



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم المحاسبة

أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات في استمرارية الشركات العائلية
"دراسة ميدانية"

**The Impact of the Application of Corporate
Governance Mechanisms in the Continuity of Family
Companies
"Field study"**

رسالة مقدمة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في المحاسبة

إعداد الطالب

ياسر ضبع

إشراف الدكتور

قيس عثمان

الأستاذ المساعد – كلية الاقتصاد

2023

1444هـ



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

التاريخ : / / 2023

((أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات في استمرارية الشركات العائلية))

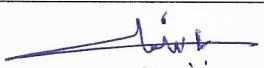
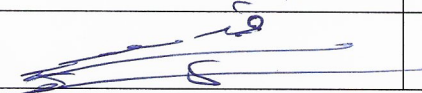
- دراسة ميدانية -

إعداد الطالب :

ياسر محمد ضبع

موافقة السادة أعضاء لجنة الحكم

بعد إجراء التعديلات المطلوبة على رسالة الماجستير

	عضوا	أ.د. إبراهيم العدي
	عضوا	د. باسل اسعد
	عضوا مشرفا	د. قيس عثمان

وقد تمت المناقشة العلنية لرسالة الماجستير بتاريخ 2023-9-12

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

أية (85)

سُورَةُ الْاِنشِرَافِ

الشكر والتقدير

الشكر والحمد لله رب العالمين الذي أعانني ومنحني القدرة وهياً لي الأسباب
لإتمام هذا العمل. يشرفني أن أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير

للدكتور: قيس عثمان

لقبوله الإشراف على هذه الرسالة وعلى اهتمامه الواضح والذي كان بملاحظاته
أبلغ الأثر في إتمام هذه الرسالة وله مني دوماً كل الاحترام والتقدير.

وكذلك أتوجه بالشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة الدكتور: إبراهيم العدي
والدكتور: باسل أسعد.. لتكرمهم بقراءة هذه الرسالة وتقويمها والحكم عليها.

والشكر الموصول لكل من كانوا عوناً لي بعد الله في تذليل الصعاب لما
بذلوه من جهد، وعلى ما قدموه من نصيح وتوجيهات قيّمة للبحث.



إلى من أفتخر به مهما حييت، إلى مثلي الأعلى بالصبر والنجاح، إلى من يستقيم ظهري بوجوده،
أدامه الله ورعاه.

والدي الحبيب

إلى ملاذي ومأمني، بطلتي ومعلمتي الأولى، إلى من علمتني معنى الحب، إلى من اختص الله
الجنة تحت قدميها، إلى من كان دعاؤها ورضاها بوصلتي في المسير أدامها الله ورعاه.

والدتي الغالية

إلى رفاق الدرب، إلى من لا تصفو حياتي إلا بوجودهم، إلى مصدر قوتي، إلى ضلعي الثابت الذي
لا يميل.

إخوتي وأخواتي

إلى من تمنيتُ أن يشاركني هذه اللحظات المميزة، لكن شاء القدر أن يغيب عنا، ولكنه حيٌّ في
ذاكرتنا.

إلى عمي الدكتور: يوسف ضبع رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

وإلى كل من نساها القلم ولم تنساها الذاكرة.... ولكل من تمنى لي الخير..... أهدي لكم ثمار

جهدي المتواضع.

" ياسر "

الفهرس

الرقم	الموضوع
I	الآية القرآنية
II	الشكر والتقدير
III	الإهداء
1	الملخص
	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
3	1-1: المقدمة
3	2-1: مشكلة البحث
4	3-1: الدراسات السابقة
11	4-1: أهمية البحث
11	5-1: أهداف البحث
12	6-1: فرضيات البحث
12	7-1: منهج البحث
13	8-1: أنموذج البحث
	الفصل الثاني: حوكمة الشركات
14	تمهيد
	المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات ودوافع ظهورها ومراحل تطورها ومبادئها
15	1-1-2: مفهوم حوكمة الشركات
17	2-1-2: دوافع ظهور حوكمة الشركات
19	3-1-2: مراحل تطور حوكمة الشركات
21	4-1-2: مبادئ حوكمة الشركات

المبحث الثاني: أهداف حوكمة الشركات ومركزاتها ومحدداتها	
22	2-2-1: أهداف حوكمة الشركات
23	2-2-2: مرتكزات حوكمة الشركات
25	2-2-3: محددات حوكمة الشركات
المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات	
27	2-3-1: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات
32	2-3-2: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات
الفصل الثالث: الشركات العائلية وعوامل استمرارها	
35	تمهيد
المبحث الأول: مفهوم الشركات العائلية وعوامل نجاحها وفشلها	
36	1-1-3: مفهوم الشركات العائلية
38	2-1-3: عوامل نجاح الشركات العائلية
40	3-1-3: عوامل فشل الشركات العائلية
المبحث الثاني: آلية عمل الشركات العائلية والتحديات والمشاكل التي تواجهها	
43	1-2-3: آلية عمل الشركات العائلية
47	2-2-3: التحديات التي تواجه الشركات العائلية
49	3-2-3: المشاكل التي تواجه الشركات العائلية
المبحث الثالث: مفهوم وأنواع نظم استمرارية الشركات العائلية عبر الأجيال	
50	1-3-3: مفهوم الاستمرارية
51	2-3-3: أنواع نظم إدارة استمرارية الأعمال
52	3-3-3: التخطيط الاستراتيجي في تدعيم استمرارية الشركات العائلية
المبحث الرابع: أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات في استمرارية الشركات العائلية	
55	1-4-3: أثر تطبيق آليات الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية

56	3-4-2: أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الشركات العائلية
الفصل الرابع: الجانب العملي للدراسة	
57	تمهيد
57	المبحث الأول: المنهجية
59	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات
78	المبحث الثالث: النتائج والتوصيات
81	فهرس المراجع والمصادر
92	الملاحق

رقم الصفحة	قائمة الجداول
58	جدول (1) لتوضيح عينة الدراسة ونسبة الاستجابة
58	جدول (2) جدول يوضح آلية معالجة البيانات حسب مقياس ليكرت الخماسي
63	جدول (3) نتائج تحليل معامل (Alpha Cronbach) لكل محور من محاور الدراسة
60	جدول (4) معاملات ارتباط سبيرمان ودلالاتها بين كل بعد من محاور الدراسة وعباراته الممثلة له
62	جدول (5) اختبار ستودنت والإحصائيات الوصفية لاستجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق آليات الحوكمة الداخلية في الشركات العائلية
65	جدول (6) اختبار ستودنت والإحصائيات الوصفية لاستجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق آليات الحوكمة الخارجية
68	جدول (7) اختبار ستودنت والإحصائيات الوصفية لاستجابات أفراد العينة حول تقييم العوامل المؤثرة في استمرارية الشركات العائلية
71	جدول (8) اختبار ستودنت والإحصائيات الوصفية لاستجابات أفراد العينة حول تقييم أهمية آليات الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية
73	جدول (9) جدول معاملات الارتباط للانحدار الخطي البسيط واختبار النموذج للفرضية الفرعية الأولى

74	جدول (10) جدول اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى
75	جدول (11) جدول معاملات الارتباط للانحدار الخطي البسيط واختبار النموذج للفرضية الفرعية الثانية
75	جدول (12) جدول اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية
77	جدول (13) اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأثر آليات تطبيق الحوكمة على ضمان استمرارية الشركات العائلية في سورية

رقم الصفحة	قائمة الأشكال
68	الشكل (1) رسم الأعمدة البيانية التوضيحي لمدى تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية في حلب

الملخص

"أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات في استمرارية الشركات العائلية" "دراسة ميدانية"

المشرف الدكتور: قيس عثمان

الباحث: ياسر ضبع

هدف الباحث إلى معرفة أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات في استمرارية الشركات العائلية في الجمهورية العربية السورية ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم استبياناً؛ لاستقصاء آراء عينة من مدراء عدد من الشركات العائلية العاملة في السوق السورية في محافظة حلب والقائمة في عملها في الجمهورية العربية السورية. وقد تم اعتماد أسلوب العينة في جمع البيانات وفق ما استطاع الباحث الوصول إليه من المدراء في المستويات الإدارية للشركات العائلية؛ وذلك للحصول على البيانات التي تمثل المجتمع المدروس، وقد قام الباحث بتوزيع (72) استبياناً على المدراء ومعاونيه للشركات العائلية وتم استرجاع (65) استبياناً، استُبعد منها خمسة استبيانات غير صالحة للتحليل نظراً لعدم اكتمال معلوماتها؛ وبذلك يكون مجموع الاستبيانات التي تم اعتمادها والصالحة للتحليل (60) استبياناً تمثل حجم العينة النهائية القابلة للتحليل أي بنسبة استجابة بلغت (83.33%) وهي نسبة جيدة في الدراسات الاجتماعية. ومن ثم تم تحليل البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبيان باستخدام برنامج SPSS، وذلك بغية تحليل بيانات الاستبانة واختبار الفرضيات بهدف الوصول إلى استنتاجات تدعم موضوع البحث. وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

1. هناك عوامل عدة تؤثر في استمرارية الشركات العائلية: (1) التزام الشركات العائلية بالمعايير المحاسبية، (2) تفويض السلطات والمسؤوليات وفق أسس واضحة ومدرسة، (3) حرص الشركة العائلية على المنافسة مع باقي الشركات وتطوير أعمالها في السوق، (4) وجود نظام داخلي واضح يتوافق مع التشريعات والقوانين النازمة لعمل الشركات العائلية، (5) وجود خطة سليمة لانتقال المناصب في الشركة العائلية من جيل إلى جيل لاحق، (6) التخطيط الاستراتيجي.
2. تختلف درجة كفاءة وفعالية آليات الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.

3. احتل دور مجلس الإدارة في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها المرتبة الأولى في الأهمية، واحتل دور لجنة التدقيق (لجنة المراجعة) في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها المرتبة الثانية في الأهمية، واحتل دور التشريعات والقوانين في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها المرتبة الثالثة، ودور التدقيق الخارجي في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها المرتبة الرابعة، ودور لجنة الترشيحات والمكافآت في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها المرتبة الخامسة، ودور المنافسة في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها المرتبة السادسة، ودور التدقيق الداخلي في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها المرتبة السابعة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، أليات الحوكمة، الاستمرارية، الشركات العائلية

الفصل الأول: الإطار العام والدراسات السابقة

1-1: المقدمة

أثبتت الأزمات الاقتصادية والانهيّارات والفضائح الماليّة، التي طالت كبرى الشركات في العالم، في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وروسيا، واليابان ودول شرق آسيا فشل الأساليب التقليدية في منع مسببات تلك الانهيّارات والفضائح، والتي كان لحدوثها أثراً مدوياً ونتائج مدمرة على الاقتصاد العالمي ككل، الأمر الذي دفع العديد من المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية إلى إجراء دراسات معمّقة؛ لتحديد الأسباب الرئيسية التي كانت وراء حدوث هذه الأزمات والانهيّارات المشار إليها أعلاه.

وكانت الحوكمة ثمرة هذه الدراسات لمنع حدوث مثل هذه الأزمات أو الحد منها على أقلّ تقدير، وذلك من خلال مجموعة من الآليات والضوابط حيث أصبح موضوع حوكمة الشركات من الموضوعات الهامة التي تطبق في الشركات العامة والخاصة على حد سواء، وازدادت أهمية تطبيق الحوكمة وآلياتها بسبب الأزمات والانهيّارات الماليّة المتكررة التي عانى منها الاقتصاد العالمي بسبب انتشار الفساد المالي والإداري. هذه الأحداث والأزمات برهنت على أن غياب الحوكمة الفعّالة هو ما أدى إلى تمكين من يتولون زمام الأمور داخل الشركات كالمدراء وأعضاء مجلس الإدارة من سوء استغلال إمكانيات الشركات على حساب المساهمين والدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح. فكان لا بد من تفعيل دور الرقابة المحاسبية والإدارية والتي تمثل الحوكمة وآلياتها جوهر هذه الرقابة.

1-2: مشكلة البحث

تعمل الشركات العائلية في الوقت الحالي في بيئة ديناميكية سريعة التطور، ومع تزايد أعداد الشركات العائلية واتساع حصصها السوقية وازدياد حدة الأزمات الاقتصادية والمالية حيث أنها تعاني منذ زمن من مشكلات عديدة اذ كان لابد لمعالجة تلك المشكلات في أن تفكر هذه الشركات من تطبيق آليات الحوكمة وبناء هيكل إداري ومحاسبي واضح يساعدها على الاستمرارية في العمل، حيث يتضح للباحث أن حوكمة الشركات تساعد في تحقيق العديد من الفوائد للشركة أهمها:

رفع الكفاءة التشغيلية، زيادة القدرة التنافسية، تحسين مستوى الإفصاح والشفافية، تحسين السمعة وصورة الشركة، استمرارية الشركة.

إنَّ التساؤل الرئيس الذي يدور في فلكه هذا البحث يتجلى في: "أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات في استمرارية الشركات العائلية"، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مدى تطبيق آليات الحوكمة الداخلية في الشركات العائلية؟
2. ما مدى تطبيق آليات الحوكمة الخارجية في الشركات العائلية؟
3. ماهي العوامل المؤثرة في استمرارية الشركات العائلية؟
4. ماهي درجة أهمية آليات الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية؟
5. ما هو أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات في استمرارية الشركات العائلية؟

1-3: الدراسات السابقة

يستعرض الباحث بعض الدراسات السابقة التي تناولت أي جانب من جوانب الدراسة الحالية:

أولاً: الدراسات العربية:

1.دراسة (حمدي العمر، فلاق صليحة، بوسكة عابد، 2019): حوكمة الشركات العائلية وآليات تطبيقها في الشركات العائلية دراسة حالة (شركة عائلية مجموعة نقل بالأردن) (1)

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الهام لحوكمة الشركات في حماية الشركات العائلية من جميع المخاطر والتهديدات وكشف حالات الغش والتلاعب مما يؤدي إلى رفع ثقة المتعاملين معها وتحسين أدائها مما ينعكس على استقرارها واستمرارها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تحقق حوكمة الشركات الأهداف المرجوة منها من خلال ما تقدمه آلياتها الداخلية والخارجية من خدمات التي تنعكس بدورها على تعظيم قيمة الشركة وتدعم مصداقيتها وخلق ثقة بين أفراد العائلة وحل المشاكل المحاسبية وذلك من خلال تذليل الصعاب التي تواجهها.

(1) حمدي العمر، فلاق صليحة، بوسكة عابد، 2019: حوكمة الشركات العائلية وآليات تطبيقها في الشركات العائلية دراسة حالة (شركة نقل اردنية)، الجزائر، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، مجلد 1، العدد 1، 2019، ص 46 – 69.

2.دراسة (حميد، مصطفى، 2018): دور حوكمة الشركات العائلية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وترسيخ أخلاقيات العمل (2)

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الهام لحوكمة الشركات العائلية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وترسيخ أخلاقيات العمل كأحد الأهداف التي أنشئت من أجلها وذلك من خلال إبراز مدى إمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة لتجاوز مختلف الصعوبات وتسهيل الديمومة بتقليل النزاعات الداخلية التي من شأنها التأثير على استمرارية الشركة في حماية الشركات العائلية من جميع المخاطر والتهديدات وكشف حالات الغش والتلاعب مما يؤدي إلى رفع ثقة المتعاملين معها وتحسين أداءها مما ينعكس على استقرارها واستمرارها. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي ومجتمع الدراسة الشركات العائلية في الجزائر بشكل عام..

ومن **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** ضرورة تطبيق حوكمة الشركات العائلية لما لها من تأثير كبير على الشركة ككل من تعظيم لقيمة الشركة وحل المشاكل المحاسبية من خلال مختلف آليات الحوكمة والعمل على سن المزيد من القوانين لتعزيز الشفافية والإفصاح لدى الشركات العائلية والعمل على الاهتمام أكثر بموضوع حوكمة الشركات العائلية على مستوى الشركة والدولة ككل.

3.دراسة (خليل، 2017): دور الحوكمة في استمرار ونجاح الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على الشركات العائلية السعودية (3)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الشركات العائلية في السعودية ومدى تطبيقها لآليات الحوكمة وما أثر ذلك في نجاحها واستمراريتها. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق الدراسة على عينة من العاملين والمهتمين بأمر الشركات العائلية في مجموعة من الشركات السعودية...

ومن **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** أن تطبيق آليات الحوكمة وفصل الملكية عن الإدارة يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري والمالي في الشركات العائلية وبالتالي نجاحها واستمرارها.

4.دراسة (مرعي، 2017): حوكمة الشركات العائلية في دولة قطر: التحديات والبدائل (4)

(2) حميد، مصطفى، 2018: دور حوكمة الشركات العائلية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وترسيخ أخلاقيات العمل، الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، 2018.

(3) خليل، 2017: دور الحوكمة في استمرار ونجاح الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على الشركات العائلية السعودية، جامعة جرش، مجلة المحاسبة والتدقيق والحوكمة، مجلد 2، العدد 4، 2017، ص 35-63.

(4) مرعي، 2017: حوكمة الشركات العائلية في دولة قطر: التحديات والبدائل، قطر، جامعة قطر - كلية القانون، رسالة ماجستير، 2017.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق حوكمة الشركات العائلية حتى تتمكن من تذليل مختلف الصعوبات التي تواجهها ولا سيما المتعلقة بالاستمرارية والانتقالات بين الأجيال المتعاقبة وبحكم هذا النوع من الشركات ينقضي بانتقاله إلى الجيل الثاني أو الثالث اعتمد الباحث، المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. للتوصل إلى نتائج منطقية تدعم الفروض النظرية الواردة في الدراسة، باستقصاء آراء الشركات المدرجة في سوق الدوحة للأوراق المالية، ومراقبي الحسابات القانونيين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة في ظل غياب تنظيم قواعد حوكمة خاصة بها مما يؤدي إلى إزالة العقبات وتذليل الصعاب التي تواجهها وتؤثر على استمراريته ولا بد من توعية صغار المستثمرين عن مساهمة الشركات العائلية باعتبارها صاحبة السيطرة على أغلب القطاعات الاقتصادية وذلك حتى لا يتخوفون من الاكتتاب بها.

5.دراسة (دلال، 2016): حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية: دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية (5)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية حوكمة الشركات وتأثيرها على المعلومات المحاسبية من خلال إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات وأسباب ودوافع انتشار هذا المفهوم في السنوات الأخيرة، وتحديد آليات حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها في تحسين جودة المعلومة المحاسبية وذلك بغرض إعادة الثقة بها. اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تحقق حوكمة الشركات أكبر قدر من المصادقية والجودة في المعلومات المحاسبية من خلال ما تقدمه آلياتها الداخلية والخارجية من خدمات حيث تقوم المراجعة الخارجية برفع درجة الثقة في المعلومات عن طريق تقرير المراجع الخارجي، تساعد المراجعة الداخلية في التأكد من فعالية الرقابة الداخلية بالإضافة إلى عملها التكاملي مع مجلس الإدارة ولجنة المراجعة من أجل إدارة مخاطر المؤسسة.

6.دراسة (غنيم، 2014): دور لجان المراجعة كأحد آليات الحوكمة في مواجهة الفساد المالي: دليل ميداني من البيئة السعودية (6)

هدفت الدراسة إلى تعميق المعرفة بالدور الذي تقوم به لجان المراجعة كأحد آليات حوكمة الشركات في تفعيل المراجعة الداخلية والخارجية، وتقييم وإدارة المخاطر المرافقة لإعداد التقارير المالية،

(5) دلال، 2016: حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية: دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية، الجزائر، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة دكتوراه، 2016.

(6) غنيم، 2014: دور لجان المراجعة كأحد آليات الحوكمة في مواجهة الفساد المالي: دليل ميداني من البيئة السعودية، مصر، المجلة العلمية التجارة والتمويل، مجلد 2، العدد 2، 2014، ص 21 - 76.

وانعكاس ذلك على الحد من مواجهة الفساد المالي في منشآت الأعمال والبنوك. اعتمد الباحث كل من المنهج الاستقرائي والاستنباطي والمنهج التحليلي للتوصل إلى نتائج منطقية تدعم الفروض النظرية الواردة في الدراسة، باستقصاء آراء رؤساء وأعضاء لجان المراجعة بالبنوك السعودية، ومراقبي الحسابات القانونيين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: قدمت الدراسة دليلاً ميدانياً، على أهمية الدور الذي تلعبه لجان المراجعة في تحسين فاعلية نظم الرقابة الداخلية، وتدعيم استقلالية المراجع الخارجية، وتحسين جودة التقارير المالية، وتعزيز الثقة في البيانات المالية المنشورة. كذلك أكدت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة، حول دور لجان المراجعة كأحد آليات الحوكمة في مواجهة ظاهرة الفساد المالي في منشآت الأعمال والبنوك.

7.دراسة (حفيظة، 2013): دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري والمالي – دراسة ميدانية (7)

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الهام لحوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري والمالي والذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها الشركات. من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الحصول على البيانات اللازمة في الجانب التطبيقي من خلال بعض المقابلات الشخصية وتوزيع استمارة استبيان وزعت على أهل الاختصاص، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تقلل الحوكمة من مخاطر الفساد الإداري والمالي ويتمثل هذا الأخير في كسب منافع شخصية من خلال طرق غير مشروعة باستعمال أساليب الرشوة والغش والواسطة، وتساهم الحوكمة في الحد من هذه الظاهرة من خلال مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي. يؤدي الالتزام بآليات الحوكمة وقواعدها من قبل الشركات إلى الحد من الفساد الإداري والمالي فيها وزيادة كفاءة أدائها، وبالتالي زيادة ثقة المستثمرين المحليين والأجانب بالشركات. تعتبر المراجعة الداخلية والخارجية من أهم الآليات التي تساهم في تفعيل دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري والمالي.

(7) حفيظة، 2013: دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري والمالي – دراسة ميدانية، الجزائر، جامعة ألكلي مهند أولحاج – البويرة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، 2013.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. (Guangxin Xu 2021): The role of cooperate governance in family business ⁽⁸⁾

دور حوكمة الشركات في الشركات العائلية

هدفت الدراسة: إلى معرفة الدور المهم للمسؤولية الاجتماعية للشركات وهل لها أثر على العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي وهل يؤثر هذا الدور ويختلف بين الشركات العائلية وغير العائلية وهل لحوكمة الشركات تأثير على الاستثمار الإبداعي أخذا بعين الاعتبار نوعية الملكية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تقديم الحلول لملاك الشركات والمستثمرين وصناع القرار حول الخصائص التي يجب ان تتحلى بها شركاتهم بأساليب مختلفة لإدارة الشركات، حيث تظهر بالنسبة لملاك الشركات أهمية تطبيق حوكمة الشركات حتى تشارك الشركة في المسؤولية الاجتماعية لزيادة أداء الشركة في المدى البعيد، وبالنسبة للمستثمرين إعطاء نظرة أكثر فائدة حول زيادة فاعلية الاستثمار او تجنبه للاستثمار في الشركات العائلية ...

2. Martin Kemp (2019), GOVERNANCE IN FAMILY BUSINESSES: EVIDENCE AND IMPLICATIONS ⁽⁹⁾

الحوكمة في الشركات العائلية: الأدلة والتداعيات

هدفت الدراسة: في ضوء الاهتمام المتزايد الذي يولي لحوكمة الشركات العائلية والخاصة، تقديم مراجعة للدراسات الأكاديمية وقواعد الممارسة لتقديم رؤى للسياسة والممارسات. تشير الأبحاث التي أجرتها IFB Research Foundation إلى إن الشركات العائلية تؤمن العمل في المملكة المتحدة لأكثر من 13 مليون شخص ويولدون ربع الناتج المحلي الإجمالي للبلاد.

(8) Guangxin Xu 2021: The role of cooperate governance in family business, three essays on cooperate social responsibility, innovation investment, and firm performance University of Western Australia, Australia.

(9) Martin Kemp (2019), GOVERNANCE IN FAMILY BUSINESSES: EVIDENCE AND IMPLICATIONS, IFB Research Foundation, UK.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تُعزى قدرة الشركات العائلية على البقاء بشكل أفضل من الشركات غير العائلية إلى خصائص مجلس الإدارة وملكيته المستقرة. تحتاج الحوكمة الفعالة إلى تحقيق التوازن بين الجوانب الإيجابية والسلبية للملكية الأسرة. تتطلب الحوكمة الرشيدة للشركات العائلية: وضوح الأدوار - لا سيما توضيح أدوار وحقوق ومسؤوليات أفراد الأسرة، مجلس إدارة فعال، هيكل تنظيمي منطقي - مع آليات مناسبة لحوكمة الشركات والأسرة.

