية

Gouvernance familiales.



المصدر: DENIS KENYOU-ROUVINEZ ; John L.WARD, **Les Enterprises Familiales**, presses universitaires de France, 1er edition, 2004, p91.

بالنسبة للشركات العائلية التي تمثل الغالبية العظمى من الشركات في العالم، فإن فهم حوكمة الشركات يكتسب الأهمية نفسها. وبينما قد تواجه الشركات العائلية-الكبيرة منها والصغيرة- تحديات مختلفة عن تلك التي تواجهها الأنواع الأخرى من الشركات، فإنه ينبغي أن يكون لكل كيان من كيانات مجتمع الأعمال مجموعة واضحة من القواعد تحدد كيفية الامتثال لممارسات حوكمة الشركات2.

حوكمة الشركة العائلية يتطلب خلق هيئات داخلية هي موجودة أساسا لكنها ضمنية تحتاج أن تكون ضمن هيكل الشركة لتسهيل تفعيل حوكمة الشركة العائلية والمساهمة في بناء نظام فعال لحوكمة الشركات العائلية.

الشكل (1–2): تفاعل الشركة–العائلة–الحوكمة

الشركة	العائلة	الحوكمة
– الإستراتيجية والأهداف، – تركيبة القيادة، – سياسة المساهمة، – سياسة الاتصالات، – سياسة تعاقب الأجيال.	– كل مؤسسات حوكمة العائلة، بما فيها جمعية العائلة ومجلس العائلة وأية لجان متعلقة بالعائلة، – قيم العائلة الرئيسية ومهمتها ورؤيتها، – تحديد العلاقة بين العائلة ومجلس الإدارة والإدارة العليا، – مشاركة العائلة (الحقوق والمسؤوليات والالتزامات)، – إجراءات تسوية النزاعات، سياسة التوظيف.	– مجلس الإدارة – المجلس الاستشاري – تركيبة الإدارة – مشاركة مديرين غير تنفيذيين وأفراد آخرين من غير خارج العائلة في مناصب إستراتيجية.

المصدر: تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، **مرجع سبق ذكره**، ص80.

2.1. إستدامة الشركة العائلية: ست خطوات من الممكن أن تساعد في الإبقاء على استمرارية الشركة3:

– الخطوة الأولى :وضع النظام الأساسي للعائلة: النظام الأساسي للعائلة هو بيان بالمبادئ التي تلخص التزامها بالقيم الجوهرية ورؤية الشركة ومهمتها. وهو بمثابة وثيقة حية تتطور بنمو العائلة والشركة معاً.

يشتمل النظام الأساسي النموذجي للعائلة على العناصر التالية:

– الخطوة الثانية :تشكيل هيئات حوكمة عائلية:تساعد هيئات الحوكمة العائلية في تعزيز الوئام والعلاقة بين العائلة والشركة. ويعتمد تحديد نوع الهيئة المطلوب تأسيسها على حجم الشركة ومرحلة التطور التي تمر بها العائلة وعدد أفراد العائلة الموجودين ودرجة اتصال أفراد العائلة بالشركة.

- جمعية العائلة :هي منتدى رسمي يلتقي أفراده مرة أو مرتين سنوياً لمناقشة مشكلات الشركة والعائلة. جمعية العائلة مفتوحة لكل أفراد العائلة مع بعض القيود كالحد الأدنى للسن ومشاركة الأصهار وحقوق التصويت. ويتمثل دور هذه الجمعية في اعتماد رؤية العائلة والقيم والسياسات المتعلقة بالعائلة وانتخاب أعضاء اللجنة... إلخ.
- مجلس العائلة :هو هيئة الحوكمة الخاصة بالجمعية .ويتألف من خمسة إلى تسعة أعضاء تنتخبهم جمعية العائلة ويُعقد هذا المجلس مرتين إلى ست مرات سنوياً ويتمثل دوره في العمل حلقة وصل

بين أفراد العائلة ومجلس الإدارة والإدارة العليا واقتراح اسم لمرشح المجلس وصياغة سياسات العائلة... إلخ.

- مكتب العائلة :هو مركز الاستثمار والإدارة الذي ينظمه مجلس العائلة ويشرف عليه. ويتولى المكتب متابعة الاستثمارات الشخصية لأفراد العائلة والضرائب والتغطية التأمينية وتخطيط الممتلكات والاستشارات المهنية ومجالات أخرى تهم كل أفراد العائلة بشكل خاص ويقوم على إدارة ذلك متخصصون.
- هيئات عائلية أخرى وفقاً لحجم الشركة، يمكن تشكيل لجان للتعليم واسترداد الأسهم والتخطيط المهني ولم شمل العائلة والترفيه.

– الخطوة الثالثة :تشكيل مجلس استشاري ومجلس إدارة: عندما ترتفع درجة صعوبة أعمال العائلة، يصبح من الضروري تأسيس مجلس استشاري ومجلس إدارة. ويسمح ذلك للشركة العائلية بمزيد من التنظيم والتركيز.

- المجلس الاستشاري :يتألف المجلس الاستشاري من مجموعة أعضاء موقرين ذوي خبرة من غير أفراد العائلة. وعادة ما يكون الأعضاء خبراء في صناعة الشركات العائلية والسوق الخاص بها أو في مجالات أخرى كالشؤون المالية والتسويق والأسواق العالمية. على مدار فترة زمنية وبمجرد أن ترى العائلة القيمة التي يضيفها المجلس الاستشاري، يتم دعوة بعض أعضائه للانضمام إلى مجلس إدارة الشركة.
- مجلس الإدارة :في الشركات العائلية يتألف مجلس الإدارة من أفراد العائلة وكبار المديرين وينظر المجلس في الشؤون الإستراتيجية وخطة تعاقب الملكية والشؤون المالية والضوابط الداخلية وإدارة المخاطر وتقديم التقارير للمالكين والجهات المعنية الأخرى. حضور المديرين المستقلين في الاجتماعات التي يعقدها المجلس يمكنه أن يلعب دوراً حيوياً. فيمكن للمديرين المستقلين تقديم منظور خارجي فيما يخص الإستراتيجية والرقابة.

– الخطوة الرابعة :تطوير سياسة توظيف أفراد العائلة: ينتهي الحال بكثير من الشركات العائلية التي لا تضع سياسات توظيف واضحة إلى عدد أكبر مما تحتاج إليه من الموظفين من أفراد العائلة. وبوصول الشركة إلى مرحلة إشراك الإخوة، يصبح وضع سياسات توظيف أفراد العائلة أمراً ضرورياً. ويتطلب ذلك وضع قواعد واضحة لشروط دخول الشركة والبقاء فيها والخروج منها. ينبغي أن تشتمل السياسة أيضاً على أسلوب التعامل مع الموظفين من أفراد العائلة مقارنة بالموظفين من غير أفراد العائلة.

- الخطوة الخامسة: تخطيط تعاقب الملكية: تؤجل الكثير من الشركات العائلية تخطيط تعاقب أو انتقال الملكية الخاص بكبار المديرين إلى اللحظة الأخيرة، مما يؤدي إلى حدوث أزمة. وقد يكون ذلك حقاً أحد أسباب اختفاء معظم الشركات العائلية قبل وصولها إلى الجيل الثالث.

ينبغي أن تسمح خطة انتقال الملكية الناجحة باختيار أكثر الأشخاص جدارة، سواء كان من أفراد العائلة أو غير ذلك. إضافة إلى ذلك، من الضروري إشراك كل أفراد العائلة والمجلس وكبار المديرين وحاملي الأسهم الخارجيين الآخرين ذوي الأهمية في عملية الاختيار والتأكد من موافقتهم على الاختيار التالي.

- الخطوة السادسة: إستراتيجية خروج أفراد العائلة: يجب أن تكون الآليات التي تسمح لأفراد العائلة ببيع أسهمهم إذا فضلوا الخروج من الشركة العائلية واضحة. يساعد إعداد إستراتيجية خروج مسبقة في تجنب الكثير من النزاعات ويزيد من فرص استمرارية الشركة. بعض الشركات العائلية تؤسس "صندوق تمويل استرداد الأسهم" من أجل إعادة شراء أي أسهم يرغب أفراد العائلة في تصفيتها. ويُموّل الصندوق عادة عن طريق المساهمة بنسبة قليلة من الأرباح سنوياً.

3.1. مخاطر حوكمة الشركات العائلية4:

- **عدم التوازن بين نمو ربحية الشركة وزيادة حجم الأسرة:** الزيادة بمعدل متوالية هندسية لحجم الأسرة وكذلك احتياجاتها مقارنة بحجم الشركة قد يقوض النمو والاستثمار في مشروعات تعتبر أساسية لنجاح الشركة على المدى الطويل.
- **الانتقال من جيل إلى جيل وخطة الخلافة:** فترات إحلال القيادات ودخول أجيال جديدة إلى الشركة العائلية فترات حرجة حيث تخلق أوضاعا قد تفضي إلى نزاعات داخلية وانخفاض في نوعية الإدارة.
- **فصل مصالح الشركة عن مصالح العائلة:** مناقشة شؤون العائلة في الشركة أو العكس والافتقار إلى معايير للفصل بين أصول العائلة وأصول الشركة قد يضر بالشركة.
- **الحفاظ على المهنية في أوضاع معينة:** تقاليد وأعراف العائلة التاريخية (العلاقات الشخصية وما تنطوي عليه من تاريخ عاطفي) قد تؤثر في القرارات المتعلقة بالعمل هذا فضلا عن أن ممارسة السلطة وممارسات السوق بين الأقارب قد تكون أصعب.
- **المحاباة:** ترقية احد الأفراد بناء على العلاقات الأسرية قد يقوض الجدارة في بيئة العمل فينجم عنه هروب الأفراد وزيادة الصراعات الشخصية بين أعضاء المستوى الأعلى من الإدارة.

- **الصراع بين الأجيال والأقران:** تعايش مختلف الأجيال في شركة واحدة قد يوجد نزاعات من اجل تأكيد الذات والسلطة هذا فضلا عن أن محاولة مختلف الشركاء ترقية المنتمين إلى الفرع الأقرب لهم في العائلة قد يكون له آثار سلبية على الشركة بمرور الوقت.

الجدول(1-1): الأركان الرئيسية الفعالة للحوكمة في الشركات العائلية

	اجتماع العائلة	جمعية العائلة	مجلس العائلة
في أية مرحلة؟	المؤسس (الجيل الأول)	الجيل التالي (الجيل الثاني)	(العائلة الممتدة الجيلان الثاني والثالث)
ما هي الحالة؟	غير رسمية	رسمية	رسمية
من هم المشاركون؟	أي من أفراد العائلة يكون له حق مكتسب في الشركة	أي من أفراد العائلة يكون له حق مكتسب في الشركة	ينتخب أفراد العائلة من قبل جمعية العائلة، وتقرر العائلة معايير الاختيار
ما هو الحجم؟	صغير- الأفراد المباشرون لعائلة المؤسس مثالا 6-10	متوسط- يعتمد على حجم العائلة ومعايير المشاركة	صغير- يعتمد على المعايير الموضوعة، في الغالب من 5-9 أعضاء
ما عدد مرات الاجتماع؟	يعتمد على مرحلة التطور، ويمكن أن يكون متكررا حتى بنسبة مرة في الأسبوع في المراحل المبكرة.	من مرة إلى مرتين في السنة.	من مرتين إلى ست مرات في السنة.
ما هي الأنشطة الرئيسية؟	• التعريف بقيم العائلة ورؤيتها، • نقاش وتوليد أفكار جديدة للعمل، • الإعداد لقادة المشروع التاليين.	• نقاش الأفكار والخلافات والرؤية والتعريف بها، • الموافقة على السياسات والإجراءات الرئيسية المتعلقة بالعائلة، • تعليم أفراد العائلة قضايا العمل، • انتخاب مجلس العائلة وأعضاء المجالس الأخرى.	• تسوية النزاعات، • تطوير السياسات والإجراءات الرئيسية المتعلقة بالعائلة، • التخطيط، • التعليم، • تنسيق العمل مع الإدارة والمجلس وتحقيق التوازن بين المشروع والعائلة.

المصدر: تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال افريقيا: تجارب وحلول، مركز المشروعات الدولية الخاصة،المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2011، ، ص ص 77-78.

2. الحوكمة الذكية للشركة العائلية:

أولا: مفاهيم أساسية:

- **الشركات الذكية (الفطنة)**: تستثمر الشركات الذكية الأساليب الذكية من تكنولوجيا قواعد البيانات، ومعالجتها وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لغرض اكتشاف المعرفة، وترميزها وتخزينها وتوسيع مجالات استخدامها5.

– **الذكاء الاستراتيجي**: يمثل الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك، والتفكير والتعلم الاستراتيجي مثلا، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الإستراتيجية، فالذكاء الاستراتيجي عبر منظوماته في شركات الأعمال يعد الأداء لما يأتي6:

* التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي(الجودة الإستراتيجية، والتفوق الاستراتيجي)،

* تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين، ومعرفة استراتيجياتهم الحالية، والوعي بافتراضاتهم ونوع استجابتهم.

- مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي7:

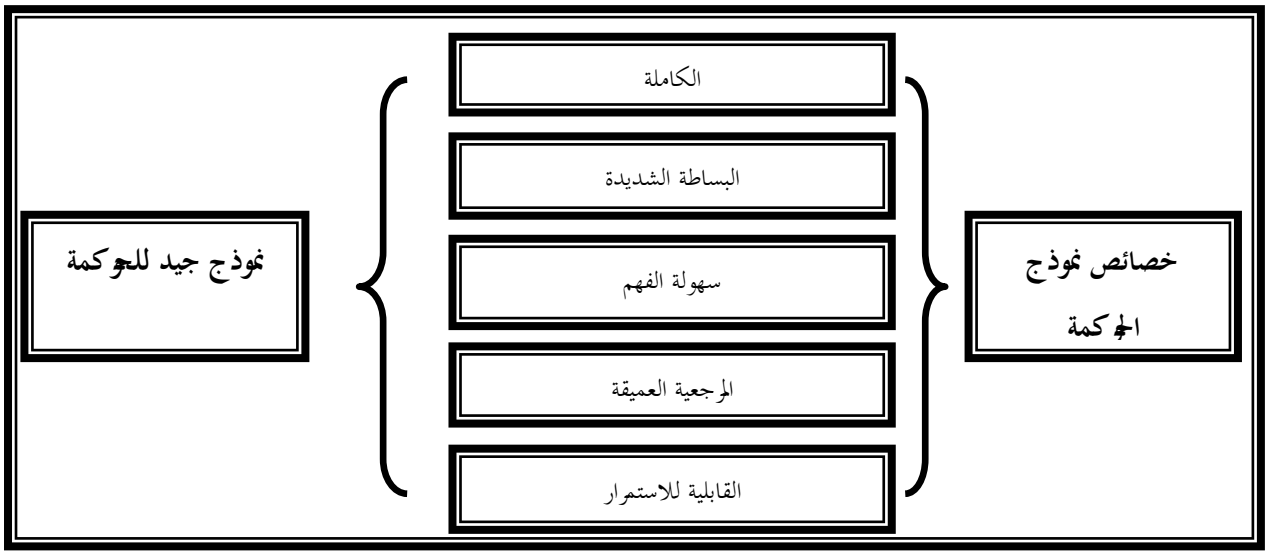
* طرح **wassermann,2001** فكرة المنظمة الذكية **The Intelligent Organization** لغرض خوض غمار المنافسة العالمية فيما يتعلق بتمكين شركات الأعمال العالمية من تطبيق فكرة إدارة التوريد في بيئة المنافسة العالمية، بحيث يستطيع متخذ القرار الاستجابة للزبائن الدوليين وإبرام العقود كجزء من إدارة شبكة الأعمال الإلكترونية، وبما يساهم في زيادة الربحية وتعزيز قوة استقطاب الموارد البشرية، والزبائن، والموردين والمستثمرين الذين يمثلون فرضا لدعم قدرات شركات الأعمال فالذكاء الاستراتيجي يستثمر في استخدام البرمجيات لضمان تفعيل سلاسل التوريد الافتراضية تخطيطا، وجدولة ورقابة.

– **مفهوم الحوكمة الذكية**: أصل المصطلح باللغة الانجليزية هو **Intelligent Governance**ويوجد مصطلح آخر باللغة الانجليزية والذي يستدعي ذكره للتمييز بين المصطلحين وهو **Smart Governance**وهنا يحدث إلتباس في الترجمة لهذا بالتركيز على المفهوم الأساسي للمصطلحين يمكن القول أن مصطلح **Smart** يتوافق مع أي مفهوم أو موضوع له علاقة بالتكنولوجيا المتطورة لهذا نستعمله عندما نتكلم عن "الحكومة الذكية" وبناء "المدن الذكية" لهذا لما نربط هذا المصطلح مع الحوكمة نقصد به "الحوكمة الالكترونية الذكية"(**Smart Governance**). نرى أن الترجمة الصحيحة لمصطلح " **Intelligent Governance**" هي " **الحوكمة الذكية**" أما الترجمة الصحيحة لمصطلح " **Smart Governance**" هو " **الحوكمة الإلكترونية الذكية**".

مصطلح**Intelligent Governance** استخدم أول مرة من طرف نيكولاس بيرجرون وناثان جاردلز عام 2012 بإصدار كتاب بعنوان: " الحوكمة الذكية في القرن الحادي والعشرين: طريق وسط بين الشرق والغرب"8، وكان على المستوى العالمي أي متعلق بالحوكمة العالمية وبالانتقال من الحوكمة العالمية إلى الحوكمة العامة(الدولة) ثم إلى حوكمة المؤسسات(على المستوى الجزئي) عملنا على تبني المصطلح ليصبح "الحوكمة الذكية للمؤسسة" ولو نبحث عن مفهوم مصطلح الذكاء فيقصد به سرعة الفطنة وهذا ما تحتاجه المؤسسة لتفادي الوقوع في مشاكل عدة ومنها تضارب المصالح بين المالكين وبقية أطراف المصلحة وبهذا يمكن أن نقوم بصياغة مفهوم للحوكمة الذكية للمؤسسة العائلية.

- **نموذج الحوكمة الذكية للشركة العائلية** :النموذج الذي قمنا بتصميمه والذي يرتكز على 04 عناصر أساسية وتتمثل في: قواعد الحوكمة، مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD واليقظة الاستراتيجية وكذا الذكاء الاقتصادي لنتحصل في الأخير على خصائص النموذج كما هي موضحة في الشكل أدناه.

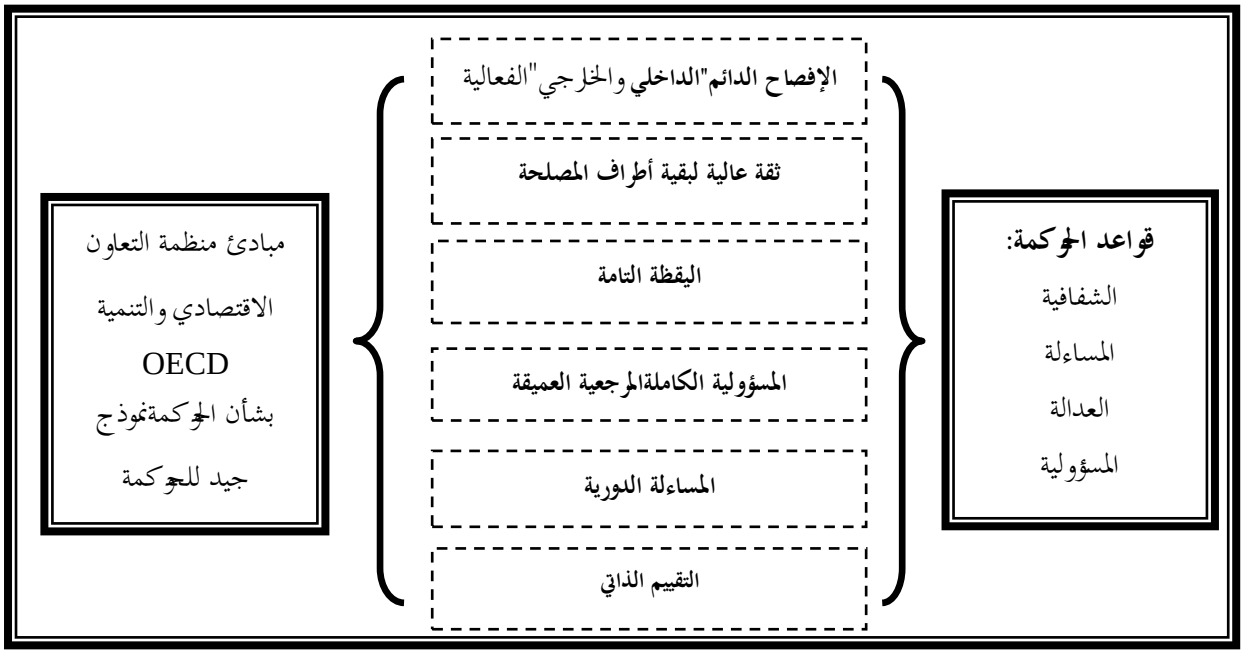
الشكل (1-2): خصائص النموذج الأمثل للحوكمة



المصدر: بن علي بلعزوز، عبد الرزاق حبار، **الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية**، ص656.

يجب على المؤسسات العائلية رصد ومراقبة المحيط الخارجي للمؤسسة وتوفير كافة المعلومات الضرورية للتمكن من اغتنام الفرص وتجنب التهديدات ليس هذا فقط بل يساعدها ذلك ايضا في تحقيق مبادئ الحوكمة لهذا وجب عليها ادراج خلية لليقظة الاستراتيجية بهيكلها التنظيمي كأداة لدعم العملية الابداعية بالمؤسسة وتفعيل قواعد الحوكمة بالاضافة الى تبني مفهوم الذكاء الاقتصادي ، وهذا ما يساعدها على بناء نظام رصد داخلي وخارجي وهو ما يعكس مفهوم الحوكمة الذكية9.

الشكل (1-3): خصائص نموذج الحوكمة الذكية



المصدر: من اعداد الباحثة.

المحور الثاني: أدوات الحوكمة الذكية: ركزنا على أداتين نرى أنها مهمة ويجب إعطاءها أهمية كبيرة لدعم فكرة الإبداع في الحوكمة وهما:

1. **الذكاء الاقتصادي:** فالذكاء الاقتصادي إذن يعمل على إيجاد المعلومة المفيدة بأفضل تكلفة، يحللها ويضعها تحت تصرف المقررين في المنظمة في الوقت المناسب ، وبالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة، و لقد تم إختيار مصطلح الذكاء لأنه يحمل معاني أكثر من مصطلح اليقظة ، فهو يعني القدرة على التأقلم مع المحيط، فهذا التعريف يرتكز على الأفكار الأساسية التالية[10]:

- فكرة إنتاج المعلومة؛
- فكرة دوران و معالجة المعلومة، حيازة، معالجة، بث المعلومة؛
- فكرة المعلومة المفيدة و الملائمة.

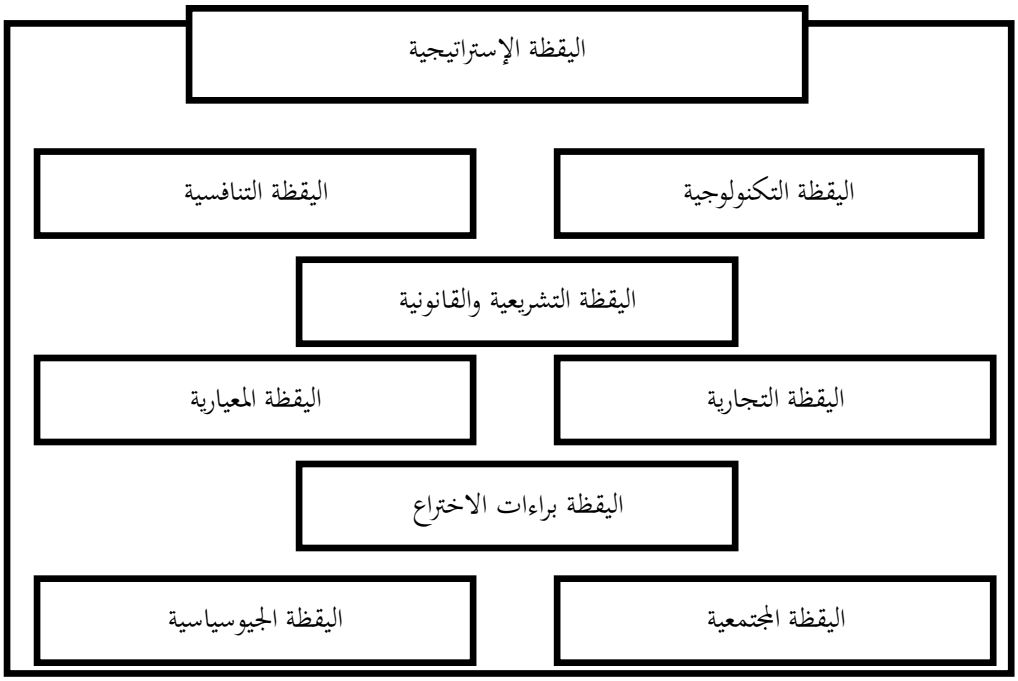
- **خصائص الذكاء الاقتصادي** يهتم بدراسة التفاعل التكتيكي و الاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط انطلاقا من المؤسسة مرورا بالمستوى الوسط (الجماعات المحلية) إلى بلوغ المستوى الوطني (الاستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز القرار في الدولة). و من بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي يمكن ذكر مايلي 11 :
- الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في إتخاد القرارات.
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين واعتماد " العالمية " كسلم لاتخاذ القرارات.

- وجود علاقات قوية بين المؤسسات، الجامعات، الإدارات المركزية والمحلية.
- إدماج ممارسات تشكيل جماعات الضغط (lobbying) والتأثير.
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية.
- السرية في نشر المعلومات و الحصول عليها بطريقة شرعية.

