



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثانية والأربعين

Vol. 42, No.3; Jul. 2024

عدد يوليو 2024



jso.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة من الإفصاح والشفافية في
الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية

إعداد الباحث

ديفيد ذهني سامي فهمي

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة ورفع كفاءة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية ورفع جودة التقارير والمعلومات المالي والمحاسبية وعلاج المشكلات التي تواجه هذه الشركات وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتجميع البيانات والمعلومات والذي يعتبر من أفضل المناهج التي تدرس الظواهر الإنسانية، واستخدام الأسلوب المسحي للتعبير عن الظاهرة المراد دراستها ، كما تم استخدام المنهج الاستقرائي للاطلاع على الكتب والمراجع والدوريات المرتبطة بموضوع الدراسة للتوصل إلى أفضل النماذج والاشتراطات الواجب توفرها لتحقيق هدف الدراسة وإعطاء دراسة شاملة ومفصلة لأبعاد الدراسة، وتم صياغة فروض الدراسة بعد دراسة وتحليل التراث الفكري المحاسبي المرتبط بمجال الدراسة .

وتم إجراء الدراسة الميدانية بتوجيه استمارة الاستقصاء وعددها (٣١٠) وتوزيعها على الأكاديميين والعاملين في الشركات العائلية الذين ينتمون لمجال الدراسة استخدم الباحث في تحليل الاستقصاء واختبار الفروض الحزمة الإحصائية SPSS الإصدار (٢٥) وأيضاً استخدم AMOS الإصدار (٢٤) حيث تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات المحاسبية العربية والمصرية التي تستخدم في تحليل الدراسة الميدانية أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

(SEM) Structural equation modeling (الأكثر تطوراً وبالتحديد تحليل المسار لمتغيرات الدراسة المشاهدة لنتائج إجابات المستقصي منهم، حيث تعتبر نمذجة المعادلة الهيكلية) إحصائية لبناء واختبار النماذج الإحصائية، بالطرق الإحصائية المتقدمة في عملية تحليل البيانات والتي غالباً ما تكون نماذج سببية. فهي تقنية متقدمة تشمل جوانب تحليل العوامل المؤكدة وتحليل المسار والانحدار، والتي يمكن اعتبارها حالات خاصة لـ SEM. ويعد نموذج المعادلات البنائية امتداداً للنموذج الخطي العام الذي يعد الانحدار المتعدد جزءاً منه، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وتوصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج كان من أهمها:

تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة لهذه الشركات، كما تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات، كما تبين وجود علاقة ارتباط

طردية قوية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية لهذه الشركات، كما تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات. التي تواجه هذه الشركات ،كما تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية. ولمزيد من الدراسة التحليلية قام الباحث بتحليل أعمق للعلاقات بين متغيرات الدراسة: تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة لهذه الشركات ورفع كفاءة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات وعلاج المشكلات التي تواجهه هذه الشركات كمتغيرات مستقلة وبين جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية لهذه الشركات كمتغير تابع كما تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجه هذه الشركات كمتغيرات مستقلة وبين إمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية كمتغير تابع. أملا أن تساعد هذه الدراسة الأكاديميين والممارسين على فهم متعمق لدراسة العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وجودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية، وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية .

المقدمة :

تمثل الشركات العائلية العصب الرئيسي والعمود الفقري الداعم للاقتصاد القومي في جميع أنحاء العالم، فهي تمتص أعداد كبيرة من العمالة وتمتد السوق بكميات كبيرة من المنتجات وتستوعب قدر كبيراً من المدخرات الوطنية ، إضافة إلى أنها تسهم بجانب كبير في التجارة الخارجية ، وتشكل الشركات العائلية ما بين 70 : 95% من إجمالي الشركات القائمة. وطبقاً للتقارير الدولية www.masrawy.com 2015 فإن 90% من الشركات في منطقة الشرق الأوسط هي شركات عائلية تساهم بنحو 80% من الدخل القومي وتشكل نحد و75% من نشاط القطاع الخاص وتوظف 70% من حجم العمالة ، إلا أن الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط شأن الشركات في كل دول العالم تنفق في أن استمرارها وتطورها ينحصر في فترة حياة المؤسس.

بينما تبدأ فرص الاستمرار ومعدلات الأداء تقل مع الأجيال التالية للأسرة ، حيث تشير البيانات الدولية إلى أنه من بين كل 100 رجل أعمال هناك 30 رجل أعمال تستمر أعمالهم بعد الوفاة. الأمر الذي جعل الدول المتقدمة تنتبه إلى الخطر من عدم الاستمرار للشركات العائلية على اقتصاد هذه الدول ما جعل هذه الدول تقدم لهذه الشركات الكثير من المساعدات للاستمرار مثل تخفيض الضرائب والعديد من

برامج الدعم. حيث تتراوح نسبة الشركات العائلية ما بين 70 : 95% في دول الاتحاد الأوروبي من إجمالي الشركات العاملة بها ، وتساهم هذه الشركات بما نسبته 70% من الناتج القومي ، وفي الولايات المتحدة يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة في أمريكا قرابة 20 مليون شركة وتمثل 49% من الناتج القومي ، وتوظف ٥٩% من العمالة وتستوعب أكثر من 78% من فرص العمل الجديدة : (عيسى 2007) وفي إيطاليا يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة ٩٥% من إجمالي الشركات العاملة ، وفي بريطانيا يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة 75% من إجمالي الشركات العاملة بها ، وفي سويسرا يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة 85% من إجمالي الشركات العاملة بها ، أما في الدول العربية فتبلغ نسبة الشركات العائلية قرابة 95% من عدد الشركات العاملة ، وتقدر مساهمة الشركات العائلية لأكثر من 10% من الناتج القومي العالمي. ويتضح من هذه الإحصائيات أهمية الدور الذي تقوم به الشركات العائلية وتأثيرها في اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها.

إن تطبيق مبادئ الحوكمة يقدم إطاراً قيماً لتناول قضايا الاستدامة وتعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية ، حيث يمكن أن تساعد إجراءات الحوكمة في تسهيل انتقال الثروة من جيل إلى آخر وتقلل من النزاعات داخل العائلات وتعد الحوكمة الرشيدة عنصراً أساسياً في ضمان نزاهة التقارير المالية وإدارة الأعمال بكفاءة وفعالية.

إن من أهم عوامل النجاح للشركات العائلية تطبيق سياسات وإجراءات وأفضل الممارسات الإدارية والأداء المتميز وإدارة العلاقات مع العملاء وتخطيط موارد الشركة وإتمام صفقات الدمج والاستحواذ حيث أسست مجموعة الأبطال (الجيل الرابع) علاقات كثيرة من جهات حكومية وشركات عائلية أخرى واستحدثت آليات منهجية لتسوية النزاعات من أجل تفادي الخلافات على صعيد الأسرة والعمل ، ما أدى إلى ظهور مجموعة من الخطوات الملموسة لتحسين الأداء تمثلت في اختيار مجلس إدارة كفاء وفصل مهام رئيس مجلس الإدارة عن مهام الرئيس التنفيذي الذي يشغله مؤسس الشركة واستقطاب مديري العموم من أصحاب الخبرة من خارج العائلة وزيادة أعضاء فريق الإدارة ، ما يدعم عمل الشركات العائلية وازدهارها على المدى الطويل عبر تعاقب الأجيال (الجيل الأول) : هو جيل المؤسسين والجيل الثاني : جيل الأبناء (الأبناء والتوسع) والجيل الثالث : جيل الرفاهية ، والجيل الرابع

مراحل نمو وتطور الشركات العائلية :

يمكن تمييز تطور الشركات العائلية من خلال المراحل التالية.
المرحلة الأولى : المؤسس / المؤسسون (مالك مسيطر) (الجيل الأول).

المرحلة الثانية : (إشراك الأخوة (الجيل الثاني)).

المرحلة الثالثة : اتحاد الأقرباء (اتحاد العصب أو الأسرة الحاكمة) العائلة الممتدة الجيل الثالث

المرحلة الرابعة : مجموعة الأبطال (الذين حافظوا على استمرارية الأعمال بعد وفاة المؤسس من بداية الجيل الثالث) .

أصبحت إدارة الشركات العائلية أكثر تعقيداً نظراً لانضمام عدد أكبر من أفراد العائلة بشكل مباشر أو غير مباشر ، بما في ذلك أبناء الأخوة والأقارب والأنساب ، ولأن العديد من هؤلاء الأعضاء ينتمي إلى أجيال مختلفة وفروع مختلفة من العائلة ، قد يكون هناك اختلاف في السياسات الخاصة بكيفية إدارة الشركات وكيفية رسم الإستراتيجية العامة ، بالإضافة إلى ذلك ، قد تنتقل أي خلافات كانت بين الأخوة في المرحلة السابقة إلى هذه المرحلة. حيث تنطوي هذه المرحلة على أكثر مشكلات الشركات العائلية .

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في النقاط التالية:

- ١ . تحليل تأثير تطبيق اليات حوكمة الشركات العائلية على (خصائص مجلس الادارة ورفع كفاءة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية وعلاج المشكلات التي تواجهه هذه الشركات) .
- ٢ . تحليل تأثير تطبيق اليات حوكمة الشركات العائلية على جودة التقارير والمعلومات المالية .
- ٣ . تحليل تأثير تطبيق اليات حوكمة الشركات العائلية على امكانية طرح اسهم هذه الشركات في سوق الاوراق المالية .

