



مجلة بحث الإدارة والاقتصاد، مجلد 1 عدد 4 (2019)، ص 159-141
Management & Economics Research Journal, Vol. 1 No. 4 (2019), pp. 141-159

 <https://doi.org/10.48100/merj.v1i4.66>

 Check for updates

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

♦ فطيمة سايج^١

^١ أستاذة محاضرة، المركز الجامعي لغليزان (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 شهدتها العالم، حيث أصبحت الشغل الشاغل لها. فهي تعمل على تحقيق التوازن والانسجام بين صالح 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 الحكومة الداخلية والخارجية أهمها مجلس الإدارة.

ومن خلال قيامنا بإجراء دراسة ميدانية في شركة رويبة تبين أن مجلس الإدارة اثر ذو دلالة إحصائية على مبادئ حوكمة الشركة، فهو يلعب دور هام في تحسين فعالية الحكومة.

الكلمات المفتاحية: مجلس الإدارة، حوكمة، الشركات العائلية، شركة رويبة NCA.

تصنيف جال: G3.

• المؤلف المراسل: [✉fatima.sayah@cu-relizane.dz]

1. مقدمة

شهد العالم مؤخرًا مجموعة من الأزمات المالية والاقتصادية، التي ضربت العديد من اقتصadiات العالم، نتج عنها انهيارات و خسائر مالية كبيرة مسّت شركات 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.

إنَّ معظم الشركات العائلية تستمر لفترة قصيرة جدًا بعد رحيل مؤسسها الأول فحوالي 95% من الشركات العائلية لا تتعدي الجيل الثالث من المالك. و غالباً ما يكون ذلك نتيجة قلة الاستعداد الأجيال اللاحقة للتعامل مع متطلبات الشركة النامية والعائلة التي قد زاد حجمها كثيراً.

هذا ما دفع عدة دول إلى تبني مفهوم الحكومة 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 أدى إلى تزايد الاهتمام بما يسمى حوكمة الشركات. حيث أدت المعايير المالية التي تعرضت لها العديد من كبريات الشركات في العالم، إلى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحكومة. وذلك لأن الالتزام بمبادئها سيؤدي إلى إدارة الشركات بشكل مسئول وعدم تلاعب الإدارة بأموال المساهمين والمخاطر 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 الحكومة سوف يضمن التسيير الجيد للشركات و يحافظ على حقوق جميع الأطراف ذوي المصلحة بالشركة من مساهمين، عمل، أصحاب المصالح، مستثمرين...الخ.

1.1 إشكالية البحث

بما أنَّ مجلس الإدارة هو المسئول الأول عن حوكمة الشركة من خلال تفعيل الرقابة الداخلية، وتعزيز الإفصاح والشفافية. إنَّ تحقيق تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وفق أهداف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي يتطلب توفر معايير لا بد من احترامها ومن ضمن هذه المعايير، الأدوار القيادية المنوطبة 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 تكرис مبدأ الشفافية والإفصاح.

2.1 أسئلة البحث

وبالتالي تمحور إشكالية هذا البحث في السؤال التالي:

ما مدى تأثير مجلس الإدارة الشركة على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية في شركة روبيه الجزائرية للمشروعات؟

3.1 فرضيات البحث

بما أنَّ حوالي 95% من الشركات العائلية لا تتعدي الجيل الثالث من المالك، فقد اهتمت شركة روبيه (NCA) العائلية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات بفضل الدور الفعال لمجلس الإدارة، حيث كانت أول من تبنى مبادئ الحكومة وهو ما ساهم في تطويرها وتوسيع حصتها السوقية وتحسين ميزتها التنافسية والحفاظ على بقائها واستمراريتها وعليه نقترح الفرضية التالية:

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

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

4.1 أهمية البحث

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

5.1 أهداف البحث:

أجمل أهداف البحث في النقاط التالية:

- التعرف على مفهوم حوكمة الشركات، مبادئها و أهدافها و مختلف العناصر المرتبطة به؛
- تسليط الضوء على دور مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية؛
- 3. الوقوف على واقع تطبيق حوكمة الشركات في شركة روبيه العائلية.