الهدف من الذكاء الاقتصادي هو حماية التراث الوطني خاصة في بعديه التكنولوجي والصناعي

2. **اليقظة الاستراتيجية:** اليقظة تعرف أيضا على أنها: "فن كشف، جمع، معالجة و تخزين المعلومات والإشارات الملائمة التي تضمن مردودية و نجاعة على جميع مستويات المؤسسة التنظيمية، كما تساعد على توجيه مستقبل المؤسسة التكنولوجي، التنافسي، التجاري... و كذا حماية المؤسسة من هجومات المنافسين الحالية و المحتملة"[12]. واليقظة الإستراتيجية هي الاستعلام عن سلوكيات المنافسين و الابتكارات التكنولوجية و مراقبة الاستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين وبصفة عامة مراقبة البيئة، فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة13.

الشكل(2-1): مضمون اليقظة الإستراتيجية.



المصدر: فالتة اليمين، **اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص94.

المحور الثالث: الآليات المقترحة للحوكمة الذكية للشركات العائلية: يختلف تصنيف الآليات المتعارف عليها في مجال حوكمة الشركات ويتم تقسيمها إما على أساس داخلية وخارجية أو على أساس ضمنية وغير ضمنية.

الآليات الحالية غير كافية لهذا ومن خلال دراستنا هذه واهتمامنا بموضوع حوكمة الشركات العائلية منذ 2010 خرجنا ببعض الآليات التي نرى أنها ضرورية جدا لاستدامة ونمو الشركة العائلية الجزائرية وكذا تضمن حقوق جميع الأطراف، وهي:

1.3. آلية " عقود الولاء": هذه العقود عبارة عن اتفاقية تبرم بين المدراء التنفيذيين وحتى العمال في مراكز مهمة في الشركة العائلية لضمان سرية بعض المعلومات والتركيبات الخاصة بالشركة العائلية مهما يكون نشاطها، وكذا ضمان وفاء وإخلاص المسيرين والعمال، ويمكن إبرام هذه الاتفاقية أيضا مع الموظفين لفترات معينة مع توضيح الحقوق والواجبات التي تترتب عليها.

2.3. **آلية " الروح العائلية" أو "روح العائلة"**: هي آلية ضمنية تتم وفق إستراتيجية واضحة المعالم تعزز الروح العائلية داخل الشركة حتى نصبح لا نفرق بين أحد أفراد العائلة والعاملين بها لدرجة الحرص والبذل التي يصل إليها العامل.

1.3. **آلية " المرافقة العائلية"**:

- **الهدف من هذه الآلية:**
- تقديم استشارات للملاك والمسيرين في المجال الإداري والمهني بصفة عامة،
- التدرب على مهارات وتقنيات جديدة تساهم في تفعيل الحوكمة وتحقيق التميز المؤسسي
- تهيئة العائلة والأبناء للعمل بشركة العائلة،
- غرس روح المقاولاتية لدى الأبناء،
- إدارة الصراعات المحتملة،
- بناء الجيل الجديد القائد لأعمال العائلة،
- مرافقة الشركة العائلية نحو تحقيق التميز المؤسسي.

الجدول رقم (3-1) : أشكال المرافقة المقاولاتية

الأنواع	المواصفات
التدريب	▪ الحجم النفسي. ▪ الإستجابة لمواجهة التحدي للتغيير الشخصي و/أو المهني. ▪ البحث عن الفعالية والأداء الجيد. ▪ قرب المدرب من فكرة المدرب. ▪ الأجور.
المرافقة	▪ التركيز على كيف تعمل وكيف تكون. ▪ النقل بين الأجيال ونظرائهم. ▪ العلاقة بين القديم الذي أصبح معلم تمهين للجديد. ▪ الأجور نادرة.
الإستشارات	▪ مراحل قصيرة. ▪ إستهداف المشاكل. ▪ الأجور.
المشورة	▪ البعد النفسي. ▪ العمل على الإنفعالات. ▪ مبادى سلوكية. ▪ الأجور.
التوجيه	▪ وجود جدارة بين نظرائهم. ▪ التقدير المتبادل. ▪ تشخيص العلاقة. ▪ الأجور نادرة.

المصدر: شافي فدوى عمرية، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

- **أشكال المرافقة:** هناك عدة أشكال للمرافقة كما يظهر في الجدول أدناه إلا أنه بالنسبة للشركة العائلية يمكن ان نقترح أشكال المرافقة الآتية والتي نرى انه سيكون لها أثر على نمو واستدامة الشركة العائلية وهي: التدريب، تقديم الاستشارات الإدارية والعائلية، توجيهات لغرس التوجه المقاولاتي عند الجيل الثاني والثالث، مرافقة الأجيال القادمة للاندماج في العمل العائلي وتسهيل انتقال السلطة مستقبلا.
- **تكلفة عملية المرافقة:** تتمثل في مختلف المصاريف المقدمة مقابل الخدمات التي يتحصل عليها ملاك الشركات العائلية لمختلف أشكال المرافقة.

- **قياس أثر المرافقة:** يجب أن يوضع سلم لقياس أثر مرافقة الشركة العائلية على عدة أصعدة.

الخاتمة

يجب على الشركات العائلية رصد ومراقبة المحيط الخارجي للشركة وتوفير كافة المعلومات الضرورية للتمكن من اغتنام الفرص وتجنب التهديدات ليس هذا فقط بل يساعدها ذلك ايضا في تحقيق مبادئ الحوكمة لهذا وجب عليها ادراج خلية لليقظة الاستراتيجية بهيكلها التنظيمي كأداة لدعم العملية الابداعية بالمؤسسة وتفعيل قواعد الحوكمة بالاضافة الى تبني مفهوم الذكاء الاقتصادي ، وهذا ما يساعدها على بناء نظام رصد داخلي وخارجي وهو ما يعكس مفهوم الحوكمة الذكية.

نتائج الدراسة: ما تم استنتاجه من خلال هذه الدراسة موضح فيما يلي:

- الحوكمة كمفهوم يجب ان يتم اخضاعه للعملية الابداعية للتماشي مع التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي للشركة العائلية،
- اليقظة عبارة عن رصد ومراقبة للمحيط الخارجي للشركة العائلية وتعتبر مبدأ من مبادئ الحوكمة الذكية،
- اليقظة الاستراتيجية ضرورية بالمؤسسة العائلية للتقليل من درجة التفاعل والمساهمة في التقليل من الصراعات المتوقعة،
- ضرورة وضع مجموعة من الخطط تتعلق بعدة مواضيع مهمة بالنسبة للمؤسسة العائلية تتمثل في: انتقال السلطة، الصراع بين الاجيال ...الخ،

موضوع حوكمة الشركات العائلية في الجزائر يزداد الاهتمام به من طرف الباحثين الجزائريين والدافع الاساسي هو اهمية هذا النوع بالنسبة للاقتصاد الجزائري خاصة وكذلك اهمية هذا النوع من الشركات عالميا لهذا قمنا بتبني مصطلح الحوكمة الذكية ومحاولة اعطاء مفهوم له مع اقتراح نموذج للحوكمة الذكية للشركات العائلية.

الهوامش والإحالات:

- 1DENIS KENYOU-ROUVINEZ ; John L.WARD, les enterprises familiales, presses universitaires de France, 1er edition, 2004, p91.

2 أندرس برنال، تطبيق الممارسات الحديثة في مجتمع الاعمال بأمريكا اللاتينية، حوكمة الشركات "العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مصر، بدون سنة نشر، ص64.

3 http://www.internalauditor.me/ar/article/family-business-governance/ (تاريخ الاطلاع : 2017/08/05)

4 ألكسندر شكولنيكوف، أندرو ولسون، من شركات مستدامة إلى اقتصادات مستدامة: حوكمة الشركات كأداة تنموية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مصر، بدون سنة النشر، ص 17

5 محمد عبد حسين الطائي، عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 238

6 محمد عبد حسين الطائي، عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية"منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص231.

7 محمد عبد حسين الطائي، عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 236-237

8 Intelligent Governance for the 21st Century: A Middle Way Between West and East is a book published in 2012 by the investor and philanthropist Nicolas Berggruen and the editor and writer Nathan Gardels

- Traduit de l'anglais-Une gouvernance intelligente pour le XXIe siècle: un moyen terme entre l'ouest et l'est est un livre publié en 2012 par l'investisseur et philanthrope Nicolas Berggruen et par le rédacteur et écrivain Nathan Gardels

9 قصاص فتيحة، تحديد نظام حوكمة الشركات العائلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم تخصص حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2018-2019، ص 106.

10 عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمات الأعمال، ص02.

11 تير رضا، دور الذكاء الإقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه وآفاقه في الجزائر، جامعة الجزائر، ص03.

12خلفلاوي شمس ضيات، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 10، مارس2013، ص 230.

13 ولد عامر عمر، علواطي لمين، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" – دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف-، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية، العدد17،جانفي 2017،، ص05.

التوسع العالمي للشركات العائلية: تحليل الواقع، الدور، والعقبات

د. خوالد أبوبكر، جامعة عنابة
aboubaker.khoualed@univ-annaba.dz

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع الشركات العائلية في العالم حاليا وكذا تشخيص دورها في دعم اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية إضافة إلى تحديد أبرز العوائق الحائلة دون ازدهارها ونجاحها، ولتحقيق الأهداف السابقة الذكر اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تقسيم هذه الدراسة إلى جزأين: جزء نظري وجزء تحليلي، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: حالة الازدهار والتطور الذي تشهده الشركات العائلية اليوم ناهيك عن الدور الكبير الذي تلعبه هذه الشركات في دعم اقتصاديات الدول من خلال المساهمة بحصص معتبرة في الناتج المحلي الإجمالي والعمالة، لكن رغم ذلك سجلت الدراسة أن عددا كبيرا من الشركات العائلية في العالم لا تستمر إلى المراحل الثانية والثالثة من دورة حياتها بل تفنى وتضمحل، ويعود ذلك إلى عدة عوائق داخلية كالصراع وعدم جاهزية الجيل الجديد، وخارجية كنقص الكفاءات والمواهب واحتدام المنافسة.

الكلمات المفتاحية:

الشركات العائلية، أفراد العائلة، ملاك الشركة، الاقتصاديات، العالم.

Abstract

This study aims to analyze the reality of family businesses in the world, as well as clarify their role in supporting the economies of developed and underdeveloped counties, in addition to identifying the most prominent obstacles to the success of family businesses. To achieve the aforementioned goals, the researcher used the analytical descriptive method. This study was divided into two parts, a theoretical part and an analytical part. This research concluded with several results, most notably the prosperity and development that family businesses are currently witnessing in the world, in addition to the great role that these companies play in supporting the economies of countries by contributing significant percentages to the gross domestic product and employment. But the study also found that a large number of family businesses in the world do not continue to the second and third stages of their life cycle, But rather disappear, and this is due to several internal obstacles such as conflict, the unwillingness of the new generation, and external obstacles such as lack of competencies and intense competition.

Keywords:

Family Businesses, Family Members, Company Owners, Economies, World.

مقدمة

خلال العقود القليلة الماضية تضافرت مجموعة كبيرة من العوامل التي أدت إلى زيادة التوجه والاهتمام بالشركات العائلية (Family Businesses)، ومن أهم تلك العوامل: قوة الاقتصاد العالمي، ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، الابتكارات الجديدة في المنتجات والخدمات، زيادة الفرص التسويقية، توسع الاندماجات والتكتلات الاقتصادية، زيادة وتيرة حدوث الأزمات الاقتصادية والمالية، ازدياد مساهمة الجيل الجديد من العائلات، فما فتأت الشركات العائلية تزداد تقدما وتطورا وانتشارا في جل دول العالم تقريبا.

أولا: مشكلة الدراسة وفرضياتها

تسيطر الشركات العائلية على معظم النسيج المؤسساتي في جل دول وقارات العالم وذلك بنسبة ما بين (80% – 90%) من شركات العالم، وتقدر مبيعاتها السنوية بنحو (6.5) تريليون $، كما تساهم بنسب معتبرة في الناتج المحلي الإجمالي العالمي وكذا في نسب العمالة والثروة، وبذلك فالشركات العائلية في عالم اليوم تكتسي أهمية بالغة، الأمر الذي يجعل من دراستها ضرورة قصوى وملحّة لفهم سبل ترقيتها وتطويرها والاستفادة من مزاياها.

وتأسيسا على ما سبق ذكره تأتي هذه الدراسة في محاولة للإجابة على السؤال الرئيسي لإشكالية البحث والمتمثل في:

– ما هي أهمية وواقع الشركات العائلية في العالم حاليا ؟ وفيما تتمثل أبرز المشكلات والعوائق التي تعترض ازدهارها وتطورها ؟

وفي ضوء الإشكالية السابقة الذكر تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

1– الفرضية الأولى: "تحظى الشركات العائلية بمجموعة من المميزات التي تجعلها متفردة عن باقي أنواع الشركات الأخرى".

2– الفرضية الثانية: "تشهد الشركات العائلية في العالم حاليا ازدهارا وانتشارا منقطع النظير".