3. (Devine, Anthony 2017) An exploration of governance arrangements and the succession process within family businesses ⁽¹⁰⁾

استكشاف ترتيبات الحوكمة وعملية تعاقب الملكية ضمن الشركات العائلية
هدفت الدراسة إلى استعراض النطاق والأساليب التي تم استخدامها لإجراء جمع البيانات وتحليلها ومناقشة كيفية تطوير المساهمة النظرية في استكشاف ترتيبات الحوكمة وعملية تعاقب الملكية إلى ثلاث اتجاهات بحثية مستقبلية محتملة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: فهم كيفية ارتباط الحوكمة في الشركات العائلية بعملية تعاقب الملكية، استكشفت هذه الأطروحة كيف "تعمل" الحوكمة في الشركات العائلية، وتقدم رؤى حول فهم الأفراد للحوكمة في شركاتهم الخاصة. بالإضافة إلى ذلك فقد استكشفت التحديات التي يواجهها الأفراد خلال عملية تعاقب الملكية. أدت هذه الأفكار إلى صياغة نموذج نظري يوضح المساهمة الرئيسية في المعرفة التي تقدمها هذه الأطروحة، تولد المستويات "المعتدلة" من التحكم في ترتيبات الحوكمة ظروفًا "مثالية" لعملية تعاقب الملكية في الشركات العائلية، والتي يمكن تحقيقها من خلال العلاقات الشخصية "التعاونية".

4. Rodrigues and André (2013) Governance bodies of family business ⁽¹¹⁾

هيئات حوكمة الشركات العائلية

⁽¹⁰⁾ Devine, Anthony 2017: An exploration of governance arrangements and the succession process within family businesses, Doctoral thesis, North Umbria University, UK.

⁽¹¹⁾ Rodrigues and André (2013) Governance bodies of family business, Polytechnic Institute of Lisbon, Lisbon, Portugal, Polytechnic Institute of Setubal, Portugal, Portugal.

هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية الشركات العائلية في اقتصاد اليوم وأن يفهم المرء عملية اتخاذ القرار في هذه الأنواع من الشركات، لا سيما عملية اتخاذ القرار التي تنبع من داخل الدائرة العائلية التي تتحكم في الشركة.

ومن أهم **النتائج التي توصلت إليها الدراسة**: أنه من الضروري اعتماد مناهج أكثر شمولية من أجل التقاط ليس فقط خصوصيات هذا المجال ولكن أيضاً ما لم يتم إضفاء الطابع الرسمي عليه أو توثيقه. من المهم أيضاً توضيح وفصل مفاهيم الشركات العائلية والشركات العائلية وفهم علاقتهما بعمق أكبر.

5. Jeroen Verbruggen (2012), Corporate Governance Within Family-Owned Businesses ⁽¹²⁾

حوكمة الشركات في الشركات المملوكة عائلياً

هدفت الدراسة إلى الإجابة على السؤال التالي: لماذا تقوم الشركات المملوكة للعائلة بتطبيق عناصر حوكمة الشركات في أعمالها وكيف يتم تنظيم عناصر حوكمة الشركات في شركاتهم؟ ومن أهم **النتائج التي توصلت إليها الدراسة**: يمكن أن تكون استنتاجات هذه الرسالة مفيدة بطريقة إدارية وللبحث في المستقبل. بطريقة إدارية لمالكي شركة عائلية؛ لأنها تقدم معلومات حول سبب اهتمام الشركات العائلية بحوكمة الشركات أو حوكمة الشركات العائلية وكيفية تعاملهم مع العناصر المختلفة لها في أعمالهم.

6. Ignacio Requejo Puerto (2010), Cooperate Governance in Family Firms, Effects of family control on firm value and cooperate financial decisions ⁽¹³⁾

حوكمة الشركات العائلية، آثار الرقابة العائلية على قيمة الشركة والقرارات المالية الإدارية.

هدفت الدراسة إلى دراسة كيفية تأثير الرقابة العائلية على القيمة السوقية لشركة ما في محاولة لإلقاء الضوء على مسألة ما إذا كانت شركات التأكيدات العائلية تمثل حقاً أداءً متميزاً مقارنة بالشركات غير العائلية.

⁽¹²⁾ Jeroen Verbruggen (2012), Corporate Governance Within Family-Owned Businesses, MSC thesis Wageningen University, Netherlands.

⁽¹³⁾ Ignacio Requejo Puerto (2010), Cooperate Governance in Family Firms, Effects of family control on firm value and cooperate financial decisions, PhD thesis university of Salamanca, Spain.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: التأكيد على أن الشركات العائلية تتفوق عموماً على الشركات غير العائلية، ونتيجة لذلك يمكن أن تكون ملكية العائلة مفيدة لأقلية من المساهمين ويمكننا أن نستنتج أن الشركات العائلية، نظراً لمعاييرها المالية الخاصة، في وضع جيد يمكنها من لعب دور قيادي في أي مرحلة من مراحل الدورة الاقتصادية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة دور الحوكمة وآليات تطبيقها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية و تعزيز المسؤوليات الاجتماعية وأخلاقيات العمل، و في الحد من الفساد المالي والإداري، أو في كفاءة أداء الشركات وتعظيم قيمة الشركة واستمرارية الشركات ، وفي الواقع تناولت هذه الدراسة موضوع الحوكمة من زاوية مختلفة عن الدراسات السابقة كونها تخص الجمهورية العربية السورية، حيث تسعى هذه الدراسة لتظهر دور الرقابة المحاسبية والإدارية (دور آليات الحوكمة) في قدرتها في التأثير على استمرارية الشركات العائلية في الجمهورية العربية السورية محافظة حلب. تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها جاءت لتظهر أهم أسباب فشل الشركات العائلية في الاستمرارية خلال المرحلة السابقة، وإمكانية تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية في الوقت الراهن أو المستقبل القريب، وأي من آليات الحوكمة يمكن أن تكون أكثر أهمية وفاعلية في استمرارية الشركة. ويمكن لهذه الدراسة أن تسهم في إظهار الأسباب الحقيقية لتعثر الشركات العائلية وعدم استمراريته وكيفية الحد من هذه الظاهرة.

4-1: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في أنه يسلط الضوء على موضوع هام ومعاصر وهو معرفة أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات في استمرارية الشركات العائلية، وذلك من خلال مساعدتها على اتخاذ أفضل القرارات وتطبيق أفضل السياسات المحاسبية ووضع نظم وقائية ورقابية ذات كفاءة عالية.

كما تنبع أهمية البحث في أنه يعمل على تسليط الضوء على الدور الهام الذي يجب أن تقوم به الهيئات النازمة بتطبيق قواعد الحوكمة في تشجيع الشركات العائلية في سورية على تطبيق آليات الحوكمة بهدف حماية هذه الشركات وزيادة دورها في الاقتصاد الوطني.

5-1: أهداف البحث

يهدف البحث بصفة أساسية إلى معرفة أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات في استمرارية الشركات العائلية في الجمهورية العربية السورية، ويرتبط بتحقيق هذا الهدف العام الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة مدى تطبيق آليات الحوكمة الداخلية في الشركات العائلية.
2. معرفة مدى تطبيق آليات الحوكمة الخارجية في الشركات العائلية.
3. معرفة العوامل المؤثرة في استمرارية الشركات العائلية.
4. معرفة درجة أهمية آليات حوكمة الشركات في استمرارية الشركات العائلية.
5. معرفة أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات في استمرارية الشركات العائلية.

1-6: فرضيات البحث

في إطار مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه، تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- الفرض الأول:** تطبق الشركات العائلية آليات الحوكمة الداخلية.
- الفرض الثاني:** تطبق الشركات العائلية آليات الحوكمة الخارجية.
- الفرض الثالث:** هناك عوامل عديدة تؤثر على استمرارية الشركات العائلية.
- الفرض الرابع:** تختلف درجة الكفاءة وفعالية آليات الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية.
- الفرض الخامس:** تؤثر آليات الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية.

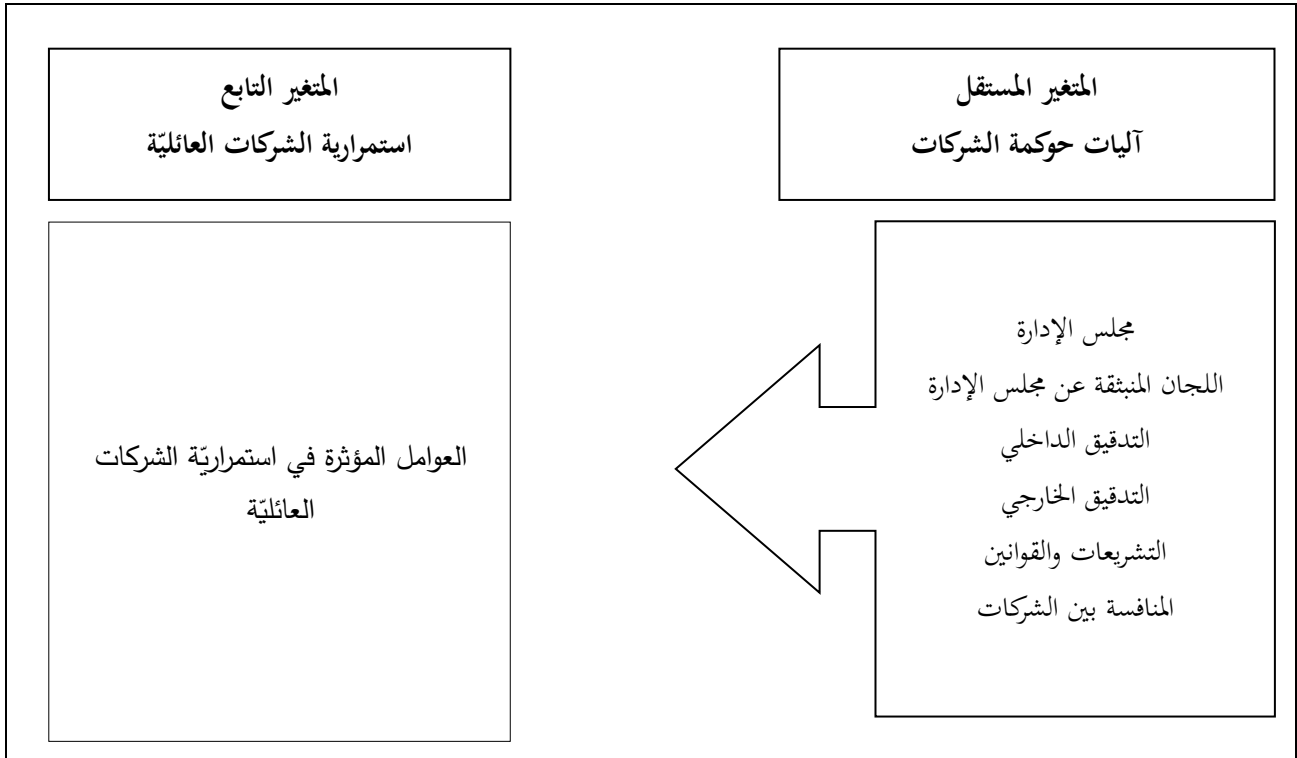
1-7: منهج البحث

- في ضوء مشكلة البحث واختبار فروضه وتحقيق أهدافه، أتبع الباحث الخطوات المنهجية الآتية:
1. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب استنتاجي كمي، حيث تمت دراسة وتحليل كل ما هو متاح من مراجع ودراسات وأبحاث ذات صلة بموضوع البحث، بهدف بلورة الإطار النظري للبحث.
 2. اعتمد البحث المنهج الميداني التحليلي، حيث قام الباحث بتصميم استبانة لمعرفة مدى أهمية آليات الحوكمة في الشركات العائلية، ومعرفة أثر التطبيق الفعال لآليات حوكمة الشركات على استمرارية الشركات العائلية، ومعرفة أي من آليات الحوكمة يمكن أن تكون أكثر فاعلية في استمرارية الشركات العائلية.
 3. قام الباحث بتوزيع (72) استبياناً على المدراء ومعاونيه للشركات العائلية في محافظة حلب وتم استرجاع (65) استبياناً، استبعد منها خمس استبيانات غير صالحة للتحليل نظراً لعدم اكتمال معلوماتها؛ وبذلك يكون مجموع الاستبيانات التي تم اعتمادها والصالحة للتحليل (60) استبياناً تمثل حجم العينة النهائي.
 4. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وإجراء الاختبارات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة؛ بهدف اختبار مدى صحة فروض البحث. انطلاقاً من ذلك تم صياغة نتائج البحث وتوصياته.

8-1: نموذج البحث

المتغير المستقل: يتمثل بآليات حوكمة الشركات.

المتغير التابع: يتمثل في استمرارية الشركات العائلية.



الشكل رقم (1): نموذج البحث (من إعداد الباحث)

الفصل الثاني: حوكمة الشركات

تمهيد

نتيجة للأزمات المالية والاقتصادية المختلفة التي حدثت في كثير من دول العالم وما صاحبها من انهيار للشركات الكبرى والمنظومات الاقتصادية وما تبعه من ضياع حقوق أصحاب المصالح، وفقد ثقة المستثمرين، وكأسلوب لتفادي الوقوع في هذه الأزمات والتقليل من حدتها كان لزاماً على الاقتصاديين والمهتمين إيجاد الحلول لهذه الأزمات، وذلك من خلال دراسات أجريت حول أسباب هذه الانهيارات فوجد أن أحد أهم الأسباب يعود إلى الفساد المالي والإداري والمحاسبي، وما صاحبه من عدم قدرة الإدارة على القيام بواجبها الرقابي، وعدم قيام هذه الشركات باتباع أسس وقواعد سليمة وأنظمة الحوكمة التي تعمل على ضبط ومنع كل هذه التجاوزات والخروقات وتعمل على تحصينها من أي أخطار أو مؤشرات للأداء السلبي؛ نتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بتطبيق مفهوم الحوكمة من خلال آلياتها، التي تضمن الممارسة السليمة لها. حيث يمكن للحوكمة أن تلعب دوراً فعالاً في مجالات الإصلاح المالي والإداري لشركات القطاع العام والخاص، وزيادة ثقة المستثمرين في القوائم المالية، وتنشيط الاستثمار الوطني وجذب الاستثمارات، وتدعيم الجهاز المصرفي وزيادة قدراته، وتفعيل سوق الأوراق المالية، ودفع عملية التنمية الاقتصادية بقوة.

سوف يتناول هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات ودوافع ظهورها ومراحل تطورها ومبادئها

المبحث الثاني: أهداف حوكمة الشركات ومركزاتها ومحدداتها

المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات

المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات ودوافع ظهورها ومراحل تطورها ومبادئها

2-1-1: مفهوم حوكمة الشركات

لقد تعددت الآراء بين مختلف الكُتّاب والباحثين في التعبير عن مفهوم أو تعريف حوكمة الشركات وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات هؤلاء الكُتّاب والباحثين، فقد عرّف البعض حوكمة الشركات بأنها: مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح فيها وذلك عن طريق الإجراءات والأساليب التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تطوير الأداء والإفصاح والشفافية، والمساءلة بها وتعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة.

كانت الحوكمة في السابق مصطلحاً غريباً غير واضح، غير أن مصطلح حوكمة الشركات أصبح اليوم مألوفاً ومستخدماً على نطاق واسع في أدبيات علم الإدارة والأعمال المعاصرة وأخذ الباحثون كل في مجاله إلى التسابق لدراسة الحوكمة ومتغيراتها وأهميتها وأثرها على متفرعات بيئة الأعمال بمختلف أنواعها، وبالرغم من رواج تداول مصطلح الحوكمة ودخولها من أوسع بوابات الإدارة وعلومها والعديد من المجالات والتخصصات العلمية والبحثية والإدارية، فحتى الآن لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الجهات ذات العلاقة لمفهوم حوكمة الشركات وكل منهم يقوم بتعريف الحوكمة من وجهه نظره وحسب طبيعة دراسته وتخصصه.

وقد ارتبط ظهور مصطلح (حوكمة الشركات) في الفقه الغربي، ببعض الغموض، فرضته حادثة المصطلح؛ إذ على الرغم من أن مضمون حوكمة الشركات ترجع جذوره إلى أوائل القرن التاسع عشر فإن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا خلال العقدين الأخيرين، مع ملاحظة أنه لا يزال مشوشاً في السياق العربي، والتعبير عنه باللغة العربية هو تعبير قاصر؛ لأن كلمة حوكمة في حد ذاتها ليست اسماً ثابتاً أو معروفاً في اللغة العربية، وليس أدل على ذلك من الاختلاف الواضح بين مجمع اللغة العربية في القاهرة، ومجمع اللغة العربية في الأردن، حول هذا المصطلح، ففي الوقت الذي أصدر فيه مجمع اللغة العربية بالقاهرة مصطلح حوكمة الشركات، فقد أصدر مجمع اللغة العربية بالأردن مصطلح الحاكمية المؤسسية على أساس أنها المقابل الأنسب لمصطلح (Corporate

(Governance)⁽¹⁴⁾ علماً بأن الحوكمة والحاكمية كلتاها كلمة ومصطلح جديد لم يستعمل من قبل في اللغة العربية، وقد صدرت في العالم الغربي، وربما في أمريكا على وجه التحديد، في إطار حزمة من الأنظمة، وليس نظاماً منفرداً، وتهدف كلها إلى ضبط العمليات في الشركة، وضبط سلوك الموظفين والصلاحيات، وتتوافر فيها شفافية كاملة، وتحمي حقوق المساهمين الصغار قبل الكبار.

وفيما يلي يستعرض الباحث بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الحوكمة:

أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) 2014 مفهوماً لحوكمة الشركات يعتبر من أكثر وأهم التعاريف قبولاً بين الأطراف ذات الاهتمام والمعنية بقضية الحوكمة؛ حيث عرفت الحوكمة على أنها: "النظام الذي يمكن من خلاله مباشرة مراقبة عمليات الشركة، بحيث يحتوي هذا النظام على توزيع منسق متوافق ومتساوٍ للحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المهتمة بالشركة وكذلك شرح إجراءات وقواعد اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة".⁽¹⁵⁾

- عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركة والتحكم في أعمالها".⁽¹⁶⁾
- عرف معهد المدققين الداخليين (IIA) الحوكمة بأنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من طرف أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها والتأكد من كفاءة الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على القيم".⁽¹⁷⁾
- ويرى (Adrian) أن الحوكمة هي النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة، حيث يصف ويحدد الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف في الشركة مثل مجلس الإدارة، المساهمين، الأطراف من ذوي العلاقة ويضع الإجراءات والقوانين اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقويم الأداء.⁽¹⁸⁾

⁽¹⁴⁾ Porter, Michael and Kramer, Mark R, Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantages and Corporate Social Responsibility, Harvard Business, vol.85 Issue 4, 2007, pp 133.

⁽¹⁵⁾ راضي، محمد سامي، 2011: موسوعة المراجعة المتقدمة مراجعة حوكمة الشركات، مصر، الدار الجامعية، 2011، ص 414 - 439.

⁽¹⁶⁾ Jaques Renard (2007). The Orie et Partiques de audit Inteme. The Orie et Partiques de l'audit Inteme. paris: edition organization, p. 439

انظر أيضاً: غادر، محمد حسين، 2012: محددات الحوكمة ومعاييرها "المؤتمر العلمي الدولي مكتبة إدارة الأعمال جامعة جنان، 2012، ص 12.

⁽¹⁷⁾ حماد، طارق، 2005: حوكمة الشركات - المفاهيم والمبادئ والتجارب "تطبيقات الحوكمة في المصارف كتاب صادر عن الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 14.

⁽¹⁸⁾ نجار، صالح سمير، 2010: أثر مكونات هيكل حوكمة الشركات على جودة المراجعة، "المجلة العربية للدراسات التجارية، المجلد 34، العدد الثاني، 2010، ص 4.

وقد أشارت إحدى الدراسات: بأنّ هناك مدخلين لتحديد مفهوم حوكمة الشركات وهما: (19)

المدخل الأول: مدخل المساهم والذي يهتم بتعظيم حقوق المساهمين ممثلة في الربحية.

المدخل الثاني: مدخل الأطراف المتعددة ذات العلاقة بالشركة مثل المديرين والعملاء والدائنين والعمال والأطراف الأخرى، ويهتم هذا المدخل بتحقيق مصالح هؤلاء الأطراف.

ويعتبر المدخل الثاني أعم وأشمل في التعبير عن مفهوم حوكمة الشركات؛ لأنه يركز على البيئة المحيطة بالشركة والقضايا الاجتماعية المختلفة، علاوة على أنه يهتم بتوصيل البيانات والمعلومات المالية وغير المالية الملائمة لمتخذي القرارات من داخل وخارج الشركة.

بناءً على ما سبق، يُعرف الباحث الحوكمة بأنها: مجموعة من المبادئ والآليات يتم من خلالها إدارة الشركات وفقاً للقوانين والعلاقات التعاقدية التي تحكم عمل الشركة، وتساعد في تحقيق أهدافها مع مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، كما أنها مجموعة من الإجراءات والأنظمة والقواعد الخاصة بالرقابة ومتابعة الأداء وكيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات، من خلال قواعد تتمثل بالشفافية والإفصاح والرقابة لحماية صغار المستثمرين الذين يسعون للحصول على معاملة عادلة تضمن حقوقهم والحفاظ على أموالهم.

2-1-2: دوافع ظهور حوكمة الشركات

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية، التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين. (20)

وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية، التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك الشركات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من القروض المصرفية؛ فالتجّهت إلى أسواق المال، وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، مما أدى إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية، ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينيات، ثم توالى بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلدكوم في

(19) إبراهيم خليل، محمد أحمد، 2007: دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية - دراسة نظرية تطبيقية - ندوة السوق المالية نظرة مستقبلية، كلية اللغة العربية والعلوم الاجتماعية والإدارية، قسم المحاسبة، جامعة الملك سعود 2007.

(20) Jone H. Farrar, A, Brief Thematic History of Corporate Governance, Bond University, Queensland, Australia, 12.1.1999, p 260.

الولايات المتحدة في عام 2001، وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة. وذلك بسبب الفضائح المالية، والفساد الإداري.⁽²¹⁾

كما توجد هناك دوافع أخرى ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في الدول الغربية ساهمت في خروج مفهوم حكومة الشركات نذكر منها:⁽²²⁾

1. **انفجار الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997:** التي يمكن اعتبارها أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط العمال والعلاقات فيما بين منشآت العمال والحكومة، قد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة.
 2. **تصاعد قضايا الفساد في كبرى الشركات الأمريكية:** مثل (WorldCom وEnron) في الولايات المتحدة عام 2001 حيث إن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة، وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حوكمة المؤسسات بشكل عام.
 3. **ممارسات الشركات متعددة الجنسيات:** ازدادت جراء هذه الممارسات حدة الدعوة إلى حوكمة المؤسسات، فهي تقوم بالاستحواذ والاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية. فرغم وجود الآلاف من الشركات متعددة الجنسيات؛ فإن هناك بضع شركات فقط هي التي تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية على مستوى العالم من خلال ممارساتها الاحتكارية.
 4. **ضعف نوعية المعلومات:** وهو ما يؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وانتشار الفساد وانعدام الثقة.
- ومن هذا المنطلق فقد وقف الباحث على الدوافع المتعددة للحوكمة التي تتلخص بالرد على الانهيارات الاقتصادية الكبرى التي شهدتها العالم، نتيجة الاحتكارات، وانتشار الفساد، وانعدام الثقة، والبحث عن وسائل جديدة لتطوير آلية العمل داخل الشركات، وفصل الملكية عن الإدارة، وإتاحة الفرصة للدائنين والمساهمين بلعب دور المراقب الخارجي، وتحسين الكفاءة الاقتصادية.

⁽²¹⁾ سامرائي، عصام وشريدة، 2011: أهمية تطبيق لائحة حوكمة الشركات في تعزيز جودة نظام المعلومات المحاسبي، "المؤتمر الدولي

التاسع - الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل، مملكة البحرين، المنامة، 2011، ص 5.

⁽²²⁾ الخصري، محسن أحمد، 2005: حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص 13 - 14.

3-1-2: مراحل تطور حوكمة الشركات

تطور مفهوم حوكمة الشركات تبعاً للمراحل التالية:⁽²³⁾

1 - المرحلة الأولى: هي مرحلة الكساد ما بعد 1932

تعود جذور حوكمة الشركات إلى ما بعد ظهور نظرية الوكالة، أو فصل الملكية عن الإدارة في عام 1932، وما تضمنته من تعارض في المصالح بين إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى. وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة، التي حصلت بين المديرين ومالكي الشركات، جراء الممارسات السلبية التي تحدثت، وقد تؤدي إلى تضرر الشركة.

