وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

عنوان الموضوع

مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية في الجزائر

– دراسة عينة من المؤسسات الصناعية في ولاية المسيلة –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

اعداد الطالبان:

أسامة ديقش

عادل زين

إشراف الدكتورة:

نوي نبيلة

أعضاء اللجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د.قاسمي كمال	أ.محاضر –أ–	جامعة محمد بوضياف	رئيسا
د. نوي نبيلة	أ. محاضر –ب–	جامعة محمد بوضياف	مشرفا ومقررا
د. سناء رحماني	أ.محاضر –ب–	جامعة محمد بوضياف	مناقشا

السنة الجامعية : 2017–2018 م

بسم الله الرحمن الرحيم

تشكرات

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على

أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل

من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة **نوي نبيلة** التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت لنا عونا كبير في إتمام هذا البحث.

الإهداء:

الحمد الله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم،

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل،

والصلاة والسلام على سيدنا محمد سيد المرسلين وخاتم النبيين وبعد:

اهدي عملي هذا:

إلى من لا أحصي نعمها عليا عددا،ولا أملكَ برها على مددا، الولدين الكريمين:

أمي وأبي، أدام الله عزهما

إلى إخوتي وأخواتي وأزواجهم وجميع أبنائهم

وإلى من تحلو بالإخاء وتحلو بالوفاء والعطاء ...

إلى ينابيع الصدق الصافي ...إلى من كانوا معي في طريق النجاح ...

إلى من كانوا سندي وإلى كل الأصدقاء

وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

د. أســـــــــامة

الإهداء

اهدي سلاما... لو صعدا إلى السماء لأصبح قمرا...

ولو نزل إلى الأرض لكسبها سندسا وحريرا...

ولو اختلط بماء لبحر لأصبح الماء أججا عذبا فراتا سلسبيلا.

اهدي ثمراتي جهدي إلى سببي في الوجود إلى الوالدين الكريمين أداهما الله .

إلى كل الأهل والأقارب وأصدقاء العمر والطفولة

إلى ينابيع العلم والمعرفة معلمي وأساتذتي .

ز – عـــادل

فـهـرس
المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان الصفحة

تشكرات.....

الإهداء.....

فهرس المحتويات.....I

قائمة الجداول IV

قائمة الملاحق والاختصارات IIV

مقدمة عامة.....أ-د

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات العائلية

تمهيد.....2

المبحث الأول: مدخل لحوكمة الشركات.....3

1-1_ مفهوم حوكمة الشركات.....3

1-2_ أهمية وأهداف حوكمة الشركات.....4

1-2-1_ أهمية حوكمة الشركات 4

1-2-2_ أهداف حوكمة الشركات.....5

1- 3_ مبادئ حوكمة الشركات.....5

1-3-1_ حقوق المساهمين 6

1-3-2_المعاملة المتكافئة للمساهمين 6

1-3-3_ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات 7

-1-3-4_ الإفصاح والشفافية 8

1-3-5_ مسؤوليات مجلس الإدارة 8

المبحث الثاني: حوكمة الشركات العائلية.....9

2-1- مفاهيم حول الشركات 9

2-1-1_ تعريف الشركات العائلية.....10

2-1-2_ أهمية الشركات العائلية.....10

2-1-3_ خصائص الشركات العائلية_ نقاط القوة والضعف 11

2-2_ مراحل نمو الشركات العائلية.....13

2-3_ مبادئ الحوكمة واستمرارية الشركات العائلية.....18

المبحث الثالث: تطبيق حوكمة الشركات العائلية في الجزائر 19

3-1_ المشاكل العامة للحوكمة في المؤسسة الجزائرية:.....20

3-2_ المشاكل الخاصة للحوكمة في المؤسسة الجزائرية:.....21

خاتمة الفصل الأول.....24

الفصل الثاني: دراسة عينة من المؤسسات الصناعية في ولاية المسيلة

تمهيد.....26

المبحث الأول: تقديم منهجية الدراسة الميدانية.....27

1-1_ المنهج المعتمد في الدراسة.....27

1-2- أدوات جمع بيانات الدراسة.....27

1-3- مجتمع وعينة الدراسة.....31

المبحث الثاني: تحليل معطيات البيانات التعريفية للاستبيان.....31

2-1- تحليل معطيات البيانات الخاصة بالشركة.....31

2-2-تحليل معطيات البيانات الخاصة بالمستجوبين.....33

المبحث الثالث: تحليل معطيات المحور الأول والثاني من الاستبيان.....36

3-1- تحليل عبارات المحور الأول الخاص بتطبيق الحوكمة في المؤسسة.....36

3-2- تحليل عبارات المحور الثاني الخاص بعلاقة الحوكمة باستمرارية الشركات العائلية44

خلاصة الفصل.....51

الخاتمة العامة.....53

قائمة المراجع.....57

الملاحق..... 60

.

فهرس
الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مراحل تطور الشركات العائلية	15
02	المشاكل العامة للحوكمة حسب الجيلين الكبيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	20
03	محاور الاستبيان وفقرات كل محور	29
04	معامل ثبات الاستبيان	30
05	توزيع إجابات الاستبيان حسب تصنيف المؤسسة	32
06	توزيع إجابات الاستبيان حسب عمر الشركة	33
07	توزيع إجابات الاستبيان حسب جنس المستجوبين	34
08	توزيع إجابات الاستبيان حسب سن المستجوبين	35
09	توزيع إجابات الاستبيان حسب المستوى التعليمي	36
10	النتائج الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول من الاستبيان	37
11	اختبار Khi-deux الخاص بعبارات المحور الأول من الاستبيان	41
12	النتائج الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني من الاستبيان	45
13	اختبار Khi-deux الخاص بعبارات المحور الثاني من الاستبيان	48

قائمة
الاختصارات
والملاحق

قائمة الاختصارات والملاحق

1. قائمة الاختصارات

الاختصار	اللغة الأصلية	اللغة العربية
OECD	Organizatio for Economic Co–operatio and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
SPSS	Statistical Package for Soial Sciences	برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

2. قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
01	استبيان الدراسة
02	قائمة المحكمين
03	نتائج الاستبيان باستخدام spss

مقدمة
عامة

تمهيد

أصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة في كافة الإدارات والمؤسسات المحلية والإقليمية والدولية، خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية التي وقعت في الكثير من كبريات الشركات في العالم وما صاحبها من ضياع حقوق أصحاب المصالح وفقدان ثقة المستثمرين، وكأسلوب لتفادي الوقوع في هذه الأزمات والتخفيف من حدتها كان لازما على الاقتصاديين البحث على أسباب الانهيارات والأزمات في الشركات والتوصل إلى علاجها.

لذلك أصبح العالم ينظر إلى حوكمة الشركات على أنها الحل الذي من شأنه أن يحقق الجودة والتميز في عمل الشركات، وهذا عن طريق إيجاد وتطبيق أنظمة وإجراءات تحكم العلاقات القائمة بين كافة الأطراف في الشركة.

تماشيا مع هذه المستجدات العالمية، وفي سنة 2007، إنعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للشركات (الحكم الراشد هو التسمية الرسمية المعتمد في الجزائر لمفهوم الحوكمة)، وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم الشركة، وكان بداية لتبلور الأفكار المتعلقة بنظام الحوكمة في الجزائر والذي يتماشى مع خصائص الشركات الجزائرية دون غيرها.

إشكالية البحث

استنادا على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية بحثنا هذا وفق السؤال الرئيسي التالي:

- هل يسهم تطبيق مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية الجزائرية ؟

للإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكننا تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية الجزائرية ؟
- هل توجد شفافية وإفصاح في الشركات العائلية الجزائرية ؟
- هل يوجد فصل بين الملكية والإدارة في الشركات العائلية الجزائرية ؟
- هل تهتم الشركات العائلية الجزائرية بالأطراف ذات العلاقة؟
- هل تحضر الشركات العائلية الجزائرية لانتقال الملكية إلى الجيل الموالي؟

الفرضيات

- ✓ **الفرضية الرئيسية:** يسهم تطبيق مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية الجزائرية.
- ✓ **الفرضيات الفرعية:**
  - تطبق الشركات العائلية الجزائرية بعض مبادئ الحوكمة
  - توجد شفافية وإفصاح في الشركات العائلية الجزائرية
  - لا يوجد فصل بين الملكية والإدارة في الشركات العائلية الجزائرية
  - تهتم الشركات العائلية الجزائرية بالأطراف ذات العلاقة
  - لا تحضر الشركات العائلية الجزائرية لانتقال الملكية إلى الجيل الموالي

– أهمية البحث

تمثل الشركات العائلية النسبة الأكبر في الاقتصاد الجزائري، وبالتالي عدم التحضير لاستمرارية هذه الشركات يؤدي إلى انهيارها، الأمر الذي يكون له الأثر الكبير على الاقتصاد الجزائري من الناحية الاقتصادية والاجتماعية.

أهداف البحث

نهدف من حلال هذا البحث إلى:

- التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية الجزائرية؛
- محاولة إيجاد العلاقة التي تربط تطبيق مبادئ الحوكمة باستمرارية الشركات العائلية الجزائرية؛
- محاولة الخروج باقتراحات مفيدة للشركات محل الدراسة لتطبيق الحوكمة.

أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيار موضوع هذه الدراسة لمجموعة من المبررات والدوافع نذكر منها:

- الاهتمام الشخصي بموضوع حوكمة الشركات العائلية؛

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص؛
- الرغبة في الفهم الأكبر للشركات العائلية وطريقة سيرها.

حدود دراسة البحث

تمت الدراسة في الفترة الممتدة من فيفري 2018 إلى ماي 2018

قمنا بها في خمسة عشرة (15) مؤسسة، الكل مقرها بولاية المسيلة

منهجية البحث

تماشيا مع الموضوع تم اعتماد المنهج الوصفي مع التحليل، كما اعتمدنا على الاستبيان الموزع على عينة من الشركات العائلية بولاية المسيلة.

الدراسات السابقة

- دراسة عثمان لخلف تحت عنوان **واقع الشركات العائلية وسبل دعمها وتنميتها**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004، كانت إشكاليتها الأساسية تتمحور حول التفصيل النظري للشركات العائلية وكيفية مساهمتها في التنمية الاقتصادية ومواجهة العولمة خصوصا المؤسسات الجزائرية.
- دراسة يوسف قريشي تحت عنوان **سياسات تمويل الشركات العائلية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر، 2005، وقد تناولت الدراسة موضوع الشركات العائلية بالبحث والتحليل وتم تقديم مختلف هياكل ونماذج تمويل هذا النوع من الشركات على اعتبارها الهدف الأساسي لهذه الأطروحة.
- دراسة هشام سفيان صلواتشي بعنوان **تأهيل الشركات العائلية. مدخل لتطبيق الحوكمة**، مذكرة ماجيستار في علوم التسيير بجامعة البليدة، الجزائر، 2007- 2008، تبحث هذه الدراسة في الربط بين تأهيل الشركات العائلية في الجزائر والحوكمة لتوضيح أهم العوامل التي يقدمها التأهيل من أجل تطبيق الحوكمة في هذا النوع من المؤسسات.

- دراسة حسام الدين غضبان تحت عنوان **مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة الشركات الجزائرية،** أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة بسكرة، الجزائر، 2013- 2014، تناول فيها الباحث موضوع حوكمة الشركات ومختلف ميكانزماتها، كما تمت بدراسة ميدانية على مستوى أربع شركات جزائرية كبيرة سواءا من خلال الاستبيان والمقابلة بهدف التعرف على مدى تبني هذه الشركات لنظام الحوكمة، وبناءا على ذلك وضع الباحث اقتراحا لنموذج حوكمة الشركات الذي يمكن تطبيقه بالشركات الجزائرية
- دراسة سعود وسيلة تحت عنوان **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،** أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة المسيلة، الجزائر، 2015 – 2016، تناولت فيها الباحثة الربط بين العناصر الثلاثة بمعنى الحوكمة المؤسسية والأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أهم ما يميز دراستنا هي أنها تهدف إلى التعريف بحوكمة الشركات ومعرفة ماهية الشركات العائلية وكذا مدى تطبيق حوكمة الشركات العائلية في الجزائر.