3– الفرضية الثالثة: "تواجه الشركات العائلية مجموعة من العوائق والعقبات الداخلية والخارجية التي تحول دون نجاحها وتطورها".

ثانيا: أهمية الدراسة وأهدافها

الدراسة الحالية تسلط الضوء على موضوع غاية في الأهمية، وذلك من خلال محاولة الإحاطة بالمفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع الشركات العائلية، وكذلك الوقوف على مدى أهميتها وواقعها في الاقتصاد العالمي حاليا وأبرز عقبات نجاحها، وإن تحليل كل ما سبق ذكره يكتسي أهمية بالغة في وضع الإستراتيجيات الفعّالة الكفيلة بتطوير هذا النوع من الشركات الحيوية بالنسبة للاقتصاد.

أما فيما يخص أهداف هذه الدراسة فهي تشمل:

- التعريف بمفهوم الشركات العائلية وبأبرز مميزاتها والاختلافات بينها وبين الشركات الغير عائلية.
- تحليل مفهوم حديث نوعا ما وهو دورة حياة الشركات العائلية من حيث أبرز السمات والإستراتيجيات.
- تحليل واقع الشركات العائلية في العالم حاليا.
- لفت انتباه الباحثين والمتخصصين لأهمية هذا الموضوع وتعبيد الطريق لدراسات مستقبلية فيه.
- محاولة التوصل إلى اقتراحات هامة من شأنها ترقية وتطوير الشركات العائلية.

ثالثا: منهج الدراسة ومصادرها

اتساقا مع تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي كونه يعد أنسب منهج في مجال العلوم الاجتماعية بشكل عام والعلوم الإدارية والاقتصادية بشكل خاص.

أما فيما يخص مصادر الحصول على المعلومات فقد تم الاعتماد في الإطار النظري على ما تيسر من دراسات وأبحاث سابقة شملت: الكتب، الدوريات، الرسائل العلمية، الملتقيات، ...، الخ باللّغتين العربية والأجنبية، أما في الإطار التحليلي فقد تم الاعتماد على كافة الإحصائيات والمؤشرات والتقارير الصادرة عن مؤسسات حكومية وبحثية متخصصة في مجال الشركات العائلية باللّغة الأجنبية، وقد تم التوصل إلى أغلب المصادر من خلال شبكة الإنترنت التي أثرت البحث كثيرا.

الإطار النظري للدراسة

أولا: ماهية الشركات العائلية

تنسب الشركة العائلية كما هو معروف تاريخيا إلى اسم العائلة، أي لقب العائلة، وتكتسب الشركة شهرتها من اسم العائلة أو العكس، وتكون الشركات العائلية مغلقة على نفسها أو ملاكها فقط، وتنتشر بشكل واسع في جميع دول العالم، وينحصر تصنيفها القانوني في عدة مسميات (الشركات ذات المسؤولية المحدودة، شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، ...، وغيرها).1

وقبل ضبط مفهوم الشركات العائلية تنبغي الإشارة أولا إلى أن الباحثين والمتخصصين قد وضعوا ثلاثة مداخل أساسية لتعريف الشركات العائلية وهي:2

1- المدخل الأول: القائم على ملكية المشروع، وهذا المدخل يعتبر المشروع عائليا إذا كانت عائلة واحدة تمتلك أكثر من (50%) من أسهم المشروع.

2- المدخل الثاني: القائم على إدراك مجموعة الأقارب عاطفيا بأن المشروع عائلي.

3- المدخل الثالث: إذا كانت الشركة تدار من قبل أعضاء العائلة.

وتعرف الشركات العائلية على أنها: "شركات مدارة ومسيرة في إطار رؤية ومتابعة تحالف مهيّمن يسيطر عليه أفراد من نفس العائلة أو عدد صغير من العائلات بطريقة يحتمل أن تكون مستدامة عبر جيل من العائلة أو العائلات المعنية". 3

بعبارة أخرى فإن الشركة العائلية هي: "أية شركة مملوكة بصفة أساسية من قبل أفراد ينتمون إلى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها لتحقيق منافع حالية ومستقبلية لمصلحة عدد من أفراد العائلة".4

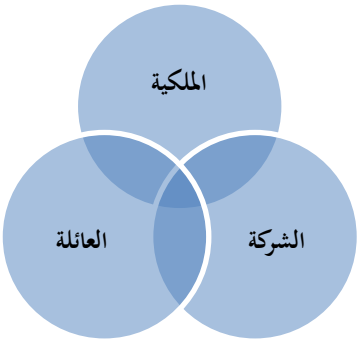
وعموما يمكن القول أن الشركة العائلية هي: كل عمل تجاري أو خيري تتحقق فيه إحدى الخاصيتين التاليتين: 5

أ- غالبية رأس المال تتبع لفرد أو عائلة.

ب- تتركز الإدارة في يد المؤسس و/ أو أبنائه.

وبناءً على ما سبق ذكره يتضح أن مفهوم الشركات العائلية يتأسس على ثلاثة عناصر أساسية صنّفها الباحث الشهير في مجال الأعمال العائلية (Ward) في الشكل (01) أدناه:

الشكل (01) : نموذج الدوائر الثلاثة للشركات العائلية (Ward)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: - Ward J.L, (2014), Perpetuating the family business, Palgrave Macmillan, 1 st Edition, New York, USA, P: 16.

وبالتالي فإن الشركة العائلية هي وجه لنظامين هما: نظام عائلي ونظام مؤسساتي، نظام عائلي تحكمه العاطفة قائم على بعض المتطلبات الإنسانية كالوجدان، الإنجاب والأمن، التقاليد، ونظام مؤسساتي تحكمه العقلانية غايته تحقيق مختلف أهداف الشركة: الربح، النمو، التنافسية، التغيير، وهذا ما يجعل مُسيّر الشركة العائلية يخضع لكلا النظامين العاطفي والمؤسساتي، وهذا ما يشكل مجموعة من الأحاسيس والسلوكيات الفريدة والخاصة، ويمكن إيجاز ما سبق ذكره ضمن نموذج (Goetxbin) المعروف والموّضح في الشكل (02) أدناه.

جدير بالذكر أنه وإلى حد الآن لا يوجد تعريف قانوني واضح وموّحد عالميا للشركات العائلية، حيث لا يوجد تصنيف خاص بها، فمعظم الدول تقوم بتصنيف الشركات العائلية حسب حجمها إلى شركات صغيرة ومتوسطة وكبيرة، دون الأخذ بعين الاعتبار خصوصية الشركات العائلية.

ثانيا: بحث في مميزات الشركات العائلية

تتميز الشركات العائلية بمجموعة متنوعة من المميزات أبرزها: 6

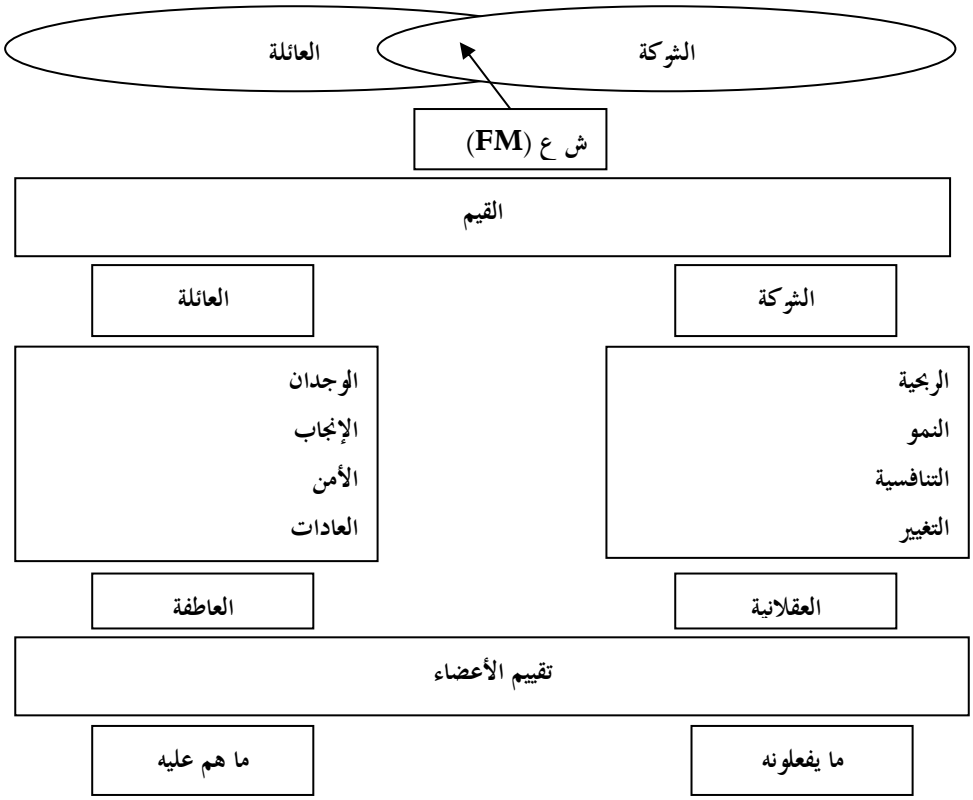
1- قيادة الجانب الاجتماعي للوضع الربحي داخل الشركات العائلية.

2- الترابط والتلاحم بين أفراد العائلة مما يوجد شعورا أكبر بالانتماء للشركة العائلية.

3- تأصل مبدأ التخصص وتوارث الخبرات حيث تنتقل الخبرة من جيل إلى جيل.

4- استقرار الإدارة وآلية اتخاذ القرارات نتيجة لعدم تعقد الهيكل الإداري والتنظيمي.

الشكل (02) : الشركة العائلية: تعايش العائلة مع الشركة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Bellakhdar M.A, (2011), Contribution à la connaissance du cycle de vie du dirigeant – actionnaire dans le gouvernement de l'entreprise familiale non cotée : une approche exploratoire par la méthode des récits de vie Thèse doctorat en sciences de gestion, Université Montesquieu Bordeaux 4, France, P : 32.

5- الثقة المتبادلة بين الجمعية العامة والإدارة التنفيذية والتي تسند عادة إلى أحد أفراد العائلة.

6- ارتفاع ثقة السوق في الشركة، وذلك نتيجة لما تتمتع به العائلة المالكة من سمعة طيبة.

7- الولاء للمشروع وهذا راجع لكون أفراد العائلة هم الملاك لرأس المال.

8- المرونة والجرأة والسرعة في عملية اتخاذ القرارات، والاستعداد الأكبر للمخاطرة لأن المدير هو المالك.

9- الجمع بين عنصري الربح والأبعاد الاجتماعية من خلال تقوية الروابط العائلية التي تنعكس على نشاط الشركة.

10- احترام كبير للعائلة وللقائد والذي يكون غالبا هو مؤسس الشركة، والثقة في قراراته المتخذة.

كما تتميز الشركات العائلية بمجموعة من المميزات الأخرى نوجزها فيما يلي: 7

أ- الالتزام: حيث يثبت أفراد العائلة عادة مستوى عالي من التفاني في مراقبة نمو أعمال الشركة وازدهارها والحفاظ على بقائها.

ب- استمرارية المعرفة والابتكار: تعد عملية نقل المعارف التراكمية والخبرات والمهارات من الأولويات الأساسية التي تُؤسس عليها الشركات العائلية، وهذا ما يزيد من فرص الإبداع والابتكار فيها.

ت- الانتماء: وينعكس ذلك من خلال رغبة الأفراد في التضحية من أجل نجاح الشركة العائلية.

ث- الحرص: وينعكس ذلك من خلال المحافظة على أموال الشركة ويظهر ذلك في تحقيق مبدأ الرشد في النفقات.

ج- بيئة مناسبة: ويتضح ذلك من خلال توفر مناخ متميّز للنشاط يتسم بالجو العائلي.

كما يمكن الاستدلال كذلك على مختلف مميزات الشركة العائلية من خلال إدراك الفروقات بينها وبين الشركات الغير عائلية، وذلك وفقا لما يوضحه الجدول (01) أدناه:

الجدول (01) : أبرز الفروقات بين الشركات العائلية والشركات الغير عائلية

وجه الاختلاف والتميز	الشركة العائلية	الشركة الغير عائلية
1- مركز اهتمام الشركة	العائلة المؤسسة (تأثير مباشر أو غير مباشر).	المدراء.
2- الهدف الرئيسي	اقتصادي وغير اقتصادي، طويل المدى، عوائد طويلة المدى، الاستقرار والرضا.	اقتصادي (أرباح – نمو).
3- التوجه/ الذهنية	نقل الشركة العائلية من جيل إلى جيل بثبات على طول السنوات.	أرباح وعوائد الشركة، استدامة الشركة أكثر من المؤسس في حد ذاته.
4- الميزة التنافسية	الجودة، السمعة، العلاقات الطويلة المدى.	السعر.
5- الأصول	مالية، اجتماعية، ثقافية.	مالية.
6- المناخ السائد	عائلي، الثقة، التضامن، الالتزام، والحماس.	علاقات رسمية ومتباعدة.
7- الأهداف المتبعة	الرضا الداخلي والخارجي (العائلة، العملاء، العمال).	رضا الملاك/ المساهمين.
8- أسلوب الإدارة	مبني على القيم والعواطف.	عقلاني ورقابي.
9- الأرباح	يعاد استثمار الأرباح في الشركة.	توزع على شكل أرباح بين الملاك والمساهمين.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Salloum L, (2013), l'impact de la prise de participation managériales et organisationnelles sur les performances des entreprises familiales, Thèse doctorat en sciences de gestion, Université de Lille 1, France, P: 34.