أهمية الدراسة :

معرفة وتحليل الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات العائلية على جودة التقارير والقوائم المالية لتلك الشركات ما يعطي حافز لهيئة سوق المال لإلزام الشركات العائلية بتطبيق الحوكمة وآلياتها ما قد يساعد في إحكام الدور الرقابي على تلك الشركات وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية مستقبلاً.

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : ستتم الدراسة على مجموعة من الشركات العائلية في جمهورية مصر العربية .
الحدود الموضوعية : تطبيق اليات حوكمة الشركات العائلية ومجموعة من المحاور التي تم اختبارها من

المصطلحات المستخدمة :

الشركات العائلية : هي الشركات التي يكون فيها غالبية التصويت تحت سيطرة العائلة ، ويشمل ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل ملكية الشركة إلى أبنائه وأحفاده أحفاده ، بمعنى آخر هي الشركة المملوكة لعائلة واحدة.

الحوكمة : مجموعة من القواعد والقوانين والنظم يهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء .

حوكمة الشركات العائلية : مجموعة من العمليات والممارسات والقوانين التي تهدف إلى التحكم وتنظيم العلاقات بين مختلف الهيئات الإدارية للشركات العائلية.

مجموعة الأبطال : هي مجموعة الجيل الرابع .

الدراسات السابقة :

تناولت العديد من الدراسات السابقة العديد من المتغيرات ، منها هيكل الملكية العائلية وتأثيره على الأداء المالي للشركة وجودة الأرباح ومستوى الإفصاح المحاسبي والالتزام بتطبيق آليات حوكمة الشركات وخصائص مجلس الإدارة والمسئولية الاجتماعية للشركات العائلية يمكن إيضاحها كما يلي :

أولاً : الدراسات التي تناولت خصائص مجلس الإدارة والإفصاح والالتزام بالدليل الاسترشاد لحوكمة الشركات العائلية :

دراسة (زيدان - ٢٠١٧) تناولت الدراسة خصائص مجلس الإدارة في الشركات العائلية المساهمة المصرية والعلاقة بين حوكمة الشركات وخصائص مجلس الإدارة ، وقامت الدراسة باختبار تثير كل من العمر التنظيمي والحجم التنظيمي والأجيال المالكة والأجيال المديرة في هذه الشركات وتطور هيكل (تشكل) مجلس الإدارة وتطور أدوار مجالس الإدارة وتطور أدوار رؤساء مجالس الإدارة في هذه الشركات. وكانت أهم نتائج الدراسة تتمثل في عدم تثير المتغيرات التنظيمية (العمر التنظيمي والحجم التنظيمي) في الجوانب المختلفة لمجلس الإدارة في الشركات العائلية المساهمة المصرية ، وأن المتغيرات الجيلية (عدد الأجيال المالكة وعدد الأجيال المديرة) هي صاحبة التثير المعنوي في تطور الجوانب المختلفة لمجلس الإدارة في هذه الشركات. ولم تتطرق الدراسة لتثير حوكمة الشركات العائلية على جودة القوائم والتقارير المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات مستقبلاً في سوق الأوراق المالية .

دراسة (أحمد - ٢٠١٨) استهدفت الدراسة تحليل واختبار العلاقة بين هيكل الملكية العائلية ومستوى الإفصاح عن المسئولية الاجتماعية كحد الاتجاهات المعاصرة للإفصاح المحاسبي التي تهدف إل تحسين كفاءة الأسواق المالية ، وأثر هذه العلاقة على أسعار الأسهم ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين هيكل الملكية العائلية ومستوى الإفصاح عن المسئولية الاجتماعية للشركات المقيدة بالبورصة المصرية ويدعمها وجود

مكتب مراجعة كبير ، بينما توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية بين إفصاح الشركات العائلية عن المسؤولية الاجتماعية وسعر السهم وكانت من أهم توصيات الدراسة إلزام الشركات المقيدة بالبورصة المصرية بدمج القضايا البيئية والاجتماعية والأخلاقية ضمن أعمالها ، والإفصاح عنها في تقارير منفصلة أو ضمن التقارير المالية ، وكذلك زيادة الوعي لدى أصحاب المصالح ب أهمية تبني إفصاح الشركات عن الأنشطة الاجتماعية. ولم تتناول الدراسة ت ثر ذلك على جودة القوائم والتقارير المالية ودور حوكمة الشركات العائلية في تحقيق ذلك .

دراسة (سلامة . ٢٠١٨) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام الشركات العائلية بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مالكيها ، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على ت ثير بعض المتغيرات .. مثل : نشاط الشركة ، وعدد العاملين بها ، والعمر الزمني للشركة. وكان من أهم نتائج الدراسة وجود درجة التزام متوسطة بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية ، وكذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو مدى التزام الشركات العائلية بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية لمتغيرات الدراسة ، نشاط الشركة ، وعدد العاملين بها ، والعمر الزمني للشركة ، وأوصى الباحث بعدة توصيات ، من أهمها : أن تقوم الشركات العائلية بعقد الدورات وورش عمل تتضمن الاتجاهات الإدارية الحديثة ، وعلي رأسها حوكمة الشركات العائلية لتبصير المديرين والعاملين بمفهوم حوكمة الشركات العائلية وأنشطتها وعملياتها. ولم تتطرق الدراسة لت ثير حوكمة الشركات العائلية على جودة القوائم والتقارير المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية .

ثانياً : الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية والتقييم الاجتماعي :

دراسة El-Ghoul at el.. 2016 أشارت الدراسة إلى انخفاض أداء المسؤولية الاجتماعية للشركات العائلية، بما يتفق مع فرضية السيطرة العائلية التي تقوم على ان هناك علاقة سلبية بين السيطرة العائلية والمسؤولية الاجتماعية للشركات ، كما وجدت الدراسة أن حوكمة الشركات والبيئة المؤسسية لهما دور كبير في تحسين أداء المسؤولية الاجتماعية.

دراسة Cellier and chollet. 2016 توصلت إلى أن التقييم الاجتماعي للشركات يولد رد فعل إيجابي قوي على سوق الأوراق المالية بغض النظر عما إذا كان هذا التقييم إيجابي أو سلبي ، وتؤكد هذه النتيجة التقدير من وراء الكشف عن المسؤولية الاجتماعية للشركات ، كما وجدت أيضاً أن التقدير العام ليس له أي تأثير عن ثروة المساهمين ، وإن بعض أبعاد المسؤولية الاجتماعية تؤدي إلى تعزيز قيمة السهم والبعض الآخر يؤدي إلى تدمير هذه القيمة.

دراسة **Castejon and Lopez. 2016** توصلت إلى أن الشركات العائلية تسعى من وراء الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق العديد من المزايا من أهمها ، تجنب المخاطر ، وتحسين سمعة الشركة ، وتخفيض تكلفة التمويل ، ما يعمل على تحسين صورة المنشأة لذت أصحاب المصالح ، كما أنه يعطي انطباع جيد عن أداء الشركة.

دراسة **Martinez – Ferroero et al.. 2016** أكدت الدراسة على وجود تثير إيجابي للملكية العائلية على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات ، حيث تهتم هذه الشركات بممارسات الأداء الاجتماعي والإفصاح عنه بالتقارير المالية ، بهدف مساعدتها في الحفاظ على شرعيتها ، وسمعتها بالإضافة إلى تقليل المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها

دراسة **Byun and Oh. 2017** توصلت إلى وجود تثير إيجابي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية المفصح عنها على تحقيق القيمة للمساهمين ، وتحسين الأداء التشغيلي المستقبلي ، وأن التغطية الإعلامية وإفصاح الشركات عن مسؤوليتها الاجتماعية له تثير اجتماعي واسع المدى ، وهذا كله من شأنه أن يؤدي إلى تحسين صورة الشركة لذت المستثمرين والمحللين الماليين ، حيث يعد إفصاح الشركات عن المسؤولية الاجتماعية مؤشر ذو انطباع قوي عن أداء الشركات.

دراسة **Nelhili et al.. 2017** توصلت إلى وجود تأثير إيجابي بين إفصاح الشركات العائلية عن المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي للشركات عند مقارنتها بالشركات غير العائلية .

ثالثاً : الدراسات التي تناولت العلاقة بين الملكية العائلية وجودة التقارير المالية ولجان المراجعة :

دراسة (على ، ٢٠١٣) توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين الملكية العائلية وجودة التقارير المالية ، وأرجعت الدراسة السبب في ذلك إلى أن زيادة مستوى الملكية العائلية ينتج عنه خلق حوافز لذت المساهمين المسيطرين لتكوين ثروات وتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب المساهمين الآخرين ، وهو ما يتفق مع مبدأ التحصين ، مما ينعكس سلباً على جودة التقارير المالية. ولم تتطرق الدراسات السابقة لتثير حوكمة الشركات العائلية على جودة القوائم والتقارير المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات مستقبلاً في سوق الأوراق المالية .

دراسة (محمد - ٢٠١٥) توصلت وجود علاقة عكسية بين الملكية العائلية وكل من نسبة الأعضاء المستقلين بمجلس الإدارة وعدد اجتماعات لجنة المراجعة ، وفسرت الدراسة ذلك بعدم اهتمام الملاك بتفعيل حوكمة الشركات بصورة جيدة حتى لا يحد ذلك أو يقلص من سيطرة العائلة على الشركة وكذلك تقليل حصولها على المنافع الخاصة.

دراسة Alzoubi. 2016 توصلت إلى زيادة جودة التقارير المالية في الشركات العائلية ، وذلك من خلال انخفاض الاستحقاقات الاختيارية ، وتكون الملكية المركزة عامل أساسي لمراقبة الأداء ، وبالتالي فهي تكون قادرة على الحد من إدارة الأرباح.