هيكل الدراسة

قسمنا الدراسة إلى فصلين، سبقتهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة تضمنت أهم النتائج المتوصل إليها، ويمكن استعراض هيكل الدراسة على النحو التالي:

- الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات العائلية وهو فصل نظري حيث تم تناوله في ثلاث مباحث: المبحث الأول بعنوان مدخل لحوكمة الشركات والمبحث الثاني الشركات العائلية أما في المبحث الثالث تطبيق حوكمة الشركات العائلية في الجزائر.
- الفصل الثاني تم فيه إعداد فصل تطبيقي يهدف إلى دراسة دور تطبيق مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية، بناءا على توزيع استبيان معد لهذا الهدف، حيث تم في هذا الفصل تقديم منهجية الدراسة الميدانية من المنهج المعتمد أو أدوات جمع البيانات ثم تحليل معطيات البيانات تعريفية للاستبيان ومن ثم تحليل العبارات ودراسة الفروق الإحصائية لكل محور من محاور الاستبيان على حدى.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات العائلية

تمهيد

إن تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة، خاصة بعد الانهيارات والأزمات المالية التي حدثت في العديد من كبريات الشركات العالمية، والتي فجرها الفساد المالي، وسوء الإدارة وافتقارها للرقابة، بالإضافة إلى نقص الشفافية، حيث أدت هذه الأزمات والانهيارات إلى تكبد كثير من المساهمين خسائر مادية فادحة، مما دفع العديد من المستثمرين للبحث عن المشروعات التي تطبق مفهوم الحوكمة.

من أهم الأسباب التي أدت لانهيار الكثير من الوحدات الاقتصادية هو عدم تطبيق مبادئ الحوكمة بالإضافة إلى نقص الإفصاح والشفافية وعدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية لهذه الوحدات الاقتصادية.

يعد مفهوم حوكمة الشركات آلية عمل جديدة من شأنها ترسيخ نزاهة المعاملات المالية، لتحقيق مصالح الأطراف.

ستناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث، وهي:

المبحث الأول: مدخل لحوكمة الشركات؛

المبحث الثاني: حوكمة الشركات العائلية؛

المبحث الثالث: حوكمة الشركات العائلية في الجزائر؛

المبحث الأول: مدخل لحوكمة الشركات

أخذ مفهوم حوكمة الشركات اهتماما كبير في السنوات الأخيرة, نتيجة للانهاريات التي حدثت لكبريات الشركات العالمية, وهذا ما جعل العالم ينظر نظرة جيدة لمفهوم حوكمة الشركات للحد من هذه الانهيارات.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام حول حوكمة الشركات من خلال مفهومها وخصائصها وأهميتها وأهدافها.

1-1_ مفهوم حوكمة الشركات

تعرف الحوكمة على أنها: " مجموع الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تتضمن الانضباط والشفافية والعدالة, وبالتالي تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المؤسسة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل".[1]

كما يشرح سير ادريان كادبورى في تقرير1992 (الشهير بتقرير كادبورى) عن الجوانب المالية لحوكمة الشركات أنها " النظام الذي تدار وتراقب به الشركات مجالس الإدارة المسؤولة عن حوكمة شركاتها ودور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه. إن مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الإستراتيجية للشركة، وتوفير القيادات التي تحقق هذه الأهداف ومراقبة إدارة العمل، ورفع التقارير للمساهمين أثناء فترة ولايتهم، والتأكد من أن مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين واللوائح ويعمل لمصلحة المساهمين أعضاء الجمعية العامة".[2]

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الحوكمة بأنها:

[1] بدر الدين محمد خليل, محمد بن عدنان الدبيان, حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية, غرفة الرياض, 2016. ص10.

[2] جون سوليفان , البوصلة الأخلاقية للشركات أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ الأعمال, المنتدى العالمي لحوكمة الشركات الدليل السابع, ص9.

مجموعة الآليات التي تسمح بإيجاد نوع من التوازن في العلاقات بين كل الأطراف التي لها مصلحة مع المؤسسة في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأطراف في آن واحد وذلك من خلال إرساء المبادئ التي تسمح بمراقبة السير السليم للأعمال.

1-2_ أهمية وأهداف حوكمة الشركات

1-2-1_ أهمية حوكمة الشركات: تكمن أهمية حوكمة الشركات في تحقيق الآتي:[1]

- جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتخفيض تكلفة التمويل؛
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد؛
- تحسين مصداقية الشركات؛
- إدخال الاعتبارات الأخلاقية؛
- الحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج وهجرتها؛
- مكافحة الفساد المالي والإداري وما يترتب عليه من فقر وبطالة؛
- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وتعظيم القيمة السوقية للأسهم؛
- تدعيم تنافسية الشركات في الأسواق المالية العالمية؛
- تجنب الانزلاق في المشاكل المحاسبية والمالية ودرء حدوث الانهيارات المصرفية؛
- الإفصاح الكامل على أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات؛
- تحظى الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم.

[1] فيصل محمود الشراورة, قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني, 2009، ص128.

1-2-2_ أهداف حوكمة الشركات:

لو لم يكن للحوكمة من الأهداف والمزايا التي تدعمها، لما سعت معظم الوحدات الاقتصادية بل والدول إلى تطبيقها ووضعت التشريعات المختلفة اللازمة لها.

عموما يمكن توضيح هذه الأهداف في النقاط التالية : [1]

- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها ؛
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية؛
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية؛
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها؛
- تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية؛
- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية؛
- الحصول علي التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة؛
- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم؛
- تحسين عملية صنع القرار.

- **1- 3_ مبادئ حوكمة الشركات**

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة الالتزام بمجموعة من المبادئ التي تشكل القواعد الأساسية للممارسة الإدارية الرشيدة، والمعنية بتطوير وتحسين الأطر القانونية والنظامية والمؤسسية لتوجيه المستثمرين وبورصات الأوراق المالية والمؤسسات، من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية التي تقوم على أساس مواثيق تكون موجزة ومفهومة وسهلة التطبيق بهدف تدعيم إدارة المؤسسات وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد عامة. حددت هذه المبادئ من قبل

[1] بوقرة رابح, غانم هاجر، الحوكمة؛ المفهوم والأهمية, الملتقى الدولي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 07.06 ماي 2017، ص13.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) عام 1999م وتمت إعادة صياغتها سنة 2004 وهي تعد الأساس الذي يتم الاستناد إليه في العديد من دول العالم والمتمثلة فيما يلي:[1]

1-3-1_ حقوق المساهمين: تشتمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلي:

- تأمين أساليب تسجيل نقل لملكية؛
- نقل أو تحويل ملكية الأسهم؛
- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منظمة؛
- المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.
- انتخاب مجلس الإدارة.
- الحصول على حصص من أرباح الشركة.

للمساهمين الحق في المشاركة، وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة ومن بينها:

- التعديلات في النظام الأساسي او في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.
- طرح اسهم اضافية.
- أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.

1-3-2_المعاملة المتكافئة للمساهمين: يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب. كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة إنتهاك حقوقهم.

[1] مطبوعات مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، 2004، ص ص 08-11.

– يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة

– ينبغي أن يكون للمساهمين–داخل كل فئة– نفس حقوق التصويت، فكافة المساهمون يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم.

– يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

– ينبغي تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين، كما يجب أن تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت.

– يجب تداول التصويت بواسطة الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.

– ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

1–3–3_ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات : يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسيها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على مالية سليمة.

– ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

– حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

– يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وأن تكفل آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

– حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

1-3-4_ الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق-وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة.

يجب أن تشتمل الإفصاح والشفافية ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية:

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة؛
- حق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويت؛
- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح؛
- هيكلة وسياسات حوكمة الشركات.

1-3-5_ مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب ان يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وان تضمن مسائلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

1. يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات[1].

[1] مرجع نفسه، ص 12.

2. حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.
3. يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.
4. يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة، وأن يجرى ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.
5. كي يتحقق الاضطلاع بتلك المسؤوليات، يجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.

المبحث الثاني: حوكمة الشركات العائلية

2-1- مفاهيم حول الشركات العائلية

تمثل الشركات العائلية العصب الرئيسي لاستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم، فهي تمتص أعداد كبيرة من العمالة وتمد السوق بكميات من المنتجات، وتستوعب قدرا كبيرا من المدخرات الوطنية إضافة إلى أنها تسهم بجانب كبير من التجارة الخارجية وتشكل الشركات العائلية 85% من عدد الشركات المسجلة عالميا وتمثل كذلك 35% ضمن أكبر 500 شركة عالمية. غير أن معظم الشركات العائلية تستمر لفترة قصيرة جدا بعد رحيل مؤسسها وهناك حوالي 95% من الشركات العائلية لا تتعدى الجيل الثالث من الملاك. وغالبا ما يكون ذلك نتيجة قلة الاستعداد لدى الأجيال اللاحقة للتعامل مع متطلبات الشركة النامية والعائلية التي قد زاد حجمها كثيرا.

2-1-1_ تعريف الشركات العائلية

التعريف الأول: الشركة العائلية كما هو معروف تاريخيا 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. ومن صفات الشركة العائلية أنها في أغلب الحالات شركة مغلقة على ملاكها 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 محدودة).[1]

التعريف الثاني: هي شركات ذات مسؤولية محدودة حيث أن أصحاب القرار فيها هم من العائلة المالكة للشركة التي يجمعهم رابط القرابة، من نقاط قوتها أنه يعيش أفراد العائلة حياتهم لأجل هذه الشركة وأغلب أفراد العائلة ينخرطون في العمل في سنوات مبكرة من عمرهم.[2]

2-1-2_ أهمية الشركات العائلية

تلعب الشركات العائلية دورا مهما وحيويا في اقتصاديات الدول، 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 دورا إداريا وماليا ورقابيا مؤثرا على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة. ولبساطة تأسيس هذه الشركات 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 لهم وينتقل بالتوريث لأبنائهم وأحفادهم.

---

[1] جون ورد، الشركات العائلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004م، ص 24.

[2] غريب بولرباح، اليات حوكمة الشركات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي، ورقلة، الجزائر،25 نوفمبر 2013، ص 98.

إن الشركات العائلية الضخمة في الدول الصناعية لها دور كبير في التنمية الاقتصادية ولم تستطع الشركات الكبيرة تهميش دورها بل بالعكس وجدت أنه في الشركات العائلية حلولا لكثير من احتياجاتها الصغيرة الحجم والمتكررة الطلب، ومن ناحية أخرى فإن الشركات العائلية بطبيعتها تعتبر بعيدة عن ضغوط أسواق المال والتي تتمثل في ضرورة تحقيق الشركة لنتائج سريعة، وذلك لأنها لا تنتمي لهذه الأسواق، كما لا يوجد لديها حملة أسهم.كما حدث في الآونة الأخيرة من انهيارات الأسواق المالية أدت إلى المطالبة بضرورة وجود مجموعة من الضوابط والأعراف والمبادئ الأخلاقية والمهنية لتحقيق الثقة والمصداقية، حيث أن حوكمة الشركات مفيدة لمنشآت الأعمال، ومن ثمة فإن الشركات لا ينبغي لها أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات، بقدر ما يمكن لهذه الشركات أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات أساليب الإدارة الجيدة التي ينبغي عليها إتباعها في عملها.[1]

2-1-3_ خصائص الشركات العائلية_ نقاط القوة والضعف_:

أولا- نقاط القوة:

أثبتت عدة دراسات أن الشركات المملوكة العائلية تتفوق على مثيلاتها غير المملوكة للعائلة فيما يتعلق بالمبيعات والأرباح ومعايير النمو الأخرى. فالأداء العالي يكون نتيجة لنقاط قوة الشركات العائلية المتأصلة فيها مقارنة بمثيلاتها وتشمل ما يلي:[2]

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

[1] غريب بولرباح، مرجع سابق، ص112.

[2] بنك قطر للتنمية، حوكم الشركات العائلية/http://qatar.smetoolkit.org/qatar/ar/content/ar شوهد يوم: 2018/04/27

مع عملاء الشركات العائلية نجد أن مؤسسة التمويل الدولية (IFC) تقدر بشدة وجود مجموعة من حملة الأسهم الملتزمين في قلب المؤسسة.

- **استمرارية المعرفة:** تجعل المؤسسات العائلية من مهمة نقل معرفتها التراكمية ومهارتها إلى الأجيال التالية من أولى أولوياتها، حيث ينغمس الكثير من أفراد العائلة في مؤسستهم العائلية منذ نعومة أضافرهم. ويؤدي ذلك إلى زيادة مستوى التزامهم ويوفر لهم الأدوات اللازمة لإدارة شركتهم العائلية.
- **الموثوقية والكبرياء:** نظرا لاسم وسمعة الشركات العائلية المصاحب لمنتجاتها أو خدماتها، فهي تجتهد لزيادة جودة مخرجاتها والحفاظ على علاقة طيبة مع شركائها (العملاء، الموردون، الموظفون، المجتمع).