2- المرحلة الثانية: هي مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات

في هذه المرحلة ظهرت المطالبة بشأن تنظيم العلاقات وضبطها بين الملاك والإدارة، من خلال نظرية الوكالة، والمطالبة بتحديد الواجبات لكل من إدارة الشركة وحملة الأسهم، عبر العلاقات التعاقدية التي تحكم العمل فيما بينهم. وفي عام 1976 كان ظهور القوانين والتشريعات التي تحكم وتنظم التعاقدات بين الأطراف فقد اهتم (Jonson and Mackling) بالحوكمة ومفهومها في الشركات وتوضيح أهميتها، وذلك من خلال الحد من مشكلات فصل الملكية عن الإدارة، وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى. وتم إصدار قانون مكافحة الفساد في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1977. وفي عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة (Trede way commission) التي أصدرت تقريرها الخاص بتطبيق حوكمة الشركات، خاصة في جانب إعداد التقارير المالية، وتقليل حالات الغش والتلاعب فيها، والاهتمام بمفهوم الرقابة الداخلية، وتعزيز دور المراجعة الخارجية لدى مجالس الإدارة في الشركات، والمطالبة بوجود بيئة رقابية، وفي عام 1993 ظهر تقرير روتمان الذي ركز على ضرورة شمول تقارير الشركات المدرجة على تقرير عن أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة فيها، بهدف المحافظة على أصول الشركة، وكذلك في عام 1995 ظهر تقرير (Green bury) الذي ركز على موضوع المكافآت والمزايا الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة في الشركة، وطالب بضرورة إنشاء لجنة مكافآت من أعضاء غير تنفيذيين تتبع لمجلس الإدارة، تسند إليها مهام تعويضات مجلس الإدارة وعملية تقييم أداء مجلس الإدارة.⁽²⁴⁾

⁽²³⁾ نوري، بتول، 2010: حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة "رسالة ماجستير الجامعة المستنصرية، كلية العلوم

الاقتصادية، 2010، ص 3-7.

⁽²⁴⁾ Kevin C.W. Chen, Zhihong Chen, K.C. John Wei, Legal protection of investors, corporate governance, and the cost of equity capital, Journal of Corporate Finance, January 2009, p 273.

3- المرحلة الثالثة: هي مرحلة الاهتمام بحوكمة الشركات 1996

بعد الدراسات التي أجريت من أجل توضيح أسباب انهيار الشركات وفشلها في تحقيق أهدافها نتيجة للممارسات الإدارية غير السليمة، وإهدار أموال المساهمين من خلال الغش في القوائم المالية، دعت مجموعة من المنظمات الإقليمية والدولية منها: البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، إلى تطبيق حوكمة الشركات، فتم إصدار مجموعة من المبادئ والقواعد بواسطة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ووضعت بعض المنظمات المختلفة وخاصة المهنية والمحاسبية منها بعض المعايير التي تهدف إلى تحقيق حوكمة الشركات. وفي الولايات المتحدة تم إصدار بعض المعايير التي تعمل على ضبط الفساد المالي والإداري، وذلك من خلال تفعيل دور الأعضاء المستقلين في مجالس إدارة الشركات، والمطالبة بتكوين لجان مساعدة بأنواعها المختلفة من لجنة مراجعة ولجنة إدارة المخاطر وغيرها من اللجان الأخرى، وتوضيح المهام والمسؤوليات والصلاحيات لهذه اللجان.

4- المرحلة الرابعة: مرحلة حتمية حوكمة الشركات 2001 (25)

في هذه المرحلة تمت المطالبة بتطبيق حوكمة الشركات والعمل على متابعة تنفيذها، وذلك للحد من الممارسات الإدارية والمالية غير السليمة في كثير من الشركات. وبسبب ظهور الأزمات الاقتصادية والانهيارات سعى البنك الدولي للعمل على تشجيع تطبيق حوكمة الشركات والعمل بها، وسعت بعض المنظمات والهيئات المالية لذلك أيضاً، فعملت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على تطوير مبادئ حوكمة الشركات في عام 2004 حتى تتمكن حكومات الدول من مواجهة التقلبات والانهيارات الاقتصادية.

ومن هذا المنطلق فقد تتبّع الباحث المراحل التي مرت بها الحوكمة منذ نشأتها، حتى أصبحت جزءاً مهماً بل أساسياً في منظومة النجاح التي تهدف إليها الشركات والمؤسسات، ولقد كان هذا التطور تدريجياً ومبنياً على معالجة ظواهر سلبية وفقاً لطرق علمية، ولم يكن هذا التطور سريعاً عشوائياً واعتمد على دراسات وأبحاث ومؤتمرات علمية أفضت في مجملها إلى ما اصطلح عليه لاحقاً بالدليل الإرشادي للحوكمة، الذي يضم في محتواه الأسس والقواعد والضوابط التي يجب أن تتبعها

(25) أبو زر، عفاف، 2006: استراتيجية مقترحة لتحسين فعالية الحوكمة المؤسسية في قطاع الشركات الأردنية رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة عمان 2006، ص 39.

المؤسسات والشركات في كافة مناحي عملياتها، سواءً مالية أو إدارية إذا كانت تبحث عن النمو والاستمرارية وتطوير الأداء.

2-1-4: مبادئ حوكمة الشركات

حددت منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية (OECD) مبادئ حوكمة الشركات كالآتي:⁽²⁶⁾

1. **ضمان وجود أطر فعالة لحوكمة الشركات:** حيث يجب أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
2. **حفظ حقوق جميع المساهمين:** مثل نقل ملكية الأسهم، الحق في اختيار مجلس الإدارة، حق الحصول على عوائد الأرباح ومراجعة القوائم المالية، حق المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للشركة، حق التصويت، والحصول على كافة المعلومات عن الشركة ومعاملات أعضاء مجلس الإدارة بشكل منتظم وفي التوقيت المناسب.
3. **المساواة بين جميع المساهمين:** مما يعني تحقيق المساواة بين حملة الأسهم محليين كانوا أو أجانب في كافة الحقوق.
4. **السماح للمساهمين بالمشاركة في الرقابة الفعالة على الشركة:** وكذلك حصولهم على المعلومات المطلوبة.
5. **تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية:** عن أعمال الشركة، بما في ذلك الوضع المادي والأداء والملكية ويتم هذا الإفصاح بطريقة عادلة بين جميع المساهمين.
6. **مسؤوليات مجلس الإدارة:** يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

⁽²⁶⁾ راضي، محمد سامي، 2011: موسوعة المراجعة المتقدمة مراجعة حوكمة الشركات، مصر، الدار الجامعية، 2011، ص 436 - 438.

المبحث الثاني: أهداف حوكمة الشركات ومركزاتها ومحدداتها

2-2-1: أهداف حوكمة الشركات:

تعد حوكمة الشركات وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين، كما تؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة. تحقق حوكمة الشركات الجيدة العديد من الأهداف، ومن أهمها:⁽²⁷⁾

1. ضمان الرقابة على الأداء المالي من خلال تصميم هياكل إدارية محكمة يكون من شأنها محاسبة الإدارة وتحديد كميّة اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات بين مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة، والذي بدوره يؤدي إلى تقليل التنافس في السلطات ومنع الوساطة والمحسوبية والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
2. محاربة الفساد بكل صوره سواء كان فساداً مالياً أم محاسبياً أم سياسياً.
3. الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية بهدف ضبط والحد من الفساد المالي والإداري في الشركة.
4. إيجاد هياكل إدارية متكاملة تضمن تحقيق محاسبة الإدارة أمام أصحاب المصالح.
5. فرض الرقابة الفعّالة على المديرين والمحاسبين وصولاً إلى قوائم ماليّة ختاميّة على أسس ومبادئ محاسبية عاليّة الجودة.
6. ضمان أعلى قدر من الفاعليّة لمدققي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلاليّة وعدم خضوعهم لأي ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.
7. تحسين وتطوير إدارة الشركات ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء استراتيجيّة سليمة وضمن اتخاذ القرارات على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.

⁽²⁷⁾ ريمة، هيدوب ليلي & زعيم، باهية، 2013: التكامل بين مهنة التدقيق وآليات الحوكمة لمواجهة الفساد المالي والإداري في ظل معايير المراجعة الدولية، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، 2013، ص 552. @ مطير، رأفت حسين، 2008: آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات، الجامعة الإسلامية، 2008، ص 2.

2-2-2: مرتكزات حوكمة الشركات:

هناك ثلاث مرتكزات أساسية تقوم عليها حوكمة الشركات وهي:

أولاً: المرتكز الاقتصادي

حوكمة الشركات ليس هدفها فقط أن ترتبط بالجوانب الرقابية أو مراقبة سلوكيات الإدارة، فهي لها دور أساسي في عملية الاستخدام الأمثل للموارد، وتعظيم قيمة الشركة وزيادة ميزتها التنافسية في السوق، وفي حالة التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات في الشركة؛ فإن ذلك يمكنها من الحصول على فرص تمويل محلية ودولية، وينعكس ذلك على توسع الشركة ونموها، ويجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، فتسهم الشركة في دعم استقرار أسواق المال والقطاع المصرفي الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة.⁽²⁸⁾

يساعد التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات في تجنب حدوث بعض الانهيارات والأزمات المالية، وذلك من خلال تبني معايير جيدة في إعداد القوائم المالية، والاهتمام بالجوانب الرقابية وأساليب المراجعة، والاهتمام بالإفصاح والشفافية حتى يتم تقليل الفساد المالي والإداري، فينعكس ذلك في زيادة ثقة المستثمرين وتحقيق عائد مجزي لهم من استثماراتهم، ورفع القيمة السوقية لأسهم الشركة، وتوفير قنوات تمويل إضافية، وتقليل تضارب المصالح في الشركة.⁽²⁹⁾

ثانياً: المرتكز القانوني

من الناحية القانونية فإن حوكمة الشركات تعمل على المحافظة على تنفيذ الالتزامات التعاقدية بين الشركة والأطراف الأخرى، وتعمل على تقليل الجانب السلبي في تنفيذ هذه التعاقدات، كما تسهم حوكمة الشركات أيضاً على ضمان حفظ حقوق كل الأطراف في الشركة من حملة أسهم، ومجلس إدارة، وأصحاب المصالح الأخرى.⁽³⁰⁾ فالقوانين والتشريعات والأنظمة واللوائح والقواعد التي تنظم العمل في الشركات؛ تعد العمود الفقري لحوكمة الشركات والأطراف العاملة في الشركات،

⁽²⁸⁾ Kambil, Ajit & others, "the Seven Disciplines for Venturing in China", Mists loan – Management Review, Vol.47, No2,2006, <http://sloanreview.mit.edu/article/the-seven-disciplinesfor-venturing-in-china/>

⁽²⁹⁾ رضا، جاو حدو، 2011: تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الحوكمة المحاسبية واقع ورهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2011، ص8.

⁽³⁰⁾ حداد، مناور، 2008: دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، جامعة دمشق، (سوريا، 16-15 تشرين الأول، 2008)، ص7.

ومن أهم هذه القوانين: قانون الشركات، وقانون أسواق المال، وقانون البنوك، وقانون العمل، والقانون التجاري، والمعايير الدولية للمحاسبة والمراجعة، وقانون الضرائب، وقانون حماية المستهلك وحماية البيئة وغيرها من القوانين ذات الصلة.

وتعد القوانين واللوائح والأنظمة صمام الأمان لضمان تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بصورة جيدة وسليمة.⁽³¹⁾ وفي الجانب القانوني أصدرت مؤسسة التمويل الدولية في عام 2002 تشريعاً لحوكمة الشركات تم تضمينه تشريعات أسواق المال والشركات. وحتى تكون هذه التشريعات ذات قيمة وفاعلية؛ يجب تفعيل الجانب الرقابي والإشرافي للجهات الرقابية، والالتزام في إعداد القوائم المالية بالمعايير الدولية للمحاسبة والمراجعة، والاهتمام أيضاً بالإفصاح والشفافية عن مستوى المخاطر للمساهمين وأصحاب المصالح.⁽³²⁾

وأما الجهات الرقابية فتشمل الآتي:⁽³³⁾

- أ- وجود جهات رقابية مثل سوق المال، البورصة، والبنك المركزي.
- ب- رقابة مباشرة من المساهمين ولجنة المراجعة والمراجعين الداخليين والخارجيين.
- ت- مراقبة خارجية تشمل الموردين والعملاء والمستهلكين والموزعين ومؤسسات الدولة.

ثالثاً: المرتكز الاجتماعي والأخلاقي

حتى تكون حوكمة الشركات ذات مفهوم شامل؛ يجب أن تهتم بالجانب الاجتماعي بالإضافة إلى الجوانب الأخرى الاقتصادية والمحاسبية والقانونية، ويجب تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في كل المؤسسات التي تخدم المجتمع سواء أكانت الملكية عامة أم خاصة، وسواء أكانت تنتج سلعاً أم تقدم خدمات لها تأثير على رفاهية المجتمع، وتعمل على مراعاة حقوق أصحاب المصالح الأخرى سواء أكانت لهم صلة مباشرة أم غير مباشرة بالشركة ومن هنا نجد أن لحوكمة الشركات ارتباطاً بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية، وفي حالة حدوث انهيارات وأزمات مالية تكون لها آثار اقتصادية واجتماعية.⁽³⁴⁾

(31) Karen Leslie Hamilton, ASX Corporate Governance Council, Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations, (Australia March 2003), p60.

(32) آل غزوي، حسين عبد الجليل، 2010: حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير

في المحاسبة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، الدنمارك، 2010م، ص 11.

(33) البشاري، مصطفى، 2008: أهمية تطبيق معايير حوكمة الشركات لتفعيل نظم المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة في السودان،

مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان، قاعة الصداقة، (الخرطوم، 21 - 20 يناير 2008)، ص 18-19

(34) <http://shikoms.BlogSpot.com/2022/2/12/corporate-governance.html>

تعمل حوكمة الشركات على مراعاة حقوق أصحاب المصالح الأخرى سواء أكانت لهم صلة مباشرة أم غير مباشرة بالشركة، وهذا يؤدي إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركة، وعبرها يتم دعم وتنمية وتطوير المجتمع الذي تعمل فيه الشركة.⁽³⁵⁾

برأيي الباحث أن هذه المرتكزات تساهم بصورة كبيرة في تحقيق مبادئ حوكمة الشركات، التي تعمل على تطور ونمو الشركات من خلال إدارة ورقابة الشركة بصورة جيدة بواسطة مجلس الإدارة الذي يستخدم أدوات الرقابة المالية والإدارية، وذلك من خلال اللجان المتخصصة التي تساعد في إدارة الشركة وفي العمل على تحقيق أهداف المساهمين المتمثلة في تنمية ثروتهم وزيادة الأرباح،

2-2-3: محددات حوكمة الشركات

لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من تطبيق الحوكمة يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، تنقسم محددات الحوكمة إلى مجموعتين هما:

أ- المحددات الخارجية:

- وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي الذي تعمل الشركات من خلاله، وقد يختلف من دولة إلى أخرى وهي عبارة عن:
- القوانين واللوائح التي تنظم العمل في الأسواق، مثل قوانين سوق المال والشركات، والقوانين المتعلقة بالإفلاس؛ المنافسة ومنع الاحتكار.
- وجود نظام مالي جيد يضمن توافر التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية؛ مثل هيئات سوق رأس المال والبورصات، وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات، والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضاً لوضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية المهنية والأخلاقية، التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتشمل هذه المؤسسات، جمعيات المحاسبين والمراجعين، ونقابات المحامين؛ بالإضافة إلى مؤسسات التصنيف الائتماني والاستشارات المالية.

⁽³⁵⁾ وهيبه، مقدم، 2011: سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة ثلاث شركات عربية) المؤتمر الدولي الخامس: حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف (الجزائر 14-13 ديسمبر، 2011) ص3.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.⁽³⁶⁾

ب- المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات داخل الشركة، وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركة، وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.⁽³⁷⁾

وتتمثل المحددات الداخلية فيما يلي:⁽³⁸⁾

- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة.
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.
- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية، وخلق فرص العمل.

⁽³⁶⁾ Fawzi, S. (April ٢٠٠٣). Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working Paper No. ٨٢. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies. pp: 4-30.

٧-٦: Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies. pp

⁽³⁷⁾ سليمان، محمد مصطفى، 2008: دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري "دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، 2008،

ص 24-23

⁽³⁸⁾ Fawzi, S. (April ٢٠٠٣). Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working Paper No. ٨٢. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies. pp: 40.

المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات

يعد الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها الشركات بشكل عام، ويتمثل الفساد المالي والإداري بالمكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بطرق غير شرعية، وتؤدي حوكمة الشركات دوراً مهماً في معالجة هذه المشكلات من خلال مجموعة من الآليات، التي صُنفت إلى آليات داخلية تطبق داخل الشركة وآليات خارجية تطبق من خارج الشركة، وفيما يلي شرح مختصر لتلك الآليات:

2-3-1: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة؛ لتحقيق أهداف الشركة. ويمكن تصنيف الآليات الداخلية لحوكمة الشركات إلى ما يلي: (39)

أولاً: آلية هيكل الملكية

إذ كان لانفصال الإدارة عن الملكية في الشركات تأثير على أدائها؛ فإن فعالية حوكمة الشركات تتوقف على هيكل الملكية، (40)

ونشير إلى أنه عندما تكون الملكية مركزة، يمكن أن يؤدي كبار حملة الأسهم الدور المهم في الإشراف على الإدارة، وفي دول العالم الثالث، حيث تكون الملكية مركزة، يتولى الإدارة عادة حملة الأسهم الذين يمارسون الرقابة؛ لذلك يعد تشتت الملكية وتركزها أحد العناصر التي تدرس ضمن مجال اختيار السياسات المحاسبية، وضمان حماية حقوق الأقلية من المساهمين، مما يبرز ذلك في

(39) علام، بهاء الدين، 2009: أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية -دراسة تطبيقية. مصر: وزارة الاستثمار، مركز المديرين المصري. 2009، ص 21.

انظر أيضاً: كورتل، فريد، 2012: حوكمة المؤسسات، منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق، (أيام 15-16 أكتوبر)، 2012، ص 9.

(40) الجبلاني، محمد حلمي، 2015: الحوكمة في الشركات. دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع. عمان-الأردن، ص 138

إطار تقييد السلوك النفعي للإدارة وتقليل مشاكل الوكالة وتعارض المصالح بين الأطراف المختلفة.⁽⁴¹⁾

ثانياً: آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة؛ إذ إنه يحمي رأس المال المستثمر من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحيّاته القانونيّة في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة يشارك بفعاليّة في وضع استراتيجيّة الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقيم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة، ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعيّة للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم بالإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك، ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنّها لا تحل محل مجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس، وبالتالي فالمجلس هو صاحب القرار النهائي والمسؤوليّة الكاملة.⁽⁴²⁾

ومن أجل أداء مجلس الإدارة مهامه بكفاءة وفعاليّة يلجأ إلى تكوين مجموعة من اللجان من أعضائه غير التنفيذيين أبرزها ما يلي:

1. لجنة التدقيق (لجنة المراجعة):

عرفت بأنّها لجنة منبثقة عن مجلس إدارة الشركة وتقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين أو غالبيتها من الأعضاء غير التنفيذيين، ومسؤوليتها تشمل مراجعة المبادئ والسياسات المحاسبية المطبقة داخل الشركة، والاجتماع بالمراجع الخارجي ومناقشته في نتيجة عملية المراجعة، وأيضاً التأكيد على ملائمة نظم الرقابة الماليّة بالشركة، وقد أصبحت لجان التدقيق تمثل جزءاً مهماً من حوكمة الشركات وتأتي أهميتها ودورها باعتبارها في مقدمة الآليات التي يمكن من خلالها التأكد من تطبيق مفهوم حوكمة الشركات على أرض الواقع مع مجلس الإدارة، والمراجع الداخلي، والمراجع الخارجي. وعليه يمكن القول بأن لجنة التدقيق تعد من أهم أدوات الرقابة في الشركات، كما تعتبر أحد أهم دعائم تحقيق مفهوم حوكمة الشركات حيث تعمل كحلقة وصل بين مجلس الإدارة

⁽⁴¹⁾ يوسف، علي، 2012: أثر محددات هيكل ملكية المنشأة في تحفظ التقارير المالية-دراسة تطبيقية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، الأردن، 2012، ص 51.

⁽⁴²⁾ سليمان، محمد مصطفى، 2008: دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري "دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، 2008.

وكل من المراجع الداخلي والخارجي. وقد أكدت بعض الدراسات والبحوث على أهمية العلاقة بين لجنة التدقيق والمراجع الداخلي والخارجي ودورها في تعزيز الرقابة على الشركة.⁽⁴³⁾

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، وبخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية والتحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفاعلية، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ وقواعد حوكمة الشركات من قبل إدارة الشركة.⁽⁴⁴⁾

2. لجنة الترشيحات والمكافآت:

هي لجنة تتشكل بصفة رئيسية من الأعضاء المستقلين تقوم بوضع توصيات لمجلس الإدارة بشأن مرتبات ومكافآت أعضاء المجلس.⁽⁴⁵⁾

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد الطويل من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية، وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.⁽⁴⁶⁾

⁽⁴³⁾ دراسة (ريمة & زعيم، 2013): التكامل بين مهنة التدقيق وآليات الحوكمة لمواجهة الفساد المالي والإداري في ظل معايير المراجعة الدولية، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، 2013، ص 544 - 561.

⁽⁴⁴⁾ مصرف سورية المركزي، دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية، 2009، ص 12 - 13. @ كورتل، فريد: حوكمة الشركات، منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، ورقة بحثية مقدمة قصد المشاركة في المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد، جامعة دمشق، المبرمج في 15 - 16 أكتوبر 2008، ص 6. @ رقية، حساني & كرامة، مروة & فاطمة، حمزة، 2012: آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر - بسكرة - (المنعقد في 6-7 أيار 2012) ص 19.

⁽⁴⁵⁾ يوسف، أمين، 2011: تأليف حوكمة الشركات. دار المطبوعات الجامعية. مصر، 2011، ص 200.

⁽⁴⁶⁾ كورتل، فريد، 2008: حوكمة الشركات، منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، ورقة بحثية مقدمة قصد المشاركة في المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد، جامعة دمشق، المبرمج في 15 - 16 أكتوبر 2008، ص 6 @ سليمان، محمد، 2006: حوكمة الشركات كعامل معالجة الفساد المالي والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص 115.

انظر أيضاً للتوسع: رقية، حساني & كرامة، مروة & فاطمة، حمزة، 2012: آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر - بسكرة - (المنعقد في 6-7 أيار 2012) ص 19.

تهدف هذه اللجنة إلى مراقبة وضمان شفافية تعيين وتجديد واستبدال أعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، وكذلك تقييم فعالية مجلس الإدارة ككل وفعالية كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بشكل مستقل، وتقييم أداء المديرين التنفيذيين، وكذلك ضمان شفافية سياسات رواتب ومكافآت وتعويضات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.⁽⁴⁷⁾

3. لجنة التعيينات:

يجب تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها تعيين أفضل المرشحين المؤهلين وتقييم مهاراتهم باستمرار، وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها.⁽⁴⁸⁾

4. لجنة إدارة المخاطر:

تهدف هذه اللجنة إلى وضع سياسة المخاطر بما ينسجم مع قدرة الشركة على تحمل المخاطر، ومراجعة أداء الإدارة العليا في إدارة مخاطر الائتمان والسوق والسيولة والتشغيل وعدم الالتزام والسُّمعة وغيرها.⁽⁴⁹⁾

5. لجنة الحوكمة:

تهدف هذه اللجنة إلى وضع إطار ودليل الحوكمة ومراقبة تنفيذه وتعديله عند الضرورة، تتولى لجنة الحوكمة الإشراف على إعداد وتطبيق دليل الحوكمة ومراجعته وتحديثه عند الضرورة، والتنسيق مع لجنة التدقيق للتأكد من الالتزام بالدليل.⁽⁵⁰⁾

ثالثاً: آلية التدقيق الداخلي:⁽⁵¹⁾

⁽⁴⁷⁾ مصرف سورية المركزي، دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية، 2009، ص 13.

⁽⁴⁸⁾ كورتل، فريد، 2008: حوكمة الشركات، منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، ورقة بحثية مقدمة قصد المشاركة في المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد، جامعة دمشق، المبرمج في 15 - 16 أكتوبر 2008. ص 6.

@ رقية، حساني & كرامة، مروة & فاطمة، حمزة، 2012: آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر - بسكرة - (المنعقد في 6-7 أيار 2012) ص 19.

⁽⁴⁹⁾ مصرف سورية المركزي، دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية، 2009، ص 15.

⁽⁵⁰⁾ مصرف سورية المركزي، دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية، 2009، ص 16.

