

## دور مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية: شركة روية "NCA" نموذجاً

فطيمة سايح<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أستاذة محاضرة، المركز الجامعي لغلزيان (الجزائر)

✉ fatima.sayah@cu-relizane.dz

تاريخ الاستلام: 2019-10-18 تاريخ القبول: 2019-12-23 تاريخ النشر: 2019-12-24

### ملخص:

حوكمة الشركات العائلية باهتمام كبير خاصة بعد الأزمات المالية التي شهدها العالم، حيث أصبحت الشغل الشاغل لها. فهي تعمل على تحقيق التوازن والانسجام بين مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة والمساهمين، بالإضافة إلى إحكام الرقابة على إدارة الشركات لمنعها من إساءة استعمال سلطتها وتوفير الشفافية وإعادة الثقة في المعلومات المحاسبية وذلك باستخدام آليات الحوكمة الداخلية والخارجية أهمها مجلس الإدارة. ومن خلال قيامنا بإجراء دراسة ميدانية في شركة روية تبين أن لمجلس الإدارة اثر ذو دلالة إحصائية على مبادئ حوكمة للشركة، فهو يلعب دور هام في تحسين فعالية الحوكمة. الكلمات المفتاحية: مجلس الإدارة، حوكمة، الشركات العائلية، شركة روية NCA. تصنيف جال: G3.

## 1. مقدمة

شهد العالم مؤخراً مجموعة من الأزمات المالية والاقتصادية، التي ضربت العديد من اقتصاديات العالم، نتج عنها انهيارات وخسائر مالية كبيرة مست شركات عظمى عالمية مثل: (Enron, Worldcom, Parmalat)، وكانت هذه الخسائر نتيجة الممارسات اللا أخلاقية وغير القانونية، كاستخدام طرق محاسبية معقدة، بُغية إخفاء الخسائر والتلاعب بحقوق أصحاب المصالح كالمساهمين، الدائنين والموردين، فضلاً عن استغلال السلطة لخدمة مصالح شخصية. إن معظم الشركات العائلية تستمر لفترة قصيرة جداً بعد رحيل مؤسسها الأول فحوالي 95% من الشركات العائلية لا تتعدى الجيل الثالث من الملاك. وغالباً ما يكون ذلك نتيجة قلة الاستعداد للأجيال اللاحقة للتعامل مع متطلبات الشركة النامية والعائلة التي قد زاد حجمها كثيراً. هذا ما دفع عدة دول إلى تبني مفهوم الحوكمة بهدف تعزيز قدرتها التنافسية ورفع أداء الشركات والحفاظ على بقائها وضمان استمراريتها، حيث أصدرت العديد من الدول سلسلة من التقارير والتوصيات الخاصة بتطبيق حوكمة الشركات قصد حماية حقوق أصحاب المصالح والمساهمين وتنمية قدراتها التنافسية والاستجابة لمتطلبات بيئة الأعمال المعاصرة. والتكيف مع مستجدات العصر. وهذا ما أدّى إلى تزايد الاهتمام بما يسمى حوكمة الشركات. حيث أدّت المشاكل المالية التي تعرضت لها العديد من كبريات الشركات في العالم، إلى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة. وذلك لأن الالتزام بمبادئ سيؤدي إلى إدارة الشركات بشكل مسؤول وعدم تلاعب الإدارة بأموال المساهمين والمخاطرة بها كما أنه يعزز مبدأ الشفافية والإفصاح، وبالتالي تحقيق الثقة والمصداقية في المعلومات الواردة في قوائمها المالية، بالإضافة إلى ذلك فإن الالتزام بالقيم الأخلاقية التي تنص عليها مبادئ الحوكمة سوف يضمن التسيير الجيد للشركات ويحافظ على حقوق جميع الأطراف ذوي المصلحة بالشركة من مساهمين، عمال، أصحاب المصالح، مستثمرين...الخ.

### 1.1 إشكالية البحث

بما أن مجلس الإدارة هو المسئول الأول عن حوكمة الشركة من خلال تفعيل الرقابة الداخلية، وتعزيز الإفصاح والشفافية. إن تحقيق تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وفق أهداف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي يتطلب توفر معايير لا بد من احترامها ومن ضمن هذه المعايير، الأدوار القيادية المنوطة بمجلس إدارة الشركة والتي تشمل قيامه بإتاحة الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركة التوجيه الصحيح، كما يجب أن يتضمن دور مجلس الإدارة القيام بالرقابة الداخلية وبالمتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل المجلس بصفته الرقيب عليها كما يجب عليها تكريس مبدأ الشفافية والإفصاح.

### 2.1 أسئلة البحث

وبالتالي تتمحور إشكالية هذا البحث في السؤال التالي:  
ما مدى تأثير مجلس الإدارة الشركة على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية في شركة رويبة الجزائرية للمشروبات؟

### 3.1 فرضيات البحث

بما أن حوالي 95% من الشركات العائلية لا تتعدى الجيل الثالث من الملاك، فقد اهتمت شركة رويبة (NCA) العائلية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات بفضل الدور الفعال لمجلس الإدارة، حيث كانت أول من تبني مبادئ الحوكمة وهو ما ساهم في تطويرها وتوسيع حصتها السوقية وتحسين ميزتها التنافسية والحفاظ على بقائها واستمراريتها وعليه نقترح الفرضية التالية:  
- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ مجلس الإدارة على مبادئ حوكمة الشركات العائلية عند مستوى (0,05) في شركة رويبة (NCA).

- **الفرضية البديلة:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ مجلس الإدارة على مبادئ حوكمة الشركات العائلية عند مستوى (0,05) في شركة رويبة (NCA).

#### 4.1 أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في كونه يتناول موضوع العصر الذي تتسابق المؤسسات في تطبيقه، ألا وهو حوكمة الشركات العائلية، حيث ازداد الاهتمام بحوكمة الشركات في الآونة الأخيرة، خاصة بعد الفضائح والخسائر المالية الكبيرة التي تكبدتها كبرى شركات العالمية كشركة انرون.

#### 5.1 أهداف البحث:

تُجمل أهداف البحث في النقاط التالية:

- التعرف على مفهوم حوكمة الشركات، مبادئها و أهدافها ومختلف العناصر المرتبطة به؛

- تسليط الضوء على دور مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية؛

3. الوقوف على واقع تطبيق حوكمة الشركات في شركة رويبة العائلية.

#### 6.1 منهج البحث :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر ملائمة لعرض المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات، مع الاستعانة بمنهج دراسة الحالة، لأننا بصدد دراسة مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في شركة رويبة العائلية، حيث تم الاعتماد على عينة مكونة من 60 مستجوب واستخدمنا برنامج SPSS V. 23 لتحليل النتائج.