رابعاً : الدراسات التي تناولت تأثير تطبيق الحوكمة على الشركات العالية وعلاج بعض المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات:

دراسة روس وداونز Russ & Downes. 2005 استهدفت هذه الدراسة إلى فحص الوضع المتعلق بانهييار شركة إنرون (Enron) (والذي يبدو في ظاهرة اعتيادياً ، بطريقة لا توجب التفكير بهيكله الحوكمة ، حيث قام الباحثان بإجراء تحليل مفصل عن تكوين أعضاء مجلس إدارة الشركة الخاضعة للدراسة ، واثبتوا كيف أن السماع الظاهرة ليست العامل الوحيد للحوكمة المؤسسة الفعالة ، توصلت الدراسة إلى أن مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة له تثير معنوي على عملية الحوكمة ، إلا أن تثير مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة أقل حجماً من تثير الأخلاقيات والمعنويات على عملية الحوكمة ، وقد قدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها ضرورة التقيد بالأخلاقيات والمعنويات ؛ لأنها ترفع من مستوي الحوكمة المؤسسية. ولم تتناول الدراسة تثير ذلك على جودة القوائم والتقارير المالية ودور حوكمة الشركات العائلية في تحقيق ذلك.

دراسة Rondi et al.. 2014 أجريت الدراسة على الشركات العائلية الإيطالية في الفترة ما بين 2000 إلى 2007 وأوضحت الدراسة أن توزيع الأرباح يؤثر بشكل كبير على التكاليف في الشركات العائلية ، وتبين أن الدراسة هذه ، النتائج يكون الالتزام بمعايير الحوكمة يعد مفهوماً فضفاضاً في الشركات العائلية عنها في الشركات الأخرى .

دراسة (صاوي) 2018 تناولت الدراسة مدى إمكانية تطبيق قواعد الحوكمة على الشركات العائلية حتى تتمكن من تجاوز مختلف الصعوبات التي تواجهها لدورها الهام والفعال في بناء ودعم اقتصاديات الدول الخليجية ومدى كفاية هذه المساهمات لتؤدي الغرض المطلوب منها وبصورة تكون قادرة على المساهمة في برامج التنمية الشاملة وفي المقابل تناولت الدراسة للعديد من الصعوبات والتحديات التي تعاني منها الشركات العائلية كان من أهمها الظروف الصعبة التي مرت بها منطقة الخليج ، مما أثر بدوره على خطط التنمية الاقتصادية ، وهذا يؤثر بطريقة مباشرة على الأسواق التي تعمل فيها الشركات العائلية .

الشركات العائلية :

تشير الشركة العائلية الي الشركة التي يكون التصويت فيها تحت سيطرة العائلة ، ويشتمل ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل ملكية الشركة إلى أحفاده ، وتمثل هذه الشركات العصب الرئيسي لاستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم ، فهي تمتص أعداد كبيرة من العمالة وتمتد السوق بكميات كبيرة من المنتجات ، ولبساطة تسييس هذه الشركات فهي لن تتدثر أو يتوقف تسييس الجديد منها في مختلف دول العالم ، فمهما كان حجم التحديات التي تفرضها التحولات التي تفرضها التحولات الاقتصادية في العالم ، فإن مثل هذا النوع من الشركات باقي ببقاء أشخاص قادرين على العطاء وتحقيق نجاح تجاري واقتصادي ينسب لهم، وينتقل بالتوريث لأبنائهم وأحفادهم. إن الشركات العائلية الضخمة في الدول الصناعية لها دور كبير في التنمية الاقتصادية ولم تستطع الشركات الكبيرة تهميش دورها بالعكس وجدت أنه في الشركات العائلية حلاً لكثير من احتياجاتها الصغيرة الحجم والمتكررة الطلب ، ومن ناحية أخرى ، فإن الشركات العائلية بطبيعتها تعتبر بعيدة عن ضغوط أسواق المال ، والتي تتمثل في ضرورة تحقيق الشركة لنتائج سريعة ، وذلك لأنها لا تنتمي لهذه الأسواق ، كما لا يوجد لديها حملة أسهم .

خصائص الشركات العائلية (نقاط القوة والضعف) :

أولاً : نقاط القوة :

أثبتت عدة دراسات أن الشركات المملوكة لعائلة تتفوق على مثيلاتها غير المملوكة لعائلة فيما يتعلق بالمبيعات والأرباح ومعايير النمو الأخرى ، فقد قامت شركة Thomson Financial في دراسة لها بمجلة Newsweek بمقارنة الشركات العائلية بالمنافسين وفقاً للمؤشرات الستة الرئيسة في أوروبا ، وقد أثبتت أن الشركات العائلية قد تفوقت على منافسيها عبر جميع هذه المؤشرات ، ومن مؤشر GTSE بلندن إلى BEX بمدريد ، فقد قامت شركة Thomson Financial بإنشاء مؤشر فريد لكل من الشركات العائلية وغير العائلية في كل دولة وقد قامت بتتبعها على مدى أكثر من ١٠ سنوات منذ ديسمبر ٢٠٠٣ في ألمانيا ، أرتفع مؤشر الشركات العائلية بنسبة ، %٢٠٦ بينما ارتفعت أسهم الشركات غير العائلية بنسبة %٤٧ فقط ، في فرنسا أرتفع مؤشر الشركات العائلية إلى ، %٢٠٣ بينما ارتفع مؤشر مثيلاتها بنسبة %٧٦ فقط، كما تفوقت الشركات العائلية على مثيلاتها في سويسرا وإسبانيا وبريطانيا وإيطاليا (الملتقي العلمي الدولي ٢٠١٣ حيث كان هذا الأداء العالي نتيجة لنقاط قوة الشركات العائلية المتصلة فيها مقارنة بمثيلاتها تشمل بعض نقاط القوة هذه في :

- الالتزام واستمرارية المعرفة الموثوقة

- الثقة المتبادلة بين افراد العائلة مقارنة مع الآخرين مما يؤدي إلى خلق مناخ مريح في العمل يؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة وسمعتها في الوسط التجاري.

- الجمع بين عنصري الربح والأبعاد الاجتماعية من خلال تقوية الروابط العائلية التي تنعكس على نشاط الشركة ، ويتحقق ذلك من خلال قضاء أفراد العائلة أكثر وقت ممكن في مكان العمل إلى جانب توفر حس المسؤولية.

- احترام كبير العائلة أو القائد الذي يكون غالباً مؤسس الشركة ، والثقة في قراراته المتخذة . على الرغم من محدودية المستوى التعليمي لأغلب الموظفين في الشركات العائلية على اعتبار أن التوظيف يكون على أسس عائلية وشخصية ، إلا أن ذلك لا يقلل من مهاراتهم الإدارية ورؤيتهم الثاقبة.

- الولاء للمشروع الذي يملكون رأسماله وهو ما يدفعهم للعمل من أجل إنجاحه وزيادة الأرباح .

ثانياً : نقاط الضعف :

الكثير من الشركات العائلية يفشل في البقاء على المدى البعيد حيث في الواقع ينهار ما يقرب من ثلثي أو ثلاثة أرباع الشركات العائلية أو يتم بيعها من قبل المؤسس (المؤسسين) أثناء فترة ولايتهم ، يستمر فقط من ٥ إلى ١٥% إلى الجيل الثالث المنحدر من سلالة المؤسس (المؤسسين) ، هذا المعدل المرتفع من الفشل بين الشركات العائلية يرجع إلى أسباب متعددة. بعض هذه الأسباب هي نفسها التي يمكن أن تؤدي إلى فشل شركات أخرى مثل ضعف الإدارة ، وعدم وجود مبالغ نقدية كافية لتمويل عمليات التوسع والتنمية ، والتحكم غير الملائم في التكاليف ، والصناعة ، وأسباب أخرى ، مع ذلك أظهرت الشركات العائلية كذلك بعض نقاط الضعف المتعلقة بطبيعتها بشكل خاص ، تشمل بعض نقاط الضعف هذه في :

- **التعقيد** : تؤدي إضافة العواطف والأمور العائلية إلى الشركة إلى زيادة تعقيد المشكلات التي يجب أن تتعامل معها هذه الشركات.

- **عدم التمسك بالرسميات** : قد يؤدي هذا الوضع إلى ظهور العديد من أوجه القصور والنزاعات الداخلية التي قد تهدد استمرارية الشركة.

- **قلة الانضباط** : لا تنتبه الكثير من الشركات العائلية إلى المجالات والاستراتيجية الرئيسية بشكل كافٍ مثل خطط توريث منصب الرئيس التنفيذي والمناصب الإدارية الأخرى وتوظيف أفراد العائلة في الشركات وجذب المدراء الخارجيين ذوي المهارات والحفاظ عليهم ، إن تأخير أو تجاهل مثل هذه القرارات الإستراتيجية الهامة قد يؤدي إلى فشل الأعمال في أية شركة عائلية.

- **قوة العلاقات العائلية بين أفراد الشركة** : قد تكون عائناً أمام توظيف أفراد من خارج العائلة يمتازون بكفاءة أكبر وأفضل ، ومن ثم عملية التوظيف تقتقد للموضوعية.

- **عدم الموضوعية في التوظيف وتعيين مختلف العاملين بالشركة** : يؤدي إلى عدم وضوح نظام الأجور والحوافز ، وهكذا قد تتساوى هذه المزايا والمنافع بالنسبة لأفراد العائلة الواحدة بغض النظر عن أدائهم أو وظائفهم ، وهو ما يؤدي من جهة أخرى إلى زيادة الأعباء والتكاليف التي يتم صرفها مجاملة لأفراد العائلة. ينتج عن عدم الموضوعية أيضاً في التوظيف عدم وضوح مسؤوليات وصلاحيات أفراد العائلة العاملين في الشركة وهو ما يؤدي إلى تداخل وظائفهم مما يؤثر سلبياً على أداء الشركة.