كما يوجد هناك مجموعة من الفروقات الأخرى بين الشركات العائلية والشركات الغير عائلية، والتي تتعلق بعملية اتخاذ القرارات والتي تجعلها أحيانا أكثر جدوى في الشركات العائلية عن غيرها من الشركات، والتي نوجزها فيما يلي: 8

1- من حيث البعد المهيّمن: حيث يتخذ القرار في الشركات العائلية استنادا إلى البعد العاطفي، في حين يُتخذ في غيرها من الشركات استنادا إلى البعد العقلاني.

2- من حيث طبيعة عملية اتخاذ القرار: والتي تكون متمركزة حول المؤسس في الشركات العائلية، في حين تأخذ شكل هرمي في الشركات الغير عائلية.

3- من حيث سرعة اتخاذ القرارات: حيث تكون عملية اتخاذ القرارات في الشركات العائلية سريعة، في حين تكون بطيئة في غيرها من الشركات.

4- من حيث استناد القرار: والذي يكون مستندا إلى القناعة العاطفية للمُؤسس وحدسه في الشركات العائلية، في حين يستند إلى الحجج العقلانية والتبريرات في الشركات الغير عائلية.

ثالثا: دورة حياة الشركات العائلية

في العادة تمر الشركة العائلية بمراحل معيّنة لتطور نشاطها التجاري، وتتابع هذه المراحل يمكن تسميته "دورة حياة الشركات العائلية" (The Family Business Life Cycle)، وفي دراسة أساسية أجراها (Gersick) وزملاؤه سنة (1997) تناولت تحليل نظام الشركات العائلية تم استنتاج ثلاثة مراحل أساسية تمر بها دورة حياة الشركات العائلية وهي:9

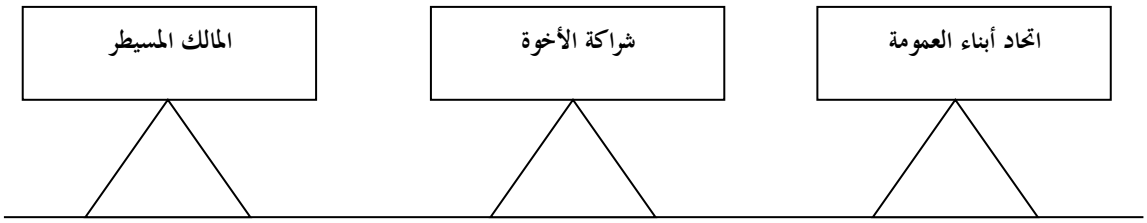
1- مرحلة المؤسس/ المسيطر: الجيل الأول: تبدأ معظم الشركات العائلية نشاطها من خلال مرحلة المالك المسيطر حيث تكون ملكية الشرطة بالكامل للمالك أو المؤسس، وقد تظل الشركة العائلية في هذه المرحلة لعدة أجيال إذا ظلت الملكية موّحدة في يد شخص واحد أو زوجين، وفي هذه المرحلة تكون العائلة صغيرة عادة، ولهذا تكون العلاقات الأسرية في الشركة قوية جدا وتنعكس على عمل الشركة، وتتميز هذه المرحلة أيضا بالتزام شديد من قبل المؤسس ونظرة يسودها الاحترام والإعجاب من أفراد الشركة نحو مديرهم.

2- مرحلة شراكة الأخوة: الجيل الثاني: نظرا إلى أن العائلات تميل لنقل الملكية إلى الجيل التالي، فإن الشركات العائلية تنتقل من مرحلة المؤسس إلى مرحلة شراكة الأخوة، وفي هذا النوع من الشركات يتحكم الأخوة والأخوات في العمل معا وفي الملكية أيضا، وتكون العائلات في هذه المرحلة أكبر وأكثر تنوعا والشركات أكبر وأكثر تعقيدا، وتعد: العلاقات الأسرية الأقل ارتباطا، الصراع بين الأشقّاء، تحقيق التوازن، بين الأرباح وإعادة الاستثمار، بناء أنظمة أعمال تجارية فعّالة من أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية في هذه المرحلة.

3- مرحلة اتحاد أبناء العمومة: الجيل الثالث: تشكل هذه المرحلة الفترة الأكثر تعقيدا في دورة حياة الشركات العائلية وتعد الفترة الأدق في عمرها، حيث غالبا ما تكون مرحلتها الأخيرة، فالتحوّل الكبير الذي يطرأ على هيكل ملكية الشركة العائلية في هذه المرحلة وما بعدها بظهور فروع متعددة للعائلة (أبناء العمومة)، يصعّب من مهمة إيجاد تناغم وانسجام دائم بين الملاّك حول طريقة توجيه وإدارة أعمال الشركة. 10

ويمكن توضيح مراحل دورة حياة الشركات العائلية في الشكل (03) أدناه:

الشكل (03) : دورة حياة الشركات العائلية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: Gersick K.L, Davis J.A, Hampton M.M, Lansberg I, – (1997), op.cit, P : 19.

كما يمكن توضيح أبرز خصائص الشركات العائلية خلال مختلف مراحل دورة حياتها في الجدول (02) التالي:

الجدول (02) : خصائص الشركات العائلية خلال مراحل دورة حياتها

الخاصية	المرحلة الأولى (المؤسس)	المرحلة الثانية (الأخوة)	المرحلة الثالثة (أبناء العمومة)
1– عدد ملاك الشركة	شخص واحد.	عائلة محدودة الأفراد.	عائلة متعددة الأفراد.
2– مصدر قوة الشركة	سيطرة المؤسس.	تعاون ومشاركة العائلة.	الفصل بين الشركة والعائلة.
3– الثقافة السائدة في العائلة والشركة	تتمحور حول المؤسس (أنا).	ينظر الأخوة والأبناء على أنهم في قارب واحد (نحن).	الفصل بين الشركة والعائلة (نحن وهو) بمعنى أن أفراد الأسرة الذين هم خارج إدارة الشركة يعتبرون أنفسهم فريقا مختلفا عن أفراد الأسرة القائمين على إدارة الشركة.
4– رأس المال الحقيقي للشركة	شخصية المؤسس هي التي عادة ما تُكوّن رأس المال الحقيقي للشركة.	قدرة وكفاءة الأبناء والأخوة تحدد نجاح الشركة من عدمه.	نجاح الشركة ورأس مالها الحقيقي يتمحور حول وجود أنظمة فعّالة لإدارة الشركة مستقلة عن العائلة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: الزميع فهد علي، (2016)، الشركات العائلية: تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمراريتها، مجلة كلية القانون الكويتية العالمية،جامعة الكويت، المجلد (04)، العدد (15)، ص: 312.

وتعد دراسة دورة حياة الشركات العائلية هامة جدا كونها تمكّننا من معرفة المسار النموذجي للشركات العائلية، وهذا ما يساعد على تحديد التحديات المشتركة والمهام الحاسمة التي يتعين على العائلات معالجتها في كل مرحلة، فالوقوف أمام هذه القضايا ومعالجتها باكرا يقلّل التوتر في المستقبل ويفسح المجال للمزيد من الازدهار للشركات العائلية.11

ولحل كافة المشاكل والتحديات التي تواجه الشركات العائلية ضمن مختلف مراحل حياتها، قدمت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) التابعة للبنك الدولي (WB) سنة (2018) مجموعة من الخطوات والإجراءات التي يتعين القيام بها خلال دورة حياة الشركات العائلية، والتي نوجزها في الجدول (03) التالي:

الجدول (03) : إجراءات دعم الشركات العائلية خلال مختلف مراحل دورة حياتها

المرحلة الأولى (المؤسس)	المرحلة الثانية (شراكة الأخوة)	المرحلة الثالثة (اتحاد أبناء العمومة)
– انتقال القيادة. – تعاقب الأجيال. – تخطيط الأملاك.	– الحفاظ على روح الفريق والانسجام. – حفظ واستدامة ملكية العائلة. – تعاقب الأجيال.	– تخصيص رأس مال الشركة: توزيعات الأرباح، الديون، ومستويات الأرباح. – الحفاظ على حقوق المساهمين. – تسوية وحل النزاعات العائلية. – مشاركة العائلة وتعزيز أدوارها. – تعزيز رؤية العائلة ومهمتها. – صلة الشركة بالعمل.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: International Finance Corporation, (2018), IFC family – business governance handbook, World Bank, Washington, USA, P: 06.

الإطار التحليلي للدراسة

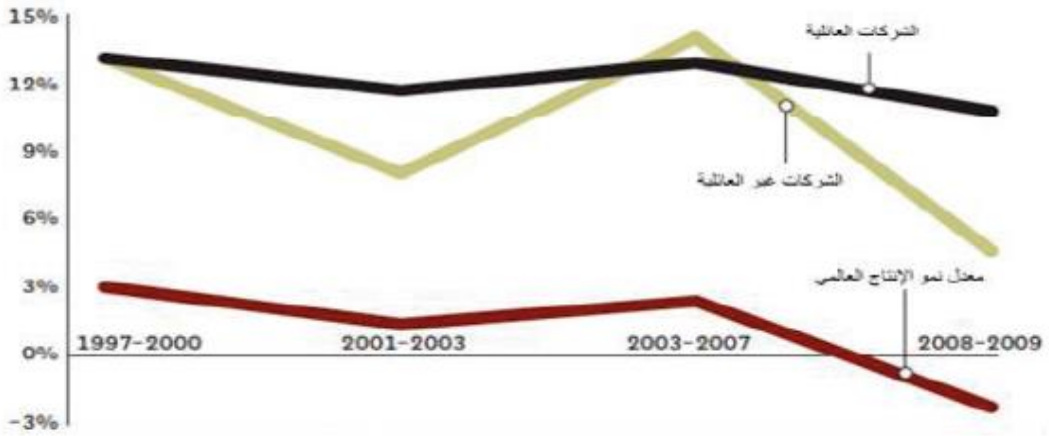
أولا: الدور المتعاظم للشركات العائلية في الاقتصاد العالمي

تعتبر الشركات العائلية من أقدم النماذج المؤسساتية شيوعا على مستوى العالم، فهذه الشركات عرفت نموا وازدهارا كبيرا خلال العقود القليلة الماضية، نتيجة لصغر حجمها، وبساطة تسييرها، وسلاسة توارث الكفاءات فيها 12، ونظرا لمميزاتها الفريدة فقد أصبحت تشكل دعامة حقيقية لاقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك من خلال دعم النمو الاقتصادي وتحقيق القيمة المضافة، خلق فرص العمل، زيادة الإنتاجية، تعزيز تنافسية المنتجات في الأسواق، استيعاب قدر كبير من المدخرات الوطنية، الإسهام بجانب كبير من عمليات التجارة الخارجية، ...، وغيرها.

وضمن ذات السياق تشير الإحصائيات الدولية إلى أن الشركات العائلية تساهم بنسبة تتراوح بين (70%-90%) من مجموع الناتج المحلي الإجمالي العالمي، كما توفر الشركات العائلية نسبة تتراوح بين (50%-80%) من مناصب الشغل في القطاع الخاص، كما تشير الإحصائيات أيضا إلى آفاق واعدة للشركات العائلية والتي تساهم بحصة معتبرة جدا في تأسيس الشركات الناشئة (Startups) بنسبة قدرها (85%). 13

وبالتوازي مع ذلك تشير أغلب الدراسات والأبحاث إلى أن الشركات العائلية متفوّقة من حيث الأداء على الشركات الغير عائلية، وكمثال على ذلك فقد بلغ فارق هذا التفوق نسبة (6.65%) لصالح الشركات العائلية في الولايات المتحدة الأمريكية ونسبة (8%) لصالح نفس الشركات في دول الاتحاد الأوروبي 14، ولتوضيح ذلك نورد الشكل (04) والذي يوضح تفوّق أداء الشركات العائلية على الشركات الغير عائلية في أوقات الاستقرار والأزمات:

الشكل (04) : تفوق أداء الشركات العائلية على أداء الشركات الغير عائلية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:عبيد رامي يوسف، بنتور المصطفى، طلحة الوليد، (2019)، حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية، دراسة رقم (121)، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ص 12.

وفي دراسة أجرتها مؤسسة (European Family Business, 2012) يمكن إرجاع أسباب التفوّق لصالح الشركات العائلية إلى خمس ميزات أساسية تتمتع بها هذه الشركات والتي نوجزها فيما يلي:15

1- تتميز الشركات العائلية بربحية أعلى على المدى الطويل.

2- الشركات العائلية تعد أقل احتمالا لتسريح الموظفين وأكثرها توظيفا لهم حتى في حالات حدوث انكماش اقتصادي.

3- الشركات العائلية أكثر ميلا للانخراط في الأنشطة الخيرية الواسعة النطاق.