#### 7.1 محاور البحث :

سوف تتم معالجة هذا البحث من خلال المحاور الثلاث التالية:

- مفاهيم حول الشركات العائلية

- الإطار النظري لحوكمة الشركات العائلية

- واقع حوكمة الشركات العائلية في الجزائر

## 2. مفاهيم حول الشركات العائلية

### 1.2 تعاريف حول الشركات العائلية

يوجد العديد من تعاريف شركات العائلية فهي على سبيل المثال تلك "الشركات التي تملكها وتديرها عائلة واحدة، وتسيطر هذه العائلة على أغلبية التصويت في الشركة، ويمكن أن تكون العائلة قد اكتسبت شهرتها من الشركة نفسها أو بالعكس، وتنتسب في التأصيل التاريخي إلى شخص واحد هو مؤسسها". ( مركز الدراسات والبحوث، 2012، صفحة 4) وهي أيضاً تلك "الأعمال التي تكون العائلة فيها متضمنة مباشرة في الملكية أو الوظائف حيث يملكها عضوان أو أكثر من العائلة نفسها مشتركين في الحياة والوظائف". (صالح النجار و محمد علي، 2006، صفحة 61) وتعرف أيضاً على أنها "الشركات المملوكة لأشخاص طبيعيين ينتسبون لعائلة واحدة وتربطهم صفة القرابة، بحيث تتمتع هذه العائلة بملكية رئيسية ومشاركة كبيرة في الإدارة مع انتقال وتوارث الإدارة والقيادة بين أجيال العائلة الواحدة". ( مركز الدراسات والبحوث، 2012، صفحة 4) وهي "نمط آخر من الأعمال الصغيرة تمتلك وتدار من قبل أفراد العائلة الواحدة لتوفير مصدر رزق لها". (منصور الغالبي و محسن العامري، 2008، صفحة 175) ويعرفها قانون الشركات رقم 8 لسنة 1994 م في دولة الإمارات العربية المتحدة بأنها "الشركة المملوكة بالكامل لأشخاص طبيعيين ينتسبون لعائلة واحدة تربطهم قرابة الأصول حتى الجد الرابع، أو لأشخاص اعتباريين مملوكة بالكامل لأفراد عائلة واحدة تربطهم على مستوى الشركة العائلية المحلية ذات القرابة، بغض النظر عن الشكل الذي تتخذه الشركة، و يجوز للشركاء في الشركة العائلية المحلية التي

تتحول إلى شركة مساهمة عامة أن يحتفظوا بما لا يزيد على 70 % من أسماها وأن يطرحوا ما لا يقل عن 30 % منه للاكتتاب العام" ( مركز الدراسات والبحوث، 2012، صفحة 4).  
الشركة العائلية هي الشركة التي يكون فيها غالبية التصويت تحت سيطرة العائلة، ويشمل ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل ملكية الشركة إلى أحفاده. وهناك عدة مسميات: "شركة عائلية" و"مؤسسة عائلية" و"أعمال مملوكة لعائلة" و"شركة مملوكة لعائلة" و"شركة تحت سيطرة عائلة" وتنتشر الشركات العائلية بشكل واسع في كافة دول العالم. (مولاي لخضر، 2013، صفحة 184).

## 2.2. مميزات الشركات العائلية

تتميز الشركات العائلية عن غيرها بأدائها العالي الذي يزيد عن الشركات غير العائلية لما تتمتع به من مزايا مثل: الاستثمارات طويلة الأجل ودعم المسؤولية المجتمعية والاهتمام بالأهداف غير المادية. كما تتمتع الشركات العائلية بشكل عام بعدم وعيها بأهمية حوكمة الشركات والدور المحوري الذي تلعبه في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، لذلك أفردنا هذه المقالة للحديث عن أهمية حوكمة الشركات العائلية. نجل بعض الخصائص في النقاط التالية: (مركز الدراسات والبحوث، 2012، صفحة 5 و6)

- ارتفاع درجة الحماس لإنجاح النشاط بين أفراد العائلة و بث روح التحفيز بينهم.
- قيادة الجانب الاجتماعي الوضع الربحي داخل تلك الشركات، حيث يسعى أصحابها إلى الظهور في مكانة اجتماعية كبيرة، كون الجانب الاجتماعي خير معبر عن صورتهم الإيجابية في السوق والمجتمع، مما يجعلهم يسعون إلى تعظيم الأرباح لتحقيق ذلك الهدف.
- سهولة العمل وسرعة اتخاذ القرار نتيجة لعدم تعقد الهيكل الإداري، والتحرر من إجراءات البيروقراطية.
- الترابط والتلاحم في العائلة نتيجة لسعيهم لتحقيق مصالح مشتركة، وهي إدارة الشركة، فكيان العائلة الاجتماعية ومستواها الاقتصادي مرتبطان بالشركة، مما يوجد شعوراً بالانتماء للعائلة الكبيرة.
- وجود الحافز لمواجهة التحدي الكبير من أجل البقاء واستمرار العائلة.
- استقرار الإدارة وآلية اتخاذ القرار، وهو الأمر الذي تعاني منه إدارات الكثير من الشركات المساهمة، خصوصاً في الدول النامية، والتي لم يترسخ فيها بعد مبدأ فصل الملكية عن الإدارة.
- المرونة والقدرة على التكيف مع تغيرات وتقلبات السوق و المحيط الشركة.
- توفر الثقة المتبادلة بين الهيئة العمومية والإدارة التنفيذية و مجلس الإدارة التي تسند عادة إلى أحد أفراد العائلة المالكة للشركة أو لغالبية أسماها، أو إلى أحد الأشخاص المرتبطين بها أو المنتمين إليها.
- اقتصر العائدات والأرباح على أفراد العائلة مما يقوى من مركزهم المالي وبالتالي استمرارية الشركة.
- ارتفاع ثقة السوق في الشركة، وذلك نتيجة ما تتمتع به العائلة المالكة لها من سمعة طيبة، وهو ما قد يوفر لها شروطاً تفضيلية في عمليات البيع والشراء، وكذلك في توفير التمويل و الانتماء الضروريين لعملية الاستثمار ولتنفيذ مشروعات الشركة.
- تحقيق معدلات مرتفعة في التقييم وهوامش الربح والعائد على رأس المال، وكذلك تحقيق معدلات نمو مرتفعة في المبيعات والأصول.

- حرص الإدارة على تنمية الشركة، وهو ما قد يشجع الإدارة على الدخول في مشاريع طويلة الأجل، تلك المشاريع التي إن لم تكن سريعة في تحقيق الربح، إلا أنها توفر هياكل استثمارية راسخة داخل الشركة وتنمي من أصولها الاستثمارية.

### 3.2 أهمية الشركات العائلية:

تعتبر الشركات العائلية لاعباً رئيسياً في الاقتصاد العالمي، ويصفها البعض بالعمود الفقري للاقتصاد العالمي، فعلى سبيل المثال تساهم الشركات العائلية (شركات الراجحي وابن لادن والزامل وعبد اللطيف جميل والكثير من الشركات العائلية الأخرى) في المملكة العربية السعودية بحوالي 10% من إجمالي الدخل الوطني.

كما أن قيمة استثمارات الشركات العائلية في المملكة تزيد عن 247.5 مليار ريال سعودي لسنة (2015). تأتي أهمية الشركات العائلية من أن أشهر وأكبر شركات في العالم بدأت بشركات عائلية مثل: تويوتا و وول مارت وفورد وسامسونج. الجدول التالي يبين أهم الشركات العائلية العالمية:

جدول رقم (1): أهم الشركات العائلية العالمية

الدول	مجموعة الشركات العائلية
المملكة العربية السعودية	شركة الراجحي، شركة بن لادن، شركة الزامل، ركة جريز
الكويت	شركة الشايع، شركة الخرافي، شركة الغانم
الإمارات العربية المتحدة	شركة الغرير، شركة الفطيم
الولايات المتحدة الأمريكية	Ford Motors Company, Wal Mart Stores
ألمانيا	BMW, Siemens, Mercedes
اليابان	Kikkoman, ITO-Yokado
كوريا الجنوبية	Samsung, LG Group, Hyundai Motors
إيطاليا	Salvatore Ferragamo, Fiat Group, Benetton
فرنسا	LVMH, L'Oréal, Michelin, Carrefour Group

المصدر: (نجار، 2017، ص110)

تمثل الشركات العائلية النسبة الكبرى من إجمالي الشركات العامة بالاقتصادات الوطنية للعديد من الدول مثلما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (2): نسب الشركات العائلية من إجمالي الشركات المتواجدة في الدول

الدولة	% الشركات العائلية من إجمالي الشركات المسجلة
دول الخليج العربية	90 – 95 %
الدول العربية	70 – 95 %
السويد	90 %
النرويج	70 %
إيطاليا	95 %
إسبانيا	80 %
سويسرا	88 %
بريطانيا	75 %
الولايات المتحدة الأمريكية	91 %

المصدر: (نجار، 2017، ص111)

حيث 85 % من الشركات العالمية هي شركات عائلية وتمثل 75 % من الشركات الصناعية في العالم (Mark L, Karen W., & Daphyne S, 2004) وتعمل على توفير أزيد من 60 % من مناصب العمل و حوالي 35 % منها ضمن ترتيب أكبر (500) شركة في العالم (نجار، 2017، صفحة 111).