- **عدم الفصل في الملكية والإدارة** : يؤدي إلى عدم اللجوء إلى تقييم أداء الشركة من جهة ، ومن جهة أخرى يؤدي ذلك إلى صعوبة التوافق بين متطلبات العائلة والمتطلبات التجارية والاستثمارية للشركة مما يؤثر على نموها واستمراري.

- **المجاملات وتفضيل بعض الأبناء عن بقية الأفراد في العائلة** : يخلق مناخاً غير مريح في الشركة مما يؤدي إلى ظهور صراعات بينهم تقود إلى إعاقة أعمال الشركة .

الحوكمة : مفهومها وأهدافها وأهميتها ومبادئها:

أدت المشكلات المالية التي تعرضت لها العديد من الشركات بصفة عامة والشركات العائلية بصفة خاصة في العالم إلى المطالبة بصورة وجود مجموعة من الضوابط والأعراف والمبادئ الأخلاقية والمهنية لتحقيق الثقة والمصداقية في المعلومات الواردة في القوائم المالية والتي يحتاج إليها العديد من مستخدمي القوائم المالية خاصة المستثمرين المتعاملين في سوق الأوراق المالية في ظل عولمة وتدويل سوق المال وتزايد أحجام المشروعات نتيجة إجراء العديد من عمليات الدمج بين العديد من الشركات سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي. ولا يوجد فروق جوهرية بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العامة والخاصة من حيث المفهوم والأهداف والأهمية والمبادئ. حيث يمكن للحوكمة أن تلعب دوراً فعالاً في مجالات والإصلاح المالي والإداري لشركات القطاع العام والخاص ، وزيادة ثقة المستثمرين في القوائم المالية ، وتنشيط الاستثمار الوطني وجذب الاستثمارات الأجنبية ، وتدعيم الجهاز المصرفي وزيادة قدراته ، وتفعيل سوق الأوراق المالية، ودفع عملية التنمية الاقتصادية للإمام .

مفهوم الحوكمة:

لقد تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عن مفهوم او تعريف حوكمة الشركات وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات هؤلاء الكتاب والباحثين ، ولكن يمكن عرض مجمل التعريفات المذكورة للحوكمة من خلال المنظمات الدولية والدراسات والمراجع كما يلي عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD انها : "النظام الذي تستخدمه المنشأة في عملية الإشراف والرقابة على عملياتها ، كما أنها تمثل النظام الذي يتم من خلاله توزيع الحقوق والمسئوليات على مختلف الأطراف في المنشأة ، بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى ، كما أنها تحدد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنشأة"(عماد محمد وعلام، ٢٠١٠) أما منظمة التمويل الدولية IFC فتعرفها على إنها : "النظام والهيكل الذي يتم من خلاله إدارة وتسيير الشركات ومراقبتها ومتابعة العلاقات بين جميع الأطراف أصحاب المصالح" ، (عبد القادر ، ٢٠١١) .

وأجتهد الباحثين والدراسيين في تعريف الحوكمة كما يلي :

عرفها (رضا ، 2010) بأنها أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة ، وأخذ (حبوش 2014)تقرير Cadbury لحوكمة الشركات ب نه النظام الذي يتم من خلاله إدارة المنشأة والتحكم فيها بطريقة كفئة فمجلس

الإدارة مسئول عن حوكمة الشركات ودور حملة الأسهم محدد في الحوكمة من خلال تعيين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي ليضمنوا لأنفسهم وجود إطار حوكمي ملائم.

ويعرفها (سليمان ، 2008) بأنها مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها الشركات لتعظيم ربحيتها وقيمتها على المدى البعيد.

ويعرفها (الشمري ، 2017) بأنها التميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل.

ويعرفها (عبد الملك ، 2015) بأنها نهج الإدارة الذي يمد المؤسسة بالإجراءات والسياسات التي تحدد الأسلوب الذي تدار من خلاله العمليات بكفاءة.

ويعرفها (آل غزاوي ، 2010) بأنها مجموعة العلاقات بين الشركة ، ومجلس الإدارة ، والملاك ، وكل الأطراف التي لها علاقة مع الشركة ، وهي الأسلوب الذي يوفر الهيكل ، أو الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد وتحقيق أهداف الشركة.

بمعنى آخر الحوكمة أسلوب يؤكد العمل بمبادئ الشفافية والمراقبة والمساءلة المالية والإدارية داخل الشركات بما يحميها من أن تلقي مصير الشركات المنهارة. ويمكن تعريف الحوكمة بأنها مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات ، أي أنها أسلوب جديد في إدارة شؤون الشركات العامة والخاصة يقوم على أركان أساسية من أهمها :

أ - المساءلة **Accountability** : وتعني تقديم كشف حساب عن تصرف ما وتشمل المساءلة جانبين هما : **Transparency**التقييم ، والثواب والعقاب ، ويعني ذلك أن يتم أولاً تقييم العمل ثم محاسبة القائمين عليه.

ب - الشفافية **Empowerment** : تعني العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام.

ج - التمكين **Empowerment** : ويعني توسيع قدرات الأفراد ومساعدتهم على تطوير الحياة التي يعيشونها.

د - المشاركة **Participation** : وتعني أن يسمح للمواطنين بالمشاركة في كل نواحي الحياة بحيث يتحولون في المجال العام من مجرد متفرجين أو متلقين للخدمة إلى مشاركين يصنعون واقعهم بأنفسهم.

هـ - محاربة الفساد **Corruption** : ويعني محاربة ومنع استخدام الموقع الوظيفي من أجل تحقيق مكاسب شخصية.

و - توازن المصالح **Balance of Power** : ويعني الاهتمام بمصلحة المساهمين من خلال تعظيم الربحية لهم، ومصالح الأطراف المتعددة ذات العلاقة بالشركة والاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للشركة .

أهداف حوكمة الشركات:

- يساعد التطبيق الجيد لحوكمة الشركات في دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات للشركات (العامة والخاصة) والاقتصاد بشكل عام ولذلك فإن حوكمة الشركات تهدف إلى تحقيق ما يلي ، كما أورد كل من (أبو حمام ، ٢٠١٧ عبد الصمد) ٢٠١٦ سيد عبد الرحمن ٢٠١٢) :
- 1- الفصل بين الملكية والإدارة وتحقيق الرقابة على الأداء الفعلية.
 - 2- تحسين الكفاءة المالية والإدارية الاقتصادية للشركات.
 - 3- المراجعة وتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات ، تحديد مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة الشركة والمساهمون ممثلة في الجمعية العمومية للشركة.
 - 4- عدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ، ومهام مجلس الإدارة ومسئوليات أعضائه.
 - 5- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
 - 6- تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.
 - 7- إمكانية مشاركة المساهمين ، والموظفين ، والدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات .
 8. تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية ، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد ، وعدم حدوث انهيارات للشركات وما يعني أن الحوكمة تهدف إلى تخفيض حدة تعارض المصالح رأس المال من التصرفات الانتهازية ، وتجعل المديرين يعلمون على تحقيق مصالح المساهمين.
 - 9- تحسين الصورة الذهنية للشركات مما يزيد من ثقة المستثمرين بها.
 - 10- تحسين عملية صنع القرار في الشركات من خلال توضيح صلاحيات كل الأطراف ذات العلاقة.
 - 11- رفع مصداقية الشركات من خلال تدعيم عملية المساءلة بها وتقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها.
 - 12- إدخال الاعتبارات الأخلاقية وتعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.
 - 13- تحسين درجة الوضوح والشفافية مما يدعم ثقة مستخدمي القوائم المالية في الشركة ، ويحارب كل أشكال الفساد فيها.
 - 14- الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.
 - 15- تحسين الإدارة داخل الشركة والمساعدة على تطوير الخطط الإستراتيجية لها وزيادة كفاءة الأداء .
- أهمية حوكمة الشركات :**

ويمكن توضيح أهمية الحوكمة في الشركات العامة والخاصة في النقاط التالية والتي أشار لها (سعيد ، 2016) و (عبد الملك: ٢٠٠٨):

- 1- الحاجة إلى الفصل بين الملكية وإدارة المؤسسات في ظل اختلال الأهداف وتضاربها بين مختلف الأطراف (مديرين ، مساهمين "ملاك"، عمال ، موردين ، .. الخ.)

- 2- تساهم الحوكمة في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور للأسواق وزيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية ، كما تساهم في زيادة أعداد المستثمرين في أسواق المال .
- 3- مساعدة البلدان التي تحاول كبح جماح الفساد المنقشي داخل القطاع العام والخاص .
- 4- مساعدة المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم أداء الاقتصاد والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب ومن خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة ، وفي عمليات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي والمحاسبي .
- 5- منع حدوث أزمات مصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط على معظم مؤسساتها في أسواق الأوراق المالية .

مبادئ حوكمة الشركات :

تقوم حوكمة الشركات على جملة من المبادئ التي تمكنها من تحقيق أهدافها وقد قام بتحديد هذا صندوق النقد والبنك الدوليين و OECD التي قامت بإصدار مبادئ حوكمة الشركات سنة ١٩٩٩ وتم تعديلها سنة ٢٠٠٤ ليتم تحديثها مرة أخرى سنة ٢٠١٥ وهي باختصار :

أولاً : ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات : إن وجود هذا الأساس يضمن التطبيق الجيد للقوانين والشفافية خاصة فيما يتعلق بتوزيع المهام والمسئوليات وضمان عدم تداخلها من أجل تحديد سلطات اتخاذ القرارات بالشكل الذي يضمن حقوق ومصالح جميع الأطراف في الشركة ، ويضمن مواصلة الشركة لأعمالها.