4- تتمتع الشركات العائلية بنظرة إستراتيجية طويلة الأمد بسبب دافعها الرئيسي المتمثل في خلق إرث للأجيال القادمة.

5- الشركات العائلية أقل عرضة للاستدانة وتتميز بالحذر والحكمة في مختلف الجوانب المالية.

وللوقوف على مدى إسهام الشركات العائلية في دعم الاقتصاد العالمي فسنعرض مجموعة من الإحصائيات في دول مختلفة تدل على هذا الإسهام، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تساهم الشركات العائلية بنسبة (64%) من الناتج المحلي الإجمالي، وبنسبة (62%) من العمالة في البلاد بما فيها توفير (78%) من فرص العمل الجديدة، كما تساهم هذه الشركات في تعظيم ثروة ملاكها وكمثال على ذلك شركة (Wal-Mart) أبرز شركة عائلية رائدة في العالم والتي بلغ صافي مبيعاتها سنة (2016) الـ (499.4) بليون $ وهو رقم كبير جدا إضافة إلى توظيفها نحو (2.2) مليون عامل حول العالم. 16

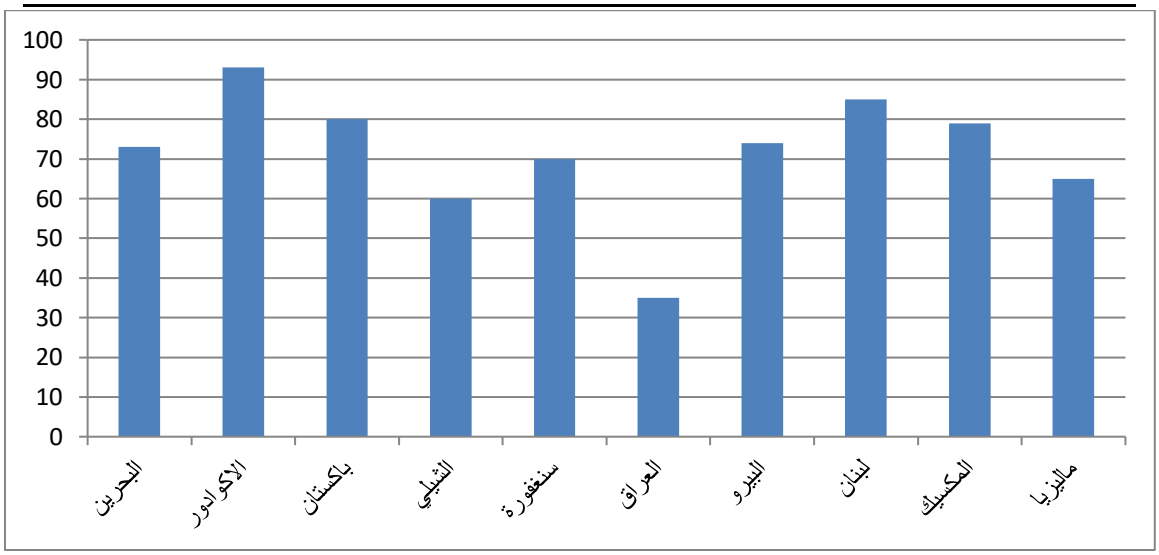
أما في دول الاتحاد الأوروبي فتساهم الشركات العائلية بنسب معتبرة في الناتج المحلي الإجمالي لعدة دول أوروبية كـ: إسبانيا وايرلندا (70%)، ليتوانيا (63%)، بلجيكا (55%)، قبرص (50%)، المملكة المتحدة (41%)، وتبعا

لذلك فإن هذه الشركات تساهم أيضا بنسب عالية من إيرادات كثير من الدول الأوروبية أبرزها: فرنسا (56%)، المملكة المتحدة (38%)، ايرلندا (37%)، والسويد (29%) 17، كما تساهم الشركات العائلية في المتوسط بنسبة تتراوح بين (40% - 50%) من العمالة في دول الاتحاد الأوروبي18، وكأمثلة عن ذلك: إيطاليا (94%)، ألمانيا (57%)، فنلندا والبرتغال (50%)، هولندا (49%)، بلجيكا (45%).19

أما بقية دول العالم الناشئة والنامية فتلعب الشركات العائلية كذلك دورا بارزا في دعم اقتصادياتها، حيث تساهم بحصة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي لعدة دول ناشئة ونامية كالمكسيك (90%)، البرازيل (85%)، جمهورية الدومينيك (80%)، الفلبين (76%)، البيرو (75%)، ماليزيا (76%)، الهند (66%)، الصين (65%)، سنغافورة (50%)، كوريا الجنوبية (48%)، الأرجنتين (30%)، البحرين (28%).20

كما تساهم الشركات العائلية في توفير مناصب شغل معتبرة في كثير من الدول الناشئة والنامية وفقا لما يوضحه الشكل (05) التالي:

الشكل (05) : نسبة مساهمة الشركات العائلية في العمالة في عيّنة من الدول الناشئة والنامية (%)

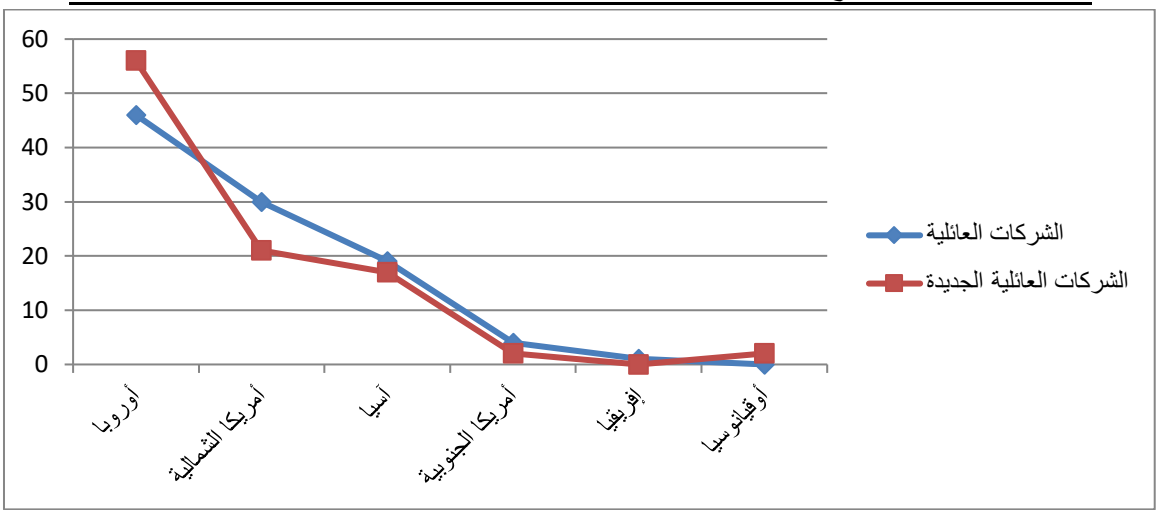


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: Tharawat Magazine for Family Businesses and Entrepreneurs, (2014), op.cit.

ثانيا: واقع الشركات العائلية في العالم حاليا

تشكل الشركات العائلية اليوم نسبة عالية من إجمالي الشركات العاملة في الاقتصاد العالمي حيث تشير كثير من الإحصائيات والدراسات إلى أن هذه النسبة تتراوح بين (80% - 90%)، ووفقا لأحدث الإحصائيات والمتمثلة أساسا في ما يعرف بمؤشر الشركات العالمي (Global Family Business Index) "GFBI" وهو عبارة عن مؤشر عالمي يدرس مختلف مستجدات الشركات العائلية عالميا وهو معد من طرف مركز الشركات العائلية (Center for Family Business) بجامعة (St.Gallen) السويسرية اعتمادا على بيانات (500) شركة عائلية عالمية، وبناءً على معطيات النسخة الثالثة من هذا المؤشر والصادرة سنة (2019) يمكن توضيح التوزيع الجغرافي للشركات العائلية والشركات العائلية المنشأة حديثا في الشكل (06) التالي:

الشكل (06) : التوزيع الجغرافي للشركات العائلية لسنة (2019) حسب مؤشر (GFBI)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

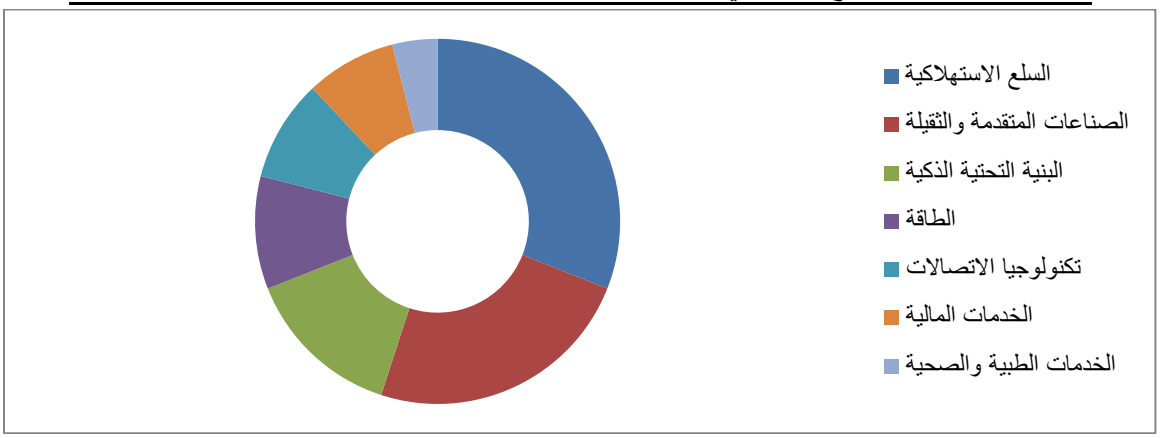
Center for Family Business, (2019), How the world's largest family businesses are responding to the transformative age, Global Family Business Index, University of St. Gallen, Switzerland, PP: 04-05.

من الشكل (06) أعلاه يتضح أن قارة أوروبا تتصدر مختلف قارات العالم من حيث عدد الشركات العائلية لسنة (2019) والتي بلغت نسبتها (46%) من إجمالي الشركات العائلية في العالم و(56.5%) من إجمالي الشركات العائلية الجديدة، وكمثالين عن الدول الأوروبية تقدر نسبة الشركات العائلية في ألمانيا بـ (90%) وفي فرنسا بـ (83%)21، بينما حلت قارة أمريكا الشمالية في المرتبة الثانية بنسبة (30%) من إجمالي الشركات العائلية و(21.7%) من إجمالي الشركات العائلية الجديدة، ويعود تفوق الدول الأوروبية ودول أمريكا الشمالية في هذا المجال إلى عدة عوامل لعلّ من أبرزها أن العائلات المسيّرة لهذه الشركات تمتلك رؤية بعيدة المدى، حيث تنظر إلى شركاتها على أنها إرث تاريخي ومشروع عائلي، ولذلك فهي ملتزمة تماما بديمومة هذا الموروث، إلى جانب توفر مجمل مكونات البيئة الاقتصادية والقانونية المشجعة للشركات العائلية في هذه الدول.

بعد كل من أوروبا وأمريكا تأتي قارة آسيا بنسبة مقبولة نوعا ما تقدر بـ (19%) من الشركات العائلية في العالم و(17.4%) من الشركات العائلية الجديدة، تليها قارة أمريكا الجنوبية بنسبة (4%) من إجمالي الشركات و(4.2%) من الشركات الجديدة، ثم قارة إفريقيا بنسبة (1%) من إجمالي الشركات و(0%) من الشركات الجديدة، وأخيرا قارة أوقيانوسيا بنسبة (0%) من إجمالي الشركات و(2.2%) من إجمالي الشركات الجديدة، والملاحظ أنه رغم ضعف نسبة الشركات العائلية في الدول الناشئة والنامية مقارنة بالدول المتقدمة (أوروبا وأمريكا الشمالية)، إلا أن هذا النوع من الشركات يشكل النوع الغالب على النسيج المؤسساتي في جل الدول النامية والناشئة بنسبة تفوق الـ (90%) في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا كأبرز مثال عن هذه الدول.22

أما فيما يخص التوزيع القطاعي للشركات العائلية فيمكن توضيحه في الشكل (07) التالي:

الشكل (07) : التوزيع القطاعي للشركات العائلية لسنة (2019) حسب مؤشر (GFBI)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:.Center for Family Business, (2019), op.cit, PP : 06-07

ومن الشكل (07) يتضح أن نشاط الشركات العائلية في العالم يرتكز حول سبعة قطاعات أساسية تتصدرها المنتجات والسلع الاستهلاكية بنسبة (31%) بواقع (157) شركة، تليها الصناعات المتقدمة والثقيلة بنسبة (24%) وبواقع (122) شركة، ثم البنية التحتية الذكية بنسبة (14%) وبواقع (86) شركة، يليها قطاع الطاقة بنسبة (10%)، ثم تكنولوجيا الاتصالات بنسبة (9%)، وبعدها قطاع الخدمات المالية بنسبة (8%) وبواقع (40) شركة، وأخيرا قطاع الخدمات الطبية والصحية بنسبة (4%)، ويمكن إرجاع تفوق قطاع المنتجات والسلع الاستهلاكية على بقية القطاعات في اجتذاب الشركات العائلية إلى رواج هذا السوق وربحيته وآفاقه الواعدة، هذا ما دفع كثير من الشركات العائلية لاقتحامه ولعل من أبرز المنتجات الاستهلاكية نجد منتج السيارات التي تركز عليه أعرق الشركات العائلية في العالم على غرار (Volkswagen) و(BMW) و(Ford).