تمثل نسبة الشركات العائلية في دول الاتحاد الأوروبي على سبيل المثال ما بين 70 إلى 95 % من إجمالي الشركات العاملة بها، وتساهم فيما نسبته 70 % من الناتج الوطني، وتساهم الشركات العائلية بنسبة تتراوح بين 40 إلى 50 % من القوة العاملة في أوروبا، وتشير بعض التقديرات إلى أن هذه الشركات تساهم بنحو 40 % من إيرادات القطاع الخاص في أوروبا، وتتراوح نسبة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي بين 20 إلى 70 % وذلك باختلاف التعريف المطبق حسب كل دولة (مصطفي، 2006، صفحة 15 و 16). كما تمثل الشركات العائلية أكثر من 70 % من مجموع الشركات حيث تلعب دوراً أساسياً في النمو الاقتصادي وتوظيف القوى العاملة. ففي إسبانيا مثلاً، تساهم الشركات العائلية بنسبة 65 % من الناتج المحلي الإجمالي في المتوسط. وبالمثل، تساهم الشركات العائلية بنسبة 60 % من مجموع الناتج المحلي الإجمالي في أمريكا اللاتينية. (مولاي لخضر، 2013، صفحة 184).

### 3. الإطار النظري لحوكمة الشركات العائلية

#### 1.3 تعريف الحوكمة

إنَّ جُلَّ الكتاب الاقتصاديين يرون أنَّ الحوكمة هي ثورة الإدارة ضد الفساد وعلى الطغيان في الشركة، وهي تكريس للشفافية في إدارة موارد الشركة بما يضمن المحافظة عليها وترشيد استخدامها، وبالتالي فهم يرون بأنها نعمة، لكن هل يمكن أن تكون الحوكمة هي الوصفة السحرية لعلاج جميع مشاكل الأداء في الشركات وخصوصاً في الشركات العائلية. وتُعرف الحوكمة على أنَّها عبارة عن مجموعة من النظم والقرارات والسياسات، التي تتبعها الشركة من أجل تحقيق الجودة والتميز، في إختيار الأساليب الفعالة والقادرة على تحقيق أهداف الشركة. (حبوش، 2007، صفحة 27)، فهي ممارسة الصلاحيات والرقابة والإدارة، وتقوم على تأسيس العلاقات بث مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والأطراف ذات العلاقة على أسس مؤسسية (مناور، 2008، صفحة 5). والحوكمة مصطلح مستمد من الحكم والسيطرة والإنضباط بكل ما تعني الكلمة من معنى، إنَّ كثرة تداول مصطلح حوكمة المؤسسات على المستوى الدولي سواء في الدول المتقدمة أو النامية يترجم ما مدى أهميته بالغة، حيث ظهر هذا المفهوم نتيجة للانهيئات المالية لمجموعة من الشركات الأمريكية خلال سنوات 2001 - 2003 وعلى رأسها شركتي Enron و Worldcom حيث برز المزيد من الاهتمام بمعايير الإفصاح ومعايير المحاسبة الدولية، بقيام صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي لدراسة آلية الحوكمة. فالحوكمة هي إطار قواعد وممارسات يضمن من خلاله مجلس الإدارة تحقيق النزاهة والمساءلة والشفافية في علاقة الشركة مع جميع المساهمين أي (الممولين والعلاء والإدارة والمجتمع والحوكمة والموظفين) (مولاي لخضر، 2013، صفحة 189).

#### 2.3 تعريف الحوكمة الشركات

إنَّ مصطلح حوكمة الشركات Corporate Governance أو "الحوكمة" يشير إلى مجموعة من الأطر التنظيمية والإدارية والقانونية والمالية التي تنظم العلاقة بين الإدارة والملاك (المستثمرين والمساهمين) وأصحاب المصالح الأخرى. Stakeholders فهو الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة مع تحديد مسارات تحقيقها ونظم الرقابة على الأداء. وينبغي أن يتضمن

نظام الحوكمة الجيد حوافز مناسبة للإدارة حتى تستطيع تحقيق الأهداف. والتي هي في الواقع مصالح حملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح. وهو نظام لتنظيم وتشغيل والسيطرة على الشركة بهدف بريق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل لإرضاء المساهمين والدائنين والعاملين والعملاء والموردين، والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية، فضلا عن الوفاء بالمتطلبات البيئية المحلية واحتياجات المجتمع.

ويُعرف الكاتب "Gabrielle O' Donovan" "حوكمة الشركات، بأنها السياسات الداخلية التي تشمل النظام والعمليات والأشخاص، والتي تخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، من خلال توجيه ومراقبة أنشطة إدارة الأعمال الجيدة مع، الموضوعية والمساءلة والنزاهة. فالإدارة السليمة للشركات تعتمد على التزام السوق الخارجية والتشريعات، بالإضافة إلى ثقافة صحية تشمل ضمانات للسياسات والعمليات. (رحمان، 2013، صفحة 5) هي مجموعة من العمليات والممارسات والقوانين تهدف إلى التحكم وإدارة الشركة وتنظيم العلاقات بين مختلف الهيئات الإدارية للشركة. الغرض من حوكمة الشركات هو تسهيل عملية إدارة الشركة بطريقة حكيمة تؤدي في النهاية إلى تحقيق النجاح للشركة ولفترة زمنية طويلة.

ويشير مصطلح حوكمة الشركات بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسية مرتبطة بحدثة هذا الاصطلاح، نوجزها فيما يلي:

- بالرغم من أنَّ مضمون حوكمة الشركات وكثير من الأمور المرتبطة به ترجع إلى أوائل القرن الماضي (التاسع عشر)، إلَّا أنَّ هذا الاصطلاح لم يُعرف في اللغة الإنجليزية، كما أنَّ مفهوم لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود الماضية.

- عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم. حيث ينظر إليه اقتصادياً على أنه الآلية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل، فإن هناك آخرون يعرفونه من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أم غير كاملة، والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى، كما أن هناك فريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية، مركزين بذلك على المسؤولية الاجتماعية للشركة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، وحماية البيئة.

- إنَّ مصطلح الحوكمة مازال في طور التكوين، ومازالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير والدراسة. ومع ذلك هناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين حول أهم محدداته وكذلك معايير تقييمه. (حسن يوسف، 2007).