ثانيا– نقاط الضعف:

الكثير من الشركات العائلية تفشل في البقاء على المدى البعيد حيث في الواقع ينهار ما يقارب من ثلثي أو ثلاث أرباع هذه الشركات أو يتم بيعها من قبل المؤسس (المؤسسين) أثناء فترة ولادتهم، يستمر فقط 5% إلى 15% إلى الجيل الثالث المنحدر من سلالة المؤسس (المؤسسين)، هذا المعدل المرتفع من الفشل في هذا النوع 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.

مع ذلك أظهرت الشركات العائلية كذلك بعض نقاط الضعف المتعلقة بطبيعتها بشكل خاص تشمل النقاط التالية.[1]

- **التعقيد:** عادة ما تكون الشركات العائلية أكثر تعقيدا فيما يتعلق بالقواعد الحاكمة عن مثيلاتها نظرا لإضافة متغيرات جديدة فالعائلة تؤدي إضافة للعواطف والأمور العائلية للمؤسسة إلى زيادة تعقيد المشكلات التي يجب أن تتعامل معها هذه الشركات على العكس من أنواع الشركات الأخرى، يلعب أفراد

[1] بنك قطر للتنمية، مرجع سابق.

العائلة أدوارا مختلفة داخل شركتهم مما قد يؤدي في بعض الأحيان إلى حيادية الدوافع بين جميع أفراد العائلة.

- **عدم التمسك بالرسميات**: نظرا لأن معظم العائلات تقوم بإدارة شركاتها بنفسها (خلال الجيل الأول والثاني على الأقل)، عادة ما يكون الاهتمام بوضع إجراءات محددة خاصة بالعمل قليل جدا، كلما ازدادت العائلة والشركة في النمو، قد يؤدي هذا الوضع إلى ظهور العديد من أوجه القصور والنزاعات الداخلية التي قد تهدد استمرارية المؤسسة.
- **قلة الانضباط**: لا تنتبه الكثير من الشركات العائلية إلى المجالات الإستراتيجية الرئيسية بشكل كاف 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 أي شركة عائلية.

2-2_ مراحل نمو الشركات العائلية

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

كان النموذج القديم الذي تتركز فيه السلطة في يد العائلة قد أدى وظائفه بنجاح في الوقت الذي أعتمد العمل فيه على العلاقات، التي قامت بدور الوصل في الأسواق ذات التشريعات الغامضة غير أنه من

المشكوك فيه أن هذا النظام سيحتفظ بقيمته في المستقبل فالمنافسة المتزايدة تتطلب من الشركات أن تعتمد أكثر على الإستراتيجية في كيفية تخصيص الموارد، وتستقطب الشركات العائلية إلى منافسة مع الشركات العالمية، ويوفر هذا النوع من التفاعل للشركات العائلية فرصا جديدة للوصول إلى رأس المال والمواهب.

عادة ما تمر الشركات العائلية بثلاث مراحل من التطور، تتميز بخصائص معينة.[1]

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تجارب وحلول (المنتدى العالمي لحوكمة الشركات)، 2011، ص 75.

الجدول رقم(1): مراحل تطور الشركات العائلية

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

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

لقد تم تطوير العديد من النماذج لوصف وتحليل المراحل المختلفة التي تمر بها الشركات العائلية أثناء إنشائها، وعلى الرغم من أن هذا النموذج يوفر تحليلا جيدا للخطوات الثلاث الأساسية لتطور الشركات العائلية، إلا أنه لا يقتضي ضرورة مرور كل الشركات العائلية بالمراحل الثلاث للتطوير. على سبيل المثال، تختفي بعض الشركات أثناء المراحل الأولى من دورة حياتها نظرا للإفلاس أو لاستحواذ شركة أخرى عليها.

يمكن تلخيص دورة حياة الشركات العائلية فيما يلي:[1]

- مرحلة المؤسس (المؤسسون)؛
- مرحلة إشراك الإخوة؛
- مرحلة إتحاد الأقرباء؛

المرحلة الأولى: المؤسس/المؤسسون(مالك مسيطر)، (الجيل الأول):

هي الخطوة الأولى لإنشاء الشركة العائلية وتكون ملكية وإدارة الشركة بالكامل للمؤسس (المؤسسون). قد يلجأ بعض المؤسسين إلى استشارة عدد قليل من المستشارين أو رفقاء العمل لكنهم سيتخذون غالبية القرارات الرئيسة بأنفسهم، تتسم هذه المرحلة بالتزام شديد من قبل المؤسس (المؤسسون) بالعمل على تحقيق النجاح لشركته كما تتسم بهيكل حوكمة بسيط وعموما تحتوي هذه المرحلة على القليل من مشاكل حوكمة الشركة مقارنة بالمرحلتين التاليتين لأن كلا من السيطرة والملكية مازال في أيدي نفس الشخص (الأشخاص): وهو المؤسس (المؤسسون). وقد تكون أهم مشكلة تحتاج إلى علاج أثناء حياة المؤسس (المؤسسون) 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.

[1] بنك قطر للتنمية، مرجع سابق.

المرحلة الثانية: إشراك الإخوة (الجيل الثاني):

هذه هي المرحلة التي يتم فيها نقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس (المؤسسون) ونظرا لانضمام مزيد من أعضاء العائلة إلى الشركة، فإن مشاكل الإدارة ستصبح أكثر تعقيدا نسبيا كما كانت عليه في المرحلة الأولى من إنشاء الشركة، وإليكم بعض التحديات الشائعة في مرحلة إشراك الأبناء: الحفاظ على التجانس بين الإخوة، وتنظيم عمليات وإجراءات العمل، وإرساء قنوات الاتصال الفعالة بين أعضاء العائلة وتأمين خطة انتقال المناصب الإدارية الرئيسية.

المرحلة الثالثة: إتحاد الأقارب (إتحاد العصب أو الأسرة الحاكمة) العائلة الممتدة (الجيل الثالث):

تصبح إدارة الشركة أكثر تعقيدا في هذه المرحلة نظرا لانضمام عدد أكبر من أعضاء العائلة بشكل مباشر أو غير مباشر بما في ذلك أبناء الإخوة والأقارب والأنساب، ولأن العديد من هؤلاء الأعضاء ينتمي إلى أجيال مختلفة وفروع مختلفة من العائلة، قد يكون هناك اختلاف السياسات الخاصة بكيفية إدارة الشركة وكيفية رسم الإستراتيجية العامة، بالإضافة إلى ذلك قد تنتقل أي خلافات كانت بين الإخوة في المرحلة السابقة إلى جيل أبناء العم أيضا، لذلك تنطوي هذه الفترة على أكثر مشكلات الحوكمة داخل العائلة، وإليكم معظم المشاكل الشائعة التي تواجه الشركة العائلية في هذه المرحلة: توظيف أفراد العائلة؛ وحقوق العائلة في امتلاك الأسهم؛ وسيولة الأسهم؛ وسياسة توزيع الأرباح؛ ودور أفراد العائلة في الشركة؛ وحل نزاعات العائلة؛ ورؤية العائلة ومهمتها.

2-3_ مبادئ الحوكمة واستمرارية الشركات العائلية

نلخصها فيما يلي:[1]

[1] الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، انهيار الشركات العائلية، على الموقع الإلكتروني : WWW.ABAHE.CO.UK, شوهد يوم: 2018/05/07.

- **أهمية فصل الملكية عن الإدارة في الشركات العائلية:**

من الأمور التي تؤدي إلى استمرار الشركات العائلية باختلاف أنواعها، فصل ملكية رأس المال عن الإدارة، حتى تستمر إدارة الشركة في عملياتها دون اختلاطها بمالكي رأس المال. 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.

- **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.

- 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.

- 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.

– 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.

– 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 أن يحلو محل مورثيهم بدلا من أن يظل من الأرباح التي تؤدي للشريك.

المبحث الثالث: تطبيق حوكمة الشركات العائلية في الجزائر

تشكل الحوكمة للمؤسسة أهم الموضوعات التي تستقطب إتمام الجزائر في الوضع الراهن، حيث أصبح أولوية وطنية، يعود هذا للحاجة الماسة والمتنامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطورة. وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة المعنى الأول بتطبيق مبادئ الحوكمة، باعتبار المكانة التي نأمل أن تحتلها كمحرك لخلق الثروة خارج المحروقات وإحداث مناصب شغل دائمة.

1-3 _ المشاكل العامة للحوكمة في المؤسسة الجزائرية:

تواجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أربع مسائل تقليدية فيما يخص قواعد الحوكمة للمؤسسة، غير أن حدتها تختلف باختلاف انشغال المؤسسة سواء ما تتعلق ببقائها أو بنومها.

يمكن تلخيص أهم المشاكل العامة للحوكمة التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في الجدول الموالي:[1]

[1] وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، ص 23.

الجدول رقم(2):المشاكل العامة للحوكمة حسب الجيلين الكبيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني صعوبات البقاء	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات النمو
العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة	باعتبار أن ملاك المؤسسة هم أنفسهم المسيرين مما يولد حالة خلط بين الوضعين وهذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية.	عملية الفصل بين وظيفة المدير والمسير تكون اكثر تحديدا، حتى لو كانت الوظيفتين مجموعتين في شخص واحد وتنجم عن ذلك جودة العلاقات مع الأطراف الخارجية الأخرى.
الوضعية الصحية لنتائج المؤسسة	ضعف قواعد التسيير لا تسمح بضبط دقيق لنتيجة المؤسسة.	وجود قواعد التسيير يسمح بضبط أفضل لنتائج المؤسسة، ولكن السؤال عن مدى صحتها يبقى مطروحا.
حالات الانتقال والخلافة	مشاكل الانتقال والخلافة، غير متوقعة عادة، وعندما تنشأ تجد المؤسسة نفسها غارقة في وضعيات مستعصية يمكن أن تقودها إلى الخطر.	تكون مشاكل الانتقال والخلافة أكثر توقعا، ولكن معالجتها يمكن أن تثير اضطرابا في سيرورة المؤسسة.
التناسق بين الاستراتيجية ومصلح المؤسسة	المؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لأن اهتمامها ينحصر في ضمان بقاءها يوما بعد يوم.	تكون للمؤسسة قدرة على وضع استراتيجية ولكن مدى تنسقها، أي هذه الإستراتيجية مع مصالحها تستحق لدعم.

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، ص 24.

3-2_ المشاكل الخاصة للحوكمة في المؤسسة الجزائرية:

تختص مشاكل الحوكمة بدرجات متفاوتة، مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونلخصها فيما يلي:[1]

أولا: تحسين علاقة المؤسسة بالبنك:

ثمة مشكلة واسعة الانتشار حيث تشكي العديد من المؤسسات من صعوبة الحصول على قرض بنكي، في حين تخفي البنوك عادة ضعف رأس مال المؤسسات، أو حساباتها (السابقة أو المتوقعة) التي لا تعكس الحقيقة الاقتصادية لهذه الأخيرة.

تهتم قواعد الحوكمة للمؤسسة بصحة الحسابات وارتباطها بحقيقة اقتصادية وكذا زيادة شفافية المؤسسة للعميل المصرفي سواء على الصعيد التاريخي أو التوقعي.

ثانيا: جذب مستثمرين خارجين إلى النواة الأولية للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية:

يطرح موضوع البحث عن شركاء خارجين عن نواة المساهمين الأولية التي تكون عائلية غالبا.

في الجزائر ليس هناك تجميع كاف لتجارب ناجحة تخص تجارب في فتح رأس المال، بالنظر إلى الحذر الذي يبديه أقلية المساهمين الذين يخشون فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة بالنظر إلى المساهمين الغالبين. يلتزم ملاك المؤسسات بتحديد الشروط المناسبة لوضع الثقة في المستثمرين الخارجين والمحافظة على حقوقهم، بواسطة التطبيق الصارم لمبادئ الحوكمة في هذا الشأن.

ثالثا: تمكين المؤسسة من إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية:

توسع مع الوقت علاقة حذر لدى المؤسسة الجزائرية، ومنها الخاصة من الإدارة الجبائية واقتنع الكثير من رؤساء المؤسسات من ضرورة وجود علاقة نزيهة وشفافة مع هذه الإدارة وعليه يعد الجهد المبذول من أجل شفافية ونزاهة

[1] وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سابق، ص ص 24-25.

الحسابات، عنصرا أساسيا يسمح للمؤسسة من بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء مقابل إجراءات الدعم التي تتخذها السلطات العمومية في هذا الشأن.

رابعا: توضيح العلاقة بين المساهمين:

تعرف الكثير من المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي لفكرة "الجمعية" مفهوما سلبيا على الرغم من أن "الجمعية" حركة حضارية وهي ممر لا بد منه للمقاول الراغب في توسيع مؤسسته، وهي عنصر حيوي لنمو المؤسسة وكذا تحديد قواعد تصرف المساهمين لا سيما فيها يخص الحقوق والواجبات وحماية المساهمين الأقليين.