إن الحديث عن التوزيع القطاعي للشركات العائلية يقودنا إلى ضرورة توضيح أبرز الشركات العائلية الرائدة عالميا وذلك على النحو الموضح في الجدول (04) التالي:

الجدول (04) : أبرز عشر شركات عائلية عالمية

المرتبة	إسم الشركة العائلية	الدولة	سنة التأسيس	القطاع	العوائد (بليون $)
1	Wal-Mart Stors, INC	الولايات المتحدة	1962	البيع بالتجزئة	476.3
2	Volkswagen	ألمانيا	1937	السيارات	261.6
3	Berkshire Hathaway, INC	الولايات المتحدة	1955	إدارة الأصول	182.2
4	Exor SPA	إيطاليا	1927	إدارة الأصول	151.1
5	Ford Motor Company	الولايات المتحدة	1903	السيارات	146.9
6	Cargill, Incorporated	الولايات المتحدة	1865	البيع بالتجزئة	136.7
7	Koch Industries INC	الولايات المتحدة	1940	المنتجات الصناعية المتنوعة	115.0
8	BMW	ألمانيا	1916	السيارات	101.1

9	Schawarz Group	ألمانيا	1930	البيع بالتجزئة	89.4
10	Group Auchan	فرنسا	1961	إدارة الأصول	85.5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: Bain D, (2015), The top 500 family businesses in the world, EY family yearbook 2015, Ernst and Young Global Limited, London, UK, P: 186.

والملاحظ من الجدول (04) أن الشركة العائلية الرائدة عالميا هي شركة (Wal-Mart) الأمريكية المتخصصة في البيع بالتجزئة والتي حققت أرباحا خيالية، تليها شركة (Volkswagen) الألمانية المتخصصة في إنتاج السيارات، ثم شركة (Berkshire Hathaway) الأمريكية لإدارة الأصول، والبقية هي شركات ايطالية، أمريكية، ألمانية، فرنسية متخصصة في البيع بالتجزئة أو السيارات أو إدارة الأصول، وهذا ما يثبت أن الشركات العائلية العالمية تركز على قطاع المنتجات الاستهلاكية مثلما تمت الإشارة إليه سابقا.

أما فيما يخص بقية خصائص الشركات العائلية في العالم لسنة (2019) فنوردها في الجدول (05) أدناه:

الجدول (05) : أبرز الخصائص الأخرى للشركات العائلية في العالم لسنة (2019) حسب مؤشر (GFBI)

الخاصية	الشركة العائلية	الشركة العائلية الجديدة
1- متوسط عدد العمال (عامل)	48.92	25.38
2- متوسط عمر الشركة (سنة)	79.9	64
3- متوسط العوائد (بليون $)	15.0	7.4
4- نسبة الشركات العمومية (%)	51	60.9

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: Center for Family Business, (2019), op.cit, PP : 08-09.

ومن الجدول (05) يتضح أن متوسط عدد العمال في الشركات العائلية هو (49) عامل تقريبا و(25) عامل بالنسبة للشركات العائلية الجديدة، في حين بلغ متوسط عمر الشركات العائلية (78) سنة تقريبا مقابل (64) سنة للشركات العائلية الجديدة، كما قدر متوسط عوائد الشركات العائلية بـ (15) بليون $ و(7.4) بليون $ للشركات الجديدة، في حين قدرت نسبة الشركات العائلية الحكومية بـ (51%) مقابل (49%) من الشركات العائلية الخاصة، فيما كانت نسبة الشركات العائلية الجديدة الحكومية أعلى وذلك بنسبة (70%) تقريبا مقابل (30%) للشركات الخاصة، جدير بالذكر أن كل الخصائص السابقة الذكر تتباين تباينا واضحا من اقتصاد إلى آخر نتيجة لعدة عوامل.

ثالثا: أبرز العوائق والعقبات الماثلة أمام نمو وتطور الشركات العائلية في العالم

رغم كل الايجابيات والمميزات الفريدة التي تتمتع بها الشركات العائلية إلا أننا نسجل إحصائية مقلقة نوعا ما مفادها أن (30%) فقط من الشركات العائلية تصمد وتستمر للمراحل الثانية والثالثة من مراحل دورة حياتها، ويعود ذلك لعدة أسباب أبرزها الصراع الأسري وعدم إدارة متغيرات البيئة المؤسسية الداخلية والخارجية والتعامل معها بشكل جيد. 23

وعموما فإن الشركات العائلية تواجه عدة عقبات ومعيقات منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي، وذلك كما يلي:24

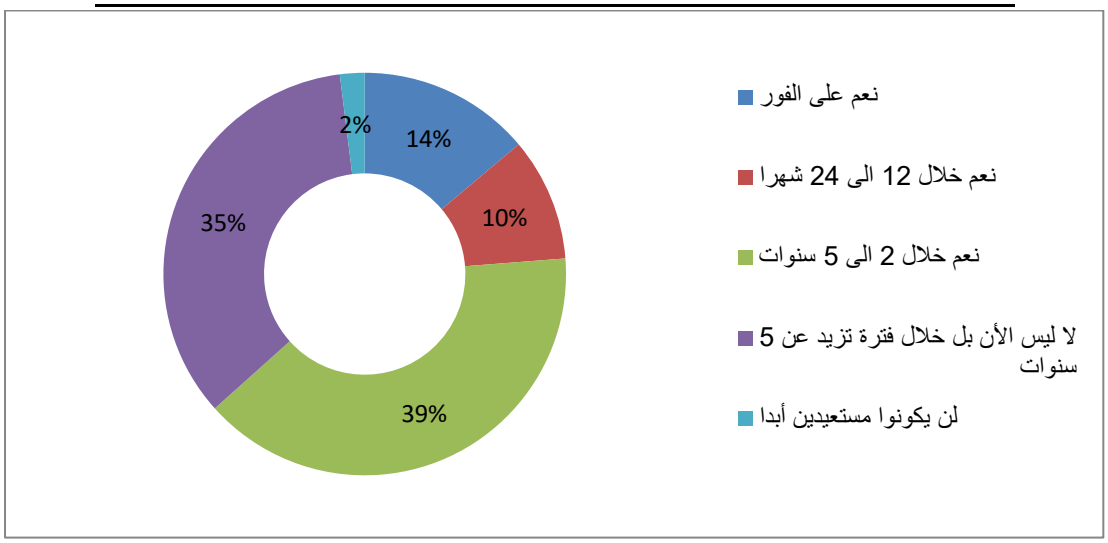
1- المعوقات الداخلية: تكون مرتبطة بالبيئة الداخلية للشركة العائلية ومن أبرز صورها: مشكلة انتقال الرئاسة بعد وفاة المؤسس، تغير نمط الملكية العائلية، الصراع على السلطة والإدارة وعدم الفصل بينهما، ضغط التخطيط الإستراتيجي، ....، وغيرها.

2- المعوقات الخارجية: تنبع من البيئة الخارجية المحيطة بالشركة العائلية ومن أبرز صورها: الاعتماد على القطاع الخاص في تحقيق التنمية، انخفاض حجم الإنفاق الحكومي، أثر تطبيق الأنظمة الاقتصادية الجديدة، تلاشي كافة أشكال الحماية والدعم والاحتكار، ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، الابتكارات الجديدة في المنتجات، التكتلات والاندماجات، ....، وغيرها.

وبالتركيز على المعوقات الداخلية فقد أشار كثير من الكتاب والباحثين لمختلف هذه المعوقات حيث ترى الباحثة (Weltman, 2018) أن الشركات العائلية تواجه خمس تحديات أو معوقات داخلية هي: صعوبة تحديد التعويضات والمزايا، المشكلات المتعلقة بثقافة الشركة العائلية، صعوبة الفصل بين العمل والقضايا المرتبطة بالعائلة، صراع الأجيال، صعوبات التخطيط25، وضمن نفس الصدد ترى الباحثة (Federer, 2020) أن أبرز العوائق الداخلية الماثلة أمام نجاح الشركات العائلية هي ثلاثة وتشمل: التنافس بين الأشقاء وأفراد العائلة، مشكلات الأفراد من غير العائلة، المشكلات المرتبطة بالتخطيط.26

وفي ذات السياق أي في مجال المعيقات الداخلية للشركات العائلية توصلت دراسة أجرتها شركة (Deloitte) في منطقة الشرق الأوسط سنة (2020) وهي شركة رائدة في مجال التدقيق والمراجعة والاستثمارات الإدارية والمالية، إلى نوعين آخرين من المعيقات الداخلية والمتمثلين في عدم جاهزية الجيل الجديد من العائلات لتولي زمام الشركات العائلية بنسبة تزيد عن (37%)، بالإضافة إلى عدم امتلاك الشركات لدستور عائلي بنسبة (42%)، وذلك وفقا لما يوضحه الشكل (08) أدناه:

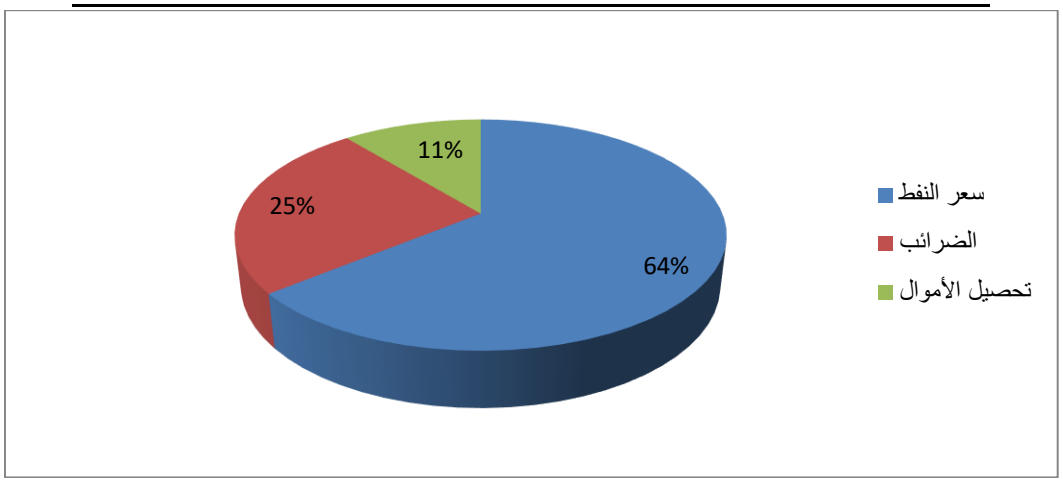
الشكل (08) :مدى جاهزية الجيل الجديد لإدارة الشركات العائلية سنة (2020)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:ويلن سكوت، ستارك ديفيد، (2020)، استطلاع الشركات العائلية لديلويت الشرق الأوسط: الاستجابة والاستعداد للازدهار، شركة ديلويت الشرق الأوسط، بيروت، لبنان، ص: 07.

أما فيما يخص أبرز العقبات والعوائق الخارجية التي تواجه الشركات العائلية فوفقا لنفس الدراسة السابقة الذكر التي أجرتها شركة (Deloitte) فإن أبرز المعيقات الخارجية هي المخاطر الاقتصادية والتي تشمل ثلاثة متغيرات أساسية وفقا لما يوضحه الشكل (09) التالي:

الشكل (09) : أبرز المخاطر الاقتصادية المحيطة بالشركات العائلية سنة (2020)

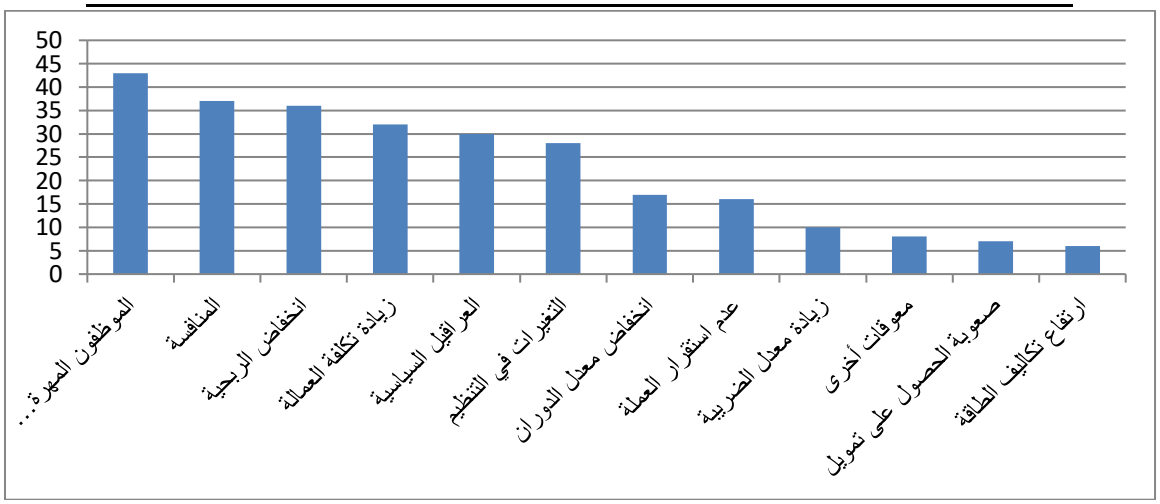


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: ويلن سكوت، ستارك ديفيد، (2020)، مرجع سبق ذكره، ص: 05.