يعطي ويلكوكس الخبير الاقتصادي ثلاث أمثلة عن عائلات أميركية تنتشر الوعي بين أفرادها فيما يخص فصل أعمال الشركة عن الحياة الخاصة:

عائلة روكفيلر التي بدأت أعمالها بالقطاع النفطي. وقد أدت الشركة دورها بشكل مميز بفضل ثقافة العائلة المجتهدة. والشركة اليوم يديرها الجيل السادس وتضم مئات الأفراد. وقد حافظت على الثروة من خلال الثقافة التي جعلت الأفراد يفهمون دور الأعمال وأهميتها للعائلة بشكل عام. العائلة الأميركية الثانية فهي بريزكر من شيكاغو والتي تملك فنادق وأصولاً أخرى. وهي عائلة ثرية لكنها تعاني مشاكل بين أفرادها ودعوى قضائية، على الرغم من أنها ما زالت في الجيل الثاني. وهي لم تنجح في خلق سلوك معين بين أفراد العائلة لاحترام الأعمال.

عائلة فورد. وفي الحقيقة أن هناك شركات أميركية عدة مساهمة ومدرجة في أميركا لكنها ما زالت تحت سيطرة عائلة. وبين تلك الشركات (فورد للسيارات) فعلى الرغم من أنها مدرجة فإن عائلة فورد تسيطر على الحصة الأكبر. وخلال الأزمة، كانت فورد شركة السيارات

الوحيدة التي بقيت على قيد الحياة من دون مساعدة الحكومة أو الذهاب إلى الفصل الحادي عشر للإفلاس. فالشركة عرفت كيف تضبط شؤونها الانتمانية قبل انهيار الصناعة. وهذه قصة نجاح تستحق الاحترام لشركة عائلية مدرجة.

على العائلات خلق ثقافة ضمن أفرادها للتفريق بين حياة الأعمال وحياتهم الخاصة كما أنَّ الشفافية في الشركات العائلية ضرورية جداً مع الموظفين لتحفيزهم وإشراكهم بالقرار. (بدران، 2010، صفحة 52)

### 3.3 مبادئ حوكمة الشركات

وتعرف مبادئ حوكمة الشركات بأنها: " مجموعة الأسس و الممارسات التي تطبق بصفة خاصة على شركات المساهمة، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة، والتي تظهر من خلال النظام واللوائح الداخلية المطبقة بالشركة" (مصطفى سليمان، 2006، صفحة 15 و16). فهي اذن القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مجلس الإدارة، مديري الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الآخرين المتأثرين بالشركة. وتتكون الأطراف المؤثرة في التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد حوكمة الشركات مما يلي:

- **المساهمين :** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة لامتلاكهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح، وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم. فهم أصحاب الشركة بغض النظر عن عدد الأسهم التي يمتلكونها. (مركز المديرين المصري، 2011، صفحة 3)

- **مجلس الإدارة** وهو من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين. كما أنَّ رئيس مجلس الإدارة هو من يترأس اجتماعات ويدير شئون مجلس الإدارة. و يلعب مجلس إدارة الشركة دوراً مهماً وحاسماً في وضع الأهداف الإستراتيجية لها، وقرار الاستراتيجيات والسياسات العامة التي تهيمن على سير العمل بها. لذلك فإن لقرارات المجلس تأثير كبير على أداء أية شركة. وقد ركزت قواعد حوكمة الشركات بشدة على عدد من المسائل المتعلقة بتشكيل المجلس وكيفية حكمه للشركة، وحفاظه على أصولها وتعظيمه لثروة مساهميها. (مركز المديرين المصري، 2011، صفحة 8) و تأخذ على عاتقها مسؤولية الحوكمة.

- **الإدارة:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة.

- **أصحاب المصالح :** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين , ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار. أي كل من له مصالح بالشركة على اختلاف أنواعها، مثل الموظفين، العملاء، الموردين، الموزعين، والدائنين.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراداً أو عائلات أو كتلة متحالفة (مولاي لخضر، 2013، صفحة 191).



حيث تسعى مبادئ الحوكمة لحماية حقوق حملة الأسهم و معاملة عادلة لهم و حماية دور أصحاب المصالح. كما تعمل على تكريس مبدأ الإفصاح والشفافية الكاملة و تحقيق عدالة مسئوليات مجلس الإدارة.

ويتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة مبادئ حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (1999) وتتمثل فيما يلي:

- **حفظ حقوق كل المساهمين**: وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

- **المساواة في التعامل بين جميع المساهمين**: وتعني المساواة بين حملة الأسهم، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، والاطلاع على كافة المعاملات.

- **دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة**: وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لها وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة المستندات والموردين والعملاء.

- **الإفصاح والشفافية**: أي الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

- **مسئوليات مجلس الإدارة**: وتضمّن هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية. (مولاي لخضر، 2013، صفحة 193).

#### 4.3 أهداف و إيجابيات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية

##### 1.4.3 أهداف الحوكمة في الشركات العائلية

تهدف حوكمة الشركات إلى بناء هيكل تنظيمي داخل الشركات لرفع مستوى الشفافية والمساءلة داخل الأنظمة الموجودة، كما تهدف إلى إنشاء علاقات بين مجالس الإدارات من جهة وبين إدارات الشركة المختلفة وفرق العمل والمساهمين من جهة مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع الأطراف المعنية في الشركة. كما تعمل على ضمان رفع الأداء المالي، تخصيص أموال الشركة، تدعيم المركز التنافسي للشركة من خلال كسب ثقة أصحاب المصالح في السوق، بالإضافة إلى كونها تساعد على جذب الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية.

##### 2.4.3 إيجابيات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية

نذكر بعض إيجابيات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية التي نحصرها في النقاط التالية:

##### 1.2.4.3 منافع تعود على الاقتصاد المحلي

- تأسيس كيانات قوية وحوكمة داخل الاقتصاد مما يساعد على استقرار الاقتصاد .
- زيادة القدرة التنافسية للشركات .
- أداء أفضل في الجانب الاقتصادي.
- زيادة الناتج الوطني غير النفطي .
- تطور كفاءة الاقتصاد والقدرة على توسع هذه الشركات خارجياً و إنشاء مؤسسات مستدامة عبر رسم خطط الانتقال للأجيال التالية ونقل القيادة لهم.

### 2.2.4.3 2.2.4.3 منافع تعود على أفراد العائلة

- تعزيز فرص استمرارية الشركة و تكامل قوة العائلة مع قوة الأعمال
- القدرة على التخرج في ملكية الشركاء / أوراق مالية تتمتع بالسيولة .
- سهولة حصول الشركة على تسهيلات مصرفية .
- إيجاد قاعدة أكبر من العملاء والموردين للشركة .
- تخفيف (تقليل) الخلاف بين ملاك الشركة العائلية و تحسين العلاقات مع المساهمين عبر الاتصالات الفعالة وحل النزاعات. التخفيف من حدة المشاكل وتحقيق استدامة ونمو في فترة قصيرة.
- الحصول على المعلومة لجميع أفراد العائلة الملاك في الشركة وعدم تغييب بعضهم.
- وأخيراً إنَّ حوكمة الشركة تعزز من قيمة سمعة الشركة وعلامتها التجارية و تزيد الثقة والقيمة المرتبطة بها.