خامسا: توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين الغير مساهمين:

إن قبول المسيرين التنفيذيين الغير مساهمين، وفضلا عن ذلك، ليسوا أعضاء نواة عائلة المؤسسة، أدى لخلق وضعية جديدة في العديد من المؤسسات.

هذه الوضعية تطرح مشكلة الثقة والامتياز والأجر ويشوبها عدم استقرار الإطار المسير الغير مساهم أو الغير منتمي للعائلة وعليه، تظهر الحاجة لتوضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين وتحديد هيئات مجلس الإدارة أو المراقبة للجنة المديرين وغيرها.

سادسا: توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي:

تعاني العديد من المؤسسات من تمييع المسؤوليات أو تركيزها المبالغ فيه وتحمل هذه الوضعيات إلى زرع بذور الأزمات الداخلية والمنازعات سواء لدى الفريق التنفيذي أو بين هذه الأخيرة والمساهمين على حد سواء (سواء شغلو مناصب تنفيذية أو لا).

إن تبني قواعد الحوكمة للمؤسسة سيسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية وخاصة بوضع تنظيم ومخطط هيكلي وضبط الصلاحيات والتقسيم الدقيق للوظائف.

سابعا: معالجة مشاكل الاستخلاف:

لا تستطيع الأغلبية الساحقة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاوز عقبة غياب المؤسس بسهولة لأسباب متعددة نذكر منها:

- عدم استعداد الورثة؛
- غموض وضعية الأملاك؛
- غياب الهياكل الداخلية الدائمة للمؤسسة بسبب تركيز السلطات؛

المقصود في هذا الشأن هو توقع عدد من الإجراءات المكتوبة والغير مكتوبة والمتضمنة:

- إدماج وتحسين المالكين من المؤسسة من الجيل الثاني بالمسؤولية تدريجيا؛
- توقع إجراءات الإست
- خلاف مثل الحفاظ على أملاك المؤسسة؛
- تحديد إجراءات تنازل المؤسسة خارج نواة العائلة.

يحتمل أن أي مؤسسة يمكنها أن تعيش مشاكل الحوكمة بطريقة منفردة، وعليه يقع على كل مؤسسة البدء بتقييم نفسها والتأهب الضروري بأخذ الإجراءات اللازمة.

خلاصة الفصل

إن تزايد الاهتمام بحوكمة الشركات خلال السنوات الأخيرة في العديد من الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة، عقب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي مست الشركات في العديد من دول العالم، نتيجة استخدام طرق محاسبية معقدة والتلاعبات المالية والإدارية وهنا أصبحت الحاجة ملحة لإيجاد طرق لإدارة الشركات ومراقبتها بما يضمن حقوق أصحاب المصالح.

تعد الحوكمة أحد أهم الأسباب التي تراقب وتنظم العلاقة بين الأطراف ذات المصلحة وتضمن حقوقهم.

بعد تعرضنا في هذا الفصل والمتعلق بحوكمة الشركات العائلية يمكن أن نستنتج أن:

- الحوكمة هي مجموعة من الأنظمة والقوانين التي تعمل على تنظيم الشركات وتخضعها للرقابة على أدائها؛
- تتضمن الحوكمة قواعد الإفصاح المالي والإداري وكافة المعلومات الأخرى؛
- تتضمن الحوكمة مجموعة من المبادئ التي تضمن حقوق أصحاب المصالح؛
- تنظم الحوكمة العلاقة بين الأطراف الثلاثة: مجلس الإدارة، أصحاب المصالح، المستثمرين؛

الفصل الثاني

دراسة عينة من

المؤسسات الصناعية

في ولاية المسيلة

تمهيد

تعتبر الدراسة النظرية بنية تحتية للانطلاق في الدراسة الميدانية التي عادة ما تكون نتائجها هي الهدف الرئيسي لأي مشروع بحث علمي، وبالتالي كان لا بد من إكمال الجانب النظري لهذه الدراسة بتطبيق ميداني يمكن من إسقاط المفاهيم والنتائج النظرية على الواقع.

انطلاقا من ذلك تم إعداد هذا الفصل " تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في استمرارية الشركات العائلية – دراسة عينة من المؤسسات في ولاية المسيلة–"، الذي يمثل دراسة ميدانية في مجموعة من الشركات العائلية التي قامت بالإجابة على محاور الاستبيان الذي تم توزيعه عليها، والذي يعتبر الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، مدعوما بأدوات أخرى ، الهدف منها استخراج النتائج وتحليلها وتفسيرها بناءا على الفرضيات الموضوعة للخروج بنتائج عامة واقتراحات تتماشى مع أهداف الموضوع.

لتحقيق أهداف هذا الفصل تم اعتماد الخطة التالية:

- **المبحث الأول**: تقديم منهجية الدراسة الميدانية.
- **المبحث الثاني**: تحليل معطيات البيانات التعريفية للاستبيان.
- **المبحث الثالث**: تحليل معطيات المحور الأول والثاني من الاستبيان

المبحث الأول: تقديم منهجية الدراسة الميدانية

إنا نجاح أي دراسة ميدانية يعتمد على المنهجية التي يتم العمل وفقها للوصول إلى تحقيق الهدف المسطر، وفي ما يلي سيتم تقديم منهجية الدراسة الميدانية لهذا البحث انطلاقا من المنهج المعتمد والأدوات المستخدمة لجمع المعلومات، وصولا إلى المجتمع والعينة التي اقتصرت عليها هذه الدراسة.

1-1_ المنهج المعتمد في الدراسة

تتعدد المناهج التي يمكن الاعتماد عليها للقيام بدراسة علمية، وذلك بناءا على نوع المعلومات المرغوب في الوصول إليها، وكذا طبيعة الموضوع محل البحث والدراسة. كما يمكن الاعتماد على أكثر من منهج واحد للتمكن من وصول إلى نتائج موضوعية.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد المنهج المناسب لوصف ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تحليلها وتفسيرها بطريقة موضوعية.

وفقا لهذا المنهج تم جمع العديد من البيانات المتعلقة بموضوع البحث من جهة، وبميدان الدراسة من جهة أخرى، والبيانات المتعلقة بالدراسات المشابهة التي تناولت الموضوع من قبل، ما سمح في مرحلة أولى بالتعرف على توجه البحث ومكن من اختيار الأدوات اللازمة والمناسبة للدراسة الميدانية، كتصميم الاستبيان الملائم. بعد ذلك تم تحليل مختلف الاستمارات المتحصل عليها.

1-2- أدوات جمع بيانات الدراسة

إن تحديد منهج معين للبحث والدراسة يرافقه اختيار الأدوات اللازمة لجمع البيانات وفقا له، وبالتالي فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب أساسي لجمع البيانات هو الاستبيان.

يعتبر الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، ومن أكثرها شيوعا واستخداما.

أولا: تعريف الاستبيان: يعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها تتميز بالشفافية التامة، مما يجعله يعمم أحكامه من خلال النتائج المتوصل إليها. إذا فالاستبيان هو مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع، والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة.[1]

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأحد أدوات جمع البيانات، حيث يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

- معرفة درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بالشركات العائلية الجزائرية؛
- التعرف على العلاقة بين تطبيق الحوكمة في الشركة العائلية واستمراريتها.

ثانيا: تصميم الاستبيان: تمت عملية تصميم الاستبيان وفقا للعديد من الدراسات السابقة التي أخذت كمرجعية، بالإضافة إلى آراء العديد من الأساتذة، حيث تم تصميمه نهائيا بعد تحكيمه من قبل عدد من الأساتذة. تم الاعتماد في الإجابات على سلم " ليكرت " الذي تراوحت الإجابات بين: غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة.

توزعت الأسئلة التي اشتملها الاستبيان على محورين أساسيين، حيث كانت نسبة الأسئلة متناسبة ومتناسقة مع بعضها، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

[1] سعودي وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015-2016، ص 162.

الجدول رقم (03): محاور الاستبيان وفقرات كل محور

	اسم المـــحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
01	تطبيق الحكومة في الشركة	13 – 01	13	%52
02	دور مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركة العائلية	25 - 14	12	%48
المجموع		25 - 01	25	%100

المصدر: من إعداد الباحثان على معطيات الاستبيان

ضم الاستبيان، بالإضافة إلى الأسئلة والمحاور المذكورة، قسمنا تعريفيا (بيانات عامة) يخص كل من المستجوب والمؤسسة التي يعمل بها، حيث تتمثل المعلومات الخاصة بالشركة تصنيف الشركة وعمرها، أما المعلومات الخاصة بالمستجوب فشملت جنس مالك الشركة، عمره ومؤهلاته العلمية.

ثالثا: ثبات الاستبيان

تم استخدام اختبار الثبات للاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ ، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم(04): معامل ثبات الاستبيان

عدد العبارات	معامل الثبات
25	0.6

المصدر من إعداد الباحثان بناء على معطيات SPSS.

تظهر النتائج أن معامل الثبات أكبر من 0.5 وبالتالي يمكن القول أن أسئلة الاستبيان متناسقة داخليا وغير متناقضة ولها علاقة بموضوع البحث.

ثالثا: الاختبارات

تم الاعتماد في الدراسة على أسلوب الاختبار الإحصائي من خلال حساب مجموعة من المؤشرات الإحصائية باستخدام برنامج spss، وتتمثل هذه المؤشرات في التكرارات والنسب المؤوية، وكذا حساب المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط وغيرها.

اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وفق الفرضيات التالية

H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بمستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$

H1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي بمستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$

يظهر نتائج اختبار كلوموجروف–سمنروف باستخدام محاور الاستبيان. وقد أعطت النتائج قيمة sig تساوي 0.200 وهي أكبر من مستوى المعنوية 5 % التي تم اعتمادها، وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية H0 ورفض الفرضية البديلةH1 . بمعنى أن المجتمع المسحوب منه عينة الدراسة تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

1–3– مجتمع وعينة الدراسة

استهدفت هذه الدراسة عدد من المؤسسات التي تدخل ضمن تصنيف الشركات العائلية. حيث تم اختيار عينة عشوائية من عدة مناطق لولاية المسيلة وفي قطاع الصناعة للإجابة على أسئلة الاستبيان، وهذا من خلال التوزيع المباشر.

تم توزيع وتحصيل تحصيل خمسة عشرة (15) استبيان تمثل إجابات خمسة عشرة شركة بدون إلغاء أي استبيان. وكان المستهدفون من الاستبيان هم مالكوا هذه الشركات.

المبحث الثاني: تحليل معطيات البيانات التعريفية للاستبيان

يضم الاستبيان جزئين خاصين بالبيانات التعريفية، يخص الأول البيانات المتعلقة بالشركة الموجه لها الاستبيان، والجزء الثاني يخص البيانات الشخصية للمجيب.

1–2– تحليل معطيات البيانات الخاصة بالشركة

يضم هذا الجزء مجموعة المعلومات المتعلقة بالشركة المجيبة والتي قد تؤثر على الإجابات المقدمة أهمها: تصنيفها (أو حجمها)، عمرها.

أولا– تحليل معطيات العينة من حيث تصنيف المؤسسة

شملت العينة العشوائية للإجابة على أسئلة الاستبيان التصنيفات الثلاثة للشركات العائلية التي وردت في القانون الجزائري.

كانت الإجابات كما يظهر الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): توزيع إجابات الاستبيان حسب تصنيف المؤسسة

تصنيف المؤسسة	التكرار	النسبة(%)
مصغرة (أقل من 9 عمال)	**1**	**6،7**
صغيرة (من 10 إلى 49عامل)	**9**	**60،00**
متوسطة (من 50 إلى 249 عامل)	**5**	**33،3**
المجموع	**15**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على معطيات الاستبيان ونتائج برنامج spss

توزعت العينة بين التصنيفات الثلاثة للشركات في الجزائر وهي المصغرة والصغيرة والمتوسطة، وقد تجاوزت نسبة الشركات الصغيرة أكثر من نصف الإجابات (60،00%)، تليها الشركات المتوسطة بنسبة (33،3%)، ثم الشركات المصغرة بنسبة (6،7%).

ثانيا– تحليل معطيات العينة من حيث عمر الشركة

لقد شملت العينة المختارة للإجابة على الاستبيان ثلاثة فئات للشركات.

وقد كانت الإجابات كما يظهر الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): توزيع إجابات الاستبيان حسب عمر الشركة

السن	التكرار	النسبة(%)
أقل من 20 سنوات	5	33،3
من 21 إلى 30 سنة	8	53،3
أكثر من 30 سنة	2	13،3
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على معطيات الاستبيان ونتائج برنامج spss.