⁽⁵¹⁾ Georgios Kontogeorgis (2018). The Role of Internal Audit Function on Corporate Governance and Management. International Journal of Accounting and Financial Reporting. Pp 104-105

يتمثل العمل الأساسي للتدقيق الداخلي في اكتشاف الغش والأخطاء وضبط البيانات، ويتم ذلك بعد تنفيذ العمليات المحاسبية؛ أي التحقق من سلامة السجلات والبيانات والمحافظة على أصول الشركة، ويعتبر التدقيق الداخلي نشاط يهدف إلى مساعدة الإدارة في حكمها على أداء الشركة وعن كفاءة التنفيذ للأنشطة المختلفة، فهو ينصح ولا يأمر ويصحح ولا يفصح؛ بل يساعدهم في تطوير وتحسين أعمالهم، وكذلك توصيل المعلومات إلى الإدارة العليا والتوجيه والإرشاد بالوسائل والأدوات المتعارف عليها.⁽⁵²⁾

وكما يعرف التدقيق الداخلي بأنه نشاط مستقل وتأكيد موضوعي ذو طبيعة استشارية يهدف إلى إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها، ويساعد التدقيق الداخلي الشركة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاز مدخل موضوعي لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وفعالية الرقابة وفعالية عملية إدارة التحكم المؤسسي.⁽⁵³⁾

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً مهماً في تعزيز عملية الحوكمة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي. وفي هذا السياق يرى Archambault إن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير.⁽⁵⁴⁾ وقد أكدت لجنة كادبري Cadbury committee على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير.⁽⁵⁵⁾ ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها، يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها.⁽⁵⁶⁾

رابعاً: الإفصاح والشفافية:

تمثل القوائم المالية والإيضاحات المتممة لها الوسيلة الأساسية التي تقدم بها الإدارة المعلومات المالية اللازمة عن حقيقة المركز المالي والأداء المالي والتغيرات في حقوق الملكية والتغيرات في التدفقات

⁽⁵²⁾ الوردات، خلف، 2006: التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، دار الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 29

⁽⁵³⁾ The Institute of Internal Auditors: Supplemental Guidance: The Role of Auditing in Public Sector Governance, 2nd Edition, 2012.p5

⁽⁵⁴⁾ Archambault, Deborah S.: The relation between Corporate Governance Strength and Fraudulent Financial Reporting: Evidence from SEC Enforcement Cases, School of Business, University of Albany, New York, 2002.p8

⁽⁵⁵⁾ دراسة (ريمة & زعيم، 2013): التكامل بين مهنة التدقيق وآليات الحوكمة لمواجهة الفساد المالي والإداري في ظل معايير المراجعة الدولية، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، 2013، ص 544.

⁽⁵⁶⁾ بروش، زين الدين & دهيمي، جابر، 2012: دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012 ص 16.

النقدية، وكذلك المعلومات الأخرى المفيدة لمستخدمي القوائم المالية الذين لا يكونون في وضع يمكنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المختلفة، ولذلك اهتمت المعايير المحاسبية برعاية هذه الفئة من الأفراد عن طريق وضع المعايير اللازمة لتقديم الإفصاحات اللازمة لهؤلاء الأفراد وهو ما يسمى بالإفصاح العادل أو الشفافية.⁽⁵⁷⁾

وقد أكدت العديد⁽⁵⁸⁾ من الدراسات انه من القواعد المهمة التي تركز عليها حوكمة الشركات، هي الجوانب المتعلقة بالإفصاح الكافي، وفي التوقيت المناسب لكل الأمور الجوهرية المرتبطة بالشركة والتي تشمل المركز المالي و الإفصاح العادل يعتمد على إلزام المؤسسات بتقديم المعلومات الملائمة والموثوقة، حيث تتوافر خاصية الملائمة عندما تكون المعلومات المعروضة وثيقة الصلة باحتياجات مستخدمي المعلومات، كما تتوافر خاصية المصداقية (الموثوقة) عندما تكون المعلومات مقدمة بطريقة يمكن الاعتماد عليها وتتوافر فيها المصداقية من خلال اعتماد على وقائع فعلية ومؤيدة بالمستندات أو الاعتماد على تقديرات معقولة والأحداث المقدمة، كذلك يجب أن يتوافر فيها القابلية للمقارنة مع الشركات الأخرى أو الفترات السابقة، كذلك يجب أن يتوافر فيها القابلية للفهم عن طريق استخدام المصطلحات المفهومة والواضحة وطريقة العرض الشائعة، كما يجب أن تكون المعلومات غير مفصلة بشكل كبير جداً أو مختصرة بشكل ضيق جداً.

2-3-2: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل، من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن أمثلة ذلك ما يلي:⁽⁵⁹⁾

أولاً: منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات. ويؤكد على هذه الأهمية كل من (Hess and Impavido)؛ وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح

(57) حماد، طارق، 2008: حوكمة الشركات شركات القطاع عام وخاص ومصارف - المفاهيم-المبادئ-التجارب- المتطلبات. مكتبة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص14

(58) Bailey w, h. l, Connie, and r. Zhong, regulation fair disclosure and earnings information: market, analyst, and corporate responses, the journal of finance, vol .58, issue 6, pp.2487-2514., (2004)

(59) رقية، حساني & كرامة، مروة & فاطمة، حمزة، 2012: آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر -بسكرة- (المنعقد في 6-7 أيار 2012) ص 20- 21

(أو إنها غير مؤهلة)، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس. إذن إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري، وإن الإدارة التي تقود شركتها إلى الإفلاس سوف يكون له تأثير سلبي على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالباً ما تحدد اختبارات الملاءمة للتعيين أنه لا يجب أن يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.⁽⁶⁰⁾

ثانياً: التدقيق الخارجي:

يعتبر التدقيق الخارجي بمثابة جرس الإنذار المبكر للشركات، كونه يهتم ببيان الانحرافات المالية والإدارية، وذلك من خلال تطبيق قواعد العناية المهنية بكل إتقان وموضوعية، وتدقيق حسابات الشركة، وتدقيق أنظمتها المالية والإدارية والتحقق من موجوداتها، فهذا سوف يؤدي لا محالة إلى كشف مواطن الضعف والخلل في إدارة الشركة في الوقت المناسب والقيام بوضع الطرق المثلى لمعالجته قبل انتشاره، وهذا يبين أن تطبيق التدقيق الخارجي سوف يكون هناك مزيداً من الرقابة ومزيداً من الحد من الغش والتزوير.

يتمثل النهج التقليدي للتدقيق في إعطاء الضمان والطمأنينة لمستخدمي البيانات والقوائم المالية، وهذا من خلال قيام المدقق الخارجي بالتأكد من مدى التزام إدارة الشركة بالإفصاح المحاسبي في القوائم المالية، فهذه الأخيرة تعتبر الوسيلة الرئيسية لإبلاغ المستخدمين الخارجيين بالمعلومات المالية الأساسية لتقويم أداء شركة معينة، واتخاذ القرارات المتعلقة بها وينطوي تقويم أداء الشركة من قبل مستخدمي القوائم المالية على ثلاثة مقارنات أساسية كالآتي:⁽⁶¹⁾

- مقارنة أداء الشركة في الفترة الجارية بأداء الشركات المتماثلة.
- مقارنة أداء الشركة ما بين الفترة المحاسبية الجارية بأدائها في الفترة أو الفترات السابقة.
- مقارنة أداء الشركة بالنسبة إلى حجم وطبيعة الموارد الاقتصادية المتاحة لها، والأحداث والظروف التي تؤثر عليها.

⁽⁶⁰⁾ بروش، زين الدين & دهيمي، جابر، 2012: دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012 ص 16.

للتوسع انظر أيضاً:

8 Hess, David & Impavido, Gregorio: Governance of Public Pension Funds: Lessons from Corporate Governance and International Evidence, The world bank, Financial Sector Operations and Policy Department, 2003.p5

⁽⁶¹⁾ زينب، بوقابة، 2011: التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 3- 2011، ص 122-123.

يؤدي المدقق الخارجي دوراً مهماً في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، حيث أن لجان التدقيق المستقلة والنشطة سوف تطلب تدقيقاً ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين والمختصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة.

ثالثاً: التشريعات والقوانين:

غالباً ما تؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، ولقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظائفهم في هذه العملية فقط، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض، فعلى سبيل المثال فرض قانون (2002) Sarbanes-Oxly Act متطلبات جديدة على الشركات المساهمة، تتمثل في زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي (CFO) ومدير الشؤون المالية (CEO) على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة، كما أنطت مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لربائنها بلجنة التدقيق.⁽⁶²⁾

رابعاً: آليات حوكمة خارجية أخرى:

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلاً عما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة. ويذكر Cohen et al أنها تتضمن، ولكن لا تقتصر على المنظمين، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية. فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطاً هائلة على الحكومات والدول، من أجل محاربة الفساد المالي والإداري، وتضغط منظمة التجارة العالمية (WOT) من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك، تمارس لجنة بازل ضغوطاً من أجل ممارسة الحوكمة فيها.⁽⁶³⁾

⁽⁶²⁾ بوقرة رابح، غانم هاجرة، 2012: الحوكمة المفهوم والأهمية، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012 ص 15.

⁽⁶³⁾ بروش، زين الدين & دهيمي، جابر، 2012: دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012 ص 16.

الفصل الثالث: الشركات العائلية وعوامل استمرارها

تمهيد

تمثل الشركات العائلية العصب الرئيسي لاستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم، فهي تمتص أعداد كبيرة من العمالة وتمد السوق بكميات كبيرة من المنتجات وتستوعب قدراً كبيراً من المدخرات الوطنية إضافة إلى أنها تسهم بشكل كبير من التجارة الخارجية.

غير أن معظم الشركات العائلية تستمر لفترة قصيرة جداً بعد رحيل مؤسسها وهناك حوالي 95% من الشركات العائلية لا تتعدى الجيل الثالث من الملاك. وغالباً ما يكون ذلك نتيجة قلة الاستعداد لدى الأجيال اللاحقة للتعامل مع متطلبات الشركات النامية والعائلة التي قد ازداد حجمها كثيراً. وإن تطبيق آليات الحوكمة يقدم إطاراً قيماً لتناول قضايا الاستدامة وتعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية، حيث يمكن أن تساعد إجراءات الحوكمة في تسهيل انتقال ثلث الثروة من جيل إلى آخر، وتقلل من النزاعات داخل العائلات. وتعد الحوكمة عنصراً أساسياً في ضمان نزاهة التقرير المالي وإدارة الأعمال بفاعلية واستمرارية الشركات.

سوف يتناول هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: مفهوم الشركات العائلية وعوامل نجاحها وفشلها

المبحث الثاني: آلية عمل الشركات العائلية والتحديات والمشاكل التي تواجهها

المبحث الثالث: مفهوم وأنواع نظم استمرارية الشركات العائلية عبر الأجيال

المبحث الرابع: أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات في استمرارية الشركات العائلية

المبحث الأول: مفهوم الشركات العائلية وعوامل نجاحها وفشلها

تعد الشركات العائلية النموذج الأقدم والأكثر شيوعاً للتنظيم الاقتصادي، وهي تشكل الغالبية العظمى من الشركات في جميع أنحاء العالم بنسبة تقارب 70% من الشركات التجارية القائمة في العديد من الدول. ويعد التزايد الكبير في عدد هذا النوع من الشركات ظاهرة عالمية لا تقتصر على دولة دون أخرى، فما يقارب 85% من الشركات الأوروبية تعتبر شركات عائلية، وتساهم بما يقارب 60% من سوق العمل في الاتحاد الأوروبي، وعلى سبيل المثال: تشكل الشركات العائلية في إسبانيا ما نسبته 75% من الشركات التجارية، والتي تساهم بما يقارب 65% من القيمة الإجمالية للاقتصاد الإسباني.⁽⁶⁴⁾

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 هذه الدول. ففي عام 2012 قدرت المساهمة الاقتصادية لأكثر عشر شركات عائلية في الشرق الأوسط بما يقارب 89 مليار \$، وشاركت هذه الشركات في توفير ما يقارب 222 ألف فرصة عمل.⁽⁶⁵⁾

وتتمتع الشركات العائلية بتاريخ طويل، فعلى سبيل المثال: تم تأسيس شركات عائلة الرشيد في جمهورية مصر العربية في عام 1889م ونجحت في الاستمرار لحقبة زمنية طويلة، وهو ما يعد أمراً استثنائياً.

3-1-1: مفهوم الشركات العائلية:

تتمحور فكرة الشركات العائلية حول مفهوم السيطرة والتحكم في قرارات الشركة، حيث يمكن تعريف الشركة العائلية: بأنها المنشأة التي تسيطر فيها عائلة واحدة على القوة التصويتية، وتركز على

⁽⁶⁴⁾ IFC Family Business Governance Handbook, International Finance Corporation, World Bank Group, 2011, p.11.

⁽⁶⁵⁾ Family Business Yearbook 2014, Ernst & Young Global Limited, 2014, p.125

أهمية القرارات الاستراتيجية بالشركة ومن يتخذها، كتحديد مدير تنفيذي وإقرار توجهات الشركة العامة.⁽⁶⁶⁾

يواجه تحديد المقصود بالشركة العائلية العديد من الصعوبات، وفقاً للورقة الاستشارية الصادرة عن الحكومة المالطية في نهاية العام 2015⁽⁶⁷⁾ فإن هناك أكثر من ثلاثة وتسعين تعريفاً للشركات العائلية لدى الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي. ويجب التنويه إلى أن هذه الاختلافات في التعاريف ليست قاصرة على المجال التنظيمي والقانوني، فحتى على المستوى البحثي فإن تعريف الشركة العائلية لا يزال مسألة خلافية، فوفقاً لإحدى الدراسات فإن ما يقارب 33% من البحوث الخاصة بالشركات العائلية لا تقوم بتبني تعريف محدد عند الحديث عن الشركات العائلية، و25% من الدراسات في ذات المجال تقوم بتبني واختلاق تعاريف يقترحها الباحثون أنفسهم، بمعنى آخر فإن هذه الدراسات لا تقوم بتبني أي من التعاريف القائمة.⁽⁶⁸⁾

وتعريف الشركة العائلية هذا لا يعني بالضرورة وجوب أن تكون الشركة العائلية مملوكة لعائلة واحدة بعينها، ذلك أن كثير من الشركات التي يمكن وصفها بالشركات العائلية تعود ملكيتها أو ملكية حصة السيطرة فيها إلى أكثر من عائلة يجمعها رابط عائلي مشترك، وهذا ما يلاحظ في كثير من الشركات العائلية التي متر بعهد ملاك الجيل الثاني والثالث الذين يشكلون -رغم اختلاف عوائلهم- ملكية عائلية في الشركة من خلال رابط قربي مشترك يصلهم جميعاً بمؤسس أو مؤسسي تلك الشركات.⁽⁶⁹⁾

وتعرف بأنها الشركات التي تملكها وتديرها عائلة اكتسبت شهرتها من الشركة نفسها أو بالعكس وتنتسب في التأصيل التاريخي إلى شخص واحد هو مؤسسها⁽⁷⁰⁾

ويعرّف أيضا البنك الدولي الشركة العائلية بأنها: «الشركة التي تملك غالبيتها وتسيطر على إدارتها عائلة معينة».⁽⁷¹⁾ وفقاً لهذا التعريف تعد السيطرة على الملكية والإدارة أهم ما يميز الشركات العائلية عن الشركات غير العائلية، فإذا كانت الشركة مملوكة ومدارة بشكل رئيسي من عائلة معينة فإنها تعتبر شركة عائلية، وعلى مستوى الشرق الأوسط نرى دليل الحوكمة الخاص بالشركات العائلية والذي تبنته المملكة العربية السعودية يعرف الشركات العائلية على أنها: «الشركة التي تملكها

⁽⁶⁶⁾ نادر، نهاد، 2016: تحول الشركات العائلية الى شركات مساهمة في سورية، مجلة جامعة البعث، مجلد 38، العدد 1، 2016

⁽⁶⁷⁾ The Family Business Act White Paper, Malta: Ministry for the Economy Investment and Small Business, October 2015, at p5.

⁽⁶⁸⁾ Henrik Harms, Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research, International Journal of Financial Studies, 2014, 2, at p296.

⁽⁶⁹⁾ وزارة الصناعة والتجارة، دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 8.

⁽⁷⁰⁾ الجليلاتي، محمد، متطلبات تحويل الشركات العائلية الى شركات مساهمة عامة، دمشق، منشورة على موقع سوق دمشق للأوراق المالية.

⁽⁷¹⁾ IFC Family Business Governance Handbook, Op. cit., p.12.

بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة»⁽⁷²⁾ ويتبين أن دليل الحوكمة للشركات السعودي مقتبس بالكامل من دليل الحوكمة للشركات العائلية الصادر من البنك الدولي. وقد قدم البروفيسور مارك كاسون Mark Casson أحد أفضل التعريفات وضوحاً للشركة العائلية، مع تحفظنا على مسألة تعيين الرئيس التنفيذي، حيث قام بتعريفها على النحو الآتي: «تعد الشركة مملوكة عائلياً عندما تسيطر العائلة على الملكية الرئيسية للأسهم القادرة على التصويت، أو أن تكون العائلة مسيطرة على مجلس إدارة الشركة، حيث تستطيع تعيين الرئيس التنفيذي للشركة، ولا تعتبر أي شركة تحت سيطرة عائلية عندما يكون الرئيس التنفيذي للشركة من غير أفراد العائلة»⁽⁷³⁾.

ووفقاً لهذا التعريف، فمن الضروري التفرقة بين معياري السيطرة على الملكية والسيطرة على الإدارة، فهناك بعض الشركات المدرجة في الأسواق المالية تصنف على أنها عائلية على الرغم من أن ملكية العائلة فيها ليست ملكية رئيسية، وذلك لأن العائلة تسيطر على إدارة الشركة عن طريق تعيين أحد أفراد العائلة كرئيس تنفيذي للشركة، وعليه فإن الشركة وفقاً لهذا التعريف تعتبر عائلية على الرغم من عدم امتلاك العائلة لحصة رئيسية فيها.

ولتحديد المقصود بالشركة العائلية، فقد اعتمد الاتحاد الأوروبي على عدد من الحالات التي في حال توافر أي منها تعتبر الشركة بمثابة شركة عائلية، وهذه الحالات هي:⁽⁷⁴⁾

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

3-1-2: عوامل نجاح الشركات العائلية:

بداية نقول إن من أصعب القضايا التي تواجه الشركات العائلية هو استمرارها مع تعاقب الأجيال، وذلك نتيجة الاختلافات التي تحدث بين أفراد العائلة بخصوص الإدارة التنفيذية، وهذا الأمر استطاعت الشركات العائلية العالمية الكبرى تجاوزه بالاستراتيجية القابلة للتوافق مع تغير الأجيال،

⁽⁷²⁾ دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي، وزارة التجارة والصناعة السعودية، 2014 ص7

⁽⁷³⁾ Andrea Coli, The History of Family Business, 1850-2000, Cambridge University Press, 2003, p.20.

⁽⁷⁴⁾ Enterprise and Industry Directorate –General- European Commission, Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, Final Report of the Expert Group 2009, p.10.

وهذه الاستراتيجية أدت مع شركة والتون إلى أن تصل أرباحها إلى ارقام تتعدى ملايين الدولارات شهريا.

ومن هنا فإن أكثر أسباب نجاح الشركات العائلية هي: (75)

1. **رأس المال البشري:** إن أقوى شيء تتمتع به الشركات العائلية هو الأفراد الذين يمثلون القدرة على الإدارة وتسهيل توزيع الأعمال عندما تزداد الفروع والمشاريع ولكن شريطة أن يكون الأفراد مؤمنين بهدف إنجاح الشركة، أي أن يكونوا قادرين على التأقلم مع الخسائر، والاستمرار في العمل المشترك.

2. **الاستراتيجية الدقيقة:** رأس المال البشري وحده لا يكفي إن لم يكن ثمة استراتيجية محكمة يضعها المؤسسون للشركة، وهذه الاستراتيجية تقوم على أن يكون كل فرد من أفراد الشركة العائلية له مهمة تتفق وقدراته وتحقق له وجوده، وأن يكون للشركة مدير تنفيذي يدير استراتيجية الشركة وفق الاحتياجات والظروف، وكذلك يتقن توزيع الأدوار بحرفية تامة.

3. **جعل الشركة قابلة للإدارة الشبائية:** الشباب هم رأس مال للشركة، وإذا كان العنصر الشاب في العائلة قد هيئ بشكل يؤهله للإدارة والانتماء للشركة، فإنه سيتقن العمل وفق رؤية ترفع من قيمة الشركة وتفتح لها أسواقاً جديدة، تزيد من فروعها وتكون قابلة للاستمرار مع تعاقب الأجيال.

4. **وضع قوانين ناظمة:** لا تدار الشركات العائلية الهادفة للنمو والاستمرار بالعاطفة، بل لا بد من أسس ناظمة للعمل بحيث لا يدخل أي شك إلى قلوب أحد أفراد العائلة، ووضوح القوانين الناظمة للعمل لا تعني أن تكون أوراق الشركة مفتوحة للجميع بل للإداريين في الشركة الذين يمثلون مجلس العائلة، فأول أسس نجاح الشركات العائلية السرية التامة في التنفيذ، والقوانين الناظمة لعمل مجلس الإدارة.

ومن وجهة نظر الباحث:

1. إن الثقة والاحترام من أهم عوامل النجاح للشركات العائلية، ودعهم لبعضهم البعض بشكل مادي ومعنوي هذا يؤدي الى خلق مناخ مريح في العمل مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء

(75) مقالة منشورة بعنوان الشركة العائلية ما هي وكيفية نجاحها

<https://www.dunya24.com/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D8%A6%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD%D9%87%D8%A7%D8%9F>

للشركة. مما يؤدي إلى زيادة ثقة الوسط التجاري في المشروع العائلي خاصة إذا كانت العائلة تتمتع بسمعة طيبة

2. المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات والتحرر من الشكليات والرسميات.

3-1-3: عوامل فشل الشركات العائلية:

لا شك أن هناك الكثير من التحديات التي تواجه الشركات العائلية وتتسبب في فشلها من منظور حوكمة الشركات العائلية. ومن المعروف أن التحديات التي تواجه الشركات العائلية كثيرة ومستويات الخطورة فيها متنوعة، وطرق التعامل مع هذه الأخطار مختلفة وقد تأتي بنتائج عكسية. في هذا السياق تأتي 1. التنافسية Competitiveness 2. الاحترافية Professionalism على قائمة المخاطر التي يجب أن يعيها ملاك الشركات العائلية، للتعامل بشكل سليم في عالم متموج وفق المصالح.

من أهم عوامل الفشل أيضاً:

1. بقاء مؤسس الشركة منغمساً في الأعمال الروتينية في سبيل بناء إمبراطورية تجارية، دون التنبه لعامل الزمن.
2. أغفاله ضرورة إعداد خطة للتعاقب الوظيفي succession planning وتجهيز الصف الثاني من القيادات التي ستواصل المحافظة على الشركة وبنائها بالتوجه نفسه.
3. الاعتقاد بعدم أهمية الفصل بين الملكية والإدارة The separation of ownership and management فيبقى مؤسس الشركة هو المتحكم في كل شيء، ومع تطور الأعمال وظهور أشكال جديدة من التحديات، يفشل مالك الشركة في مواكبة التطورات فتسقط الشركة وتضمحل.
4. الاعتقاد بأن أبناء المؤسس قادرون على إدارة الشركة مثل والداهم، والالتكالية لحين الاضطرار لإشراكهم في صنع واتخاذ القرار، فتبدأ قصص الخيال بالظهور، ويبرز كثير من التصرفات غير الواقعية التي تتم عن إهمال وفشل في إعداد قيادات متمرسة لقيادة الشركات العائلية.

بحسب رئيسة أبحاث الشركات العائلية في كلية الأعمال في جامعة Navarra الإسبانية والمؤسس منذ عام 1978، لدعم الشركات العائلية، فإن أهم خمسة أخطاء يجب ألا تقع فيها الشركات العائلية تتمثل في: (76)

1. **افتراض أن العمل يسير داخل العائلة وبسببها فقط:** وهنا دائماً ما تكون الأخطاء التي لا يشعر بها الملاك، وهي تفضيل الأبناء على الشركة، فتكون النتيجة مدمرة لجميع الأطراف، فلا بد من استكشاف مواصفات كل فرد في العائلة ومعرفة قدراته، والتمييز بين أن يتم التعاقب من داخل العائلة أو من الأفضل اللجوء إلى إدارة محترفة.

2. **الخلط بين العلاقات الشخصية والعلاقات الأسرية:** الفصل بين العمل والعلاقات العائلية أمر مهم في إدارة الشركات العائلية، فمجلس المستشارين أو مجلس إدارة الشركة ليس منتدى أو ملتقى أسرياً، بل هو جزء من الإدارة المحترفة ويجب التمييز بين الاثنين.