ثانياً : وتساعد حوكمة الشركات العائلية على زيادة الانسجام وتقوية العلاقة بين العائلة وشركتها ، وبالسماح لأفراد العائلة بالتجمع ضمن هيكل واحد منظم أو أكثر ، فإن المؤسسات العائلية تزيد فيها روابط التواصل بين العائلة وشركتها كما توفر الفرص لأفراد العائلة للتواصل ومناقشة الأمور ذات الصلة بالشركة أو بالعائلة ، وتساعد هذه الأنشطة المنظمة على زيادة التفاهم واتفاق الآراء بين أفراد العائلة ويجب أن يكون أفراد العائلة على إطلاع جيد بغرض وأنشطة أي مؤسسة يتم تكوينها لحوكمة العائلة. ومن الأمور شديدة الأهمية أيضاً ضمان تفرقة أفراد العائلة بين ملكية وإدارة هذه المؤسسات والهياكل الإدارية للشركة مثل مجلس الإدارة والإدارة العليا ويمكن تحقيق ذلك من خلال إعداد إجراءات مكتوبة لهذه المؤسسات ومشاركتها مع جميع أفراد العائلة .

مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) :

في عام 2004 قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (بعقد عدة تجارب لعدة دول لديها مشاكل مع شركات المساهمة ، والتعارض الواقع بين أعمال المدراء التنفيذيين ومصالح المساهمين والمقرضين، والتي أدت إلى فضائح مالية وأزمات للأسواق المالية والتي بدأت بتقليل الثقة في هذه الأسواق ، وبعد البحث أقرت المنظمة بعدم وجود نموذج مثالي لحوكمة الشركات المساهمة ، وأن المعايير تتغير من دولة إلى أخرى، ومن شركة إلى أخرى ، حسب الطبيعة القانونية للشركة ونشاطها وحصة الدولة في ملكيتها ، فقامت المنظمة بحصر مبادئ ومعايير أساسية للحوكمة لكي تستند عليها الدول في تعديل قوانينها وقراراتها ومراقبة

الشركات المساهمة فيها. وهي مبادئ أساسية Principles of Corporate Governance يمكن تلخيصها فيما يلي (Laura. 2015) :

١. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة شركات المساهمة : Insuring the basic for an Effective Corporate Governance Framework من خلال النص عليها في قوانينها لضمان حقوق صغار المساهمين من خلال بيانات الإفصاح والشفافية .

٢. ضمان حقوق المساهمين the Right of Shareholders : وهي الحق في الأرباح والتصويت في الجمعية العمومية ، والتغييرات في النظام الأساسي ، والاندماج مع شركات أخرى أو بيع نسبة من أصول الشركة ، وأخيراً ضمان تسجيل ونقل ملكية الأسهم بشكل يحمي حقوق المساهمين .

3 The Equitable Treatment of all Shareholders المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين: يجب أن توفر مبادئ حوكمة شركات المساهمة المعاملة المتساوية العادلة بين سائر المساهمين من صغار المساهمين وكبار المساهمين أو الذين يشكلون أغلبية ، والمساهمين الأجانب ، والمساهمين المحليين ، وحماية صغار المساهمين من تثير أو إساءة استغلال كبار المساهمين المسيطرين على مجلس الإدارة وعلي الإدارة التنفيذية .

4 The Role of Shareholders in Corporate Governance دور اصحاب المصالح : يجب ان تعمل مبادئ حوكمة شركات المساهمة على تاكيد الاحترام والاعتراف بحقوق أصحاب المصالح الرئيسيين من مساهمين ومجلس إدارة والإدارة التنفيذية ، القائمين على أعمال الشركة وأن يسمح بوجود آليات لمشاركتهم بما يكفل تحسين الأداء وزيادة الثروة ، من خلال تشجيعهم ضمن إطار قانوني ، وهذا يعني الاعتراف بحق أصحاب المصالح .

٥ . الإفصاح والشفافية Disclosure and Transparency : يجب أن تضمن مبادئ حوكمة شركات المساهمة تقديم إفصاحات موثوقة وملائمة وفي توقيت مناسب لكل الأمور الهامة المتعلقة بالشركة ، المتصلة بتسيير الشركة والوضع المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات المساهمة ونظم الرقابة ، بما في ذلك النتائج المالية والتشغيلية وأهداف الشركة وملكية الأسهم والتصويت وعضوية مجلس الإدارة ومؤهلاتهم وكيفية اختيارهم ومكافآتهم .

٦ . مسؤوليات مجلس الإدارة The Responsibilities of the Board : على المجلس أن يتعامل بعدالة مع جميع المساهمين ، وأن يضمن التوافق مع القوانين والإشراف على متابعة الممارسات التي تتعارض مع مبادئ ومعايير الحوكمة ، ومراجعة الأداء وسياسة المخاطر ، وضمان نزاهة حسابات الشركة وقوائمها المالية والإشراف على عمليات الإفصاح والشفافية .

مقومات نجاح الحوكمة:

لا تكتمل منظومة الإفصاح والشفافية إلا بت سياسها على الركائز المهنية والحيادية التي تضمن أعلى درجات الجودة والكفاءة لها والتي من أهم مقوماتها:

1- الإطار القانوني الذي يحدد حقوق كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة ومسئوليته واختصاصاته ، وبصفة خاصة المؤسسين ، والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ، ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية (لجنة المراجعة ، لجنة الترشيحات ، لجنة المكافآت) ، ومراجع الحسابات ، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات ، وتجاوز تلك الاختصاصات (الحيزان ، ٢٠١٦) .

2- تحديد الإطار القانوني الذي يتضمن الهيئات الرقابية المناط بها الت كد من تطبيق إجراءات الحوكمة ، والمنظمة لعمل الشركات مثل هيئة سوق المال ، وهيئة الاستثمار ، ومؤسسة النقد (التمويل)، الهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح (ميخائيل ، ٢٠٠٥).

3- الإطار التنظيمي يتضمن عنصرين هما : النظام الأساسي للشركة ، والهيكل التنظيمي لها موضح عليه أسماء واختصاصات كل عضو بالهيكل التنظيمي .

وباختصار يمكننا القول ان من أهم مقومات نجاح الحوكمة هو إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقاً للمعايير النوعية المعتمدة دولياً للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي ووضع السياسات والإجراءات التي تضمن التزام الشركة بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين وأصحاب المصالح فضلاً عن توفير المعلومات الأساسية من خلال قنوات معلوماتية ملائمة وباستخدام أفضل وأحدث أساليب الاطلاع والاسترجاع واستخدام تكنولوجيا المعلومات على مدار الساعة وبتكلفة ملائمة بالإضافة إلى تبني منهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات والمشورة الفنية عن طريق المحللين الماليين والسماصرة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها ، وذلك للقرارات التي يتخذها المستثمرون بعيداً عن أي تعارض في المصالح قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة .

حوكمة الشركات العائلية:

تعد حوكمة الشركات ، في الأغلب ، مجالاً للشركات الكبيرة المدرجة في أسواق الأسهم ، غير أنه تقدم أيضاً إطاراً قيماً لتناول قضايا الاستدامة وتعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية وبالنسبة لهذه الشركات، التي تمثل غالبية الشركات في الدول النامية ، يمكن أن تساعد إجراءات حوكمة الشركات في تسهيل الانتقال السلس للثروة من جيل إلى آخر ، والحد من النزاعات داخل العائلات ، وتعد الحوكمة الرشيدة عنصراً أساسياً في ضمان جودة القوائم والتقارير المالية وإدارة الأعمال بفاعلية ، مع إمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية مستقبلاً .

متطلبات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية:

- الشركات العائلية هي المنشأة التي تملكها بالكامل او تسيطر عليها عائلة معينة ، أو تعود ملكيتها لأكثر من عائلة يجمعها رابط عائلي مشترك. تكتسب الحوكمة في المنشآت العائلية أهمية كبرى وعبئاً ومفهوماً وممارسة ، حيث أن تطبيقها ينعكس في قيمة مضافة حقيقية ، وركيزة أساسية لاستمرارها بما يخدم مصلحة الملاك وأصحاب المصالح ، وبما يخدم الاقتصاد الوطني على اعتبار أن المنشآت العائلية تمثل ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الوطني نظراً لحجم مساهمتها الاقتصادية الكبيرة في توفير احتياجات المجتمع من السلع والخدمات ، وتأمين فرص عمل كبيرة ومشاركتها الفعالة في تحقيق الناتج المحلي الإجمالي. يتطلب تطبيق الحوكمة في الشركات والمؤسسات العائلية تحديد إستراتيجية واضحة للشركة / المؤسسة تشمل : رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية ، وتكوين الهياكل التنظيمية بأسس سليمة من خلال ما يلي:
- وضع نظام أساسي مبين فيه رؤية وسياسات العائلة نحو تسيير العمل بالشركة.
 - الأخذ بمبدأ فصل الملكية عن الإدارة ، مع وضع معايير لمشاركة بعض أفراد العائلة في الإدارة.
 - تشكيل مجلس الإدارة وتدعيمه بأعضاء مستقلين من خارج العائلة .