توزعت العينة بين الفئات الثلاثة للشركات في الجزائر، الفئة الأولى وهي اقل من 20 سنة، والتي كانت بنسبة (33،3%)، أما الفئة الثانية كانت من 21 إلى 30 سنة، والتي كانت بنسبة (53،3%)، وبالنسبة للفئة الثالثة التي أكثر من 30سنة والمتمثلة بنسبة (13،3%).

يتضح من خلال هذه النتائج أن معظم الشركات هي ضمن الجيل الأول الأمر الذي يتطلب اعتماد آليات الانتقال إلى الجيل الثاني بحيث يضمن استمرارية الشركة العائلية.

2-2-تحليل معطيات البيانات الخاصة بالمستجوبين

يمثل هذا الجزء مجموع المعلومات التي لها علاقة بالفرد المجيب على الاستبيان وهو مالك الشركة وتضم: الجنس، السن، الخبرة، الوظيفة.

أولا-تحليل معطيات العينة من حيث الجنس

توزعت أفراد العينة المختارة بين الذكور والإناث وفقا للإحصائيات في الجدول الموالي:

الجدول رقم(07): توزيع إجابات الاستبيان حسب جنس المستجوبين

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	15	100
أنثى	0	0
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على الاستبيان ونتائج برنامج spss

يظهر الجدول أن كامل المجيبين ذكور، وهذا لطبيعة المجتمع الجزائري الذي يكون في أغلبية المستثمرون وأصحاب المشاريع من فئة الذكور.

ثانيا–تحليل معطيات العينة من حيث السن

تم تقسيم الفئات العمرية للمجيبين على الاستبيان إلى ثلاث فئات حيث لا تتجاوز الأولى 40 سنة، والفئة الثانية تبلغ من العمر بين 40 و 60 سنة، أما الفئة الثالثة فتتجاوز أعمارها 50 سنة.

وقد تم اختيار هذا التقسيم لإدراك مدى تعرض الشركة العائلية لمشكل الخلافة وبالتالي استمرارية الشركة.

الجدول رقم (08): توزيع إجابات الاستبيان حسب سن المستجوبين

السن	التكرار	النسبة (%)
أقل من 40 سنة	4	26،7
من 40 إلى 60 سنة	8	53،3
أكثر من 60 سنة	3	20،0
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على معطيات الاستبيان ونتائج برنامج spss

تميز أفراد العينة الذين أجابو على الاستبيان بانتمائهم للفئة العمرية بين 40-60 سنة بنسبة 53،3%، تليها نسبة السن لأقل من 40 سنة التي قدرت ب 26،7% أما المجيبين الأكبر من 60 سنة فمثلت نسبة 20،0%.

ثالثا–تحليل معطيات العينة من حيث المستوى التعليمي

تم تقسيم الفئات للمجيبين على الاستبيان غالى فئات نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم(09): توزيع إجابات الاستبيان حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة(%)
ابتدائي	0	0
متوسط	4	26،7
ثانوي	7	46،7
جامعي	4	26،7
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على معطيات الاستبيان ونتائج spss.

المبحث الثالث: تحليل معطيات المحور الأول والثاني من الاستبيان

يتعلق المحورين بتطبيق الحوكمة في الشركات العائلية محل الدراسة، حيث ضم هذا المحور الأول 13 عبارة والمحور الثاني 12 عبارة تتناول العلاقة بين الحوكمة واستمرارية الشركات العائلية.

تم الاعتماد في عملية تحليل العبارات المكونة للمحور الأول على عدد من الاختبارات الإحصائية أهمها التكرارات والنسب المئوية للإجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم الاعتماد على اختبار khi-deux لكل عبارة من عبارات الاستبيان للتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدم وجودها.

3-1- تحليل عبارات المحور الأول الخاص بتطبيق الحوكمة في المؤسسة

يظهر الجدول التالي نتائج الاختبارات والتحليل الإحصائي الخاص بعبارات المحور الأول:

الجدول رقم(10): النتائج الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول من الاستبيان

العـــــبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		موافق بشدة	
	ت[1]	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
يتم إعداد تقارير سنوية توضح الوضعية المالية للشركة.	0	0	0	0	0	0	5	33.33	10	66.66
يوجد تعدد في المسؤوليات لكل طرف.	2	13.33	1	6.66	1	6.66	7	46.66	4	26.66
تتم محاسبة العمال حتى ولو كانوا من العائلة	0	0	0	0	2	13.33	6	40	7	46.66
من الأفضل أن يكون مالك الشركة هو نفسه مسيرها.	2	13.33	4	26.66	3	20	2	13.33	4	26.66
يفضل تسيير الشركة بأن يوكل إلى مدير من خارج العائلة.	5	33.33	3	20	2	13.33	2	13.33	3	20
يستحسن التسيير من طرف فريق تنفيذي من عائلة المؤسس.	1	6.66	2	13.33	3	20	6	40	3	20
يتم التوظيف على أساس الخبرة.	6	40	6	40	4	13.33	1	6.66	0	0
هناك إنصاف بين كل العمال فيما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم.	0	0	0	0	4	26.66	6	40	5	33.33
يحصل الزبائن على منتجاتهم في الوقت المحدد.	1	6.66	0	0	0	0	5	33.33	9	60
يحصل الموردون على مستحقاتهم المالية في الوقت المحدد.	0	0	1	6.66	3	20	7	46.66	4	26.66
يتم تحضير الخلفاء المحتملين للشركة.	1	6.66	5	33.33	2	13.33	4	26.66	3	20
يتم تحديد آليات لتجنب الخلافات في حالة انتقال الملكية.	1	6.66	2	13.33	1	6.66	7	46.66	4	26.66
يتم التحضير لنقل الملكية خارج العائلة كحالة محتملة.	5	33.33	6	40	1	6.66	3	20	0	0

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على معطيات الاستبيان ونتائج spss.

[1] التكرارات

فيما يلي تحليل العبارات بصفة تفصيلية:

العبارة الأولى: أكد 66.66% من أفراد العينة أنهم يقومون بإعداد تقارير سنوية توضح الوضعية المالية للشركة العائلية حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ 4.6667 مع انحراف معياري بـ 0.4879. وهو ما يتطابق مع مبادئ الحوكمة.

العبارة الثانية: ظهرت آراء 73.33% من أفراد العينة بالموافقة على تعدد المسؤوليات (46.66% موافق و26.66 % موافق بشدة) و هو ما يتنافى مع مبادئ الحوكمة بحيث تكون مسؤولية كل طرف محددة بوضوح، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.6667 مع انحراف معياري بـ 1.34519.

العبارة الثالثة: أكد أغلب أفراد العينة المستجوبة موافقتهم على أنه يتم محاسبة العمال حتى ولو كانوا من العائلة وهو ما يتطابق مع مبادئ الحوكمة حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ 4.3333 مع انحراف معياري بـ 0.72375.

العبارة الرابعة: انقسمت أفراد العينة المستجوبة بين موافق وغير موافق على أن يكون مالك الشركة هو نفسه مسيرها، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.1333 مع انحراف معياري بـ 1.45733.

العبارة الخامسة: أكد 53.33% بغير موافقة تسيير الشركة بأن يوكل إلى مدير من خارج العائلة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.6667 مع انحراف معياري بـ 1.58865.

العبارة السادسة: ظهرت آراء 80% موافقتهم على أن يكون التسيير من طرف فريق تنفيذي من عائلة المؤسس وذلك لنجاح الشركة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.5333 مع انحراف معياري بـ1.18723.

العبارة السابعة: أكد 80% من أفراد العينة بغير موافقة على أن التوظيف يتم على أساس الخبرة وهذا يشكل خطرا على استمرارية الشركات العائلية، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.8667 مع انحراف معياري بـ 0.91548.

العبارة الثامنة: أكد كل أفراد العينة بالموافقة على أن هناك إنصاف بين العمال فيما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم، وهذا يدل على تطبيق مبادئ الحوكمة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ 4.0667 مع انحراف معياري بـ 0.79881

العبارة التاسعة: أكد 93.33% من أفراد العينة المستجوبة موافقون بشدة على حصول الزبائن على منتجاتهم في الوقت المحدد حسب الشروط المتفق عليها، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ 4.4000 مع انحراف معياري بـ 1.05560.

العبارة العاشرة: عبرت 93.32% من مجموع الشركات بموافقة أن الموردون يحصلون على مستحقاتهم المالية في الوقت المحدد، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.9333 مع انحراف معياري بـ 0.88372.

العبارة الحادية عشر: اختلفت أراء أفراد العينة المستجوبة فيما يتعلق بالتحضير للخلفاء المحتملين للشركة. وهو ما يدل على عدم وضوح الرؤية حول مستقبل الشركة العائلية، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ3.2000 مع انحراف معياري بـ 1.32017.

العبارة الثانية عشر: أكد 79.98% من أفراد العينة المستجوبة أنهم موافقون بتحديد آليات لتجنب الخلافات في حالة انتقال الملكية وهو ما يتطابق مع مبادئ الحوكمة،حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ3.7333 مع انحراف معياري بـ 1.22280.

العبارة الثالثة عشر: أكد 73.33% من أفراد العينة المستجوبة غير موافقتهم على نقل الملكية خارج العائلة كحالة محتملة، مما يشكل خطر على استمرارية الشركة العائلية، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ2.1333 مع انحراف معياري بـ 1.12546.

دراسة الفروق الإحصائية لعبارات المحور الأول الخاص بتطبيق الحوكمة في الشركات العائلية محل الدراسة

سيتم التحقق من حالات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات المحصلة من أفراد العينة.

ونظرا أن المجتمع الذي سحبت منه العينة تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، ونظرا لصغر حجم العينة (أقل من 30) فسيتم الاستعانة باختبار Khi-deux وهو لامعلمي أي أن شروط الإختبار متحققة. يعتمد على المقارنة

بين التكرارات المشاهدة (الواقعية) والتكرارات النظرية (المتوقعة) لتحديد درجة تطابقها، والهدف منه هو تحديد اتجاه إجابات المبحوثين في متغير معين.[1]

سيتم هذا الاختبار من خلال اختبار الفرضيتين التاليتين :

الفرض العدمي: H0 عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين فيما يتعلق بالعبارة.

الفرض البديل: H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين فيما يتعلق بالعبارة.

يتم اختبار النتائج مقارنة بمستوى معنوية يقدر بـ (5%) فإذا كانت النتائج أكبر من مستوى المعنوية يتم قبول الفرض العدمي H0 ، وإذا كانت النتائج أقل من مستوى المعنوية سيرفض الفرض العدمي ويقبل الفرض البديل.

نتائج اختبار Khi-deux تظهر في الجدول الموالي:

[1] يعلى فاروق، مطبوعة حول مقياس: اختبار الفرضيات، جامعة محمد لمين دباعين، سطيف 2.

الجدول رقم(11): اختبار Khi-deux الخاص بعبارات المحور الأول من الاستبيان

العبارة	قيمة Khi-deux	قيمة Sig
يتم إعداد تقارير سنوية توضح القيمة المالية للشركة.	1.677	0.197
يوجد تعدد في المسؤوليات لكل طرف.	8.667	0.070
تتم محاسبة العمال حتى ولو كانوا من العائلية.	2.800	0.247
من الأفضل أن يكون مالك هو نفسه مسيرها.	1.333	0.856
يفضل تسيير الشركة بأن يوكل إلى مدير من خارج العائلة.	2.000	0.736
يستحسن التسيير من طرف فريق تنفيذي من عائلة المؤسس.	4.667	0.323
يتم التوظيف على أساس العلاقات العائلية.	5.533	0.137
هناك إنصاف بين العمال من العائلة والعمالة خارج العائلة فيما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم.	0.400	0.819
يحصل الزبائن على منتجاتهم في الوقت المحدد.	6.400	0.041
يحصل الموردون على مستحقاتهم المالية في الوقت المحدد.	5.000	0.172
يتم تحضير الخلفاء المحتملين للشركة.	3.333	0.504
يتم تحديد آليات لتجنب الخلافات في حالة انتقال الملكية.	8.667	0.070
يتم التحضير لنقل الملكية خارج العائلة كحالة محتملة.	3.933	0.269

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على معطيات الاستبيان ونتائج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

العبارة الأولى: قيمة مربع كاي تساوي 1.667 وقيمة الدلالة المرفقة تساوي 0.197 وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل فرضية العدم بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: بأنه يتم إعداد تقارير سنوية توضح القيمة المالية للشركة.

العبارة الثانية: قيمة مربع كاي تساوي 8.667 وقيمة الدلالة المرفقة تساوي 0.070 وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل فرضية العدم بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: أنه يوجد تعدد في المسؤوليات لكل طرف.