3. **الاعتقاد بأن قواعد السوق لا تنطبق:** الشركات العائلية جزء من المحيط الاقتصادي، وتواجه ما تواجهه سوق الأعمال، ووجود امتيازات أو تفضيلات لا تتوافق مع قواعد سوق قد يكون من أكبر الأخطاء التي تقع فيها الشركات العائلية.

4. **تأجيل التخطيط للتعاقب الإداري:** فكرة أن يتخلى المؤسس عن العمل ويسلم الدفة لغيره، قد تكون من أصعب ما يواجه ملاك الشركات العائلية، وقد تكون سبباً في فشل الشركة في الاستمرار أو مواكبة المتطلبات. وبحسب دراسة أجراها كرسي الأبحاث مع كل من KPMG و Russell Reynolds Associates وجدت أن أكثر من نصف الشركات العائلية يفتقر إلى وجود خطة للتعاقب الوظيفي على مستوى القيادات.

5. **الاعتقاد بأن الشركة لن تواجه ظروفاً صعبة:** الاعتقاد بأن الشركة لن تصطدم بمعوقات بسبب ضعف حوكمتها، اعتقاد خاطئ، ويمكن أن يتسبب في نهايتها. لذلك الوقاية خير من العلاج، وتأتي من خلال التخطيط الجيد والعمل باحترافية.

ومن الظروف الصعبة التي قد تواجه الشركات العائلية: (77)

1. **وفاة المالك المؤسس أو الشخص الذي يدير الشركة من العائلة بعد المؤسس الأول (الابن الأكبر مثلاً):** ففي تلك الحالة قد تتعرض الشركة لأزمة داخلية في حالة اختلاف الأبناء أو عدم اتفاقهم على تولي أحد الإخوة الإدارة، وقد يكون الحل الأنسب في هذه الحالة هو تسليم الإدارة التنفيذية للشركة لمدير من خارج الأسرة تقع على عاتقه إدارة الشركة وتحقيق

(76) الحسيني، عامر، 2021: أسباب فشل حوكمة الشركات العائلية، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، 2021.

(77) شجاع، مؤمن، 2021: الشركات العائلية، مخاطر وحلول، <https://www.rowadalaamal.com/?p=139189>، 2021.

أهدافها لحين اتفاق الورثة على نسبهم وحصصهم، ومن ثم النظر في تعيين الأنسب منهم حسب الحاجة الوظيفية للعمل وليس لكونه من أبناء مؤسس الشركة، وذلك بناء على ما يحدده مجلس الإدارة وبموافقة المدير المعين للشركة. ولا بد من التفريق ما بين مجلس الإدارة للشركة وبين مجلس الاجتماع الأسري، فيجب أن تتم مراعاة مصلحة الكيان أو الشركة واستمرارها وليس تفضيل أحد الأبناء على الشركة.

2. **عدم وجود التخطيط الاستراتيجي:** إن الحاجة للابتكار والتجديد شيء أساسي في ظل السوق المفتوح عالمياً، فهناك نظرة غير واقعية بدرجة كبيرة لدى الكثير من أصحاب الشركات العائلية، وهي أن نجاح الشركة العائلية مرهون باسم هذه العائلة المالكة والمؤسسة لها؛ أي أن قواعد السوق لا تشملها وهذه بكل تأكيد نظرة جانبية للصواب، فالمنافسة في الغالب شرسة بالأسواق المفتوحة، كما أن أزمة وباء كورونا قد عصفت بالكثير من الشركات الصغيرة والمتوسطة (SME) بل حتى الكبرى منها، وبالتالي فإن الشركات العائلية هي جزء كبير من مكون السوق وينطبق عليها ما ينطبق على الشركات الأخرى؛ لذا لا بد من أن تكون لديها خطة استراتيجية للسنوات المقبلة شاملة لأنشطة الشركة وإدارتها كذلك؛ أي هل ستبقى الشركة تحت إدارة أبناء الأسرة أم سيتم تحويلها إلى شركة مساهمة مغلقة والاستعانة بإدارة تنفيذية؟

وقد أشارت دراسة حديثة إلى أن قرابة 39% من الشركات العائلية يديرها الجيل الثاني من الأبناء بينما 13% فقط يديرها الجيل الثالث منهم، و فقط 3% من الشركات العائلية تُدار من قبل الجيل الرابع، فمن أبرز أسباب فشل الشركات العائلية عدم تأهيل الورثة ومناسبة خبراتهم وقدراتهم للمنصب الذي سيتقلدونه.

3. **لا بُد من وجود أو العمل على ميثاق داخلي للشركة العائلية:** فقد وضعت الكثير من الموائيق الاسترشادية للشركات العائلية تساعد في ضمان استمراريتها، وتشمل عناصر أساسية وهي:

- تنظيم عمل أعضاء العائلة في الجهاز التنفيذي.
 - توضيح سياسة توزيع الأرباح، وآلية تصرف المساهم في أسهمه.
- ويمكن القول إن العمل من قبل أصحاب الشركات العائلية، والتي تمثل النسبة الأكبر من الشركات العاملة، على تلافي مثل هذه العوامل التي تشكل أكبر المخاطر عليها سيكون له تأثير كبير في ضمان استمرارية وقدرة تلك الشركات على البقاء والمنافسة عاماً بعد آخر وجيلاً عقب جيل.

المبحث الثاني: آلية عمل الشركات العائلية والتحديات التي تواجهها

تتعدد أدوار الشخص الواحد في الشركات العائلية مما يزيد من فرص الخلاف، فعادةً ما يكون مالك رأس مال الشركة قائماً على إدارتها في الوقت ذاته، فهو مالك للشركة ومدير لها بالإضافة إلى كونه عضواً في العائلة (أخ، أب، أخت... الخ)، وهذه الأدوار المختلفة للشخص الواحد تجعل العملية أكثر تعقيداً، خاصة إذا وجدت المشاكل العائلية والاجتماعية صدى لها في الشركة.

3-2-1: آلية عمل الشركات العائلية⁽⁷⁸⁾

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

ومن الآليات الرئيسية الفعالة للحوكمة في الشركات العائلية وضع إجراءات مكتوبة يمكن أن يُرجع إليها بشكل دوري، مثل دستور العائلة. وسيكون لكل شركة هيكل حوكمة فريد من نوعه، ومن المهم أن يتم إبلاغ أفراد العائلة بغرضه ووظيفته، حتى يتم التوصل إلى الاتفاق والمساندة. وفي الغالب تقوم تلك الآليات على ما يلي:

1. 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.

⁽⁷⁸⁾ مركز المشروعات الدولية الخاصة، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، 2011: تجارب وحلول (المنتدى

العالمي

لحوكمة الشركات) فبراير، 2011، ص 76-83

2. جمعية العائلة: عندما ينشط الجيل الثاني من العائلة في العمل، يصبح وجود عملية أكثر رسمية لتوصيل المعلومات ضرورياً في الغالب. وتجتمع العائلة بشكل أكثر رسمية مرة أو مرتين كل عام، وفي هذا الوقت تناقش أية موضوعات تتعلق بالعمل ولا يسمح 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.

3. مجلس العائلة: حيث يتوسع الجيل الثاني ليضم الأنساب وأبناء العم، قد يصبح وجود كيان حاكم يمثل مصالح العائلة الأوسع مناسباً للمساعدة في صنع القرار. وينتخب أفراد العائلة في المجلس ويجتمعون في الغالب من مرتين إلى ست مرات في العام. ويتناول المجلس أية مشكلات قد تنشأ، ويقوم بتعريف بقية العائلة المشكلات وأنشطة الشركة.

وفي العادة ينتخب رئيس مجلس الإدارة أو تعيينه جمعية العائلة ليقوم كمسؤول الاتصال الرئيسي الذي يوجه عمليات وأنشطة المجلس. كما أنه من المفيد أن ينتخب أمين سر ليقوم بتسجيل نتائج الاجتماعات، وتوزيع المعلومات على أفراد العائلة ذوي الصلة.

وتعد اجتماعات العائلة وجمعياتها أكثر الطرق مناسبة للتعريف بتفاصيل العمل في الشركة، غير أن التواصل المستمر يمكن أن يكون في شكل البريد الإلكتروني، أو بوابات الإنترنت، أو التقارير الشهرية، أو التقارير السنوية، وغيرها.

4. وضع دستور العائلة: دستور العائلة الذي يعرف أيضاً باسم بروتوكول العائلة، بمثابة وثيقة مكتملة توضح المبادئ والسياسات والآليات 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 الشركة.

وكما ذكر، فإن هذه الآليات والإجراءات المكتوبة يمكن أن تمنع وقوع سوء التفاهم، ويمكن أن تساعد على تحقيق رؤية العائلة وقيمتها لأجيال لاحقة.

وتوضح التجربة أنه من الأفضل أن يوضع دستور العائلة في الوقت الذي تكون أوضاع الشركة مستقرة، وقبل وقوع أية مشكلات، حتى يمكن التعامل مع القضايا المحتملة بشكل خال من العواطف. وفي المراحل المبكرة، تضع عائلات عديدة حوكمة الشركات العائلية مجموعة غير رسمية من القواعد والعادات التي توجه العلاقة بين أفراد العائلة والشركة فيما يتعلق بالحقوق، والالتزامات، وتوقعات أفراد العائلة.

وبتوسع العائلة والشركة، من المهم أن توضع السياسات في إطار رسمي ووثيقة مكتوبة يعترف بها جميع أفراد العائلة.

وضع خطة لتعاقب الأجيال في إدارة المشروع من العناصر الرئيسية أيضاً في دستور العائلة، ويؤدي إلى الحد من الخلافات المحتملة التي قد تحدث بتولي الأجيال اللاحقة. كما أنه يوفر سياسات عامة لأقارب الدرجة الأولى والعائلة الممتدة. وتلزم غالبية الشركات العائلية التي وضعت دستوراً للعائلة أفراد العائلة بأن يعملوا خارج الشركة لفترة معينة من الزمن. ومن المعتقد أنهم سيحرزون تقدماً أفضل، وسوف يطورون مجموعة قيمة من المهارات التي يدخلونها إلى الشركة. وغالباً ما تتطرق العناصر الرئيسية في دستور العائلة وتعالج النقاط التالية: سياسات التوظيف، وتسوية النزاعات، وحقوق المساهمين من العائلة، وتعاقب الأجيال في الإدارة.

5. تشكيل الآليات والسياسات: فيما يتعلق بسياسات التوظيف، غالباً ما تواجه الشركات العائلية تحدياً بشأن توظيف أفراد العائلة وأصدقائهم والمعارف المقربين، من عدمه، ويمكن من خلال وضع آليات وسياسات وإجراءات واضحة لمؤهلات الوظيفة والمتوقع منها، أن تتأكد الشركة من جذب الأشخاص المناسبين. وبهذه الطريقة يمكن للشركة أن تشعر بالارتياح في التوظيف من العائلة أو الأصدقاء، كما توضح أيضاً المهارات التي يلزم على الشخص أن يتمتع بها والمتوقع منه/منها في الشركة وغالباً ما يعني هذا إصدار بيانات صريحة بشأن ظروف الدخول في العمل، والبقاء فيه، والخروج منه.

كما يجب أن تتناول السياسة أيضاً معاملة موظفي العائلة في مقابل الموظفين من خارج العائلة. وتضع هذه السياسة أيضاً نظاماً للتوظيف قائماً على الاستحقاق بدلاً من الحق الطبيعي، ويحث أفراد العائلة على تحقيق مستوى معين، بحيث يكونوا مساهمين فاعلين. كما سيرى الأعضاء من خارج العائلة بوضوح طريقاً للنمو في الشركة؛ مما يشجع التزامهم وولاءهم. ويجب أن تتضمن آلية التوظيف:

- فلسفة التوظيف
- الدخول
- معايير التوظيف: مثال: المنصب الحالي، أو إضافة منصب يستلزم قدرات معينة
- المتطلبات التأهيلية
- المتطلبات التعليمية
- خبرة العمل السابقة
- الإجراءات التي يجب على أفراد العائلة إتباعها حتى يتم النظر في طلباتهم
- التوظيف من أفراد العائلة الممتدة
- معاملة العاملين من أفراد العائلة
- المسؤوليات

- المكافآت والأجور على أساس السوق
- التقييم لتطوير الأداء
- الإشراف والتسلسل الوظيفي
- نظام تقييم الأداء المتصل بمؤشرات الأداء الرئيسية
- التعليم المستمر
- التقاعد
- هيكل الترقى في الشركة

وعند وقوع خلاف بين أفراد العائلة يمكن أن يؤدي إلى اضطراب العمل والتداخل في العمليات المعتادة. والسبب الرئيسي وراء انهيار شركات عائلية عديدة هو النزاع الشخصي، وليس تهديد التنافسية. وتقع مسؤولية تسوية النزاعات على عاتق مجلس العائلة إذا كان يقوم بعمله. ويجب على المجلس أن يكون مسؤولاً عن التأكد من عدم تأثير تلك النزاعات في تشغيل الأعمال، وأن تحلّ عن طريق الحوار في غضون وقت معقول.

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

ويمكن أن توضع الإجراءات في دستور العائلة أو كجزء من سياسة الشركة ككل، مع وضع سياسة المساهمة في أقرب وقت ممكن تحدد رسالة متسقة، وتعرف أفراد العائلة بحقوقهم.

ويجب أن توضح هذه السياسة التفاصيل عن المسموح له بامتلاك الأسهم (مثل أفراد العائلة المباشرة، أو العائلة الممتدة، أو الأنساب) وكذلك إذا كان بالإمكان بيع الأسهم وكيفية ذلك.

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

- من الذي له الحق في امتلاك الأسهم (الأحفاد فقط، أم الأنساب، أم الأعضاء من خارج العائلة مثل العاملين)؟
- حق الرفض الأول (حق طرف ما في أن يتقدم بعرض مماثل للشروط والنصوص في عقد مقترح مع طرف آخر، والذي يحمي عامة مساهمي الأقلية).
- الشروط الخاصة بإصدار أسهم جديدة.
- الشروط الخاصة بالبيع (الأولويات والتسعير).
- حقوق الشفعة (الأولوية لأعضاء العائلة في حالة نية بيع الأسهم من قبل أحد أفراد العائلة).
- إجراءات الموافقة في حالة نقل الأسهم (الموافقة على مساهم جديد قرار أغلبية أعضاء العائلة).
- حقوق الامتياز على الأسهم.

- توزيعات الأرباح وإعانات أفراد العائلة.
 - الأحكام الأخرى ذات الصلة باتفاق المساهمين.
 - الإعداد لتعاقب الأجيال في الإدارة.
- غالباً ما يعد التخطيط للجيل التالي أو للتغيير في الإدارة عملية صعبة، لأن غالبية الشركات العائلية تعتمد على مؤسس أو رئيس تنفيذي قوي. غير أنه مع كبر الشركة يعد الجيل التالي لتولي المسؤولية، ويصبح انتقال السلطة بسلاسة حتمياً. وإذا وضعت خطة قبل وقت كاف من تولى القيادة الجديدة، يميل الانتقال لأن يكون سلساً وناجحاً، ويسمح التخطيط المبكر للمؤسس بأن يتدخل في الاتجاه المستقبلي للشركة.

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

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

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

3-2-2: التحديات التي تواجه الشركات العائلية:

لا شك أن 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 تعقيداً في جوانب إدارة الأعمال العائلية،

لا سيما بسبب التعقيدات الكامنة في نقل الملكية والميراث. وفيما يلي أهم التحديات التي قد تواجه الشركات العائلية:⁽⁷⁹⁾

1. **إدارة رأس المال:** رأس المال هو شريان الحياة للشركات أياً كان شكلها، والكثير من الشركات العائلية تتطلع إلى الأمام وترغب 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.
2. **الحفاظ على النمو والربحية:** تتطلع الشركات العائلية لاستكشاف أسواق جديدة وتوسيع نطاق المزيج من المنتجات والخدمات لاستغلال الفرص وتحقيق المستوى الأمثل، في ظل تخفيف المخاطر من أجل الحفاظ على نمو العمل والاستمرار في تحقيق الأرباح.
3. **إدارة المواهب والاحتفاظ بها:** الشركة الناجحة تعتمد على كفاءة موظفيها، وهذا المبدأ ينطبق أكثر في الظروف الحالية، مع زيادة الوعي بالتكاليف، تقلبات السوق، المهام الدولية، المتطلبات القانونية، التعقيدات الضريبية والاحتفاظ بالأداء في أعلى المستويات.
4. **موازنة المخاطر:** الحاجة إلى الاستجابة بسرعة لتطورات السوق يفرض على الشركات العائلية ضرورة الاتصاف بميزة المرونة والقدرة على التكيف مع المخاطر.
5. **هيكل الإدارة المستقبلية:** تداول المسؤولية في الشركات العائلية حول أصحابها الحاليين، واختيار الوريث داخل العائلة قد لا يكون دائماً ممكناً، على سبيل المثال: قد لا يكون نسل رواد الأعمال يميل إلى تحمل مخاطر تنظيم الشركات أو قد لا يكون لديهم المؤهلات والخبرات المطلوبة لإدارة الأعمال، وبالتالي تعيين المديرين التنفيذيين من غير أفراد الأسرة يساهم في ضمان أن الأعمال التجارية تنجح لأجيال.
6. **عدم التوازن بين نمو ربحية الشركة وزيادة حجم العائلة:**⁽⁸⁰⁾ فالزيادة بمعدل متتالية هندسية لحجم الأسرة وكذلك احتياجاتها مقارنة بربحية الشركة يشكل تحدي كبير لنجاح الشركة على المدى الطويل.

⁽⁷⁹⁾ 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

⁽⁸⁰⁾ مولاي، خضر، حوكمة الشركات العائلية، 2018: الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة،

7. الانتقال من جيل إل جيل وخطّة الخلافة: تعتبر فترات إحلال القيادات ودخول أجيال جديدة إلى الشركة العائليّة فترات حرجة، حيث تخلق أوضاعاً قد تفضي إلى نزاعات داخلية وانخفاض في جودة أداء الإدارة.

8. 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.

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

10. المحاباة: ترقية أحد الأفراد بناء على العلاقات الأسريّة قد يقوض مبدأ الجدارة في بيئة العمل، فينجم عنه هروب الأفراد وزيادة الصراعات الشخصيّة بين أعضاء المستوى الأعلى من الإدارة.

11 الصراع بين الأجيال والأقران: تعايش مختلف الأجيال في شركة واحدة قد يوجد نزاعات من أجل تأكيد الذات والسلطة، هذا فضلاً على أن محاولة مختلف الشركاء ترقية المنتميين إلى الفرع الأقرب لهم في العائلة قد تكون له آثار سلبية على الشركة بمرور الوقت.

3-2-3: المشاكل التي تواجه الشركات العائليّة

تواجه الشركات العائليّة أربع مشاكل تقليدية هي: (81)

1. علاقة الشركة العائليّة بالمصارف: ثمة مشكلة واسعة الانتشار بين الشركات العائليّة تتمثل في صعوبة الحصول على قرض من المصارف بسبب ضعف رأسمال هذه الشركات، أو نتيجة عدم الثقة في نتائج أعمال هذه الشركات التي لا تعكس الحقيقة الاقتصادية لهذه الأخيرة. وتهتم قواعد الحوكمة للشركة بصحة الحسابات وتمثيلها لحقيقة الواقع المالي للشركة.

2. إقامة المؤسسة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائيّة: يحرص مدراء الشركات العائليّة على ضرورة وجود علاقة نزيهة وشفافة مع الإدارة الجبائيّة، ويعد الجهد المبذول من أجل شفافية ونزاهة حسابات الشركة عنصراً أساسياً يسمح للشركة من بناء مستقبلها بطريقة أكثر فاعلية.

(81) وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009 ص 22

3. معالجة مشاكل انتقال الإدارة: لا تستطيع الأغلبية الساحقة من الشركات العائلية تجاوز

عقبة غياب المؤسس بسهولة لأسباب متعددة نذكر منها:

- عدم استعداد الورثة.
- غموض وضعية الأملاك.
- غياب الهياكل الداخلية الدائمة للشركة بسبب تركيز السلطات.

المبحث الثالث: مفهوم وأنواع نظم استمرارية الشركات العائلية عبر الأجيال

3-3-1: مفهوم الاستمرارية:

قد يبدو المفهوم بسيطاً، ولكن تطبيقه بحاجة الى تركيز كبير حتى تتحقق النتائج الطموحة التي تهدف إليها كل شركة، وفي نهاية الامر هو صمام الأمان وضامن قوي لاستمرارية عمل الشركة حيث: الاستمرارية كمفهوم عام تعني الالتزام والثبات والاستمرار بجزئية. او تصرف معين بشكل دوري ومستمر.

والاستمرارية كمفهوم محاسبي تعني قدرة الشركة على إدارة أرباحها بالشكل الامثل الذي يقبها من شبح الإفلاس لفترة غير محددة من الزمن.

حيث ظهرت الشركات العائلية على مستوى العالم كقوة اقتصادية كبيرة، تمارس الأدوار الاقتصادية

المختلفة التي تمارسها الشركات العامة، حيث تلعب دوراً مهماً في تحقيق مستوى مرتفع من النمو الاقتصادي، وتوفير فرص عمل كثيرة، إضافة إلى مساهمتها الكبيرة في الناتج المحلي الإجمالي للدول.

إن مقومات نجاح واستمرارية الشركات العائلية لا تقتصر على الثروة فحسب، وخير دليل على ذلك أن ثلث الشركات العائلية فقط هي التي تمكنت من الصمود ومواصلة العمل تحت قيادة الجيل الثالث، من هذا المنطلق برز مفهوم حوكمة الشركات العائلية الذي يتحتم التمسك به من أجل البناء على نجاحات الماضي، وتحقيق المزيد من النمو في المستقبل؛ لأن كل قرار يتخذ اليوم سيكون له أثر بالغ على الشركات والعائلات في السنوات القادمة.

وقد اكتسبت الشركات العائلية في الشرق الأوسط أهمية اقتصادية كبيرة، إذ تهيمن على العديد من الصناعات الرئيسية في المنطقة من حيث حجم الاستثمارات أو حجم القوة العاملة، كما تساهم بقوة في دفع عجلة الاقتصاد وخلق فرص عمل جديدة.

إن أصعب التحديات التي تواجهها إدارة الشركات العائلية هي تحقيق استمراريته مستقبلاً، حتى تصل للجيل الثاني والجيل الثالث وحتى ما بعده. ومن الدراسات الميدانية يتبين أن نسبة الشركات العائلية الناجحة التي تستمر حتى الجيل الثالث لا تزيد عن 13% وتعتبر الشركات العائلية كياناً 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.⁽⁸²⁾

وأظهرت دراسة شملت 500 شركة عائلية أن عدد الشركات العائلية التي بقيت مستقلة لا يزيد على 188 شركة، أي أن أكثر من 60% من الشركات بيعت، أو انتقلت ملكيتها، أو هبطت مبيعاتها هبوطاً بالغاً في غضون الأربعين سنة الماضية. وتظهر إحدى الدراسات أن 35% من الشركات التي بيعت إلى غيرها اضطراراً كان سبب فشلها ضعف الإدارة وعدم وجود الخليفة المناسب.⁽⁸³⁾

3-3-2: أنواع نظم إدارة استمرارية الأعمال

أ- **المواصفة البريطانية (BS 25999):** أصدر المعهد البريطاني للمواصفات نظاماً لاستمرارية الأعمال عرف بالمواصفة البريطانية رقم (BS 1-25999) يوضح فيه متطلبات تطبيق وتشغيل وتحسين نظام موثق لإدارة استمرارية الأعمال، تركز المواصفة في المقام الأول على التخطيط والتنفيذ كعناصر أساسية من خلال اهتمامها بخطة الاستمرارية والتعافي، وتركز كذلك على الصيانة والمراجعة والتحسين كما توضح المواصفة بالتفصيل خطط الاستمرارية والتعافي التي يجب أن تعتمد عليها الشركات. وتبين كذلك تفاصيل كيفية إنشاء الشركة للعمليات والاتصالات والسياسات أثناء الكوارث وكيفية تنفيذ استراتيجية الاستجابة، وتحدد تفاصيل الإجراءات والمهام الضرورية المراد تنفيذها بمجرد الشروع بخطة الاستجابة، فضلاً عن الموارد اللازمة لاستمرارية وتعافي الأعمال.⁽⁸⁴⁾

ب- **المواصفة الأمريكية American Standard:** أصدر المعهد الأمريكي للمواصفات مواصفة في "إدارة المخاطر والطوارئ وبرامج استمرارية الأعمال" حيث تقدم المواصفة أساساً لتخطيط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث عن طريق توفير العناصر المشتركة والتقنيات والعمليات وتوفر الإرشادات التي تتناول تحليل وتخطيط وتنفيذ العناصر الأساسية لإدارة

⁽⁸²⁾ خليل، أسامة، الشركات العائلية وعوامل استمرارها، مركز الدراسات القومية، 2021.

⁽⁸³⁾ سلمان، سامي، التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات في المملكة العربية السعودية، 2010: الدار العربية للعلوم ناشرون، السعودية، 2010 ص ص 19-21.