ما يعني أن الركائز الأساسية لتطبيق الحوكمة في الشركات العائلية تتمثل في الآتي:

- 1- وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلمة للجميع لمنع الفساد سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الخارجية.
- 2- وضع سياسات تنفيذية واضحة في الشركة عن طريق التزام الإدارة العليا بتحديد المسؤوليات المختلفة للعاملين داخل الهيكل التنظيمي طبقاً للوظائف.
- 3- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة واشتراكهم في عملية الحوكمة حيث يتوفر لدث الأعضاء معلومات كافية تمكنهم من الحكم على أداء الإدارة لتحديد أوجه القصور لاتخاذ الإجراءات وقرارات التصحيح المناسبة .

الأركان الرئيسية للحوكمة في الشركات العائلية :

يمكن أن يؤثر تأسيس ممارسات الحوكمة في المشروعات العائلية في الوقت المناسب في حياة المشروع ، وتقوية العلاقات العائلية ، وجلب الاستقرار في عمليات المشروع ، والمساعدة في توظيف مواهب الإدارة ، كما يوفر إدارة أكثر كفاءة وفعالية ، وتوفر ممارسات الحوكمة السليمة وسيلة اتصال فعالة ما يسمح للعائلة بمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل ، ويساعد هيكل الحوكمة الفعال في معالجة القضايا التي تحدث في حياة المشروع ، مثل توظيف أفراد العائلة والنزاعات ، وملكية الأسهم. ومن الأركان الرئيسية الفعالة للحوكمة في الشركات العائلية وضع إجراءات مكتوبة يمكن الرجوع إليها بشكل دوري ، مثل دستور العائلة وسياسة حملة الأسهم ، وتعزيز الالتزام بالسياسات الفعالة ، وتساعد في نمو المشروع وسيكون لكل شركة هيكل حوكمة فريد من نوعه ، ومن المهم أن يتم إبلاغ أفراد العائلة بالغرض منه ووظيفته ، وفي الغالب تتشابه تلك الهياكل فيما يلي:

- **اجتماع العائلة** : في المرحلة المبكرة التي تخلو من الرسمية ، وحيث تتركز السلطة في يد المؤسس أو المؤسسين يقوم المؤسسه بالدعوة إلى اجتماعات العائلة ، وهو في الغالب الشخص الذي يدير العمل بأسلوب أحادي الجانب وتؤدي الاجتماعات وظيفتها كطريقة غير رسمية للمشاركة في المعلومات والتوصل إلى اتفاق ، وتوليد أفكار جديدة .

- **جمعية العائلة** : عندما ينشط الجيل الثاني من العائلة في العمل ، حيث تجتمع العائلة بشكل أكثر رسمية مرة أو مرتين كل عام ، وفي هذا الوقت تناقش أية موضوعات تتعلق بالعمل ولا يسمح هذا للعائلة بـ ن تبقي على دراية بما يجري فحسب ، ولكن يعطي العائلة الفرصة في تبادل الآراء المتعلقة بتطوير المشروع وفي هذه المرحلة ، إذا لم يتم وضع سياسات رسمية محددة ، فقد تنش النزاعات .

- **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 ، ويقوم مجلس العائلة بتعريف بقية العائلة بهذه المشكلات وأنشطة المشروع .

وفي العادة ينتخب رئيس مجلس الإدارة أو تعيينه جمعية العائلة ليقدم كمسئول الاتصال الرئيسي الذي يوجه عمليات وأنشطة المجلس ، كما أنه من الأفضل 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 المشروع ، غير أن التواصل المستمر يمكن أن يكون في شكل للتعريف بتفاصيل العمل في المشروع ، غير أن التواصل المستمر يمكن أن يكون في شكل للتعريف بتفاصيل العمل في المشروع ، غير أن التواصل المستمر يمكن أن يكون في شكل أو بوابات الانترنت ، أو التقارير الشهرية ، أو التقارير السنوية وغيرها .

- **وضع دستور العائلية** : دستور العائلة الذي يعرف أيضاً باسم برتوكول العائلة ، وهو بمثابة وثيقة مكتملة توضح المبادئ والسياسات التي يتبناها المشروع العائلي ، ويتضمن القيم الجوهرية ، ومهمة العائلة ورؤيتها ، كما يصف الأدوار والوظائف الخاصة بكل من كيانات الحوكمة بما فيها المالك ، وأعضاء مجلس الإدارة ، والمساهمين ، والإدارة والعاملين ، والكيفية التي تمكن أفراد العائلة من المشاركة في المشروع .

- **تشكيل السياسات** : فيما يتعلق بسياسات التوظيف ، غالباً ما تواجه الشركات العائلية ، تحدياً بشـ ن توظيف أفراد العائلة وأصدقائها ، والمعارف المقربين من عدمه ، ويمكن من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة لمؤهلات الوظيفة والمتوقع منها ، أن تؤكد الشركة من اجتذاب 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 ، وبالبقاء فيه ، والخروج منه. ويجب أن تتضمن سياسة التوظيف: فلسفة التوظيف ، الدخول ، معايير التوظيف (مثال : المنصب الحالي ، 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 الترقي في الشركة .

المشاكل الخاصة بالحوكمة في الشركات العائلية :

أ - كيف يمكن تحسين علاقة المؤسسة بالبنوك : تعتبر هذه المشكلة واسعة الانتشار حيث تشكي العديد من المؤسسات العائلية من صعوبة الحصول على قرض بنكي ، في حين ، تعقيب البنوك : أن ذلك يرجع عادة إلى ضعف رأسمال هذه المؤسسات ، عدم دقة حساباتها والتي لا تعكس الحقيقة الاقتصادية لهذه الشركات وتهتم قواعد الحوكمة للمؤسسة بصحة الحسابات وارتباطها بحقيقة اقتصادية وكذا زيادة شفافية المؤسسة للعمل المصرفي سواء في الحاضر أو المستقبل.

ب - كيف يمكن جذب مستثمرين خارجيين عند تكوين الشركة : يطرح موضوع البحث عن شركاء خارجيين في مرحلة التكوين الأولية ، مع الأخذ في الحسبان الحذر الذي يبديه أقلية المساهمين الذين يخشون فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لإدارة المؤسسة ولكن عن طريق التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة في هذا الشأن يلتزم ملاك المؤسسات بتحديد الشروط المناسبة لوضع الثقة في المستثمرين الخارجيين والمحافظة على حقوقهم.

ج - كيف يمكن للمؤسسة مد جسر الثقة مع مصلحة الضرائب : أقتنع الكثير من رؤساء المؤسسات العائلية بضرورة وجود علاقة نزيهة وشفافة مع مصلحة الضرائب ويعد الجهد المبذول ، من أجل شفافية ونزاهة القوائم المالية عاملاً أساسياً يسمح للمؤسسة من بناء مستقبلها بطريقة أكثر فعالية.

د - كيف يمكن تحسين العلاقة بين المساهمين : تعاني الكثير من المؤسسات العائلية نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي مفهوماً سيئاً عن الشركات العائلية ولكن وضع مجموعة القواعد لاسيما فيما يختص بالحقوق والواجبات وحماية صغار المساهمين يساعد في حل هذه النزاعات.

هـ - كيف يمكن توضيح العلاقات بين المساهمين المديرين والغير مساهمين : إن قبول المديرين التنفيذيين الغير مساهمين ، وفضلاً عن ذلك ، ليسوا من أفراد العائلة المؤسسة ، أدى إلى خلق وضعية جديدة في العديد من المؤسسات ، هذه الوضعية تطرح مشكلة الثقة والامتنياز والأجر ويشوبها عدم استقرار للمدير التنفيذي الغير مساهم أو الغير منتمي للعائلة ، وعليه تظهر الحاجة لتوضيح العلاقات بين المساهمين والمديرين وتحديد

هيئات مجلس الإدارة أو المراقبة للجنة المديرين وغيرها .

محددات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية :

هناك نوعان من المحددات للتطبيق الحوكمة في الشركات العائلية:

المحددات الخارجية :

تتمثل في المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال : القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ، ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس) ، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج ، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية)هيئة سوق المال والبورصة) ، في إحكام الرقابة على الشركات ، ومثال ذلك الجمعيات ميثاق شرف للعاملين في السوق ، مثل المراجعين ، والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها) ، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية ، 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 .

المحددات الداخلية :

تتبلور في مجموعة القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتحديد السلطات والمسئوليات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة .

الأطراف المؤثرة في التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد حوكمة الشركات العائلية :

أ- المساهمين : وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ، وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل ، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم .

ب - مجلس الإدارة : وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة المالية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم ، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين .

ح - الإدارة : وهي المسئولية عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر إدارة الشركة هي المسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئولياتهم تجاه تحقيق الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين .

د - أصحاب المصالح : وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الموردین والعملاء والعمال والموظفين ، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان ، فالدائنين على سبيل المثال ، يهتمون بمقدرة الشركة على السداد ، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار .

مزايا تطبيق حوكمة الشركات العائلية :

- تحسين صورة الشركات المساهمة العائلية في سوق الأوراق المالية.
- تقليل تكلفة الاقتراض وتسهيل الحصول على القروض محلياً ودولياً.
- زيادة ثقة المتعاملين مع الشركات نتيجة ارتفاع القيمة السوقية الحقيقية لهذه الشركات.
- زيادة الثقة في الشركات المساهمة الذي يؤدي إلى تحويل الشركات العائلية الموجودة بكثرة في البيئة التجارية المصرية إلى شركات مساهمة عامة ، وذوبانها في المجتمع التجاري على المستوى القومي والعالمي.
- رفع درجة المهنية في إدارة هذه الشركات.
- تحقيق درجة أعلى من الرسمية في مجريات العمل.
- تحسين عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا.
- فصل أوضح بين أدوار ممثلي الملاك والإدارة والرئيس التنفيذي وغيره من التنفيذيين.
- تحقيق إدارة أفضل للمخاطر المرتبطة بالاستثمار وتحسين الرقابة الداخلية.
- تزايد القدرة على اجتذاب المديرين ذوي الكفاءة العالية والاحتفاظ بهم.
- قبول أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة ومشاركتهم بنشاط في اللجان.