العبارة الثالثة: قيمة مربع كاي تساوي 2.800 وقيمة الدلالة المرفقة تساوي 0.247وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل فرضية العدم بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: أنه تتم محاسبة العمال حتى ولو كانوا من العائلة.

العبارة الرابعة: قيمة مربع كاي تساوي 1.333 وقيمة الدلالة المرفقة تساوي 0.856 وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل فرضية العدم بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: بأنه من الأفضل أن يكون مالك الشركة هو مسيرها.

العبارة الخامسة: قيمة مربع كاي تساوي 2.000 وقيمة الدلالة المرفقة 0.736 وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل فرضية العدم بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: بأنه يفضل تسيير الشركة بأن يوكل إلى مدير من خارج العائلة.

العبارة السادسة: قيمة مربع كاي تساوي 4.676 وقيمة الدلالة المرفقة 0.323 وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل فرضية العدم بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: بأنه يستحسن التسيير من طرف فريق تنفيذي من عائلة المؤسس.

العبارة السابعة: قيمة مربع كاي تساوي 5.533 وقيمة الدلالة المرفقة 0.137 وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل فرضية العدم بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: بأنه يتم التوظيف على أساس العلاقات العائلية.

العبارة الثامنة: قيمة مربع كاي تساوي 0.400 وقيمة الدلالة المرفقة 0.819 وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل فرضية العدم بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: بأنه هناك إنصاف بين العمال من العائلة والعمالة خارج العائلة فيما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم.

قيمة مربع كاي تساوي 6.400 وقيمة الدلالة المرفقة 0.041 وهي أقل من 0.05 وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بمعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: بأنه يحصل الزبائن على منتجاتهم في الوقت المحدد.

العبارة العاشرة: قيمة مربع كاي تساوي 5.000 وقيمة الدلالة المرفقة 1.172 وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل فرضية العدم بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: بأنه يحصل الموردون على مستحقاتهم المالية في الوقت المحدد.

العبارة الحادية عشرة: قيمة مربع كاي تساوي 3.333 وقيمة الدلالة المرفقة 0.504 وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل فرضية العدم بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: بأنه يتم تحضير الخلفاء المحتملين للشركة.

العبارة الثانية عشرة: قيمة مربع كاي تساوي 8.667 وقيمة الدلالة المرفقة 0.070 وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل فرضية العدم بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: بأنه يتم تحديد آليات لتجنب الخلافات في حالة انتقال الملكية.

العبارة الثالثة عشرة: قيمة مربع كاي تساوي 3.933 وقيمة الدلالة المرفقة 0.269 وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل فرضية العدم بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: بأنه يتم التحضير لنقل الملكية خارج العائلة كحالة محتملة.

3-2- تحليل عبارات المحور الثاني الخاص بعلاقة الحوكمة باستمرارية الشركات العائلية

يظهر الجدول التالي نتائج الاختبارات والتحليل الإحصائي الخاص بعبارات المحور الثاني:

الجدول رقم(12): النتائج الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني من الاستبيان

العـــــبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		موافق بشدة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الالتزام بلائحة حوكمة الشركات يحد من المشاكل العائلية.	1	6.66	0	0	1	6.66	12	80	1	6.66
تطبيق الحوكمة يقلل من سيطرة أفراد العائلة على للشركة.	0	0	0	0	6	40	9	60	0	0
الالتزام بلائحة حوكمة الشركات يمكن الشركة من الحد من النزاعات التي تؤثر على مسيري الشركة.	0	0	0	0	2	13.33	10	66.66	3	20
عدم فصل الملكية عن الإدارة يخلق المنافسة المستمرة بين أفراد العائلة للسيطرة على إدارة الشركة.	2	13.33	2	13.33	4	26.66	7	46.66	0	0
عدم فصل الملكية عن الإدارة يتخذ ذريعة لتصفية الحسابات الشخصية بصرف النظر عن النتائج الاقتصادية.	2	13.33	2	13.33	1	6.66	8	53.33	2	13.33
فصل الملكية عن الإدارة تزيد من قدرة الشركة على التطوير.	0	0	2	13.33	4	26.66	4	26.66	5	33.33
تطبيق مبادئ الحوكمة (الإفصاح والشفافية) يعزز من مصداقية البيانات المالية للشركة.	1	6.66	0	0	1	6.66	5	33.33	8	53.33
الالتزام بلائحة حوكمة الشركات يمكن الشركة من توفير مصادر التمويل اللازمة.	1	6.66	1	6.66	5	33.33	4	26.66	4	26.66
تطبيق آليات الحوكمة يحقق الثقة الكبيرة للأنظمة الرقابية في أداء عملهم بمهنية.	1	6.66	1	6.66	1	6.66	9	60	3	20
تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد في منع النزاعات العائلية	0	0	0	0	2	13.33	7	46.66	6	40
إن تحضير خلفاء يؤدي إلى استمرار الشركة	0	0	1	6.66	0	0	4	26.66	10	66.66
عدم التحضير لنقل الملكية يؤدي في كثير الأحيان إلى تصفية الشركة العائلية	1	6.66	1	6.66	7	46.66	2	13.33	4	26.66

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على معطيات الاستبيان ونتائج spss.

العبارة الأولى: أكد 80% من أفراد العينة أنهم موافقون بأن الالتزام بلائحة حوكمة الشركات يحد من المشاكل العائلية، وبالتالي المحافظة على استمرارية الشركات العائلية، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.8667 مع انحراف معياري بـ 0.63994 .

العبارة الثانية: أكد 60% من أفراد العينة أنهم موافقون بأن تطبيق الحوكمة يقلل من سيطرة أفراد العائلة على الشركة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.6000 مع انحراف معياري بـ 0.50709 .

العبارة الثالثة: أكد 86.66% من أفراد العينة بالموافقة على أن الالتزام بلائحة حوكمة الشركات يمكن الشركة من الحد من النزاعات التي تؤثر على مسيري الشركة ، وبالتالي المحافظة على استمرارية الشركات العائلية ، كما تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ 4.0667 مع انحراف معياري بـ .0.59362 .

العبارة الرابعة: أكد 46.66% من أفراد العينة الموافقة على أن عدم فصل الملكية عن الإدارة يخلق المنافسة المستمرة بين أفراد العائلة للسيطرة على إدارة الشركة،، وهو ما يؤثر سلبا على استمرارية الشركات العائلية، كما تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.0667 مع انحراف معياري بـ1.09978.

العبارة الخامسة: أكد 53.33% من أفراد العينة موافقتهم على أن عدم فصل الملكية عن الإدارة يتخذ ذريعة لتصفية الحسابات الشخصية بصرف النظر عن النتائج الاقتصادية، وهو ما يؤثر سلبا على استمرارية الشركات العائلية حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ3.4000 مع انحراف معياري بـ 1.29835.

العبارة السادسة: أكد33.33 % من أفراد العينة بالموافقة بشدة على أن فصل الملكية عن الإدارة تزيد من قدرة الشركة على التطوير، كما تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.8000 مع انحراف معياري بـ1.08233.

العبارة السابعة: أكد53.33 % من أفراد العينة بالموافقة بشدة على أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز من مصداقية البيانات المالية للشركة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ 4.2667 مع انحراف معياري بـ1.09978.

العبارة الثامنة: كانت آراء 53.33% من أفراد العينة موافقون على أن الالتزام بلائحة حوكمة الشركات يمكن الشركة من توفير مصادر التمويل اللازمة، كما تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ3.6000 مع انحراف معياري بـ 1.18322.

العبارة التاسعة: أكد 60 % من أفراد العينة موافقتهم على أن تطبيق الحوكمة يحقق الثقة الكبيرة للأنظمة الرقابية في أداء عملهم بمهنية.، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.8000 مع إنحراف معياري بـ1.08233.

العبارة العاشرة: أكد 86.66% من أفراد العينة الموافقة على أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد في منع النزاعات العائلية، وهذا يؤدي إلى استمرارية الشركات العائلية، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ4.2667 مع انحراف معياري بـ 0.70373.

العبارة الحادية عشرة: 93.32% من أفراد العينة موافقون (بين موافق وموافق بشدة) على أن تحضير خلفاء يؤدي إلى استمرار الشركة ، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ 4.5333 مع إنحراف معياري بـ 0.83381.

العبارة الثانية عشرة: أكد أغلب أفراد العينة بالموافقة على أن عدم التحضير لنقل الملكية يؤدي في كثير الأحيان إلى تصفية الشركة العائلية، كما تظهر قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.4467 مع انحراف معياري بـ 1.18723.

دراسة الفروق الإحصائية لعبارات المحور الثاني الخاص بعلاقة الحوكمة باستمرارية الشركات العائلية محل الدراسة

نتائج اختبار Khi-deux تظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم(13): اختبار Khi-deux الخاص بعبارات المحور الثاني من الاستبيان

العـــــبارة	قيمة Khi-deux	قيمة sig
الإلتزام بلائحة حوكمة الشركات يحد من المشاكل العائلية.	24.200	0.000
تطبيق الحوكمة يقلل من سيطرة أفراد العائلة على للشركة.	0.600	0.439
الالتزام بلائحة حوكمة الشركات يمكن الشركة من الحد من النزاعات التي تؤثر على مسيري الشركة.	7.600	0.022
عدم فصل الملكية عن الإدارة يخلق المنافسة المستمرة بين أفراد العائلة للسيطرة على إدارة الشركة.	4.467	0.215
عدم فصل الملكية عن الإدارة يتخذ ذريعة لتصفية الحسابات الشخصية بصرف النظر عن النتائج الاقتصادية.	10.667	0.031
فصل الملكية عن الإدارة تزيد من قدرة الشركة على التطوير.	1.267	0.737
تطبيق مبادئ الحوكمة (الإفصاح والشفافية) يعزز من مصداقية البيانات المالية للشركة.	9.267	0.026
الالتزام بلائحة حوكمة الشركات يمكن الشركة من توفير مصادر التمويل اللازمة.	4.667	0.323
تطبيق آليات الحوكمة يحقق الثقة الكبيرة للأنظمة الرقابية في أداء عملهم بمهنية.	16.000	0.003
تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد في منع النزاعات العائلية	2.800	0.247
إن تحضير خلفاء يؤدي إلى إستمرار الشركة	8.400	0.015
عدم التحضير لنقل الملكية يؤدي في كثير الأحيان إلى تصفية الشركة العائلية	8.667	0.070

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على معطيات الاستبيان ونتائج spss.

العبارة الأولى: قيمة مربع كاي تساوي 24.200 وقيمة الدلالة المرفقة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بمعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: أن الالتزام بلائحة حوكمة الشركات يحد من المشاكل العائلية.

العبارة الثانية: قيمة مربع كاي تساوي 0.600 وقيمة الدلالة المرفقة تساوي 0.439 وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل فرضية العدم بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: أنه تطبيق الحوكمة يقلل من سيطرة أفراد العائلة على الشركة.

العبارة الثالثة: قيمة مربع كاي تساوي 7.600 وقيمة الدلالة المرفقة تساوي 0.022 وهي أقل من 0.05 وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بمعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: أن الإلزام بلائحة حوكمة الشركات يمكن الشركة من الحد من النزاعات التي تؤثر على مسيري الشركة.

العبارة الرابعة: قيمة مربع كاي تساوي 4.467 وقيمة الدلالة المرفقة تساوي 0.215 وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل فرضية العدم بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: أن عدم فصل الملكية عن الإدارة يخلق المنافسة المستمرة بين أفراد العائلة للسيطرة على إدارة الشركة.

العبارة الخامسة: قيمة مربع كاي تساوي10.667 وقيمة الدلالة المرفقة تساوي 0.031 وهي أقل من 0.05 وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بمعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: أن عدم فصل الملكية عن الإدارة يتخذ ذريعة لتصفية الحسابات الشخصية بصرف النظر عن النتائج الاقتصادية.

العبارة السادسة: قيمة مربع كاي تساوي 1.227 وقيمة الدلالة المرفقة تساوي 0.737 وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل فرضية العدم بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: أن فصل الملكية عن الإدارة تزيد من قدرة الشركة على التطوير.

العبارة السابعة: قيمة مربع كاي تساوي 9.267 وقيمة الدلالة المرفقة تساوي 0.026 وهي أقل من 0.05 وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بمعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: أنه تطبيق مبادئ الحوكمة (الإفصاح والشفافية) يعزز من مصداقية البيانات المالية للشركة.

العبارة الثامنة: قيمة مربع كاي تساوي 4.667 وقيمة الدلالة المرفقة تساوي 0.323 وهي أكبر من 0.05 نقبل فرضية العدم بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: أن الالتزام بلائحة حوكمة الشركات يمكن الشركة من توفير مصادر التمويل اللازمة.