⁽⁸⁴⁾ Sumter, Genevieve, (2011), " Business Continuity Management for Process Oriented Companies in Suriname", Master of Business Administration Program-Management & Finance, Maastricht School of Management and F.H.R. Lim A Po Institute of Social Studies Suriname, P6

الأزمات وتخطيط استئناف الأعمال وتقنية معلومات التعافي من الكوارث، تحدد المواصفة خمسة جوانب أساسية في برنامج الاستجابة هي التخفيف، التأهب، الاستجابة، التعافي والوقاية.⁽⁸⁵⁾

ت- **المواصفة الدولية:** الأساسية لإقامة نظام إدارة استمرارية الأعمال وهي أول مواصفة شاملة لنظام إدارة استمرارية الأعمال، توفر اللغة المشتركة والتوقعات بين الأطراف في مختلف أنحاء العالم.⁽⁸⁶⁾ إذ تستطيع أية شركة بموجبها الحصول على شهادة خارجية وهي أول معيار دولي رسمي للإدارة الفاعلة لاستمرارية الأعمال، يسهم بينوده كبار الموظفين وأعضاء مجالس الإدارة للتعامل بشكل مناسب مع جميع التحديات وأيضاً مع الموردين والسلطات القانونية والتنظيمية.⁽⁸⁷⁾

3-3-3: التخطيط الاستراتيجي في تدعيم استمرارية الشركات العائلية

يبدأ التخطيط عندما تواجه الشركة العائلية عقبات وانتكاسات، وقد يتم استدعاء متخصص في التخطيط الاستراتيجي، وتتطوي مهمته على تحديد الإجراءات التي يمكن اتخاذها في أثناء التعرض إلى الطوارئ أو الكوارث للحفاظ على الأنشطة والموارد الحاسمة التي تدعم أداء مهام الشركة ووضع قائمة بنشاطات الأعمال الحاسمة في الشركة والموارد المطلوبة والمدة الزمنية لاستئناف الأعمال فيما بعد وقوع الطارئ أو الأزمات أو الكوارث.⁽⁸⁸⁾

وعادةً ما تكون الجهود الأولى للمخطط هي تحديد الوضع الحالي، باستخدام التحليل المالي أو التحليل التنافسي أو تحليل الزبائن، ويجري مقابلة مع كبار المسؤولين. وغالباً ما تكشف المقابلات عن المشاكل الرئيسية التي تواجه الشركة العائلية، مثل عدم اليقين بشأن الخلافة، والتنافس بين أفراد العائلة، والتناقضات الحاصلة بين المنصب والأداء.

وفيما يلي عرض الخطوات الثلاثة للتخطيط الاستراتيجي في الشركات العائلية:

الخطوة الأولى - ميثاق العائلة:

إن لكل شركة عائلية ميثاق عائلي، أو دستور عائلي، أو وثيقة حوكمة عائلية، أو غيرها من المصطلحات التي تشير إلى مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي يتم تحديدها وصياغتها بعناية فائقة بمساعدة خبراء متخصصين وبمشاركة الأطراف المعنية ذات العلاقة والذي يحدد بوضوح رؤية العائلة ورسالتها وقيمتها وسياستها التي تنظم علاقة أفراد العائلة بشركتهم، ويختلف

⁽⁸⁵⁾ 40_ NFPA 1600, "Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs", (2007 ed.), Copyright, National Fire Protection Association, P1

⁽⁸⁶⁾ P7 Austin, Dave, (2012), "Introducing ISO 22301", BSI, Operational Resilience Ltd.

⁽⁸⁷⁾ 1_ Wan nous, Ali, (2014), "Developing Contingency Plan in Governmental Organization from The Perspective of ISO 22301", Laurea University of Applied Sciences, Degree Program in Security Management p17

⁽⁸⁸⁾ Estall, Hilary, (2012), "Business Continuity Management Systems Implementation and certification to ISO 22301", BCS Learning & Development Ltd, Lapiz Digital Services, Chennai, India p38;

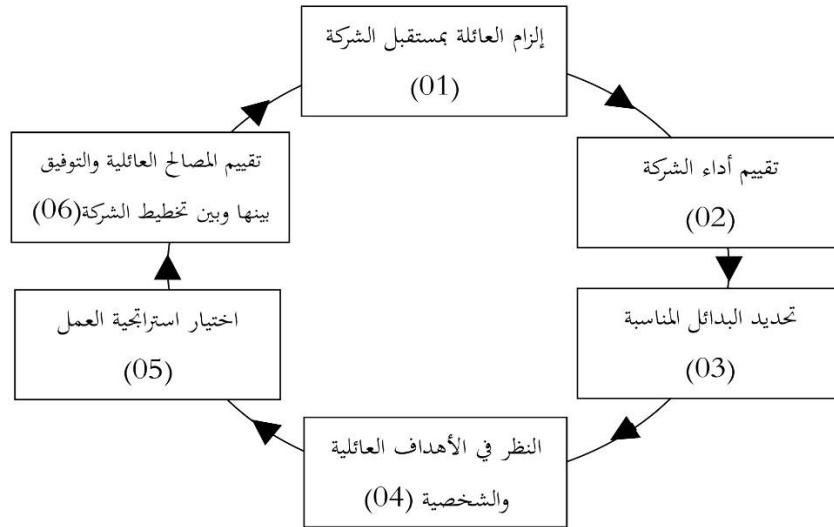
شكل ومحتوى ميثاق العائلة من شركة عائلية لأخرى حسب حجم العائلة، ومرحلة تطورها، ودرجة انخراط أفرادها في أعمالها، وهو وثيقة حية تتطور مع استمرار تطور العائلة وأعمالها.⁽⁸⁹⁾ وتعتبر نقطة البداية المثالية لعملية التخطيط هي العائلة نفسها. وتتمثل الخطوة الأولى للعائلة في تحديد مستوى التزامها بمستقبل الشركة والتخطيط كطريقة لتأمين هذا المستقبل. ولا بد 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 معاً؟
 - 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 كالاتي: "نحن مهتمون بشكل أساسي بالمستقبل طويل الأجل لهذا العمل، ونريد أن يستمر هذا العمل إل الأبد، وسنفعل ما بوسعنا لتحقيق ذلك". وبغض النظر عن العزيمة والأسباب المنطقية، فإن بيان ميثاق العائلة يعد من القضايا ذات الأولوية بالنسبة للعائلة لأنه يدعم تطوير الرؤية المستقبلية المشتركة و خطة استمرارية الشركة العائلية، كما يساعد العائلة التي تخطط لمستقبلها معاً أن تبني علاقات أسرية أقوى وفرصاً جديدة لمشاركة الأسرة وإنجازها،⁽⁹⁰⁾ وبقيّة عملية التخطيط تنبع من هذا الالتزام والميثاق. الشكل رقم (1)

⁽⁸⁹⁾ 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

⁽⁹⁰⁾ Randel S. Carlock and John L. Ward, Strategic Planning for the Family Business (Parallel Planning to Unify the Family and Business), Palgrave, New York, USA, 2001, p : 55



الشكل رقم (1) العلاقة بين العائلة والتخطيط الاستراتيجي

Source: John L. Ward, the Special Role of Strategic Planning for family 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 التحليل شائع في الشركات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي؛ إذ يظهر فيما 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.

معظم العائلات غير مدركة للضرر الذي تسببه ممارسات توزيع الأرباح. حيث يعتبرون أن الأمور تسير على ما يرام إذا كانت الشركة تحقق 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 كانت رغبة أفراد العائلة في أن تستمر الشركة لأطول فترة ممكنة، وكلما زاد الرخاء الذي يرغبون في الاستمتاع به في السنوات المقبلة، يجب أن يكون معدل إعادة الاستثمار الحالي أعلى.⁽⁹¹⁾

⁽⁹¹⁾ John L. Ward, the Special Role of Strategic Planning for family Businesses, Journal of family Business Review, Volume 1, Number 2, USA, p 193

الخطوة الثالثة - تحديد البدائل:

تتمثل الخطوة التالية في تحديد بدائل العمل الممكنة مثل الدخول إلى مناطق جغرافية جديدة، وزيادة جودة الخدمة، وتوظيف مديرين كفاء 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.

المبحث الرابع: أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات في استمرارية الشركات العائلية

1.4.3. أثر تطبيق آليات الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية

أوضح (Daniri (2014) الهدف من آليات الحوكمة في أنها تمثل قيمة مضافة لجميع الأطراف ذات العلاقة في الشركة، من خلال تعظيم دور الهيكل التنظيمي المكوّن للشركة (الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والجمعية العمومية للمساهمين)، والكيفية التي تقوم بها الشركة بإدارة أعمالها. ومن الممكن أن تكون لتلك الآليات أثر في الإفصاح الاختياري. (92)

حيث أنه برأي الباحث هناك صعوبة في استمرارية الشركات العائلية في الوقت الراهن بسبب ما تواجهه من مشاكل وتحديات حيث تم في هذا البحث دراسة العوامل التي تؤثر على استمرارية الشركات.

استنادا الى التحليل الاحصائي حيث وجد الباحث ان التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية مما يساعد على الحفاظ على مكانة الشركة بموقعها التنافسي مما يساعد مجلس الإدارة بالتركيز على لغة الاعمال والمال والابتعاد عن الخلافات والنزاعات داخل مجلس الإدارة. وأيضا لفصل الملكية عن الإدارة وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات وضمان الانتقال السليم للمناصب ضمن خطة واضحة وسليمة من جيل لا آخر تعتبر ركيزة أساسية وعامل مهم من عامل الاستمرارية للشركات.

(92) Author, Mas Ahmad **Daniri**; Editor, Djony Edward; Publisher, Gagasan Bisnis Indonesia, **2014**

وجود نظام رقابة داخلي يتوافق مع التشريعات والقوانين تحت إشراف الإدارة التنفيذية التي تساعد مجلس الإدارة الذي بدوره يقوم بحماية الشركة من التهديدات والإشراف على العمل واقتراح تعيين لجنة تدقيق ولجنة مكافئة حيث تقوم كل لجنة بدورها على حدة. حيث أن للتدقيق الخارجي أيضاً أثر بالغ وكبير لتطبيق آليات الحوكمة في الحد من الاختلاسات ومنع الفساد وتحديد أوجه القصور في نظام الرقابة الداخلية وإعداد التوصيات اللازمة في حال وجود قصور مما ينعكس على جودة ونزاهة التقارير المالية والالتزام بالمعايير المحاسبية مما ينعكس على مكانة وسمعة الشركة وقدرتها على التنافسية.

2.4.3. أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الشركات العائلية:

- وإذا كانت الحاجة تقتضي ممارسة حوكمة الشركات للفصل بين الملكية والإدارة، ففي المنشآت العائلية نجد أنه لا يوجد فصل بين الإدارة والملكية، بمعنى أن أصحاب الشركة هم مجلس الإدارة، وكذلك هم الإدارة نفسها، مما يتسبب في خلق النزاعات التي ستؤثر سلباً على مسيرة الشركة، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى، ستؤثر المشاكل العائلية على اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة وهذا واضح جداً في الشركات العائلية التي تحتل نسبة كبيرة من نسبة الشركات الصغيرة؛ فنجد أن معظمها تملكها عائلات، ومن هنا نجد أن حوكمة الشركات كأنها نظمت لكي تكون أساسية في تلك الشركات، ولكن نجد أن معظم الشركات العائلية لا تميل بالاعتراف إلى أهمية تطبيق الشركات للحوكمة وذلك لعدة أسباب ومنها يقول بعض الشراح⁽⁹³⁾:

- 1- كشف بياناتها ومراكزها القانونية والمالية بالنسبة للشركات المنافسة.
- 2- تمكين المساهم الصغير الذي يمتلك عدة أسهم قليلة من التعرف على حقيقة الوضع في الشركة، الأمر الذي قد يؤدي إلى إفشاء أسرار الشركة.

⁽⁹³⁾ سليمان، مصطفى، 2007: حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 249-250. www.cipe-egypt.org ؛ www.cipe-arabia.org؛ الخطيب، خالد، 2019: تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2019، ص 7.

3- في بعض الشركات نجد أن الأعراف والعادات التي درجت الشركات على إتباعها أهم بكثير من تطبيق الحوكمة عليها.

4- عدم الرغبة في تعيين أفراد من خارج العائلة في مراكز حساسة مما يؤثر على مركزهم الاجتماعي.

الفصل الرابع: الجانب العملي للدراسة

تمهيد

يختص هذا الفصل بالجانب العملي الميداني للدراسة ويتضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول يقدم منهجية الدراسة من حيث مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، ويتضمن المبحث الثاني التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات، في حين يعرض المبحث الثالث نتائج وتوصيات الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

1. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء عدد من الشركات العائلية العاملة في السوق السورية في محافظة حلب والقائمة في عملها في الجمهورية العربية السورية، وقد تم اعتماد أسلوب العينة الميسرة في جمع البيانات وفق ما استطاع الباحث الوصول إليه من المدراء في المستويات الإدارية للشركات العائلية، وذلك للحصول على البيانات التي تمثل المجتمع المدروس.

حيث قام الباحث بتوزيع (72) استبياناً على المدراء ومعاونيهم للشركات العائلية وتم استرجاع (65) استبياناً، استبعد منها خمس استبيانات غير صالحة للتحليل نظراً لعدم اكتمال معلوماتها، وبذلك يكون مجموع الاستبيانات التي تم اعتمادها والصالحة للتحليل (60) استبيان تمثل حجم العينة النهائي القابل للتحليل أي بنسبة استجابة بلغت (83.33%) وهي نسبة جيدة في الدراسات الاجتماعية.

جدول (1): عينة الدراسة ونسبة الاستجابة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات القابلة للتحليل	نسبة الاستجابة
72	65	60	%83.33

المصدر من إعداد الباحث

2. أداة جمع البيانات (الاستبيان):

قام الباحث باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة، واختار الباحث أسئلة الاستبانة من النوع المقفل وفق مقياس ليكرت الخماسي، وقد تم تصميم النسخة الأولية للاستبيان بالاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة بعد إجراءات التعديلات اللازمة بما يتلاءم مع أهداف الدراسة وبيئتها، وتعد القيمة (3.4) هي التي تتوسط مقياس ليكرت الخماسي، وليست القيمة (3)، حيث أن غير موافق إطلاقاً تبدأ من الواحد وليس الصفر، وبالتالي يكون لدينا أربع فترات وهي : (1-2)، (2-3)، (3-4)، (4-5) يجب تقسيمها على درجات الإجابة الخمس في مقياس ليكرت الخماسي، فتكون قيمة كل فترة هي (0.8) لتصبح قيم الإجابات كما في الجدول التالي:

جدول (2): آلية معالجة البيانات حسب مقياس ليكرت الخماسي

تصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
خيارات الإجابة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوزن المطلق	1	2	3	4	5
المدى	1.8 - 1	2.6 - 1.8	3.4 - 2.6	4.2 - 3.4	5 - 4.2
الوزن النسبي	% 36 - 20	% 52 - 36	% 68 - 52	% 84 - 68	% 100 - 84

المصدر (عز عبد الفتاح - 2004 - ص 540-541)

3. أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

بما أن حجم العينة أكبر من 30 مفردة يمكننا الاعتماد على نظرية النهاية المركزية للإحصاء وبالتالي سوف نقوم باستخدام المقاييس والاختبارات المعلمية (البارامترية) التالية وذلك اعتماداً على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.v.24):

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للتعرف إلى مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات ومحاور البحث والتعرف إلى مدى تشتت الاستجابات.

2. معامل الثبات والاتساق الداخلي ((Cronbach's Alpha))، ومصفوفة معامل ارتباط سبيرمان براون للتحقق من صدق بناء أداة الدراسة.
3. ستودنت وحيد العينة لتقييم إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان مقارنة بالمتوسط الحسابي المعدل لمقياس ليكرت الخماسي (3.4).
4. معامل تضخم التباين (VIF)، وإحصائية دربن واتسون (Durbin-Watson)، للتحقق من شروط استخدام الانحدار الخطي المتعدد.
5. اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) لبيان تأثير متغير مستقل على متغير تابع واحد.
6. اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Multi Regression- Stepwise) لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على حده في المساهمة في الأنموذج الرياضي، عن طريق ترتيب دخول هذه الأبعاد في معادلة الانحدار.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات

أولاً: اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة

1- اختبار الصدق الظاهري

تحكيم الاستبيان أي الصدق الظاهري للاستبيان وصلاحيّة المحتوى (Validity) Content: تم عرض الاستبيان على الدكتور المشرف في الجامعة، بهدف التأكد من صلاحيّة المحتوى Validity Content والتي تشير إلى أنّ الاستبيان يمتلك عدداً كافياً وممثلاً من العبارات الواضحة والمعبرة عن بعد الذي تقيسه، وبناءً عليه تم إجراء عدداً من التعديلات، وخرجت الاستمارة بصورتها النهائية كما هي موضحة في الملحق المرفق بالرسالة.

2- اختبار ثبات أداة البحث (الموثوقية) (Reliability)

تم إجراء اختبار الثبات على عينة الدراسة باستخدام معامل (Alpha Cronbach) ويقصد بثبات أداة القياس "بالثبات الداخلي في عباراتها"، بأن يتم الحصول على النتائج نفسها إذا قيس المتغير مرات متتالية، وأن يتم الحصول على ذات الدرجة بغض النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار وإن قيمة معامل الارتباط (Alpha Cronbach) تتراوح بين (1 - 0) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة معامل الثبات عن (0.60).

جدول (3): نتائج تحليل معامل (Alpha Cronbach) لكل محور من محاور الدراسة

معايير ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	عدد العبارات N of Items	محاور الدراسة
0.92	16	مدى تطبيق آليات الحوكمة الداخلية في الشركات العائلية
0.84	8	مدى تطبيق آليات الحوكمة الخارجية في الشركات العائلية
0.87	8	العوامل المؤثرة في استمرارية الشركات العائلية
0.82	7	أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات في استمرارية الشركات العائلية
0.74	7	درجة أهمية آليات الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS-v.24).

يتضح من الجدول رقم 3/ أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.74 - 0.92)، وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول إحصائياً للثبات (0.60) وذلك بالنسبة لكل بعد أو محور من محاور الدراسة، مما يدل على أن كافة العبارات تحقق الاتساق الداخلي والثبات مع محورها التابعة له، وهذا يدل أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني في ظل بيئة الدراسة.

3 – اختبار صدق المحتوى (الاتساق الداخلي) لأداة البحث Content Validity

تم التأكد من صدق المحتوى من خلال قياس الاتساق الداخلي بين العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد الدراسة وعباراته الممثلة له؛ بحيث تعكس قيم الارتباطات المعنوية سواء الموجبة أو السالبة، قوة أو ضعف تعبير هذه العبارات عن البعد أو الظاهرة محل الدراسة. توضح الجداول أدناه الاتساق الداخلي على مستوى متغيرات الدراسة عبر حساب معامل الارتباط سبيرمان براون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

جدول (4): معاملات ارتباط سبيرمان ودلالاتها بين كل بعد من محاور الدراسة وعباراته الممثلة له

النتيجة	القيمة الاحتمالية Sig.	معاملات الارتباط	عدد العبارات	محاور الدراسة
دالة عند %1	0.004	*** (0.81-0.36)	16	مدى تطبيق آليات الحوكمة الداخلية في الشركات العائلية
دالة عند %1	0	*** (0.75-0.51)	8	مدى تطبيق آليات الحوكمة الخارجية في الشركات العائلية

العوامل المؤثرة في استمرارية الشركات العائلية	8	** (0.78-0.39)	0.002	دالة عند %1
أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات في استمرارية الشركات العائلية	7	** (0.81-0.37)	0.004	دالة عند %1
درجة أهمية آليات الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية	7	(0.84-0.32) **	0.012	دالة عند %5
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS-v.24).

نلاحظ من الجدول رقم 4/ أن قيم معاملات ارتباط سبيرمان تراوحت بين الحدين (0.32 و 0.84) وجود ارتباط بين كل عبارة والبعد أو المحور الذي تقيسه وهذا الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة القياسي (0.05)، وبالتالي فجميع عبارات كل محور من محاور الدراسة تتمتع بالاتساق الداخلي ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني في ظل بيئة الدراسة.

ثانياً: الإجابة عن تساؤلات المحور الأول

للإجابة عن تساؤلات البحث تم إجراء التحليل الإحصائي الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد العينة على فقرات محاور البحث، حيث تم احتساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت المتمثلة بالمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، حيث يقيس الوسط الحسابي درجة توافر البعد في مجتمع الدراسة أي مدى تمركز إجابات أفراد عينة الدراسة حول رأي محدد، في حين يقيس الانحراف المعياري مدى إجماع آراء المستجيبين حول رأي محدد، حيث كلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري نحو الصفر دلّ ذلك على الإجماع، كما تم استخدام اختبار ستودنت وحيد العينة لتقييم إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان مقارنة بالمتوسط الحسابي المعدل لمقياس ليكرت الخماسي (3.4).

1-الإجابة عن التساؤل الأول:

ما مدى تطبيق آليات الحوكمة الداخلية في الشركات العائلية وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟

جدول (5) اختبار ستودنت والإحصائيات الوصفية لاستجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق آليات الحوكمة الداخلية في الشركات العائلية

تطبيق آليات الحوكمة الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig.	الوزن النسبي	الترتيب	تصنيف المستوى
يقوم مجلس الإدارة في الشركات العائلية بمراقبة سلوك الإدارة التنفيذية.	3.83	.847	7.620	.000	76.60%	11	مرتفع
يقوم مجلس الإدارة في الشركات العائلية بحماية الشركة من الأعمال غير القانونية.	4.27	.778	12.607	.000	85.40%	2	مرتفع
يقوم مجلس الإدارة في الشركات العائلية بوضع استراتيجية للشركة.	3.82	.770	8.215	.000	76.40%	12	مرتفع
يقوم مجلس الإدارة في الشركات العائلية بالإشراف على أعمال الشركة.	3.85	.799	8.242	.000	77.00%	10	مرتفع
يساهم مجلس الإدارة في الشركات العائلية في حل النزاعات والخلافات بين أفراد العائلة.	3.63	.938	5.229	.000	72.60%	15	متوسط
يمتلك مجلس الإدارة في الشركات العائلية حق اقتراح تعيين وتسمية مدير الشركة.	4.15	.777	11.460	.000	83.00%	3	مرتفع
لا يوجد أي جهات خارجية تتدخل في أعمال مجلس الإدارة في الشركات العائلية.	3.92	.696	10.201	.000	78.40%	8	مرتفع
يمتلك أعضاء مجلس الإدارة المعرفة بالقوانين والأنظمة ذات العلاقة	3.68	1.017	5.206	.000	73.60%	14	مرتفع

							بحقوق وواجبات مجلس الإدارة.
مرتفع	1	87.60%	.000	16.085	.666	4.38	يقوم أعضاء مجلس الإدارة في الشركات العائلية بواجباتهم ويتحملون مسؤولياتهم بصورة فعّالة.
مرتفع	6	82.00%	.000	9.713	.877	4.10	تقوم لجنة التدقيق (لجنة المراجعة) في الشركات العائلية بوظائفها الرئيسية المتمثلة في تدقيق التقارير المالية والتحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفاعلية.
مرتفع	13	74.00%	.000	5.974	.908	3.70	تقوم لجنة التدقيق (لجنة المراجعة) في الشركات العائلية بوظائفها الرئيسية المتمثلة في التأكيد على الالتزام بمبادئ وقواعد حوكمة الشركات من قبل إدارة الشركة.
مرتفع	9	77.40%	.000	7.371	.911	3.87	تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت في الشركات العائلية بتقييم أداء مدير الشركة.
متوسط	16	71.60%	.000	6.492	.696	3.58	تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت في الشركات العائلية بضمان شفافية سياسات مكافآت وتعويضات أعضاء مجلس الإدارة ومدير الشركة، وضمان انسجام هذه السياسات مع أهداف الشركة.

مرتفع	4	82.60%	.000	11.409	.769	4.13	يقوم التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية) في الشركات العائلية بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية
مرتفع	5	82.40%	.000	11.711	.739	4.12	يقوم التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية) في الشركات العائلية بمنع واكتشاف حالات الغش والتزوير.
مرتفع	7	81.60%	.000	11.292	.743	4.08	يسهم التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية) في الشركات العائلية في تقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي.
مرتفع		78.91%	.000	13.086	.55979	3.9457	إجمالي تطبيق آليات الحوكمة الداخلية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS-v.24).