وفي دراسة شاملة لمختلف المعيقات الداخلية والخارجية الماثلة أمام نمو الشركات العائلية أجرتها الشركة الأمريكية الرائدة في مجال الإحصائيات (Statista) سنة (2019) على الشركات العائلية الأوروبية أوضحت أن هذه

المعيقات تشمل مجموعة واسعة من التحديات تقدر بـ (12) تحديا أبرزها: صعوبة تعيين الموظفين المهرة والموهوبين، المنافسة، انخفاض الربحية وزيادة التكلفة، العراقيل السياسية، وغيرها وذلك وفقا لما يوضحه الشكل (10) التالي:

الشكل (10) : أبرز معوقات الشركات العائلية في الدول الأوروبية سنة (2019) (%)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Clark D, (2019), Key challenges faced by family business owners in Europe, Statista, New York, USA, available at: https://www.statista.com/statistics/934117/main-concerns-for-family-business-owners-in-europe/, Consulted: 13/12/2020.

تنبغي الإشارة ختاما إلى أن هذه المعيقات تختلف من شركة عائلية لأخرى ومن دولة لأخرى، فمثلا لو أخذنا الشركات العائلية الكورية الجنوبية فقد تواجه مشكلات ارتفاع تكاليف الطاقة ولا تواجه مشكلات الموظفين المهرة، في حين لو أخذنا مثلا الشركات العائلية السعودية نجد العكس تماما فقد تواجه مشكلة توفر العاملين المهرة ولا تواجه مشكلة ارتفاع تكاليف الطاقة بشكل كبير، ولو أخذنا مثلا الدول الإفريقية نجد أن شركاتها العائلية تواجه مشاكل كبرى في الحصول على التمويل بينما لا يطرح هذا المشكل بكثرة في الدول الأوروبية، نفس الأمر ينطبق على مختلف المعوقات والمشكلات الأخرى.

خاتمة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والآفاق الهامة والتي نوجزها فيما يلي:

أولا: نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

من خلال الإطار النظري لهذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة النتائج التالية:

– تعد الشركة العائلية مجموعة من الأعمال التجارية المملوكة للأسرة، حيث تكون هناك سيطرة مطلقة للعائلة على الملكية والإدارة واتخاذ القرارات.

– يتداخل في الشركة العائلية نظامين اثنين، نظام عائلي تحكمه العاطفة ونظام مؤسساتي تحكمه العقلانية، وهذا ما يزيد الأمر تفردا.

- نظرا لتوفر الجانب العاطفي بقوة في الشركات العائلية تنشأ عدة مميزات ذات طابع اجتماعي في هذه الشركات كالترابط والتلاحم، الانتماء، الثقة، الحرص، الولاء، الاحترام، ...، وغيرها.

- تمتاز الشركات العائلية بميزة هامة جدا تتمثل في توارث المعرفة واستمراريتها وهذا ما يؤدي إلى زيادة فرص الابتكار والإبداع في الشركة وتحقيق التميز التنافسي.

وبناءً على ما سبق ذكره من نتائج تم إثبات صحة الفرضية الأولى القائلة: "تحظى الشركات العائلية بمجموعة من المميزات التي تجعلها متفردة عن باقي أنواع الشركات الأخرى".

ومن خلال الإطار التحليلي لهذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة النتائج التالية:

- تشكل الشركات العائلية نسبة تتراوح بين (80%- 90%) من النسيج المؤسساتي في العالم، تتقدم القارات قارة أوروبا بنسبة (46%) من الشركات العائلية في العالم، تليها قارة أمريكا الشمالية، ثم آسيا، وبنسب أقل بكثير أمريكا الجنوبية وإفريقيا وأوقيانوسيا.

- تنشط أغلب الشركات العائلية في قطاع المنتجات والسلع الاستهلاكية بنسبة (31%)، تليها الصناعات المتقدمة والثقيلة بنسبة (24%)، تليهما عدة قطاعات أخرى كالطاقة والتكنولوجيا الحديثة والخدمات المالية.

- تساهم الشركات العائلية بنسبة تتراوح بين (70% - 90%) من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، كما توفر نسبة تتراوح بين (50% - 80%) من مناصب الشغل في القطاع الخاص.

- تساهم الشركات العائلية بنسبة قدرها (85%) في تأسيس الشركات الناشئة (Startups)، كما تشير جل الإحصائيات إلى تفوق الشركات العائلية على الشركات الغير عائلية من حيث الأداء، وهذا ما ينبأ عن مستقبل زاهر لهذه الشركات.

وبناءً على ما سبق ذكره من نتائج تم إثبات صحة الفرضية الثانية للدراسة والقائلة: "تشهد الشركات العائلية في العالم حاليا ازدهارا وانتشارا منقطع النظير".

ومن خلال الإطار التحليلي لهذه الدراسة أيضا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الأخرى أبرزها:

- إن (30%) فقط من الشركات العائلية في العالم تتمكن من الصمود والاستمرار للمراحل الثانية والثالثة من دورة حياتها.

- توجد الكثير من العقبات الداخلية النابعة من داخل الشركة العائلية والتي تحول دون استمراريتها أبرزها: الصراع والتنافس بين الأشقاء، ضعف التخطيط الاستراتيجي، وخصوصا عدم جاهزية الجيل الجديد لتولي أمور الشركات بنسبة (35%)، وعدم امتلاك الشركات لدستور عائلي بنسبة (42%).

- توجد الكثير من العقبات الخارجية النابعة من البيئة الخارجية للشركة العائلية والتي تحول دون استمراريتها وأبرزها: نقص الكفاءات والمواهب بنسبة (43%)، احتدام المنافسة بنسبة (37%)، العراقيل السياسية بنسبة (30%).

وتأسيسا على ما سبق ذكره تم إثبات صحة الفرضية الثالثة للدراسة ومفادها: "تواجه الشركات العائلية مجموعة من العوائق والعقبات الداخلية والخارجية التي تحول دون نجاحها وتطورها".

ثانيا: توصيات الدراسة

تأسيسا على نتائج هذه الدراسة فإننا نعرض في الأخير مجموعة من التوصيات الهامة التي من شأنها تطوير وترقية الشركات العائلية وتفعيل دورها في دعم الاقتصاد بشكل خاص، وذلك كما يلي:

- ضرورة تدعيم المنظومات القانونية والتشريعية بما يراعي الخصوصيات التي تحظى بها الشركات العائلية.
- إعادة هيكلة الشركات العائلية، بحيث يتم تطويرها لتكون لديها هياكل تنظيمية تسمح بتوضيح حدود السلطة والمسؤولية وعملية اتخاذ القرار والإشراف الإداري.
- توفير مناخ العمل المناسب والمساعد على التعلم والابتكار وتبادل الخبرات الخاصة بين أفراد العائلة المالكة وبين عمال هذه الشركات.
- إخضاع الجيل الجديد من ملاك الشركات العائلية لدورات تدريبية وتكوينية بهدف تعليمهم وصقل مهاراتهم وإكسابهم الطريقة المثلى للتعامل مع المشكلات وتقنيات الإدارة الفعّالة للشركة.
- عقد ورشات عمل متخصصة تستهدف الشركات العائلية وكل ما يرتبط بها وبأنشطتها.

ثالثا: آفاق الدراسة

ختاما فإننا نرى أن هذه الدراسة بحاجة إلى أن تستكمل من عدة زوايا ومتغيرات أخرى، وضمن هذا الصدد نقترح العناوين التالية:

- دراسة لدور البيئة القانونية والتشريعية في دعم الشركات العائلية.
- دور الشركات العائلية في تعزيز النمو الاقتصادي.
- مدى إسهام الشركات العائلية في استحداث الشركات الناشئة (Startups).
- أثر حوكمة الشركات على أداء الشركات العائلية.
- دور وأهمية المرأة في الشركات العائلية.
- المسؤولية الاجتماعية وأثرها في تحسين الصورة الذهنية للشركات العائلية.

المراجع والهوامش :

1 بوشقيفة حميد، بلقربوز مصطفى، (2018)، دور حوكمة الشركات العائلية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وترسيخ أخلاقيات الأعمال، الملتقى الوطني الأوّل حول: حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، الجزائر، ص: 04.

2 الفرا ماجد محمد، (2005)، تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، مصر، العدد (01)، ص: 10.

3 - Coffman B.A, (2014), The family business succession model: An exploratory analysis of factors impacting family business succession preparedness, Unpublished PhD thesis, Department of family studies and human services, College of Human ecology, Kansas State University, USA., PP: 03-04.

4 - بن ظفرة فايز عوض، (2018)، قياس أثر رأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للشركات العائلية السعودية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، المجلد (14)، العدد (19)، ص: 52.

5 - صديقي شفيقة، إبراهيم بوناب محمد أمين، (2017)، واقع المؤسسات العائلية الحرفية والصناعات التقليدية في الجزائر خلال الفترة 2003-2013، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد (06)، العدد (01)، ص: 69.

6 - أنظر:

- غلاب فاتح، زروخي فيروز، ميمون الطاهر، (2019)، إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات: دراسة تحليلية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد (03)، العدد (01)، ص: 252.

- الفرا ماجد محمد، (2005)، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

7- أنظر:

- مولاي لخضر عبد الرزاق، (2013)، حوكمة الشركات العائلية، الملتقى الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص: 185.

- توفيق رحاب كمال، (2001)، أسباب النزاع في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير غير منشورة في الاقتصاد والإدارة، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، ص ص: 43-44.

8 - Salloum L, (2013), l'impact de la prise de participation managériales et organisationnelles sur les performances des entreprises familiales, Thèse doctorat en sciences de gestion, Université de Lille 1, France, P: 34.

9 - Gersick K.L, Davis J.A, Hampton M.M, Lansberg I, (1997), Generation to generation: Life cycle of the family business, Harvard Business School Press, Boston, USA.

10 - وزارة التجارة والصناعة، (2013)، دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص: 22.

11 Gersick K.L, Davis J.A, Hampton M.M, Lansberg I, (1997), op.cit, P: 114.

12 - زناقي بشير، معاريف محمد، (2019)، مجلس الإدارة وإسهاماته في تعزيز حوكمة المؤسسات العائلية، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد (10)، العدد (01)، ص ص: 86.

13 For more information see:

- European Family Businesses (EFB), (2012), Family business statistics, Final Report of the expert group of EFB, Brussels, Belgium.

- Family Owned Business Institute, (2019), Family Firm Facts, Grand Valley State University, Michigan, USA, available at: https://www.gvsu.edu/fobi/family-firm-facts-5.htm, Consulted: 07/12/2020.

14 Family Owned Business Institute, (2019), op.cit.

15 European Family Businesses (EFB), (2012), op.cit, P : 01.

16- Conway Center for Family Business, (2019), Family owned businesses are economic powerhouses that drive local, national, and global economies, Ohio, USA, available at: https://www.familybusinesscenter.com/resources/family-business-facts/, Consulted: 07/12/2020.

17 - Lewandowska A, Hadrys- Nowak A, (2014), Socio-economic importance of family businesses in selected countries from all over the world, working paper, Poznan University, Poland, PP: 08-09.

18 - European Family Businesses (EFB), (2012), op.cit, P: 02.

19 - Tharawat Magazine for Family Businesses and Entrepreneurs, (2014), Economic impact of family business, Electronic Journal, Issue. (22), May, available at: https://www.tharawat-magazine.com/economic-impact-family-businesses/economic-impact-family-businesses-2/, Consulted: 07/12/2020.

20 Ibid.

21 For more information see:

- Foundation for Family Businesses, (2019), Economic importance of family businesses, Center for European Economic Research (ZEW), Munich, Germany.

- Institut Montaigne, (2014), Le saviez – vous ? 83% : c'est le pourcentage d'entreprises familiales en France, toutes tailles confondues, Paris, France, Disponible sur: https://www.institutmontaigne.org/blog/2014/, consulté le : 10/12/2020.

22 - مركز المشروعات الدولية الخاصة، (2011)، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، ص: V.

23 Tharawat Magazine for Family Businesses and Entrepreneurs, (2014), op.cit.

24 - نادر نهاد، (2016)، تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة في سورية، مجلة جامعة البعث، حمص، سوريا، المجلد (38)، العدد (01)، ص ص: 95-119.

25- Weltman B, (2018), 5 challenges for family owned businesses, US Small Business Administration (SBA), Washington, USA.

26 - Federer D.P, (2020), Family Business challenges and solutions, Federer Performance Management Group (FPMG), Florida, USA, P: 02.