العبارة التاسعة: قيمة مربع كاي تساوي 16.000 وقيمة الدلالة المرفقة تساوي 0.003 وهي أقل من 0.05 وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بمعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: أن تطبيق آليات الحوكمة يحقق الثقة الكبيرة للأنظمة الرقابية في آداء عملهم بمهنية.

العبارة العاشرة: قيمة مربع كاي تساوي 2.800 وقيمة الدلالة المرفقة تساوي 0.247 وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل فرضية العدم بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: أنه تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد في منع النزاعات العائلية.

العبارة الحادية عشرة: قيمة مربع كاي تساوي 8.400 وقيمة الدلالة المرفقة تساوي 0.015 وهي أقل من 0.05 وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بمعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: أنه تحضير الخلفاء يؤدي إلى استمرار الشركة.

العبارة الثانية عشرة: قيمة مربع كاي تساوي 8.667 وقيمة الدلالة المرفقة تساوي 0.070 وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل فرضية العدم بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعبارة: أن عدم التحضير لنقل الملكية يؤدي في كثير الأحيان إلى تصفية الشركة العائلية.

خلاصة الفصل

تعد الدراسة الميدانية التطبيقية جانبا مهما جدا لاستكمال وتعزيز الجانب النظري لأي بحث علمي، وهو ما تم تطبيقه في هذه الدراسة من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة مختارة من الشركات العائلية في ولاية المسيلة، ومن ثم إعادة جمع الإجابات وتحليل مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال تنظيمها وفقا للمحاور التي يضمها الاستبيان والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تم استخراج مختلف التكرارات والقيم الإحصائية المتعلقة بكل عبارة من عبارات المحورين للاستبيان، بالإضافة إلى تعزيز عملية التحليل بدراسة الفروق الإحصائية.

انطلاقا من مختلف الاختبارات الإحصائية والنتائج المتحصل عليها من خلال تحليل نتائج الاستبيانات المتحصل عليها، فقد تم التوصل إلى ما يلي:

- تظهر الشركات العائلية محل الدراسة التزاما بإعداد التقارير المالية السنوية وهو ما يعزز الشفافية؛
- تعدد المسؤوليات وعدم وضوحها يشكل احد أهم معوقات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية محل الدراسة؛
- عدم فصل الملكية عن الإدارة في الشركات العائلية محل الدراسة يشكل عائقا أمام تطبيق مبادئ الحوكمة؛
- تظهر الشركات العائلية محل الدراسة اهتماما كبيرا بالأطراف ذات المصلحة؛
- يشكل التوظيف على أسس غير الخبرة المهنية عائقا أمام تطبيق مبادئ الحوكمة؛
- تحضير خلفاء من العائلة لتسيير الشركة العائلية يشكل نقطة ايجابية فيما يتعلق تطبيق مبادئ الحوكمة؛
- أثبتت النتائج المتحصل عليها أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية الجزائرية يضمن استمراريتها، غير أن عدم التحضير لنقل الملكية كحالة محتملة يؤدي في كثير الأحيان إلى تصفية الشركة العائلية.

خاتمة
عامة

أصبح مفهوم حوكمة الشركات من بين أهم المواضيع المطروحة على الصعيد العالمي، حيث تلعب الحوكمة دورا هاما في إظهار المعلومات المالية والمحاسبية، عبر تهيئة بيئة عمل أساسها المسؤولية والرقابة والالتزام بمراعاة مبادئ الشفافية والإفصاح في تحديد أهداف الشركة، وخططها وبيان حقوق كل كيان من كياناتها والتزاماته.

تناولت الدراسة فصلين، تناول الفصل الأول الجانب النظري لحوكمة الشركات العائلية أما الفصل الثاني فقد تناول الدراسة الميدانية حيث تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات ووزع على مجموعة من مالكي الشركات العائلية في ولاية المسيلة.

نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها كما يلي:

- تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز الثقة بين المساهمين والأطراف ذات العلاقة داخل المنشأة؛
- حوكمة الشركات تحقق العدالة والمساواة بين المساهمين؛
- الإفصاح والشفافية وفصل الملكية عن الإدارة تعد من أهم ركائز حوكمة الشركات؛
- تساهم مبادئ الحوكمة في التحضير لانتقال الشركة العائلية من جيل إلى جيل آخر مما يضمن استمراريتها؛
- هناك تفاوت بين الشركات العائلية محل الدراسة فيما يتعلق بالالتزام بمبادئ الحوكمة؛
- يساهم الالتزام بمبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية.

نتائج اختبار الفرضيات:

انطلاقا من الدراسة النظرية والتطبيقية التي اعتمدت في هذا البحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

تأكيد الفرضية الأولى والمتعلقة بمساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في استمرار الشركات العائلية الجزائرية، فقد تم إثبات هذا الفرض من خلال الجانب النظري وأكده الجانب التطبيقي من قبل المستجوبين، حيث اتضح أن الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة يقلل من سيطرة أفراد العائلة على إدارة الشركة ويحد من المشاكل والنزاعات العائلية، مما يضمن استمرار الشركة العائلية .

نفي الفرضية الثانية والمتعلقة بتطبيق الشركات العائلية الجزائرية لمبادئ الحوكمة، فيتضح أن الشركات العائلية الجزائرية لا تطبق معظم المبادئ وهذا راجع لعدم وجود نظام رقابي يضبط القوانين داخل المنشأة .

تأكيد الفرضية الثالثة المتعلقة بوجود شفافية وإفصاح في الشركات العائلية الجزائرية، يتضح ذلك من خلال اعداد التقارير السنوية التي توضح الوضعية المالية للمؤسسة .

الفرضية الرابعة والمتعلقة بعدم وجود فصل بين الإدارة والملكية في الشركات العائلية، فقد تبين أنه لا يوجد فصل للملكية عن الإدارة في الشركات العائلية محل الدراسة.

الفرضية الخامسة المتعلقة باهتمام الشركات الجزائرية بالأطراف ذات العلاقة، تم إثباته باعتبار أنه يعزز الثقة والمصداقية داخل المؤسسة من خلال حماية حقوق الأطراف ذات العلاقة.

تأكيد الفرضية الأخيرة والمتعلقة بأن الشركات العائلية الجزائرية لا تحضر لانتقال الملكية إلى الجيل الموالي، وهو ما يشكل خطرا على استمرارية الشركات العائلية.

التوصيات:

- ضرورة إدراج و تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية الجزائرية؛
- تفعيل دور الأنظمة الرقابية في الشركات العائلية الجزائرية؛
- محاولة الاستفادة من المزايا التي تحققها الحوكمة للشركات العائلية الجزائرية.

قائمة المراجع

أ/ الكتب:

1- بدر الدين محمد خليل, محمد بن عدنان الدبيان, حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية, غرفة الرياض, 2016.

2- مطبوعات مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، 2004.

3- جون ورد، الشركات العائلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.

4- طوقان عبيدات وآخرون، ""البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه""، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1982.

5- حمد سليمان المشوخي، ""تقنيات ومناهج البحث العلمي""، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.

6- عقيل حسين عقيل، ""فلسفة مناهج البحث العلمي""، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1999.

7- يعلى فاروق، مطبوعة حول مقياس: اختبار الفرضيات، جامعة محمد لمين دباعين، سطيف 2.

8- عدس عبد الرحمن وآخرون، "البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، ط 3، بدون سنة.

9- رحيم يونس كرو العزاوي، "مقدمة في منهج البحث العلمي"، دار دجلة، الأردن، 2008.

ب/ القوانين والمراسيم والوثائق الإدارية:

1- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدر 2009.

ج/ المذكرات والملتقيات:

1- غريب بولرباح، اليات حوكمة الشركات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي، ورقلة، الجزائر،25 نوفمبر 2013.

2- بوقرة رابح, غانم هاجر؛ الحوكمة؛ المفهوم والأهمية, الملتقى الدولي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2013.

3- سعودي وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015-2016، ص 162.

د/ المواقع الالكترونية:

1- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، انهيار الشركات العائلية، على الموقع الإلكتروني : WWW.ABAHE.CO.UK, يوم: 2018/05/07.

2- بنك قطر للتنمية، حوكمة الشركات العائلية، على الموقع الإلكتروني http://qatar.smetoolkit.org/qatar/ar/content/ar/ يوم: 2018/04/27

هـ/ المجلات والمنتديات:

1- مركز المشروعات الدولية الخاصة، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تجارب وحلول (المنتدى العالمي لحوكمة الشركات)، 2011.

2- جون سوليفان , البوصلة الأخلاقية للشركات أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ الأعمال, المنتدى العالمي لحوكمة الشركات الدليل السابع.

3- فيصل محمود الشراورة, قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني, 2009.

الملاحق

ملحق رقم (01): الإســـــتبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف – المسيلة (الجزائر)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إســـــــــــــتبيان

سيداتي, سادتي

في إطار التحظير لمذكرة ماستر حول: **تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في إستمرارية الشركات العائلية – دراسة عينة من المؤسسات في ولاية المسيلة.** نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الإستبيان المرفق لتحقيق أهداف الدراسة. علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شكـــــــرا مسبـــــقا

معلومات عامة

1-جنس مالك الشركة: ذكر ☐ أنثى ☐

2-تصنيف المؤسسة: مؤسسة مصغرة (أقل من9 عمال)☐ مؤسسة صغيرة(من 10 إلى 49 عامل)☐ مؤسسة متوسطة(من50 إلى 250 عامل) ☐

3-عمر الشركة العائلية: أقل من 20 سنوات☐ من 21 – 30 سنة ☐ أكثر من 30سنة ☐

4-المستوى التعليمي: إبتدائي☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

5-عمر مالك الشركة العائلية: أقل من 40 سنة☐ من 40 – 60 سنة☐ أكثر من 60 سنة ☐

عبارات الإستبيان

المحور الأول: تطبيق الحوكمة في المؤسسة

	ر	العـــــــبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
الشفافية والمسؤولية والمحاسبة	1	يتم إعداد تقارير سنوية توضح الوضعية المالية للشركة.					
	2	يوجد تعدد في المسؤوليات لكل طرف.					
	3	تتم محاسبة العمال حتى ولو كانو من العائلة					
فصل الملكية عن الإدارة	1	من الأفضل أن يكون مالك الشركة هو نفسه مسيرها.					
	2	يفضل تسيير الشركة بأن يوكل إلى مدير من خارج العائلة.					
	3	يستحسن التسيير من طرف فريق تنفيذي من عائلة المؤسس.					
العلاقة بين الأطراف الفاعلة	1	يتم التوظيف على أساس الخبرة.					
	2	هناك إنصاف بين كل العمال فيما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم.					

	3	يحصل الزبائن على منتجاتهم في الوقت المحدد.					
	4	يحصل الموردون على مستحقاتهم المالية في الوقت المحدد.					
آلية إنتقال الملكية	1	يتم تحضير الخلفاء المحتملين للشركة.					
	2	يتم تحديد آليات لتجنب الخلافات في حالة إنتقال الملكية.					
	3	يتم التحضير لنقل الملكية خارج العائلة كحالة محتملة.					

المحورالثاني: استمرارية الشركة.

	ر	العـــــــبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
إن تطبيق مبادئ الحوكمة (تحديد المسؤوليات) يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري في	1	الالتزام بلائحة حوكمة الشركات يحد من المشاكل العائلية.					
	2	تطبيق الحوكمة يقلل من سيطرة أفراد العائلة على للشركة.					
	3	الالتزام بلائحة حوكمة الشركات يمكن الشركة من					

الشركات العائلية الجزائرية وبالتالي استمرارها ونجاحها		الحد من النزاعات التي تؤثر على مسيري الشركة.					
إن تطبيق مبادئ الحوكمة و (فصل الملكية عن الإدارة) يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري في الشركات العائلية الجزائرية وبالتالي استمرارها ونجاحها	**1**	عدم فصل الملكية عن الإدارة يخلق المنافسة المستمرة بين أفراد العائلة للسيطرة على إدارة الشركة.					
	2	عدم فصل الملكية عن الإدارة يتخذ ذريعة لتصفية الحسابات الشخصية بصرف النظر عن النتائج الاقتصادية.					
	3	فصل الملكية عن الإدارة تزيد من قدرة الشركة على التطوير.					
إن تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة والإفصاح والشفافية)	**1**	تطبيق مبادئ الحوكمة (الإفصاح والشفافية) يعزز من مصداقية البيانات المالية للشركة.					
	2	الالتزام بلائحة حوكمة الشركات يمكن الشركة من					

يساعد على نجاح واستمرار الشركات العائلية الجزائرية		توفير مصادر التمويل اللازمة.					
	3	تطبيق آليات الحوكمة يحقق الثقة الكبيرة للأنظمة الرقابية في أداء عملهم بمهنية.					
إن تطبيق مبادئ الحوكمة (آلية إنتقال الملكية) يساعد على نجاح واستمرار الشركات العائلية الجزائرية	**1**	تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد في منع النزاعات العائلية					
	2	إن تحضير خلفاء يؤدي إلى إستمرار الشركة					
	3	عدم التحضير لنقل الملكية يؤدي في كثير الأحيان إلى تصفية الشركة العائلية					

تعريف الحوكمة: يقصد بحوكمة الشركات العائلية تطبيق مجموعة مبادئ تهدف في النهاية إلى إستمرارية الشركة العائلية من خلال:

- تكامل قوة العائلة مع قوة الأعمال.
- تحسين العلاقات وحل النزاعات.
- تطوير الجيل القادم من المدراء وأعضاء الشركة من العائلة.
- آداء أفضل في الجانب الإقتصادي.
- التخفيف من حدة المشاكل وتحقيق إستدامة ونمو في فترة قصيرة.
- تساعد في إنشاء مؤسسات مستدامة عبر رسم خطط الإنتقال للأجيال التالية.