## 4. واقع حوكمة الشركات العائلية في الجزائر

### 1.4 تقديم الشركة، تطورها التاريخي و أهدافها

#### 1.1.4 التعريف بمؤسسة رويبة (NCA)

أسست الشركة في شهر ماي من عام 1966 تحت اسم المعمل الجزائري الجديد للمصبرات لإنتاج وتعليب معجون الطماطم وهريسة الفليفلة الحارة والمربى من طرف السيد صالح عثمانى برفقة أبيه محمد سعيد وعليها وضعت أن سي أ الرويبة أول معالم الشركة التي أصبحت بعد سبعة وأربعين عاما من بين الشركات الرائدة في مجالها. كانت الشركة عبارة عن مخزن صغير انطلق في صناعة الطماطم المصبرة والهريسة والمربى تحت علامة رويبة. يقع مصنع مشروبات الرويبة (NCA Rouiba) في الرويبة أين ينتج العديد من أنواع العصائر والمشروبات وكوكتيل الفاكهة ورحيق الفاكهة. حيث تم إدارة الشركة من طرف الجيل الأول في الفترة الممتدة من 1966 إلى 1999، والمتكون من الإخوة صالح، مختار، سعيد، الهادي، حسان ومحمد. بتعاونهم وتكاملهم استطاعوا أن يحافظوا على وحدة العائلة التي تعتبر ضرورية لاستمرار وبقاء شركتهم، متقلداً كل واحد منهم الدور الذي يتفوق فيه، أي المخطط، المسير، المتخصص، والمسوق. ثم تولى كل من سليم و صبحي الإدارة، مسلحين بالتقنيات الجديدة للتسيير وأيضاً بتكنولوجيا المعلومات، ما منح للشركة نفساً جديداً لبناء مستقبل مشرق. هذه النقطة النوعية تميزت بوقف نشاط تصبير الخضر والفواكه والتركيز على النشاط الحالي المتمثل في إنتاج عصير ومشروبات الفواكه. و تعتبر من أهم المؤسسات الرائدة في الجزائر في مجال العصائر.

#### 2.1.4 التطور التاريخي لمؤسسة NCA رويبة:

نلخص أهم تطورات التاريخية للشركة في الجدول التالي:

جدول رقم (3): التطور التاريخي لمؤسسة NCA روبية

السنوات	التطورات التاريخية للشركة
1966	تأسيس وحدة مصبرات بالمعمل الجزائري الجديد للمصبرات لتقترض بعدها خبرتها في تحويل وحفظ الفاكهة. إنتاج بعض المنتجات الرائدة، مثل الهريسة ومركز الطماطم الشهير. بالإضافة إلى الأنواع المختلفة من المربي التي أنتجتها "روبية"، مثل مربى المشمش، البرتقال، التين و الفراولة.
1984	في إطار خطة نمو وانتشار وتنويع النشاط، أطلقت الشركة نشاط إنتاج مشروبات الفواكه، وهذا تحت علامة "الروبية" في إشارة للمدينة التي يقع فيها مقر الشركة، ولكن أيضا كاعتراف وتقدير للمجتمع المحلي الذي تنحدر منه العلامة.
1989	علامة "روبية" تدخل التاريخ من خلال التجديد المتواصل لمنتجاتها. لأول مرة في الجزائر تم تسويق عصير فاكهة معقم ومعبئ في علب من الورق المقوى: وهذا ما يعرف بالحفظ عبر البسترة الومضية (فلاش)، والمستمد من البسترة التي ابتكرها لويس باستور، والتي تحافظ بشكل أفضل على طعم الفواكه وفيتامين "س" التي تحتويه.
2000	النمو استثنائي و المستمر عام بعد عام، فاستطاعت عرض تشكيلة كبيرة ومتنوعة من المنتجات. الحصول على شهادة إيزو (ISO 9002)
2003	تغيير الشكل القانوني حيث أصبحت شركة مساهمة و العمل بنشر التقرير السنوي يسمح بالتعامل والتواصل بين العمال والمساهمين والمستثمرين والعائلة.
2005	توسيع النشاط السوق الدولية وفتح رأس المال لصندوق استثمارات لمرافقة ودعم نمو الشركة.
2007	الحصول على شهادة إيزو (ISO 14001)
2008	الحصول على الجائزة الوطنية للبيئة و المحيط
2009	تجاوز الإنتاج: 120 مليون علبة. تحديث شعار العلامة التجارية للمؤسسة مع تبني طرق جديدة في التعبئة والتغليف.
2010	إطلاق فئة جديدة وهي ( PET بولي إيثيلين تيرفثالات) بقدرات كبيرة لضمان النجاح. تبني فكرة حوكمة المؤسسة بالاعتماد على الحكم الراشد و إنشاء لجنة تحقيق ولجنة تعويضات
2012	تحطيم رقم قياسي جديد، من خلال إنتاج 200 مليون قارورة سنة 2012. الحصول على شهادة إيزو (ISO 26000)
2013	"أن.سي.أ" روبية تدخل البورصة. وبأكثر من العلامة التجارية. اقتراح الشركة على الجزائريين الراغبين في المشاركة في هذه المغامرة بجميع أصولها وأيضاً ثمار نموها المستقبلية. إطلاق تشكيلة جديدة تحت اسم PET المعقمة "بالحبيبات". الحصول على شهادة إيزو (ISO 22000)
2014	إنتاج أكثر من 260 مليون قارورة / علب منتجة. نقل طموحات الشركة من جيل إلى آخر بتطوير خبراتها وتجاربها في قطاع الصناعة الغذائية.
2015	بعد سداسي أول من عام 2015 عرف تسجيل نتائج جد مرضية. تكثيف جهود الابتكار والتنافسية للمحافظة على مرتبة الريادة في الجزائر في مجال مشروبات الفواكه، لتتمكن من بلوغ موقع الريادة في المغرب العربي الذي تسير صوبه بخطى ثابتة.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على وثائق المؤسسة.

### 3.1.4 أهداف شركة روبية :

- تطمح شركة روبية أن تصبح شركة معترف بها وطنيا ودوليا بحلول عام 2030، حيث تتطلع إلى:
- تطوير نموذج مرجعي لتطوير الثروة البشرية.
  - توفير الظروف الملائمة للعمل في جو من الرفاهية.
  - تعزيز حوار اجتماعي متجدد ومستمر.
  - تطوير والحفاظ على أفضل نظام للرواتب يكون محفز وقائم على أساس المهارات والأداء.

و تعمل جاهدةً على تقديم منتج صحي وترقية الاستهلاك المسؤول والمستدام، حيث تعتزم شركة رويبة أيضاً إلى تحقيق ما يلي:

- منتجاتنا ستكون ذات نوعية صحية عالية: انعدام الحوادث المتعلقة بالأمن الغذائي الناجم عن منتجات الشركة.

- 100% من مستهلكي منتجات رويبة سوف يشاركون في حوار مباشر مع الشركة.

- 60% من مواد التعبئة والتغليف لمنتجات الشركة سوف تكون قابلة لإعادة الرسكلة.

وتسعى لأن تصبح شركة مواطنة رائدة في مجال الممارسات الحسنة لـ RSO وتستمر في

العمل على المحاور التالية:

- تشجيع تطوير الممارسات الحسنة والأخلاق المهنية واحترام المعايير في عالم الأعمال.

- المشاركة بطريقة فعالة في تحسين مناخ الأعمال في الجزائر.

- منح آفاق للشباب من خلال دعم المشاريع المبدعة والصديقة للبيئة.

- دعم تطوير الكفاءات الوطنية والبحث العلمي ونشر المعرفة.