مخاطر تطبيق حوكمة الشركات العائلية

- 1- عدم التوازن بين ربحية الشركة وزيادة حجم الأسرة : الزيادة بمعدل متوالية هندسية لحجم الأسرة وكذلك احتياجاتها مقارنة بحجم الشركة قد يعوق النمو والاستثمار في مشروعات تعتبر أساسية لنجاح الشركة على المدى الطويل.
- 2- انتقال القيادة من جيل إلى جيل : فترات إحلال القيادة ودخول أجيال جديدة إلى الشركات العائلية تعتبر فترات حرجة حيث تخلق أوضاعاً قد تؤدي إلى نزاعات داخلية وانخفاض في جودة أداء الإدارة.
- 3-فصل مصالح الشركة عن مصالح العائلة : مناقشة شؤون العائلة في الشركة أو العكس والافتقار إلى معايير للفصل بين أصول العائلة وأصول الشركة قد يضر بالشركة.
- 4-الحفاظ على المهنية في أوضاع معينة : تقاليد وأعراف العائلية التاريخية (العلاقات الشخصية وما تنطوي

عليه من تاريخ عاطفي) قد تؤثر في القرارات المتعلقة بالعمل هذا فضلاً عن أن ممارس السلطة وممارسات السوق بين الأقارب قد تكون أصعب.

5- المحاباة : ترقية أحد الأفراد بناءً على العلاقات الأسرية قد يحد من التميز والجدارة في بيئة العمل فينجم عنه هروب الأفراد خارج الشركة وزيادة الصراعات الشخصية بين أعضاء المستوى الأعلى من الإدارة .

6 - الصراعات بين الأجيال والأقران : تعايش مختلف الأجيال في شركة واحدة قد يوجد نزاعات من أجل تأكيد الذات والسلطة هذا فضلاً عن أن محاولة مختلف الشركاء ترقية المنتمين إلى الفرع الأقرب لهم في العائلة ما يكون له آثار سلبية على الشركة بمرور الوقت.

الدراسة الميدانية :

لتحليل بيانات الدراسة واختبار فروضها ، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :
معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لبيان مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقاييس التي اعتمدها الدراسة، ومعامل الصدق الذاتي ، والتجزئة النصفية لدراسة مدى ارتباط كل فقره من فقرات الاستقصاء بمحورها وأيضا مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة مع الآخر ، وتم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تركيز إجابات المستقصي منهم لمجموعات أسئلة الاستقصاء لمتغيرات الدراسة (المتغير المستقل والتابع والعناصر المكونة لهم) ، و تحليل المسار Path Analysis أحد تحليلات Structural equation modeling (SEM باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS الإصدار (25) واستخدام AMOS الإصدار 24 .

خصائص عينة الدراسة:

-وصف عينة الدراسة (وفقاً للنوع) :

اشتملت عينة الدراسة مجموعة من الأكاديميين المهتمين بمجال الدراسة والمديرين التنفيذيين والمديرين الماليين والمراجعين الخارجيين والمحللين الماليين وخبراء ماليين وإداريين ومراقبي الحسابات في بعض الشركات العائلية (توشيبا العربي وكريستال عصفور والسويدي للكابلات والسويدي للأسمنت وبي تك والاسلاب). بحيث يكون 5.83% من أفراد العينة ذكور، و ٦.٥% من أفراد العينة إناث، ما يعني أن الذكور لهم النصيب الأكبر.

-وصف عينة الدراسة (وفق خاصية المؤهل العلمي)

بحيث يكون %١ من أفراد العينة حاصلين على دبلوم فني، و %٥١.٩ من أفراد العينة حاصلين على بكالوريوس من %١٩.٧ أفراد العينة حاصلين على درجة الماجستير 24.5% من أفراد العينة حاصلين على درجة الدكتوراه %٢.٩ من أفراد العينة حاصلين على مؤهلات أخرى .

وصف عينة الدراسة وفقاً لخاصية (الدرجة الوظيفية)

بحيث يكون %7.1 من أفراد العينة محاسبين و %٦.٥ من أفراد العينة مراجع داخلي ، و %١٥.٨ من أفراد العينة مراقب حسابات، %4.9 من أفراد العينة مراجع خارجي، %١٨.١ من أفراد العينة مدير مالي، و %٥.٢ من أفراد العينة مدير تنفيذي، %27.4 من أفراد العينة محلل مالي، و %١٠.٣ من أفراد العينة خبراء ماليين وإداريين، و %0.3 من أفراد العينة أعمال أخرى، النتيجة السابقة تخدم أهداف الدراسة لأن غالبية أفراد الدراسة من أصحاب الرأي والمشورة ومن الخبراء مما يعني زيادة قدراتهم ومهارتهم في تحليلهم الجيد لأبعاد الدراسة.

وصف عينة الدراسة وفقاً لخاصية (مدة الخبرة)

بحيث يكون %٤.٥ من أفراد العينة مدة الخدمة أقل من 5سنوات، و %١٠.٣ من أفراد العينة تتراوح مدة خدمتهم بين 5 إلى أقل من 10سنوات، و %٢٣.٢ من أفراد العينة تتراوح مدة خدمتهم من 10 إلى أقل من 15سنوات، %28.1 من أفراد العينة تتراوح مدة خدمتهم من 15 إلى أقل من 20سنوات، وان %18.4 من أفراد العينة من 20 إلى أقل من 25سنوات، و %١٥.٥ من أفراد العينة من 25 إلى أقل من ٣٠ سنوات، و %٦.٨ من أفراد العينة من 30 من السنوات فكثر، وهي مدد تصقل المديرين بالخبرة والمعرفة الكافية لممارسة المهام اللازمة لمناصبهم، كما تدل الفترة الأولى والثانية على الاستعانة بالشباب لأن تولي تلك المناصب قائم على المهارة .

ولمزيد من الدراسة التحليلية قام الباحث بتحليل أعمق للعلاقات بين متغيرات الدراسة:

حيث ان نتائج الدراسة كلها ايجابية طريديه ولمزيد من تحليل العلاقة لمحاور الدراسة نتجه لأسلوب النمذجة البنائية وبالتحديد تحليل المسار ببرنامج أموس AMOS لتفسير العلاقة بين المحاور مخططات المسار أساسية ل SEM لأنها تتيح للباحث تخطيط النموذج المفترض أو مجموعة من العلاقات. هذه المخططات مفيدة توضيح فكار الباحث لا لعلاقات بين المتغيرات ويمكن ترجمتها مباشرة إلى المعادلات اللازمة للتحليل كما يلي :

1. دراسة العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ومهام مجلس الإدارة ورفع كفاءة الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات وعلاج المشكلات التي تواجهه هذه الشركات كمتغيرات مستقلة وجوده التقارير والمعلومات

- المالية لهذه الشركات كمتغير تابع.
2. تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجهه هذه الشركات كمتغير مستقل وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية كمتغير تابع لاختبار الفرضيات .
 3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ومهام مجلس الإدارة كمتغير مستقل وجودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات كمتغير تابع.
 4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات كمتغير مستقل وجودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات كمتغير تابع.
 5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجهه هذه الشركات كمتغير مستقل وجودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات كمتغير تابع.
 6. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجهه هذه الشركات كمتغير مستقل وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية كمتغير تابع .

نتائج الدراسة:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة في هذه الشركات. لا بد من تحديد المهام الرئيسية لمجلس الإدارة من جانب ملاك الشركات العائلية .
2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات.
3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وجودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات .
4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجهه تلك الشركات .
5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية.
6. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ومهام مجلس الإدارة. كمتغير مستقل وجودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات كمتغير تابع.
7. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات كمتغير مستقل وجودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات كمتغير تابع .
8. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجهه هذه الشركات كمتغير مستقل وجودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات كمتغير تابع .
9. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجهه هذه

- الشركات كمتغير مستقل وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية كمتغير تابع
10. قوة مجلس الإدارة تساهم في نمو واستقرار الشركات العائلية
11. صغر عدد أعضاء مجلس إدارة الشركات العائلية يؤدي إلى إدارتها بشكل أفضل.
12. أن تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجاباً على تدعيم ورفع كفاءة أداء مجلس الإدارة في الشركات العائلية
13. ضرورة تمتع أعضاء فريق المراجعة والرقابة الداخلية بالكفاءة والنزاهة والسمعة الطيبة
14. يجب ان تتمتع إدارة المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية بالاستقلالية التامة
15. لابد من قيام إدارة المراجعة والرقابة الداخلية بالتحقيق من فعالية أنظمة الرقابة الداخلية بالمنشأة وفحص نتائج نظام المراجعة والرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإجراءات المصححة
16. تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجاباً على رفع كفاءة نظام المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية
17. أن تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجاباً على جودة التقارير والمعلومات المالية في الشركات العائلية
18. ضرورة التطبيق الجيد لآلية قابلية المعلومات التي يتضمنها تقرير حوكمة الشركات العائلية للفهم بسهولة من قبل المستخدمين لها .
19. يجب التطبيق الجيد لآلية القابلية لمقارنة المعلومات التي يتضمنها تقرير حوكمة الشركات العائلية على فترات دورية بما يتناسب مع حجم الشركة وعملها.