ملحق رقم (02): قـــــائمة المحكمين

الرقم	الأساتذة المحكمين
01	د/ قـــــاســـــمي كـــمال
02	**أ/** قـــــروش عـــــيسى
03	**أ/** صـــــغيور حـــــياة
40	**أ/** بن التـــومي ســـــارة

ملحق رقم (03): نتائج الاستبيان باستخدام spss

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس تصنيف_المؤسسة عمر_الشركة المستوى_التعليمي عمر_ملك_الشركة

/ORDER=ANALYSIS.

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	100,0	100,0	100,0

تصنيف_المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مؤسسة مصغرة	1	6,7	6,7	6,7
	مؤسسة صغيرة	9	60,0	60,0	66,7
	مؤسسة متوسطة	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

عمر_الشركة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	33,3	33,3	33,3
	2,00	8	53,3	53,3	86,7
	4,00	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	4	26,7	26,7	26,7
	ثانوي	7	46,7	46,7	73,3
	جامعي	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

عمر_ملك_الشركة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	26,7	26,7	26,7
	2,00	8	53,3	53,3	80,0
	3,00	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tests non paramétriques

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		y1	y2	y3	y4	y5
	N	15	15	15	15	15
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	4,6667	3,6667	4,3333	3,1333	2,6667
	Ecart type	,48795	1,34519	,72375	1,45733	1,58865
Différences les plus extremes	Absolue	,419	,331	,288	,182	,196
	Positif	,247	,161	,211	,182	,196
	Négatif	-,419	-,331	-,288	-,167	-,147
Statistiques de test		,419	,331	,288	,182	,196
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000[c]	,000[c]	,002[c]	,197[c]	,126[c]

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		y6	y7	y8	y9	y10
	N	15	15	15	15	15
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,5333	1,8667	4,0667	4,4000	3,9333
	Ecart type	1,18723	,91548	,79881	1,05560	,88372
Différences les plus extremes	Absolue	,253	,242	,212	,315	,263
	Positif	,147	,242	,200	,285	,203
	Négatif	-,253	-,172	-,212	-,315	-,263
Statistiques de test		,253	,242	,212	,315	,263
Sig. asymptotique (bilatérale)		,011[c]	,018[c]	,068[c]	,000[c]	,006[c]

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		y11	y12	y13	z1	z2
	N	15	15	15	15	15
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,2000	3,7333	2,1333	3,8667	3,6000
	Ecart type	1,32017	1,22280	1,12546	,63994	,50709
Différences les plus extremes	Absolue	,218	,320	,280	,449	,385
	Positif	,218	,150	,280	,351	,282
	Négatif	-,194	-,320	-,157	-,449	-,385
Statistiques de test		,218	,320	,280	,449	,385
Sig. asymptotique (bilatérale)		,053[c]	,000[c]	,002[c]	,000[c]	,000[c]

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		z3	z4	z5	z6	z7
	N	15	15	15	15	15
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	4,0667	3,0667	3,4000	3,8000	4,2667
	Ecart type	,59362	1,09978	1,29835	1,08233	1,09978
Différences les plus extremes	Absolue	,345	,269	,345	,200	,281
	Positif	,345	,198	,189	,170	,252
	Négatif	-,322	-,269	-,345	-,200	-,281
Statistiques de test		,345	,269	,345	,200	,281
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000[c]	,005[c]	,000[c]	,111[c]	,002[c]

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		z8	z9	z10	z11	z12
	N	15	15	15	15	15
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,6000	3,8000	4,2667	4,5333	3,4667
	Ecart type	1,18322	1,08233	,70373	,83381	1,18723
Différences les plus extremes	Absolue	,173	,373	,251	,379	,253
	Positif	,161	,227	,248	,288	,253
	Négatif	-,173	-,373	-,251	-,379	-,214
Statistiques de test		,173	,373	,251	,379	,253
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200[c,d]	,000[c]	,012[c]	,000[c]	,011[c]

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		AXES
	N	15
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,6427
	Ecart type	,35148
Différences les plus extremes	Absolue	,149
	Positif	,118
	Négatif	-,149
Statistiques de test		,149
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200[c,d]

FREQUENCIES VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 z1 z2 z3 z4 z5 z6 z7 z8 z9 z10 z11 z12

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Tests non paramétriques

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
y1	15	4,6667	,48795	4,00	5,00
y2	15	3,6667	1,34519	1,00	5,00
y3	15	4,3333	,72375	3,00	5,00
y4	15	3,1333	1,45733	1,00	5,00
y5	15	2,6667	1,58865	1,00	5,00
y6	15	3,5333	1,18723	1,00	5,00
y7	15	1,8667	,91548	1,00	4,00
y8	15	4,0667	,79881	3,00	5,00
y9	15	4,4000	1,05560	1,00	5,00
y10	15	3,9333	,88372	2,00	5,00
y11	15	3,2000	1,32017	1,00	5,00
y12	15	3,7333	1,22280	1,00	5,00
y13	15	2,1333	1,12546	1,00	4,00
z1	15	3,8667	,63994	2,00	5,00
z2	15	3,6000	,50709	3,00	4,00
z3	15	4,0667	,59362	3,00	5,00
z4	15	3,0667	1,09978	1,00	4,00
z5	15	3,4000	1,29835	1,00	5,00
z6	15	3,8000	1,08233	2,00	5,00
z7	15	4,2667	1,09978	1,00	5,00

z8	15	3,6000	1,18322	1,00	5,00
z9	15	3,8000	1,08233	1,00	5,00
z10	15	4,2667	,70373	3,00	5,00
z11	15	4,5333	,83381	2,00	5,00
z12	15	3,4667	1,18723	1,00	5,00

Test du khi-deux

y1

	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق	5	7,5	-2,5
موافق بشدة	10	7,5	2,5
Total	15		

y2

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق بشدة	2	3,0	-1,0
غير موافق	1	3,0	-2,0
موافق الى حد ما	1	3,0	-2,0
موافق	7	3,0	4,0
موافق بشدة	4	3,0	1,0
Total	15		

y3

	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق الى حد ما	2	5,0	-3,0
موافق	6	5,0	1,0
موافق بشدة	7	5,0	2,0
Total	15		

y4

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق بشدة	2	3,0	-1,0
غير موافق	4	3,0	1,0
موافق الى حد ما	3	3,0	,0
موافق	2	3,0	-1,0
موافق بشدة	4	3,0	1,0
Total	15		

y5

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق بشدة	5	3,0	2,0
غير موافق	3	3,0	,0
موافق الى حد ما	2	3,0	-1,0
موافق	2	3,0	-1,0
موافق بشدة	3	3,0	,0
Total	15		

y6

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق بشدة	1	3,0	-2,0
غير موافق	2	3,0	-1,0
موافق الى حد ما	3	3,0	,0
موافق	6	3,0	3,0
موافق بشدة	3	3,0	,0
Total	15		

y7

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق بشدة	6	3,8	2,3
غير موافق	6	3,8	2,3
موافق الى حد ما	2	3,8	-1,8
موافق	1	3,8	-2,8
Total	15		

y8

	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق الى حد ما	4	5,0	-1,0
موافق	6	5,0	1,0
موافق بشدة	5	5,0	,0
Total	15		

y9

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق بشدة	1	5,0	-4,0
موافق	5	5,0	,0
موافق بشدة	9	5,0	4,0
Total	15		

y10

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	1	3,8	-2,8
موافق الى حد ما	3	3,8	-,8
موافق	7	3,8	3,3
موافق بشدة	4	3,8	,3
Total	15		

y11

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق بشدة	1	3,0	-2,0
غير موافق	5	3,0	2,0
موافق الى حد ما	2	3,0	-1,0
موافق	4	3,0	1,0
موافق بشدة	3	3,0	,0
Total	15		

y12

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق بشدة	1	3,0	-2,0
غير موافق	2	3,0	-1,0
موافق الى حد ما	1	3,0	-2,0
موافق	7	3,0	4,0
موافق بشدة	4	3,0	1,0
Total	15		

y13

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق بشدة	5	3,8	1,3
غير موافق	6	3,8	2,3
موافق الى حد ما	1	3,8	-2,8
موافق	3	3,8	-,8
Total	15		

z1

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	1	3,8	-2,8
موافق الى حد ما	1	3,8	-2,8
موافق	12	3,8	8,3
موافق بشدة	1	3,8	-2,8

Total	15		

z2

	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق الى حد ما	6	7,5	-1,5
موافق	9	7,5	1,5
Total	15		

z3

	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق الى حد ما	2	5,0	-3,0
موافق	10	5,0	5,0
موافق بشدة	3	5,0	-2,0
Total	15		

z4

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق بشدة	2	3,8	-1,8
غير موافق	2	3,8	-1,8
موافق الى حد ما	4	3,8	,3
موافق	7	3,8	3,3
Total	15		

z5

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق بشدة	2	3,0	-1,0
غير موافق	2	3,0	-1,0
موافق الى حد ما	1	3,0	-2,0
موافق	8	3,0	5,0
موافق بشدة	2	3,0	-1,0
Total	15		

z6

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	2	3,8	-1,8
موافق الى حد ما	4	3,8	,3
موافق	4	3,8	,3
موافق بشدة	5	3,8	1,3
Total	15		

z7

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق بشدة	1	3,8	-2,8
موافق الى حد ما	1	3,8	-2,8
موافق	5	3,8	1,3

موافق بشدة	8	3,8	4,3
Total	15		

z8

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق بشدة	1	3,0	-2,0
غير موافق	1	3,0	-2,0
موافق الى حد ما	5	3,0	2,0
موافق	4	3,0	1,0
موافق بشدة	4	3,0	1,0
Total	15		

z9

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق بشدة	1	3,0	-2,0
غير موافق	1	3,0	-2,0
موافق الى حد ما	1	3,0	-2,0
موافق	9	3,0	6,0
موافق بشدة	3	3,0	,0
Total	15		

z10

	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق الى حد ما	2	5,0	-3,0
موافق	7	5,0	2,0
موافق بشدة	6	5,0	1,0
Total	15		

z11

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	1	5,0	-4,0
موافق	4	5,0	-1,0
موافق بشدة	10	5,0	5,0
Total	15		

z12

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق بشدة	1	3,0	-2,0
غير موافق	1	3,0	-2,0
موافق الى حد ما	7	3,0	4,0
موافق	2	3,0	-1,0
موافق بشدة	4	3,0	1,0
Total	15		

تم بحمد الله

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى مساهمة تطبيق الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية في الجزائر، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستغل تمثل في الحوكمة، ومتغير تابع تمثل في استمرارية الشركات العائلية.

لتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بتصميم استبيان وتوزيعه على مجموعة من مالكين الشركات العائلية، وتم استخدام الحزمة الإحصائية (spss) لتحليل بيانات الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى وجود تفاوت بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة، فيما اتفقت اغلب الشركات محل الدراسة على أن تطبيق مبادئ الحوكمة تساهم في استمرارية الشركات العائلية.

Summary:

This study aimed at identifying the extent to which the application of governance has contributed to the sustainability of family businesses in Algeria. The study was defined by a variable that is used in governance and a related variable that represents the continuity of family businesses.

To achieve the objectives of this study, we designed a questionnaire and distributed it to a group of owners of family businesses. The statistical package (spss) was used to analyze the questionnaire data.

The study found that there is a disparity between the companies studied with respect to the application of the principles of governance. Most of the companies in the study agreed that applying the principles of governance contributes to the continuity of family businesses