- دعم الفئات الاجتماعية الهشة والمجتمعات المحلية في مبادراتها الاقتصادية والثقافية والاجتماعية.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركة من ضمن القيم التي تتمسك بها العائلة والتي نُقلت إلى

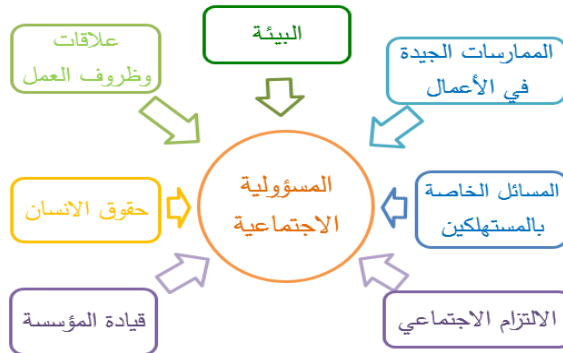
“NCA” رويبة، كما تعد هذه المسؤولية جزء من حياتنا اليومية، وأدى هذا لجعل شركة “أن.سي.أ”

رويبة على رأس قائمة الشركات التي أدمجت المعيار “إيزو 26000 في منطقة الشرق الأوسط

وشمال أفريقيا حيث أدّت التعديلات التي أُنجزت من طرف أفراد العائلة إلى زيادة الاستقرار و

النمو فيها مما انعكس بالإيجاب على المؤسسة من حيث استمراريته وتطورها.

شكل رقم (1): مبادئ المسؤولية الاجتماعية لشركة رويبة (NCA)



Source : www.rouiba.com.dz

وبفضل التزام شركة “أن.سي.أ” رويبة بالجودة والنوعية، بالإضافة إلى شهادات المطابقة

المختلفة التي اكتسبتها، تم اختيارها لتمثيل الجزائر كشركة رائدة في إطار مشروع (RS-MENA)

برفقة “إيزو” والمعهد الجزائري للمعايير (IANOR) لترقية المعيار الجديد “إيزو 26000”

المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة. هذا المشروع هو مشروع عالمي لترقية هذا

المعيار الجديد، يتم تمويله من قبل الوكالة السويدية (الوكالة السويدية للتنمية الدولية SIDA)،

ويخص ثمانين بلداً نموذجية هي: الجزائر، تونس، مصر، الأردن، لبنان، سوريا، العراق

والمغرب. كما يقدم هذا المعيار قواعد توجيهية لأية منظمة تسعى إلى تحمل المسؤولية لأية نتائج

ناجمة عن قراراتها وأنشطتها.

## 2.4. حوكمة الشركات العالمية دراسة حالة شركة رويية

تُحاول من خلال دراستنا هذه تبيان دور مجلس الإدارة في تطبيق واحترام مبادئ الحوكمة في شركة العالمية رويية (NCA) حيث تعتبر مبادئ الحوكمة في أُنموذج الدراسة كمتغيرات تابعة و مجلس الإدارة كمتغير مستقل.

وقد احتوت الاستبانة على 25 سؤال (سؤالين حول خصائص العينة: الجنس و المستوى الدراسي و الباقي حول فقرات الأبعاد حوالي 23 سؤال )، حيث كانت نسبة الاسترداد 90 % و عدد الاستبيان الصالحة للتحليل و الدراسة 75 % مثلما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (4): الاستبيانات الصالحة للتحليل

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الغير المستردة	عدد الاستبيانات الغير الصالحة للتحليل	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
80	72	8	12	60
100 %	90 %	10 %	15 %	75 %

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات الاستبيان.

صُمم الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي حيث يقابل كل فقرة خمس خيارات: موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق و غير موافق بشدة. وكل خيار يقابله درجة قياس من 5 إلى 1 حسب الترتيب مثلما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (5): سلم ليكرت

موافق بشدة	أوافق	أوافق قليلا	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

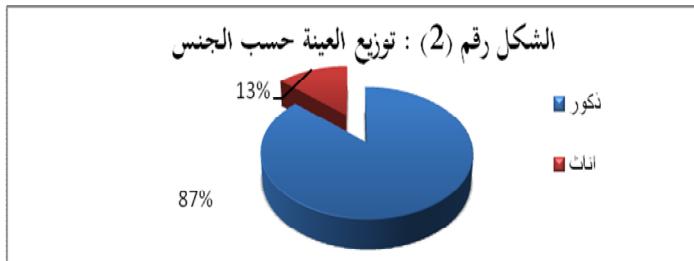
**المصدر:** من إعداد الباحثة

**1.2.4 خصائص العينة:** تتكون عينة الدراسة من 60 فرد يمثل الذكور ما نسبته 87 % و 68 % لديهم مستوى جامعي مثلما يوضحه الجدول رقم 6 و الشكل رقم 2 و 3.

جدول رقم (6) : توزيع العينة حسب الجنس

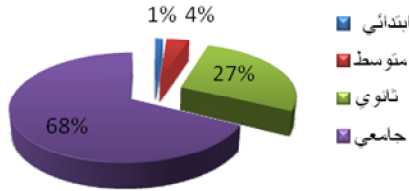
الجنس	التكرارات	النسب المئوية ( % )
ذكور	52	87 %
إناث	8	13 %
المجموع	60	100 %

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات الاستبيان.



**المصدر:** من إعداد الباحثة

الشكل رقم (3): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات الاستبيان.

#### 2.2.4 التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة و اختبار الفرضيات:

من خلال الجدول يتبين لنا أن مبدأ فعالية إطار الحوكمة الشركات احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,36 و انحراف معياري 0,63 و بدرجة موافقة مرتفعة، يليه مباشرة مجلس الإدارة بمتوسط حسابي 4,01 و انحراف معياري 0,51 وبدرجة موافقة مرتفعة ثم يأتي في المرتبة الثالثة مبدأ حفظ حقوق المساهمين يليه مبدأ أسئلة متعلقة بأصحاب المصالح والإفصاح و الشفافية و في الأخير مبدأ معاملة متساوية بين جميع المساهمين.

تشير مجمل النتائج أن اتجاهات عينة الدراسة في أغلبها ايجابية، أي أن جميع أفراد عينة الدراسة يتفقون تماماً على أن مجلس الإدارة يلتزم بالتشريعات والقوانين، وعليه يمكن القول أن مجلس الإدارة تتوفر فيه شروط المتمثلة في تركيبته ومسؤولياته وأدواره وكذا قراراته، ومتابعة الأهداف المسطرة ومدى تحققها والرقابة على مختلف أنشطة الشركة. كما تبين مجمل النتائج أن اتجاهات عينة الدراسة في أغلبها ايجابية فيما يخص رضا أصحاب المصالح حيث نلاحظ رضا غالبية أفراد العينة، وعليه يمكن الاستنتاج أن إدارة الشركة تحترم حقوق أصحاب المصالح بالإضافة إلى التزامها بقواعد ودعائم الإفصاح والشفافية.