يظهر الجدول رقم (5) من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من مدراء الشركات العائلية في حلب أن أهم آليات الحوكمة الداخلية من حيث مدى تطبيقها، تمثلت في العبارة (يقوم أعضاء مجلس الإدارة في الشركات العائلية بواجباتهم ويتحملون مسؤولياتهم بصورة فعّالة) بأعلى متوسط حسابي بلغت قيمته وفق مقياس ليكرت الخماسي (4.38) وهو أعلى من المتوسط الحيادي المعدل لمقياس ليكرت الخماسي (3.4) بفرق معنوي عند مستوى الدلالة القياسي (0.05)، وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.66) ويدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق هذه الآلية، وبأعلى أهمية نسبية بلغت (87.6%) والتي تدل على نسبة تطبيق مرتفعة لقيام أعضاء مجلس الإدارة في الشركات العائلية بواجباتهم وتحملهم مسؤولياتهم بصورة فعّالة في الشركات العائلية في حلب. في حين تجلت أضعف آليات تطبيق الحوكمة الداخلية في الشركات العائلية في حلب من حيث مستوى تطبيقها من وجهة نظر المدراء، بالمرتبة الأخيرة العبارة (تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بضمان شفافية سياسات المكافآت والتعويضات، وانسجام هذه السياسات مع أهداف الشركة) بمتوسط حسابي بلغت قيمته وفق مقياس ليكرت الخماسي (3.58) وهو أعلى من المتوسط الحيادي المعدل بفرق معنوي عند مستوى الدلالة القياسي (0.05)، وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.69) ويدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم هذه الآلية، وبأهمية نسبية بلغت (71.6%)، والتي

تدل على نسبة تطبيق متوسطة المستوى لضمان شفافية سياسات المكافآت والتعويضات، وانسجام هذه السياسات مع أهداف الشركات العائلية.

كما كانت آلية تطبيق (مساهمة مجلس الإدارة في الشركات العائلية في حل النزاعات والخلافات بين أفراد العائلة) بمستوى متوسط أيضاً، بينما كانت بقية آليات تطبيق الحوكمة الداخلية بمستوى مرتفع.

أما بالنسبة (لتطبيق آليات الحوكمة الداخلية ككل) فقد بلغت قيمة وسطه الحسابي (3.945) وهو أعلى من المتوسط الحيادي المعدل لمقياس ليكرت الخماسي (3.4) بفرق معنوي عند مستوى الدلالة القياسي (0.05) وبأهمية نسبية مرتفعة بلغت (78.91%)، وبالتالي فإن مدى تطبيق آليات الحوكمة الداخلية ككل في الشركات العائلية السورية في حلب كان بمستوى مرتفع، مما يؤكد نجاح الشركات العائلية محل الدراسة في تطبيق آليات الحوكمة الداخلية بشكل عام

2-الإجابة عن التساؤل الثاني:

ما مدى تطبيق آليات الحوكمة الخارجية في الشركات العائلية وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟

جدول (6) اختبار ستودنت والإحصائيات الوصفية لاستجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق آليات الحوكمة

المستوى	الترتيب	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية Sig.	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تطبيق آليات الحوكمة الخارجية
مرتفع	2	82.00%	.000	8.780	.681	4.10	يقوم التدقيق الخارجي (المراجعة الخارجية) في الشركات العائلية في اكتشاف ومنع الفساد الإداري

مرتفع	1	84.40%	.000	9.561	.555	4.22	. يقوم التدقيق الخارجي (المراجعة الخارجية) في الشركات العائلية في تحديد أوجه القصور والضعف في نظام الرقابة الداخلية
مرتفع	5	80.60%	.000	7.981	.712	4.03	يقوم التدقيق الخارجي (المراجعة الخارجية) في الشركات العائلية في تحدد الاتجاهات والتحديات التي تواجه الشركة.
مرتفع	7	79.40%	.000	18.042	.712	3.97	تلتزم الشركات العائلية بالتشريعات والقوانين التي تضمن الرقابة على الأداء
مرتفع	4	81.00%	.000	9.127	.699	4.05	تلتزم الشركات العائلية بالتشريعات والقوانين التي تحارب الفساد بكل صوره سواء كان فساداً مالياً
مرتفع	3	81.40%	.000	8.810	.778	4.07	تلتزم الشركات العائلية بالتشريعات والقوانين التي تضمن أعلى قدر من الفاعلية
مرتفع	6	80.60%	.000	8.060	.823	4.03	تلتزم الشركات العائلية بالتشريعات والقوانين التي تعمق ثقافة الالتزام والقياس
مرتفع	8	79.00%	.000	13.684	.790	3.95	تؤثر المنافسة بين الشركات العائلية في تهذيب سلوك الإدارة في هذه الشركات.

إجمالي تطبيق آليات الحوكمة الخارجية	4.0470	.50162	.000	80.94%	مرتفع
--	--------	--------	------	--------	-------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS-v.24).

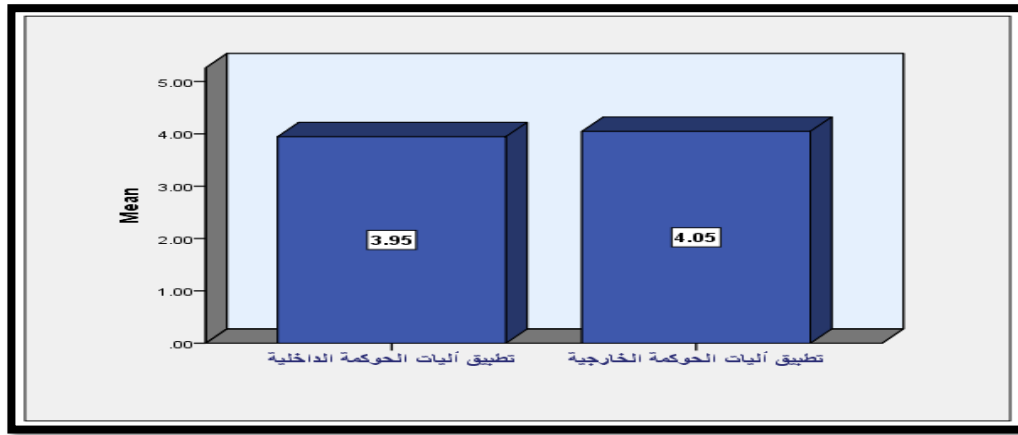
يظهر الجدول رقم (6) من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من مدراء الشركات العائلية في حلب أن أهم آليات الحوكمة الخارجية من حيث مدى تطبيقها، تمثلت في العبارة (يقوم التدقيق الخارجي في الشركات العائلية في تحديد أوجه القصور والضعف في نظام الرقابة الداخلية وإعداد التوصيات اللازمة لتصحيحها) بأعلى متوسط حسابي بلغت قيمته وفق مقياس ليكرت الخماسي (4.22) وهو بالحدود العليا لإجابة الموافق وأقرب للموافق جداً وأعلى من المتوسط الحيادي المعدل لمقياس ليكرت الخماسي (3.4) بفرق معنوي عند مستوى الدلالة القياسي (0.05) وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.68) ويدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الآلية، وبأعلى أهمية نسبية بلغت (84.4%) والتي تدل على نسبة تطبيق مرتفعة لقيام التدقيق الخارجي في الشركات العائلية في تحديد أوجه القصور والضعف في نظام الرقابة الداخلية وإعداد التوصيات اللازمة لتصحيحها في الشركات العائلية السورية في حلب.

في حين تجلت أضعف آليات تطبيق الحوكمة الخارجية في الشركات العائلية السورية في حلب من حيث مستوى تطبيقها من وجهة نظر المدراء، بالمرتبة الأخيرة العبارة (تؤثر المنافسة بين الشركات العائلية في تهذيب سلوك الإدارة في هذه الشركات) بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.95) وهو أعلى من المتوسط الحيادي بفرق معنوي، وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.79) ويدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم هذه الآلية، بأهمية نسبية بلغت (79%).

كما كانت بقية آليات تطبيق الحوكمة الخارجية بمستوى مرتفع.

أما بالنسبة (لتطبيق آليات الحوكمة الخارجية ككل) فقد بلغت قيمة وسطه الحسابي (3.752) وهو أعلى من المتوسط الحيادي بفرق معنوي، وبأهمية نسبية مرتفعة بلغت (75.04%)، وبالتالي فإن مدى تطبيق آليات الحوكمة الخارجية ككل في الشركات العائلية في حلب كان بمستوى مرتفع مما يؤكد نجاح الشركات العائلية محل الدراسة في تطبيق آليات الحوكمة الخارجية بشكل عام.

وفيما يلي شكل يوضح مدى تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية في حلب:



الشكل (1): مدى تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية في حلب

يظهر رسم الأعمدة البيانية التقارب الكبير بين المستوى المرتفع (المتوسط الحسابي) لتطبيق كل من آليات الحوكمة الداخلية والخارجية في الشركات العائلية في حلب

3-الإجابة عن التساؤل الثالث (المحور الثاني):

ما هي أهم العوامل المؤثرة في استمرارية الشركات العائلية وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟

جدول (7) اختبار ستودنت والإحصائيات الوصفية لاستجابات أفراد العينة حول تقييم العوامل المؤثرة في

استمرارية الشركات العائلية

العوامل المؤثرة في استمرارية الشركات العائلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig.	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً هاماً في استمرارية	3.95	.790	9.311	.000	79.00%	7	مرتفع
إن تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية للشركة يلعب دوراً هاماً في استمرارية	3.90	.986	7.068	.000	78.00%	8	مرتفع

مرتفع	5	80.00%	.000	9.652	.803	4.00	إن معالجة خلافات ونزاعات أفراد العائلة المالكة خارج الشركة، وفصلها عن مشاكل الشركة يلعب دوراً هاماً
مرتفع	2	81.00%	.000	10.583	.769	4.05	إن تفويض السلطات والمسؤوليات وفق أسس واضحة ومدروسة يلعب دوراً هاماً في استمرارية
مرتفع	6	80.00%	.000	9.407	.823	4.00	إن وجود خطة سليمة لانتقال المناصب في الشركة العائلية من جيل إلى جيل لاحق يلعب دوراً
مرتفع	4	80.40%	.000	8.643	.911	4.02	إن وجود نظام داخلي واضح يتوافق مع التشريعات والقوانين الناظمة لعمل الشركات العائلية يلعب دوراً هاماً
مرتفع	3	81.00%	.000	9.544	.852	4.05	إن حرص الشركة العائلية على المنافسة مع باقي الشركات وتطوير أعمالها في السوق يلعب دوراً هاماً

مرتفع	1	82.60%	.000	12.993	.676	4.13	إن التزام الشركات العائلية بالمعايير المحاسبية يلعب دوراً هاماً في
مرتفع		80.20%	.000	13.036	.60014	4.0100	العوامل المؤثرة في استمرارية الشركات العائلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS-v.24).

يظهر الجدول رقم (7) من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من مدراء الشركات العائلية في حلب أن أهم العوامل المؤثرة في استمرارية الشركات العائلية تمثلت في العبارة (إن التزام الشركات العائلية بالمعايير المحاسبية يلعب دوراً هاماً في استمراريته) بأعلى متوسط حسابي بلغت قيمته وفق مقياس ليكرت الخماسي (4.13) وهو أعلى من المتوسط الحيادي بفرق معنوي وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.67) ويدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا العامل وبأعلى أهمية نسبية بلغت (82.6%) والتي تدل على نسبة أهمية مرتفعة لأثر التزام الشركات العائلية بالمعايير المحاسبية في استمراريته.

في حين تجلت أضعف العوامل الأخرى المؤثرة في استمرارية الشركات العائلية في الشركات العائلية السورية في حلب من وجهة نظر المدراء، وبالمرتبة الأخيرة العبارة (إن تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية للشركة يلعب دوراً هاماً في استمرارية الشركات العائلية) بمتوسط حسابي بلغت قيمته وفق مقياس ليكرت الخماسي (3.9) وبأهمية نسبية بلغت (78%)، والتي تدل على نسبة أهمية مرتفعة، كما كانت بقية العوامل المؤثرة في استمرارية الشركات العائلية بمستوى أهمية مرتفعة.

4-الإجابة عن التساؤل الرابع:

ما هي درجة أهمية آليات الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟

جدول (8) اختبار ستودنت والإحصائيات الوصفية لاستجابات أفراد العينة حول تقييم أهمية آليات الحوكمة في

استمرارية الشركات العائلية

أهمية آليات الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	القيمة الاحتمالية	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
---	-----------------	-------------------	------------	-------------------	--------------	---------	---------

مرتفع	1	88.00%	.000	16.212	.669	4.40	دور مجلس الإدارة في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.
مرتفع	2	84.40%	.000	14.720	.640	4.22	دور لجنة التدقيق (لجنة المراجعة) في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.
مرتفع	5	80.40%	.000	9.226	.854	4.02	دور لجنة الترشيحات والمكافآت في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.
مرتفع	7	79.40%	.000	9.338	.802	3.97	دور التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية) في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.
مرتفع	4	80.40%	.000	9.688	.813	4.02	دور التدقيق الخارجي (المراجعة الخارجية) في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.
مرتفع	3	82.60%	.000	11.750	.747	4.13	دور التشريع والقوانين في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.
مرتفع	6	79.40%	.000	9.595	.780	3.97	دور المنافسة في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS-v.24).

يظهر الجدول رقم (8) من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من مدراء الشركات العائلية في حلب أن أهم آليات الحوكمة من حيث دورها في ضمان استمرارية الشركات العائلية تمثلت في العبارة (دور مجلس الإدارة في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها) بأعلى متوسط حسابي بلغت قيمته وفق مقياس ليكرت الخماسي (4.4) وهو أعلى من المتوسط الحيادي المعدل لمقياس ليكرت

الخماسي بفرق معنوي، وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.669) ويدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذه الآلية، وبأعلى أهمية نسبية بلغت (88%) والتي تدل على نسبة أهمية مرتفعة لدور مجلس الإدارة في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها. كما كانت أدوار بقية آليات الحوكمة بمستوى أهمية مرتفعة في استمرارية الشركات العائلية

-الإجابة عن التساؤل الخامس (المحور الثالث)

ما هو أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات في استمرارية الشركات العائلية، وأي من آليات الحوكمة يمكن أن تكون أكثر فاعلية في استمرارية الشركات العائلية وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟ سيتم الإجابة عن السؤال الثالث من خلال اختبار الفرضيات التالية:
التحقق من فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة (الداخلية والخارجية) في استمرارية الشركات العائلية في سورية.
ويتفرع من الفرضية الرئيسية، الفروض الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة الداخلية في استمرارية الشركات العائلية في سورية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة الخارجية في استمرارية الشركات العائلية في سورية.

التحقق من الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة الداخلية في استمرارية الشركات العائلية في سورية.

جدول (9): جدول معاملات الارتباط للانحدار الخطي البسيط واختبار النموذج للفرضية الفرعية الأولى

القيمة الاحتمالية Sig.	المحسوبة F	معامل التحديد المعدل R^2	معامل الارتباط R	نموذج انحدار تطبيق آليات الحوكمة الداخلية على ضمان استمرارية الشركات العائلية
0.000	92.16	0.607	0.78	
آليات الحوكمة الداخلية				المتغير المستقل
استمرارية الشركات العائلية				المتغير التابع
60				حجم العينة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS).

يظهر الجدول رقم (9) أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط بلغ (0.78) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين تطبيق آليات الحوكمة الداخلية وضمان استمرارية الشركات العائلية في سورية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.607) والتي تدل على أن التباين في مستوى تطبيق آليات الحوكمة الداخلية كمتغير وحيد يفسر (60.7 %) من التباين في مستوى ضمان استمرارية الشركات العائلية في سورية، وهي مساهمة تفسيرية جيدة، والباقي يعود تفسيره لمتغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي، كما تبين أن قيمة إحصائية فيشر (F) المحسوبة لتحليل تباين الانحدار بلغت (92.16) وأن القيمة الاحتمالية المقابلة لها كانت أصغر من مستوى الدلالة القياسي (0.05) أي ($\text{sig}=0 < 0.05$) مما يدل على جودة نموذج الانحدار في تفسير وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق آليات الحوكمة الداخلية في ضمان استمرارية الشركات العائلية في سورية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (10): جدول اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients					
القيمة الاحتمالية Sig.	المحسوبة T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		معاملات الانحدار للنموذج
		Beta	Std. Error	B	
.010	2.673		.328	.877	(Constant)
.000	9.600	.783	.082	.791	معامل الانحدار

يظهر جدول تحليل الانحدار البسيط رقم (10) أن قيمة ثابت الانحدار الخطي بلغت (0.877) التي تدل على قيمة المتغير التابع عندما تنعدم قيمة المتغير المستقل، كما تبين أن قيمة معامل الانحدار الخطي بلغت (0.791) والتي تدل على الارتفاع في مستوى ضمان استمرارية الشركات العائلية في سورية كلما ارتفع مستوى تطبيق آليات الحوكمة الداخلية بمقدار درجة واحدة، وقد بلغت قيمة إحصائية ستودنت (T) المحسوبة المتعلقة باختبار معنوية معامل الانحدار (9.6) وكانت القيمة الاحتمالية المقابلة لها أصغر من مستوى الدلالة القياسي (0.05) أي ($\text{sig}=0 < 0.05$) مما يدل على وجود أهمية إحصائية لمعامل الانحدار.

نجد أن المعطيات الإحصائية السابقة تدعونا لرفض الفرضية المختبرة وقبول الفرض البديل التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة الداخلية في ضمان استمرارية الشركات العائلية في سورية عند مستوى الدلالة (0.05).

ومن خلال النظر إلى نتيجة اختبار ستودنت في التحليل الوصفي السابق وإلى نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط الحالي، نجد توافق في النتائج مما يؤكد جودة البيانات وبالتالي دقة النتائج. وتكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = B_0 + B_1 X$$

تطبيق آليات الحوكمة الداخلية $0.791 + 0.877 =$ استمرارية الشركات العائلية
التحقق من الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة الخارجية في ضمان استمرارية الشركات العائلية في سورية.

جدول (11): جدول معاملات الارتباط للانحدار الخطي البسيط واختبار النموذج للفرضية الفرعية الثانية

نموذج انحدار تطبيق آليات الحوكمة الخارجية على ضمان استمرارية الشركات العائلية	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R^2	المحسوبة F	القيمة الاحتمالية Sig.
	0.76	0.58	82.9	0.000
المتغير المستقل	تطبيق آليات الحوكمة الخارجية			
المتغير التابع	استمرارية الشركات العائلية			
حجم العينة	60			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS).

يظهر الجدول رقم (11) أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط بلغ (0.76) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين تطبيق آليات الحوكمة الخارجية وضمان استمرارية الشركات العائلية في سورية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.58) والتي تدل على أن التباين في مستوى تطبيق آليات الحوكمة الخارجية كمتغير وحيد يفسر (58%) من التباين في مستوى ضمان استمرارية الشركات العائلية في سورية، وهي مساهمة تفسيرية جيدة، والباقي يعود تفسيره لمتغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي، كما تبين أن قيمة إحصائية فيشر (F) المحسوبة لتحليل تباين الانحدار بلغت (82.9) وأن القيمة الاحتمالية المقابلة لها كانت أصغر من مستوى الدلالة القياسي (0.05) أي ($sig=0 < 0.05$) مما يدل على جودة نموذج الانحدار في تفسير

وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق آليات الحوكمة الخارجية في ضمان استمرارية الشركات العائلية في سورية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (12): جدول اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients					
القيمة الاحتمالية Sig.	المحسوبة T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		معاملات الانحدار للنموذج
		Beta	Std. Error	B	
.201	1.294		.387	.501	(Constant)
.000	9.104	.767	.095	.864	معامل الانحدار

يظهر جدول تحليل الانحدار البسيط رقم (12) أن قيمة ثابت الانحدار الخطي بلغت (0.501) التي تدل على قيمة المتغير التابع عندما تنعدم قيمة المتغير المستقل، كما تبين أن قيمة معامل الانحدار الخطي بلغت (0.864) والتي تدل على الارتفاع في مستوى ضمان استمرارية الشركات العائلية في سورية كلما ارتفع مستوى تطبيق آليات الحوكمة الخارجية بمقدار درجة واحدة، وقد بلغت قيمة إحصائية ستودنت (T) المحسوبة المتعلقة باختبار معنوية معامل الانحدار (9.1) وأن القيمة الاحتمالية المقابلة لها كانت أصغر من مستوى الدلالة القياسي (0.05) أي ($\text{sig}=0 < 0.05$) مما يدل على وجود أهمية إحصائية لمعامل الانحدار.

نجد أن المعطيات الإحصائية السابقة تدعونا لرفض الفرضية المختبرة وقبول الفرض البديل التالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة الخارجية في ضمان استمرارية الشركات العائلية في سورية عند مستوى الدلالة (0.05).

ومن خلال النظر إلى نتيجة اختبار ستودنت في التحليل الوصفي السابق وإلى نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط الحالي، نجد توافق في النتائج مما يؤكد جودة البيانات وبالتالي دقة النتائج.

تطبيق آليات الحوكمة الخارجية $0.501 + 0.864$ = استمرارية الشركات العائلية

التحقق من الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة (الداخلية والخارجية) في ضمان استمرارية الشركات العائلية في سورية.

لاختبار أثر تطبيق آليات الحوكمة في ضمان استمرارية الشركات العائلية سيتم استخدام الانحدار المتعدد المتدرج والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، وسوف يتم اختبار أهم شروط تطبيق الانحدار المتعدد التالية:

1- البيانات كمية: وهذا الشرط محقق لأن البيانات كمية وفق مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة.

2- عدم وجود مشكلة الازدواج (التعدد) الخطي - Multicollinearity - بين متغيرات الدراسة: وسيتم التحقق من هذا الشرط من خلال معدل تضخم التباين (VIF) ضمن اختبار الفرضيات لاحقة حيث عندما تكون قيمة بين (1- 10) والأفضل أن تكون أصغر من القيمة (5) وأقرب إلى الواحد الصحيح عندها تنتفي مشكلة الازدواج (التعدد) الخطي بين المتغيرين. (Kutner 2004).

3- استقلالية الأخطاء المعيارية (البواقي): وسيتم التحقق من هذا الشرط من خلال إحصائية درين واتسون (Durbin-Watson) ضمن اختبار الفرضيات لاحقا حيث عندما تكون قيمه بين 0.2- 2.5) وأقرب إلى القيمة (2) تكون الأخطاء المعيارية (البواقي) مستقلة. (Kutner 2004).
جدول (13): اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأثر تطبيق آليات الحوكمة على ضمان استمرارية الشركات العائلية في سورية

	B	T	Sig.	ثابت الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R2	F	Sig.	Durbin- Watson	VIF
الآليات الداخلية	0.476	3.66	0.001	0.352	0.817	0.655	57.03	.000	1.92	2.83
الآليات الخارجية	0.437	3.01	0.004							
المتغيرات المستقلة				تطبيق آليات الحوكمة (الداخلية – الخارجية)						
المتغير التابع				استمرارية الشركات العائلية في سورية						
حجم العينة				60						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v24).

تبين من الجدول السابق لتحليل الانحدار المتعدد التدريجي الذي يظهر أهمية المتغيرات المستقلة في المساهمة في النموذج الرياضي (Stepwise Multiple Regression) ما يلي:

- تحقق شروط استخدام الانحدار المتعدد: تبين أن قيم إحصائية معامل تضخم التباين (VIF) لاختبار وجود مشكلة التعدد الخطي (الازدواج الخطي) بلغت (1) أي لم تتجاوز القيمة (5) مما يدل على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي.

كما كانت قيمة إحصائية (Durbin-Watson) = (1.92) وقريبة من القيمة (2) مما يدل على استقلالية البواقي المعيارية، وبالتالي فإن أهم شروط استخدام الانحدار الخطي المتعدد في هذا النموذج محققة ويمكننا تطبيق الانحدار الخطي المتعدد.

• المتغيرات المعنوية (المقبولة) في النموذج:

تبين أن كل من آليات الحوكمة الداخلية والخارجية كانت ذات معنوية في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي وقد فسرت ما مقداره (65.5%) من التباين في ضمان استمرارية الشركات العائلية. وقد بلغ معامل انحدار تطبيق آليات الحوكمة الداخلية في ضمان استمرارية الشركات العائلية (0.476) ويمثل قوة تأثيره على ضمان استمرارية الشركات العائلية في نموذج الانحدار المتعدد، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.001 < 0.05$)

في حين بلغ معامل انحدار تطبيق آليات الحوكمة الخارجية على ضمان استمرارية الشركات العائلية (0.437) ويمثل قوة تأثيره على ضمان استمرارية الشركات العائلية في نموذج الانحدار المتعدد، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.004 < 0.05$)

ونلاحظ أن تطبيق آليات الحوكمة الداخلية كانت أعلى أثراً من تطبيق آليات الحوكمة الخارجية.