توصيات الدراسة:

١. يوصى الباحث بضرورة قيام مجلس الإدارة بإزالة تضارب المصالح بين الأعضاء ومكافحة الفساد وضبط المخالفات .
- ٢ . يوصى الباحث بضرورة ضرورة تفعيل دور إدارة المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية ليشتمل على تقييم أداء الإدارة المالية والإشراف على إعداد التقارير والقوائم المالية.
- ٣ . يوصى الباحث بضرورة توافر المهارات الفنية والعلمية للعاملين في إدارة المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية مما له أثر إيجابي على كفاءة نظام المراجعة والرقابة الداخلية
- ٤ . يوصى الباحث بضرورة قيام إدارة المراجعة والرقابة الداخلية بالمنشأة بالاتصال والتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة ومناقشة نتائج المراجعة ومتابعة تنفيذها
- ٥ . يوصى الباحث بضرورة التطبيق الجيد لآلية رفع كفاءة نظام المراجعة والرقابة الداخلية مما له أثر إيجابي على توفير وسهولة فهم المعلومات لمستخدميها .

٦. يوصى الباحث بضرورة التطبيق الجيد لآلية توفير المعلومات التي يتضمنها تقرير حوكمة الشركات العائلية في الوقت المناسب لمستخدمي القوائم المالية .
٧. يوصى الباحث بضرورة مراعاة تعاقب الأجيال في الشركات العائلية وان يكون من ضمن الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى عدم تفككها واستمرارها ككيان واحد واتخاذ الإجراءات الرقابية والتدريبية لتحقيق هذا .
٨. يوصى الباحث بضرورة تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية لأنه يؤثر بالإيجاب على علاج المشكلات التي تواجه الشركات العائلية .
٩. يوصى الباحث بضرورة العمل داخل الشركة بلامركزية في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات والمسئوليات بما يسمح بمرونة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب .
١٠. يجب على الشركات محل الدراسة (الشركات العائلية) علاج المعوقات التي تواجه نظام المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية لما له من أثر إيجابي على إمكانية طرح أسهمها في سوق الأوراق المالية .

المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية:

- أبو حمام ، ماجد 2017 أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- أبو عجيله عماد محمد ، وحمدان علام 2010 أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح (دليل من الأردن الجزائر : جامعة فرحات عباس - سطيف .
- أحمد ، محمود أحمد عبد الوهاب (أكتوبر 2018) : "دراسة العلاقة بين الملكية العائلية ومستوي الإفصاح عن المسئولية الاجتماعية وأثرها على أسعار أسهم الشركات المقيدة بالبورصة المصرية" ، جامعة بني سويف - رسالة ماجستير ، الناشر جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم المحاسبة والمراجعة ، مجلة الفكر المحاسبي ، العدد ، 3المجلد ، 22 ص ٩٨٠٠ - ٩٤٤
- الحيزان ، أسامة 2016 تطوير أداء المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة : "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد 70المجلد (٢) ص 37 - 59 .
- الرحيلي ، عوض 2015 لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات : "حالة السعودية ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، العدد 22المجلد (،) ص ٢١٤ - ١٩٤
- الشامر ، عياد 2017 دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية " ، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة المنعقدة في الفترة من ١٣١٦ / أيار ، 2017جامعة الملك سعود .
- الشمر ، عيد 2010 نموذج رقابي مقترح لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، سوريا .

- آل شيخ ، أحمد عبد الله 2012 الحوكمة والشركات العائلية ، دراسة مقدمة إلى إدارة حوكمة الشركات السعودية ، 23 تموز ، 2012 متوفر إلكترونياً على الرابط التالي:
<http://jeg.or.sa/data/modules/contents/uploads/infopdf/pdf1888>
- العاني ، صفاء ؛ العزاوي ، محمد 2008 التدقيق الداخلي في ظل إطار حوكمة الشركات ودوره في زيادة قيمة الشركة.
- آل غزاوي ، حسن (2010 : ") حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية في الدنمرك.
- الملتقي العلمي الدولي حاول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدام 2013 الجزائر 26/25 نوفمبر ٢٠١٣.
- الهنيدي ، أيمن 2005 تطوير نظام الحوكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الأردن ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- بريش عبد القادر 2011 دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة أداء سوق الأوراق المالية بالإشارة إلى حالة الجزائر " ، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا.
- بن عيشي ، دبله 2007 حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية والأنظمة المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق " ، مجلة إدارة الأعمال ، العدد 3 المجلد (٢) ص - ١٤
- جاحدو رضا ، وعبد الله مايو 2010 تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم ، متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية " ، الملتقي الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وأفاق ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي.
- حبوش ، محمد 2015 (: ") مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين ، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- حسن الشبراويشي 2011 (: ") تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ، تجار وحلول " ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ، ص ٧٦.
- حسين ، صالح (: ") ٢٠٠٩ حوكمة الشركات الكم مقابل الجودة من منظور شرق أوسطي " ، المنامة ، ص 167.
- زيدان ، عمرو علاء الدين (: ") ٢٠١٧ العوامل المؤثرة في خصائص مجلس الإدارة في الشركات العائلية المساهمة المصرية " ، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد ، العدد 24 ، ص ١٧٥ - ٢٢٠

- سعيد ، عهد2016(: ") الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة تشرين ، سوريا.
- سلامة ، مجد عبد الغفار محمود (يونيو " :) ٢٠١٨مدت الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مالكيها " ، جامعة الأقصى ، مجلة جامعة الأقباط سلسلة العلوم الإنسانية المجلد ، 22العدد (،) ٢ص ص ١٧٩ - ١٣٤
- سليمان ، محمد2008(: ") حوكمة الشركات " ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية الأولى ، الإسكندرية ، مصر.
- صاولي ، مراج ؛ عمار ، طهرت ؛ مخفي ، أمين ، (يونيو " :) ٢٠١٨متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في الجزائر وسبل الاستفادة من بعض التجارب الدولية الرائدة " ، دراسة تجارب بعض الدول العربية ، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية ، المجلد رقم (١) العدد رقم (٢ يوليو ،) ٢٠١٧ 243-259ص
- عباس بلاه سايد عباد الرحمن2012(: ") دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية " ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد (١٢٠) ١٢
- عبد الحفيظ ، دائرة2017(: ") نحو تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات العائلية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، مجلة التراث ، العدد ، 25ص ٦١ - ٥٤
- عبد الصمد ، عمر2016(: ") دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المدية ، الجزائر.
- محمد ، ولياد محمد عباد العزاز (:) ٢٠١٥دراسة تحليلية لتثير هيكل الملكية على جودة الأداء المالي وممارسات الحوكمة في الشركات المصرية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة جامعة بني سويف.
- ميخائيل ، أشرف2015(: ") تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات " ، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، القاهرة.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Alzoubi. E. S. (2016): "Ownership structure and earnings management": evidence from Jordan. International Journal of Accounting & Information Management. ISSU 24 Vol. (2): P P 135 – 161.
- Aras. G. & Crowther. D. (2008): "Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability". Management Decision. ISSU 46 Vol. (3). P P 433 – 448.
- Byun. S. and J. M. Oh. (2017): "Local Corporate Social Responsibility Maida Coverage and Shareholder Value". Journal of Banking & Finance.
- abeza – Garcia. L... M. Sacristián – Navarro and S. Gómez – Ansón. (2017): "Family involvement and corporate social responsibility disclosure". Journal of Family business Strategy.
- Castejón. P. J. and B. Á. López. (2016): "Corporate social responsibility in family SMEs": A comparative study. European Journal of Family Business. ISSU 6 Vol. (1): P P21–31.
- Chan. K. and Li. J. (2008): "Audit Committee and Firm Value: Evidence on Outside Top Executives as Expert – Independent Directors. Auditing": A Journal of Practice and Theory. ISSU 16 Vol. (1). . PP. 16– 31.
- Cellier. A. and P. Chollet. (2016): "The effects of social ratings on firm value". Research in International Business and Finance ISSU. 36: P 656 –683.
- Dowling. G. (2016): "Defining and measuring corporate social reputations". Annals in Social Responsibility. ISSU 2 Vol. (1): P P 18 – 28.

El-Ghoul. S... O. Guedhami. H. Wang and c. C. Kwok. (2016): "Family control and corporate social responsibility". Journal of Banking & Finance. ISSU: 73: P 131 – 146. <https://www.masrawy.com> (19/5/2015). International Finance. corporation

Kercher. K. (Accessed November 2011). Introduction to SEM (Structural Equation Modeling). <http://www.chrp.org/pdf/HSR061705.pdf> Updated March 18.

Laura. S. (2015): "Enterprises families: Pries de participation mangériales et organisationnelles". Toulouse: Bart & Jones Publisher.

Leitoniene. S. and A. Sapkauskiene. (2015): "Quality of corporate social responsibility information". Procardia – Social and Behavioral Sciences. ISSU 213: P P 334 – 339.

Martinez – Ferrero. J.. L. Rodriguez – Ariza and I. M. Garcia – Sánchez. (2016): "Corporate social responsibility as an entrenchment strategy. With a focus on the implications of family ownership" Journal of cleaner Production. ISSU 135: P 760 – 770.

Miralles – Marcelo. J. L. M. Del Mar Miralles – Quirós and I. Lisboan. (2014): "The impact of family control on firm performance": Evidence from Portugal and Spain. Journal of Family Business Strategy. ISSU 5 Vol(2): P P 156 – 168.

Nikhil M.. H. Nagati. T. Chtioui and C. Rebolledo. (2017): "Corporate social responsibility disclosure and market value": Family versus nonfamily firms. Journal of Business Research. ISSU 77: Vol. 41 P. 41– 52