جدول رقم (7): أهم النتائج الاستبائية (المتوسط الحسابي) و (الانحراف المعياري)

المرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	المتغيرات
3	مرتفع	0,71	3,72	5	حفظ حقوق المساهمين(1)
2	مرتفع	0,51	4,01	4	مجلس الإدارة (2)
1	مرتفع	0,63	4,36	4	وجود إطار فعال لحوكمة الشركات(3)
6	متوسط	0,8	3,02	3	معاملة متساوية بين جميع المساهمين (4)
4	مرتفع	0,49	3,62	3	أسئلة متعلقة بأصحاب المصالح(5)
5	مرتفع	0,81	3,56	4	الإفصاح و الشفافية (6)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

#### 1.2.2.4 صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من أن الاستثمار مناسبة لما نريد قياسه ومدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) لفحص الثبات والذي يجب أن يكون أكبر من 0.6. ومن أجل قياس الترابط والتناسق الداخلي وكذلك تحليل هيكل المتغيرات الكامنة وتنقية نموذج الدراسة والاحتفاظ بالمتغيرات المعبرة استخدمنا معامل Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) والذي يشترط أن تكون قيمته أكبر من 0.5. (انظر إلى الجدول رقم 8)

جدول رقم (8): ألفا كرونباخ، KMO و Rho de DG

الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	Rh de DG (ACP)	KMO	Sig
(1)	5	0.734	0.841	0.812	0.00
(2)	4	0.845	0.801	0.765	0.01
(3)	4	0.742	0.854	0.693	0.02
(4)	3	0.812	0.810	0.703	0.00
(5)	3	0.658	0.823	0.831	0.00
(6)	4	0.853	0.821	0.653	0.00

\* عناوين الأبعاد ذاتها في الجدول السابق.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

**2.2.2.4 التحليل:**

فيما يخص معامل ألفا كرونباخ فنلاحظ أنَّ جميع القيم ألفا أكبر من 0,6 أمّا قيم Rho فهي أكبر من 0.8 أي أنَّ الأبعاد كلها مقبولة في حدود معنوية أقل من 5% أي أنَّ صدق هذه الأبعاد و ثباتها ممتاز، و هذا ما يسمح لنا بالقول أنَّ كل الأبعاد تتميز بالصدق و الثبات في حدود معنوية أقل من 5%. و هذا ما يجعل نموذج الدراسة قابل للدراسة و لاختبار الفرضيات.

**3.2.2.4 اختبار الفرضية:**

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ مجلس الإدارة على مبادئ حوكمة الشركات العائلية عند مستوى (0,05) في شركة رويبة (NCA).

جدول رقم (9): معاملات الارتباط لنموذج الانحدار

النموذج	R	R-deux (R2)	Adjusted R2	Std. Error of the estimate	Sign
1	0,798	0,636	0,628	0,141	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

من خلال الجدول 9 نلاحظ أنَّ قيمة الارتباط كانت  $R=0,798$ ، كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0,636$  أي أنَّ 63,6% من التأثير في مبادئ الحوكمة يعود إلى مجلس الإدارة و الباقي أي 34,4% يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، ومن خلال جدول نجد أيضاً أنَّ مستوى المعنوية يساوي 0.000 و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ مجلس الإدارة على مبادئ حوكمة الشركات العائلية عند مستوى (0,05) في شركة رويبة (NCA). وتكمن أهمية مجلس الإدارة في كونه هو السلطة العليا في الشركة والممثل القانوني لمصالح أصحاب رأس المال والمسؤول عن رعاية مصالح جميع المساهمين على إختلاف أنواعهم ونسب مساهمتهم من خلال مشاركته في تحديد رؤية الشركة، خططها ورسالتها. إنَّ وجود مجلس إدارة فعّال يساعد على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بطريقة ترضي جميع المتعاملين مع الشركة وتضمن تحقيق أهدافها. وقد توصلنا إلى أنَّه توجد علاقة ارتباط صريحة بين مبادئ حوكمة الشركات ومسؤولية مجلس الإدارة وبعبارة أخرى يوجد علاقة ما بين مجلس الإدارة و مبادئ حوكمة الشركات، فمن خلال تطبيق قرارات وقوانين مجلس الإدارة مبادئ حوكمة الشركات في شركة رويبة محل الدراسة وهذا ما جعلها رائدة في السوق الجزائرية.

جدول رقم (10): معاملات الارتباط لنموذج الانحدار

Sign	T	Stand Coefficients	Unstand Coefficients		المتغيرات
		B	Str. error	B	
0,02	11,45	-	0,471	5,13	الحد الثابت
0,01	4,21	0,75	0,123	0,501	المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

يلعب مجلس الإدارة دور هام في تحسين فعالية حوكمة الشركات بحيث يمكن صياغة المعادلة التالية كالآتي:

$$\text{مبادئ الحوكمة} = 0,75 (\text{مجلس الإدارة}) + 5,13$$

وعليه نلاحظ أنَّ أكثر من 75 % من تطبيق مبادئ الحوكمة تعود إلى مجلس الإدارة. علماً أنَّ y تمثل المتغير التابع أي **مبادئ الحوكمة**، و x هو المتغير المستقل أي مجلس الإدارة، حيث أنَّ:

- الجزء الثابت هو يساوي 5,13؛
- معامل الانحدار هو 0,75.
- بالرغم عدم المبالاة لبيئة الأعمال في الجزائر إلا أنَّ شركة رويبة (NCA) كانت السبابة لتبني مبدأ الحوكمة و هذا ما سمح لها باستمرار و الريادة في مجال نشاطها واستغلال الفرص المتاحة في السوق وتقادي التهديدات والمخاطر وكل هذا يعود بالفائدة على الاقتصاد الوطني. حيث حرصت الشركة على تطبيق الصارم لمبادئ الحوكمة والمثمنة في النقاط التالية:
- إطار فعال لحوكمة الشركات: تجمع العينة على أنَّ الجهة المشرفة على تطبيق مبادئ الحوكمة تملك السلطة والنزاهة و تتمتع بالموضوعية في تأدية مهامها.
- مجلس الإدارة: يعمل على توفير المعلومات اللازمة كما أنَّ العينة تتبع مختلف استراتيجيات الصادرة من مجلس الإدارة. حيث توافق العينة على مجمل قرارات مجلس الإدارة و تتبنى استراتيجياته و تعليماته.
- المساهمين: يمتلك المساهمين الحق في إلغاء بعض القرارات وتعليمات مجلس الإدارة وهذا يعني أنَّ المساهمين يتمتعون بمبدأ حفظ حقوقهم أي أنَّ شركة رويبة تعمل على الحفاظ على حقوق مساهميها.
- أصحاب المصالح: تتفق العينة على وجود آليات فعالة لحماية حقوق أصحاب المصالح في حالة إفلاس الشركة كما أنهم يحصلون على المعلومات في الوقت المناسب.
- الإفصاح و الشفافية: يجمع أفراد العينة على موافقتهم على مبدأ الإفصاح و شفافية التي يتمتع بها مجلس الإدارة. بحيث تنشر كافة المعلومات عن المساهمين، أعضاء مجلس الإدارة، سيرهم الذاتية و مستواهم العلمي، التهديدات الفرص المتاحة للشركة وكل هذا من خلال موقعها الالكتروني المتاح للجميع (<http://www.rouiba.com.dz/>)
- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: أغلبية أفراد العينة يجمعون على أنهم يحظون بمعاملة متساوية كما أنَّ لجميع المساهمين الحق في الاطلاع على المعاملات و المعلومات الخاصة بشركة رويبة.
- كما أنَّ تبني الحوكمة من قبل شركة رويبة سمح لها بتحقيق الريادة والتربع على سوق المشروبات والعصائر في الجزائر واحتلال المراتب الأولى مغاربياً و التصدير نحو الخارج.



## الخلاصة

ساهمت الإصلاحات التي تبنتها الجزائر في نمط تسير الشركات إلى انتهاج مفاهيم جديدة كفصل الملكية عن التسيير والعمل على حماية مصالح المساهمين و حقوقهم ومختلف الأطراف بالشركة و أصحاب المصلحة (الممولين والعملاء والإدارة والمجتمع والحكومة والموظفين والبنوك...)، وتمكينهم من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات، بفضل توفير تدفق المعلومات وتعزيز الشفافية والإفصاح وتبني مبدأ المساواة بين المساهمين من طرف الشركة، وهذا ما جسده محتوى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية الصادر سنة 2009، مرتكزاً في محتواه على المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، OCDE التي تهدف إلى تسهيل عملية الحصول على التمويل وتأطير اليد العاملة، ويساهم في الحد من الممارسات الاحتياطية واستشراف المخاطر و مختلف التهديدات.