• معنوية نموذج الانحدار: تبين أن معامل ارتباط بيرسون لنموذج الانحدار المتعدد بلغ (0.817)

مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق آليات الحوكمة الداخلية والخارجية وبين ضمان استمرارية الشركات العائلية، وأن قيمة إحصائية فيشر (F) المحسوبة لتحليل تباين الانحدار بلغت (57.03) وأن القيمة الاحتمالية المقابلة لها كانت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ (0.05) أي ($\text{sig}=0 < 0.05$) مما يدل على جودة ملائمة نموذج الانحدار المتعدد.

نجد أن المعطيات الإحصائية السابقة تدعونا لرفض الفرضية المختبرة وقبول الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة (الداخلية والخارجية) في ضمان استمرارية الشركات العائلية في سورية.

$$\text{استمرارية الشركات العائلية} = 0.352 + 0.476 X1 + 0.437 X2^{**}$$

حيث (X1) يمثل متغير آليات الحوكمة الداخلية

و((X2) يمثل متغير آليات الحوكمة الخارجية

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

بناءً على الدراسة العملية واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. تطبق الشركات العائلية السورية آليات الحوكمة الداخلية والخارجية بكفاءة وفاعلية.
2. هناك عوامل عديدة تؤثر في استمرارية الشركات العائلية، ومن أهم هذه العوامل: (1) التزام الشركات العائلية بالمعايير المحاسبية، (2) تفويض السلطات والمسؤوليات وفق أسس واضحة ومدرسة، (3) حرص الشركة العائلية على المنافسة مع باقي الشركات وتطوير أعمالها في السوق، (4) وجود نظام داخلي واضح يتوافق مع التشريعات والقوانين النافذة لعمل الشركات العائلية، (5) وجود خطة سليمة لانتقال المناصب في الشركة العائلية من جيل إلى جيل لاحق، (6) التخطيط الاستراتيجي.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة الداخلية في ضمان استمرارية الشركات العائلية في سورية، وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي:
تطبيق آليات الحوكمة الداخلية $0.877 + 0.791 =$ استمرارية الشركات العائلية
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة الخارجية في ضمان استمرارية الشركات العائلية في سورية، وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي:
تطبيق آليات الحوكمة الخارجية $0.501 + 0.864 =$ استمرارية الشركات العائلية
5. تختلف درجة كفاءة وفاعلية آليات الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.
6. احتل دور مجلس الإدارة في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها المرتبة الأولى في الأهمية، واحتل دور لجنة التدقيق (لجنة المراجعة) في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها المرتبة الثانية في الأهمية، واحتل دور التشريعات والقوانين في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها المرتبة الثالثة، ودور التدقيق الخارجي في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها المرتبة الرابعة، ودور لجنة الترشيحات والمكافآت في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها المرتبة الخامسة، ودور المنافسة في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها المرتبة السادسة، ودور التدقيق الداخلي في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها المرتبة السابعة.

ثانياً: التوصيات

في ظل النتائج التي تم التوصل إليها من واقع الإطار النظري وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، يمكن صياغة التوصيات على النحو التالي:

1. لضمان استمرارية الشركات العائلية ونجاحها يجب التركيز على العوامل الآتية: (1) التزام الشركات العائلية بالمعايير المحاسبية، (2) تفويض السلطات والمسؤوليات وفق أسس واضحة ومدرسة، (3) حرص الشركة العائلية على المنافسة مع باقي الشركات وتطوير أعمالها في السوق، (4) وجود نظام داخلي واضح يتوافق مع التشريعات والقوانين النازمة لعمل الشركات العائلية، (5) وجود خطة سليمة لانتقال المناصب في الشركة العائلية من جيل إلى جيل لاحق، (6) التخطيط الاستراتيجي.
2. تفعيل دور مجلس الإدارة ولجنة التدقيق في الشركات العائلية يضمن استمراريته ونجاحها.

المراجع

أولاً: قائمة المراجع العربية

1. حماد، طارق، حوكمة الشركات - المفاهيم والمبادئ والتجارب "تطبيقات الحوكمة في المصارف كتاب صادر عن الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005
2. محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005
3. أبو زر، عفاف، استراتيجية مقترحة لتحسين فعالية الحاكمية المؤسسية في قطاع الشركات الأردنية رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة عمان 2006
4. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتجاهات المصارف العربية، الدار الجامعية، بدون بلد نشر، 2007
5. محمد أحمد إبراهيم خليل، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية - دراسة نظرية تطبيقية - ندوة السوق المالية نظرة مستقبلية، كلية اللغة العربية والعلوم الاجتماعية والإدارية، قسم المحاسبة، جامعة الملك سعود، 2007
6. شحادة، علي، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية المعاصرة "رسالة دكتوراه، الدار الجامعية، الإسكندرية"، 2007
7. بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر، (مذكرة ماجستير تخصص مالية ومحاسبة)، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007 - 2008
8. مطير، رأفت حسين: آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات، الجامعة الإسلامية، 2008.
9. مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، جامعة دمشق، (سوريا، 16-15 تشرين الأول، 2008)
10. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري "دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، 2008

11. مصطفى نجم البشاري، أهمية تطبيق معايير حوكمة الشركات لتفعيل نظم المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة في السودان، مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان، قاعة الصداقة، (الخرطوم، 21 – 20 يناير 2008)
12. قباجة، عدنان عبد المجيد، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، رسالة ماجستير معهد أبحاث السياسات الاقتصادية-ماس، 2008
13. فريد كورتل، حوكمة المؤسسات، منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي: مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق، (أيام 15-16 أكتوبر، 2008).
14. إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، (دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين)، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009
15. بافقيز، سالم محمد، دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في ضبط إدارة الأرباح، جمعية إدارة الأعمال العربية، إدارة الأعمال، 2009
16. بهاء الدين سمير علام. أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية -دراسة تطبيقية. مصر: وزارة الاستثمار، مركز المديرين المصري. 2009
17. الخيال، توفيق عبد المحسن. تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالي لشركات المساهمة السعودية – دراسة تطبيقية، مجلة الفكر المحاسبي – مصر، 2009
18. طرمان، أنس محمود، "دور النظم والمعايير المحاسبية في تحقيق شروط ومتطلبات الحوكمة المؤسسية في الشركات الأردنية"، دراسة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، 2009
19. هوام جمعة، وآخرون، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، الإطار الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، 2009
20. بروش زين الدين ودهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6-7 ماي 2010
21. التهامي، عبد المنعم أحمد. تأثير آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للبنوك اليمنية – دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية – مصر، 2010
22. حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير في المحاسبة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، الدنمارك، 2010

23. سامي تيسير سلمان، التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات في المملكة العربية السعودية، الدار العربية للعلوم ناشرون، السعودية، 2010
24. صالح سمير، أثر مكونات هيكل حوكمة الشركات على جودة المراجعة، "المجلة العربية للدراسات التجارية، المجلد، 34 العدد الثاني، 2010
25. نري، بتول، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة "رسالة ماجستير الجامعة المستنصرية، كلية العلوم الاقتصادية، 2010
26. أبو عبد الله وجاو حدو رضا، تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الحوكمة المحاسبية واقع ورهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2011
27. أمين فرج يوسف. تأليف حوكمة الشركات. دار المطبوعات الجامعية. مصر، 2011
28. راضي، محمد سامي، موسوعة المراجعة المتقدمة مراجعة حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2011
29. سامرائي، عصام وشريفة، أهمية تطبيق لائحة حوكمة الشركات في تعزيز جودة نظام المعلومات المحاسبي، "المؤتمر الدولي التاسع – الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل، مملكة البحرين، المنامة، 2011
30. علي، إلهام محمد. تقييم تأثير الاختلافات في هياكل ملكية الشركات على جودة التقارير المالية – دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2011
31. مقدم وهيبة، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة ثلاث شركات عربية) المؤتمر الدولي الخامس: حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبه بن بو علي بلشلف (الجزائر 13-14 ديسمبر، 2011)
32. هلال، أحمد كمال. أثر هيكل الملكية وخصائص لجنة المراجعة على ممارسات إدارة الأرباح – دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2012
33. غادر، محمد حسين، محددات الحوكمة ومعاييرها "المؤتمر العلمي الدولي مكتبة إدارة الأعمال جامعة جنان، 2012
34. علي يوسف. أثر محددات هيكل ملكية المنشأة في تحفظ التقارير المالية-دراسة تطبيقية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، الأردن، 2012

- 35.رقية، حساني & كرامة، مروة & فاطمة، حمزة: آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.
- 36.حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر-بسكرة- (المنعقد في 6-7 أيار 2012)
- 37.ريمة، هيدوب ليلي & زعيم، باهية: التكامل بين مهنة التدقيق وآليات الحوكمة لمواجهة الفساد المالي والإداري في ظل معايير المراجعة الدولية، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، 2013.
- 38.شيلي، صبري أحمد، مبادئ الحوكمة وتصنيفاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان "رسالة ماجستير، جامعة لبنان، 2014
- 39.محمد حلمي الجبلاني. تأليف الحوكمة في الشركات. دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع. عمان-الأردن، 2015.
- 40.إبراهيم حمادي، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي. أثر الآليات الداخلية للحوكمة على جودة المراجعة المالية في الجزائر-دراسة ميدانية-. الجزائر: المدرسة العليا للتجارة، 2016
41. مرعي محمد، حوكمة الشركات العائلية في دولة قطر: التحديات والبدائل، رسالة قدمت ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في القانون الخاص، جامعة قطر، 2017
42. لخضر عبد الرزاق مولاي، حوكمة الشركات العائلية. الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، 25-26 نوفمبر، 2018

مدونات ومواثيق

1. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009
2. مصرف سورية المركزي، دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية، 2009.
3. مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين، اللجنة الوطنية للحوكمة، 2009
4. مركز المشروعات الدولية الخاصة، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول (المنتدى العالمي لحوكمة الشركات) فبراير، 2011

5. دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي، وزارة التجارة والصناعة السعودية، 2014
6. الفقرتان الأولى والثانية من المادة الثالثة من مشروع قانون الشركات العائلية المالطي

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية

- 1- Jone H. Farrar, A, Brief Thematic History of Corporate Governance, Bond University, Queensland, Australia, 12.1.1999
- 2- 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
- 3- Andrea Coli, The History of Family Business, 1850-2000, Cambridge University Press, 2003
- 4- Hess, David & Impavido, Gregorio: Governance of Public Pension Funds: Lessons from Corporate Governance and International Evidence, The world bank, Financial Sector Operations and Policy Department, 2003
- 5- Karen Leslie Hamilton, ASX Corporate Governance Council, Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations, (Australia March 2003)
- 6- Kambil, Ajit & others, “the Seven Disciplines for Venturing in China”, Mists loan – Management Review, Vol.47, No2,2006*
- 7- Jaques Renard (2007). The Orie et Partiques de l'audit Inteme. The Orie et Partiques de l'audit Inteme. paris: edition d'organisation,

- 8- Irene Mandi, Overview of Family Business Relevant Issues, Austrian Institute for SME Research, 2008
- 9- Buniamin, S., Alrazi, B., Johari, N. H., & Abd Rahman, N. R. (2008). An investigation of the association between corporate governance and environmental reporting in Malaysia. *Asian Journal of Business and Accounting*, 1(2)
- 10- Enterprise and Industry Directorate –General- European Commission, Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, Final Report of the Expert Group 2009,
- 11- Kevin C.W. Chen, Zhihong ChenK.C. John Wei, Legal protection of investors, corporate governance, and the cost of equity capital, *Journal of Corporate Finance*, January 2009
- 12- Chau, G. & Gray, S.J. (2010). Family ownership, board independence and voluntary disclosure: Evidence from Hong Kong. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 19(2)
- 13- IFC Family Business Governance Handbook, International Finance Corporation, World Bank Group, 2011

- 14- Samaha, K., Dahawy, K., Hussainey, K., & Stapleton, P. (2012). The extent of corporate governance disclosure and its determinants in a developing market: The case of Egypt. *Advances in Accounting*, 28(1)
- 15- Barros, C. P., Boubaker, S., & Hamrouni, A. (2013). Corporate governance and voluntary disclosure in France. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 29(2)
- 16- Fathi, J. (2013). Corporate governance and the level of financial disclosure by Tunisian firm. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3)
- 17- Henrik Harms, Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research, *International Journal of Financial Studies*, 2014
- 18- Family Business Yearbook 2014, Ernst & Young Global Limited, 2014
The Family Business Act White Paper, Malta: Ministry for the Economy Investment and Small Business, October 2015
- 19- Family business, rapport Ernst & Young, 2015. *
- 20- Georgios Kontogeorgis (2018). The Role of Internal Audit Function on Corporate Governance and Management. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*.
- 21- Gunawan, A. (2019). The Role of Corporate Governance Mechanism on Voluntary Disclosure. *Jurnal Akuntansi*, 23(1)
- 22- John L. Ward, the Special Role of Strategic Planning for family Businesses, *Journal of family Business Review*, Volume 1, Number 2, USA

23- (Guangxin Xu 2021): The role of cooperate governance in family business.

مواقع إلكترونية:

1- <http://sloanreview.mit.edu/article/the-seven-disciplinesfor-venturing-in-china/>

2- [http://shikoms.BlogSpot.com/2022/2/12/corporate –governance. html.](http://shikoms.BlogSpot.com/2022/2/12/corporate-governance.html)

4- <https://www.ey.com/in/en/home>. 10 MENA Family Businesses: The Real Power Brokers? Al Masah Capital Management Limited, Dubai, 2011 www.almasahcapital.com consulter le ;30/09/2018



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم المحاسبة

السيدة الفاضلة المحترمة / السيد الفاضل المحترم

تحية طيبة وبعد،

إيماناً بأهمية البحث العلمي، وتأكيداً على دوره في خدمة عملية التنمية والنهوض بالواقع الاقتصادي والاجتماعي، يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان:

" أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على استمرارية الشركات العائلية "

وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في المحاسبة من جامعة دمشق.

يقصد بحوكمة الشركات: هي مجموعة من القوانين والمعايير والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، والملاك وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من جهة أخرى. أو هي مجموعة من الأنظمة والقوانين التي تهدف تفعيل أدوات وآليات الرقابة والمسائلة في الشركة بهدف حماية حقوق أصحاب المصالح، وتحسين الشركة من آفة الفساد المالي والإداري والمحسوبيات.

يقصد بالآليات الحوكمة: الآليات الداخلية تتمثل بمجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، التدقيق الداخلي. الآليات الخارجية تتمثل بالتدقيق الخارجي، التشريع والقوانين، ومنافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) وسوق العمل الإداري.

يقصد باستمرارية الشركات العائلية: مدى قدرة الشركة العائلية على الاستمرار في أعمالها دون تحديد مدة لنهاية عملها وبشكل مستقل عن حياة مؤسسها، وبالتالي الانتقال من جيل إلى آخر بنجاح.

ولغرض إكمال هذا البحث بنجاح، يرجو الباحث التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق بدقة وموضوعية راجياً عدم إغفال أي سؤال من أجل تحقيق أهداف البحث والخروج بنتائج وتوصيات عملية وواقعية. مع العلم أن المعلومات التي سنحصل عليها هي لأغراض البحث العلمي فقط، مع الشكر الجزيل لتعاونكم.

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم

الرجاء وضع إشارة ✓ في الحقل الذي تعتقد أنه مناسب بكل دقة وموضوعية

المحور الأول: يهدف إلى معرفة " مدى تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية ".

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
Q1 يقوم مجلس الإدارة في الشركات العائلية بمراقبة سلوك الإدارة التنفيذية.					
Q2 يقوم مجلس الإدارة في الشركات العائلية بحماية الشركة من الأعمال غير القانونية.					
Q3 يقوم مجلس الإدارة في الشركات العائلية بوضع استراتيجية للشركة.					
Q4 يقوم مجلس الإدارة في الشركات العائلية بالإشراف على أعمال الشركة.					
Q5 يساهم مجلس الإدارة في الشركات العائلية في حل النزاعات والخلافات بين أفراد العائلة.					
Q6 يمتلك مجلس الإدارة في الشركات العائلية حق اقتراح تعيين وتنحية مدير الشركة.					
Q7 لا يوجد أي جهات خارجية تتدخل في أعمال مجلس الإدارة في الشركات العائلية.					
Q8 يمتلك أعضاء مجلس الإدارة في الشركات العائلية معرفة بالقوانين والأنظمة ذات العلاقة بحقوق وواجبات مجلس الإدارة.					
Q9 يقوم أعضاء مجلس الإدارة في الشركات العائلية بواجباتهم ويتحملون مسؤولياتهم بصورة فعالة.					
Q10 تقوم لجنة التدقيق (لجنة المراجعة) في الشركات العائلية بوظائفها الرئيسية المتمثلة في تدقيق التقارير المالية والتحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفاعلية.					
Q11 تقوم لجنة التدقيق (لجنة المراجعة) في الشركات العائلية بوظائفها الرئيسية المتمثلة في التأكيد على الالتزام بمبادئ وقواعد حوكمة الشركات من قبل إدارة الشركة.					

					تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت في الشركات العائلية بتقييم أداء مدير الشركة.	Q12
					تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت في الشركات العائلية بضمان شفافية سياسات مكافآت وتعويضات أعضاء مجلس الإدارة ومدير الشركة، وضمان انسجام هذه السياسات مع أهداف الشركة.	Q13
					يقوم التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية) في الشركات العائلية بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية.	Q14
					يقوم التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية) في الشركات العائلية بمنع واكتشاف حالات الغش والتزوير.	Q15
					يسهم التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية) في الشركات العائلية في تقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي.	Q16
					يقوم التدقيق الخارجي (المراجعة الخارجية) في الشركات العائلية في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي.	Q17
					يقوم التدقيق الخارجي (المراجعة الخارجية) في الشركات العائلية في تحديد أوجه القصور والضعف في نظام الرقابة الداخلية وإعداد التوصيات اللازمة لتصحيحها أو تغييرها.	Q18
					يقوم التدقيق الخارجي (المراجعة الخارجية) في الشركات العائلية في تحديد الاتجاهات والتحديات التي تواجه الشركة.	Q19
					تلتزم الشركات العائلية بالتشريعات والقوانين التي تضمن الرقابة على الأداء المالي من خلال تصميم هيكل إدارية محكمة يكون من شأنها محاسبة الإدارة وتحديد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات بين مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.	Q20
					تلتزم الشركات العائلية بالتشريعات والقوانين التي تحارب الفساد بكل صوره سواء كان فساداً مالياً أم محاسبياً.	Q21
					تلتزم الشركات العائلية بالتشريعات والقوانين التي تضمن أعلى قدر من الفاعلية لمدققي الحسابات الخارجيين.	Q22
					تلتزم الشركات العائلية بالتشريعات والقوانين التي تعمق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ.	Q23
					تؤثر المنافسة بين الشركات العائلية في تهذيب سلوك الإدارة في هذه الشركات.	Q24

المحور الثاني: يهدف إلى معرفة " العوامل المؤثرة في استمرارية الشركات العائلية ".

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة
					Q25 يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً هاماً في استمرارية الشركات العائلية.
					Q26 إن تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية للشركة يلعب دوراً هاماً في استمرارية الشركات العائلية.
					Q27 إن معالجة خلافات ونزاعات أفراد العائلة المالكة خارج الشركة، وفصلها عن مشاكل الشركة يلعب دوراً هاماً في استمرارية الشركات العائلية.
					Q28 إن تفويض السلطات والمسؤوليات وفق أسس واضحة ومدرسة يلعب دوراً هاماً في استمرارية الشركات العائلية.
					Q29 إن وجود خطة سليمة لانتقال المناصب في الشركة العائلية من جيل إلى جيل لاحق يلعب دوراً هاماً في استمرارية الشركات العائلية.
					Q30 إن وجود نظام داخلي واضح يتوافق مع التشريعات والقوانين الناظمة لعمل الشركات العائلية ويضمن الرقابة على الأداء المالي يلعب دوراً هاماً في استمرارية الشركات العائلية.
					Q31 إن حرص الشركة العائلية على المنافسة مع باقي الشركات وتطوير أعمالها في السوق يلعب دوراً هاماً في استمراريته.
					Q32 إن التزام الشركات العائلية بالمعايير المحاسبية يلعب دوراً هاماً في استمراريته.

المحور الثالث: يهدف إلى معرفة " أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات في استمرارية الشركات العائلية ".

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة	
					إن قيام مجلس الإدارة في الشركات العائلية بوظائفه الرئيسية يساهم في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.	Q33
					إن قيام لجنة التدقيق (لجنة المراجعة) في الشركات العائلية بوظائفها الرئيسية يساهم في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.	Q34
					إن قيام لجنة الترشيحات والمكافآت في الشركات العائلية بوظائفها الرئيسية يساهم في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.	Q35
					إن قيام التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية) في الشركات العائلية بوظائفه الرئيسية يساهم في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.	Q36
					إن قيام التدقيق الخارجي (المراجعة الخارجية) في الشركات العائلية بوظائفه الرئيسية يساهم في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.	Q37
					إن وجود تشريعات وقوانين في الشركات العائلية يساهم في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.	Q38
					إن المنافسة بين الشركات العائلية يساهم في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.	Q39

المحور الرابع: يهدف إلى معرفة رأيكم حول "درجة أهمية آليات الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية".

الأسئلة	مهم جداً	مهم	متوسط الأهمية	غير مهم	غير مهم إطلاقاً
Q40 دور مجلس الإدارة في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.					
Q41 دور لجنة التدقيق (لجنة المراجعة) في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.					
Q42 دور لجنة الترشيحات والمكافآت في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.					
Q43 دور التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية) في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.					
Q44 دور التدقيق الخارجي (المراجعة الخارجية) في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.					
Q45 دور التشريع والقوانين في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.					
Q46 دور المنافسة في استمرارية الشركات العائلية ونجاحها.					

أشكر لكم حسن تعاونكم

Abstract

“The Impact of the Application of Corporate Governance Mechanisms in the Continuity of Family Companies”

The research aimed to know the effect of applying corporate governance mechanisms on the continuity of family businesses in the Syrian Arab Republic, and to achieve this goal, the researcher tried to know (1) the extent of applying internal and external governance mechanisms in family businesses, (2) the factors affecting the continuity of family businesses, (3) The degree of importance of corporate governance mechanisms in the continuity of family businesses, (4) the impact of applying corporate governance mechanisms in the continuity of family businesses.

To achieve the objectives of the research, the researcher designed a questionnaire to survey the opinions of a sample of managers of a number of family companies operating in the Syrian market in the Aleppo governorate and existing in its work in the Syrian Arab Republic. Administrative levels of family businesses, in order to obtain data that represents the studied community. The researcher distributed (72) questionnaires to managers and their assistants for family businesses, and (65) questionnaires were retrieved, five of which were not valid for analysis due to incomplete information, and thus the total number of questionnaires was Which were approved and valid for analysis (60) questionnaires, which represent the final sample size that can be analyzed, i.e. a response rate of (83.33%), which is a good percentage in social studies. Then the data included in the questionnaire were analyzed using the SPSS program, in order to analyze the questionnaire data and test the hypotheses in order to reach conclusions that support the subject of the research.

The research reached a set of results, the most important of which are:

1. Syrian family businesses apply internal and external governance mechanisms efficiently and effectively.
2. There are many factors that affect the continuity of family businesses, the most important of which are: (1) the commitment of family businesses to accounting standards, (2) delegation of powers and responsibilities according to clear and studied bases, (3) the family business's keenness to compete with other companies and develop its business in market, (4) the existence of a clear internal system that is compatible with the legislation and laws regulating the work of family businesses, (5) the existence of a sound plan for the transfer of positions in the family business from one generation to the next, (6) strategic planning.
3. There is a statistically significant effect of applying internal governance mechanisms in ensuring the continuity of family businesses in Syria, and the regression equation was as follows:
Implementation of internal governance mechanisms $0.791 + 0.877 =$ continuity of family businesses
4. There is a statistically significant effect of applying external governance mechanisms in ensuring the continuity of family businesses in Syria, and the regression equation was as follows:
Implementation of external governance mechanisms $0.864 + 0.501 =$ continuity of family businesses
5. The degree of efficiency and effectiveness of governance mechanisms varies in the continuity and success of family businesses.
6. The role of the board of directors in the continuity and success of family businesses ranked first in importance, the role of the audit committee (audit committee) in the continuity and success of family businesses ranked second in importance, the role of legislation and

laws in the continuity and success of family businesses ranked third, and the role of external audit in The continuity and success of family businesses ranked fourth, the role of the nominations and rewards committee in the continuity and success of family businesses ranked fifth, the role of competition in the continuity and success of family businesses ranked sixth, and the role of internal auditing in the continuity and success of family businesses ranked seventh.

Keywords: Corporate Governance, Governance Mechanisms, Continuity, Family Companies

Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of Economy
Accounting Department



**“The Impact of the Application of Corporate Governance
Mechanisms in the Continuity of Family Companies”**

“Field study”

By

Yasser Dabeh

For master degree in Accounting

Supervised by:

Dr. Kais Osman

2023