فالحوكمة الجيدة والرشيده للشركات ليست تكاليف و هدر للمال بل هي استثمار مُربح في مستقبل الشركات وقيمة مضافة لها، وضرورية جداً لبناء الإنسان والفكر ورأس المال و تنمية قدراته. حيث أصبحت حوكمة الشركات عاملاً يؤثر في نجاح أعمال الأسواق الناشئة. الحوكمة الرشيدة للشركات لها دور حاسم في تعريف وتوضيح أدوار المساهمين والفصل بينها في حال كونهم مُلاك من جهة وفي حال كونهم مدراء من جهة أخرى. الأثر الإيجابي لحوكمة الشركات على مختلف أصحاب المصلحة هو تقوية الاقتصاد، وبالتالي الإدارة السليمة للشركات هي أداة من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

بناء على ما سبق نقتراح التوصيات التالية:

- بناء نموذج جيد للحوكمة من خلال العمل على تكريس الإفصاح الكامل والشفافية في تقديم المعلومات، واحترام حقوق أصحاب المصالح، وإعداد إجراءات الرقابة على نظم المعلومات المحاسبية، والفصل بين الوظائف بتحديد المسؤوليات، وما يترتب عليها من مساءلة.
- التركيز على تحقيق أهداف القوائم المالية كونها تساهم في القيام بالإشراف السليم وتوفير الأساس الملانم لتقييم الأسهم، كما أن مناقشات الإدارة وتحليلاتها للعمليات عادة ما تتضمن التقارير السنوية، وهو ما يرسى الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات القائمة على الشفافية في التعامل الداخلي والخارجي للشركة.
- تقديم المعلومات حول المخاطر المتوقعة والتهديدات المتعلقة بكافة نشاطات الشركة، يعد عنصر مهم لممارسة الحوكمة الجيدة.
- الإلحاح في الاهتمام بموضوع الحوكمة ومدى تطبيقه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الشركات العائلية، كون كل مؤسسة تختلف عن الأخرى لكن كلها تجتمع في السعي إلى تحقيق الأداء المتميز و الأهداف المسطرة وهو مضمون الحوكمة.

## المراجع

- بدران م. (2010). ويلكوكس: الخلافة أخطر ما تواجه الشركات العائلية. جريدة قبص، العدد 13256.
- حبوش م. ج. (2007). مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات. غزة: رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- حسن يوسف م. (2007). بنك الاستثمار القومي.. متاح على : [www.saaaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc](http://www.saaaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc) (18-06-2017)
- رحمان أ. (2013). نحو حوكمة جديدة للمؤسسات البترولية، الطاقات المتجددة في قلب التغيير. الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة. ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر.
- سليمان م. م. (2006). حوكمة الشركات ومحاربة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

- صالح النجار، ف. ج. & محمد علي، ع. ا. (2006). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة. عمان، الأردن: دار حامد للنشر، ط. 1
- مركز الدراسات والبحوث. (2012). دراسة تفعيل دور المرأة في الشركات العائلية السعودية. قطاع الشؤون الاقتصادية: الغرفة الشرقية.
- مركز المديرين المصري. (فبراير 2011). دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية. وزارة الاستثمار.
- مناور، ح. (2008). دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، ورقة عمل في المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي. سوريا: جامعة دمشق.
- منصور الغالبي، ط. م. & محسن العامري، ص. م. (2008). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الأعمال والمجتمع. دار وائل للنشر، ط. 2
- مولاي لخضر، ع. ا. (2013). حوكمة الشركات العائلية. الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقة، الجزائر 25-26: نوفمبر.
- نجار، ا. م. (2017). الشركات العائلية الخليجية: قراءة اقتصادية في الواقع والتحديات، ((GBSE مجلة إدارة الأعمال و الريادة الأعمال، المجلد 3، العدد 5
- Mark L, U., Karen W., W., & Daphyne S, T. (2004). Women As Family Business Successors. James Madison University, 19/5.

## References

- Badran, M. (2010). Wilcox: Succession is the most dangerous thing for family businesses. QabasNewspaper, issue 13256. [In Arabic]
- Habbouch, M.J. (2007). The extent of compliance of the Palestinian public shareholding companies with the rules of corporate governance. (Master Thesis, Islamic University, Gaza-Strip) [In Arabic]
- Hassan, Y. M. (2007). The National Investment Bank, available at: [www.saaed.net/Doat/hasn/hawkama.doc\(18-06-2017\)](http://www.saaed.net/Doat/hasn/hawkama.doc(18-06-2017)) [In Arabic]
- Rahman, A. (2013). Towards new corporate governance for oil companies, renewable energies are at the heart of change. International Scientific Forum on mechanisms for corporate governance and the requirements for achieving sustainable development. Ouargla, Algeria, 26-25 November. [In Arabic]
- Suleiman, M. M. (2006). Corporate Governance and Fighting Financial and Administrative Corruption, Alexandria, Egypt: Al-dar Al-jamiya. [In Arabic]
- Al-Najjar, S., F. J., & Muhammad Ali, A. A. (2006). Entrepreneurship and small business management. Amman, Jordan: Hamed Publishing House, 1<sup>st</sup> edition. [In Arabic]
- Studies and Research Center. (2012). A study to activate the role of women in Saudi family companies. Economic Affairs Sector: Eastern Chamber. [In Arabic]
- The Egyptian Directors Center. (February 2011). Guide to corporate governance rules and standards in the Arab Republic of Egypt. The Ministry of Investment. [In Arabic]
- Munawer, H. (2008). The role of corporate governance in economic development, a working paper at the first scientific conference on corporate governance and its role in economic reform. Syria: University of Damascus. [In Arabic]
- Al-Ghalbi, T. M., & Al-Amri, S. M. (2008). Social responsibility and business ethics, business and society. Wael Publishing House, 2<sup>nd</sup> ed. [In Arabic]
- MoulayLakhdar, A. A. (2013). Family corporate governance. International Scientific Forum on Institutional Governance Mechanisms and Requirements for Achieving Sustainable Development, Ouargla, Algeria: 26-25 November. [In Arabic]
- Najjar A. M. (2017). Gulf Family Businesses: Realistic Economic Reading and Challenges, (GBSE)). Journal of Business Administration and Entrepreneurship, 3(5). [In Arabic]

**Role of the Board of Directors in Applying the Principles of Family Corporate Governance: Rouiba “NCA” as a Model**Fatima Sayeh <sup>1♦</sup>

Received: 18-10-2019

Accepted: 23-12-2019

Published: 24-12-2019

**Abstract:**

Family corporate governance is receiving much attention, especially after the financial crises in the world. It balances and harmonises the interests of all parties related to the organisation and shareholders. In addition to tightening control over the management of companies to prevent them from abusing their authority and to provide transparency and re-confidence in accounting information using internal governance mechanisms, the most important of which is the Board of Directors. A field study at Rouiba shows that the Board of Directors has a statistically significant impact on corporate governance principles. It plays a vital role in improving the effectiveness of governance.

**Keywords:** Board of Directors, Governance, Family Corporate, Rouiba NCA.

**JEL Classification:** G3.

♦Corresponding author: Relizane University Center (Algeria),

[✉fatima.sayah@cu-relizane.dz]