6.1 منهج البحث :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر ملائمة لعرض المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات، مع الاستعانة بمنهج دراسة الحالة، لأننا بقصد دراسة مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في شركة روبيه 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 أغليبية التصويت في الشركة، ويمكن أن تكون العائلة قد اكتسبت شهرتها من الشركة نفسها أو بالعكس، وتنسب في التأصيل التاريخي إلى شخص واحد هو مؤسسيها". (مركز الدراسات والبحوث، 2012 ،صفحة 4) وهي أيضاً تلك "الأعمال التي تكون العائلة فيها متضمنة مباشرة في الملكية أو الوظائف حيث يملكونها 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 وترتبطهم 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

تحوّل إلى شركة مساهمة عامة أن يحتفظوا بما لا يزيد على 70% من رأسملها 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 (المؤسسين) 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 تنسق الشركات العائلية بشكل عام بعدم وعيها بأهمية حوكمة الشركات والدور المحوري الذي تلعبه في تحسين الأداء وزيادة الإنفاقية، لذلك أفرادنا هذه المقالة للحديث عن أهمية حوكمة الشركات العائلية. نجمل بعض الخصائص في النقاط التالية: (مركز الدراسات والبحوث، 2012، صفحة 6 و 5).

- ارتفاع درجة الحماس لإنجاح النشاط بين أفراد العائلة وبث روح التحفيز بينهم.
- قيادة الجانب الاجتماعي الوضعي 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 تعدد الهيكل الإداري، والتحرر من إجراءات البيروقراطية.
- الترابط والتلاحم في العائلة نتيجة لسعيهم لتحقيق مصالح مشتركة، وهي إدارة الشركة، فكينان العائلة الاجتماعية ومستواها الاقتصادي مرتبطة بالشركة، مما يوجد شعوراً بالانتماء للعائلة الكبيرة.
- وجود الحافز لمواجهة التحدى الكبير من أجل البقاء واستمرار العائلة.
- استقرار الإدارة وأليّة 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 والقابلية للتكيّف مع تغيرات وتقابلات السوق والبيئة الشركية.
- توفر الثقة المتبادلة بين الهيئة العمومية والإدارة التنفيذية و مجلس الإدارة التي تسند عادة إلى أحد أفراد العائلة المالكة للشركة أو لغالبية رأسملها، أو إلى أحد الأشخاص المرتبطين بها أو المنتسبين إليها.
- اقتصار 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 والانتقام الضوريان 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 هيكل استثماري راسخ داخل الشركة وتنمي من أصولها الاستثمارية.

3.2 أهمية الشركات العالمية:

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

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

جدول رقم (1): أهم الشركات العالمية العالمية

الدول	مجموعة الشركات العالمية
المملكة العربية السعودية	شركة الراجحي، شركة بن لادن، شركة الزامل، ركة جرير
الكويت	شركة الشابع، شركة الخرافي، شركة الغانم
الإمارات العربية المتحدة	شركة الغرير، شركة القطيم
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 العالمية النسبة الكبرى من إجمالي الشركات العامة بالاقتصادات الوطنية للعديد من الدول مثلاً يوضحه الجدول التالي:

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

الدولة	% الشركات العالمية من إجمالي الشركات المسجلة
دول الخليج العربية	% 95 - 90 وتشكل ما يقارب من 98% من النشاطات التجارية غير النفطية
الدول العربية	% 95 - 70
السويد	% 90
البرتغال	% 70
إيطاليا	% 95
اسبانيا	% 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) و تعمل على توفير أزيد من 60% من مناصب العمل و حوالي 35% منها ضمن ترتيب اكبر (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 (مصطفوي، 2006، صفحة 15 و16). 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.

وُتُعرَّفُ الحوكمة على أنها عبارة عن مجموعة من النظم والقرارات والسياسات، التي تتبعها الشركة من أجل تحقيق الجودة والتميز، في اختيار الأساليب الفعالة والقادرة على تحقيق أهداف الشركة. (حبوش، 2007، صفحة 27)، فهي ممارسة الصلاحيات والرقابة والإدارة، وتقوم على تأسيس العلاقات بـ مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والأطراف ذات العلاقة على أسس مؤسساتية (مناور، 2008، صفحة 5). والحكمة مصطلح مستمد من الحكم والسيطرة والإنبساط بكل ما تعني الكلمة من معنى، إنَّ كثرة تداول مصطلح حوكمة المؤسسات على المستوى الدولي سواء في الدول المتقدمة أو النامية يترجم ما مدى أهميتها بالغة، حيث ظهر هذا المفهوم نتيجة لانهيارات المالية لمجموعة من الشركات الأمريكية خلال سنوات 2001 – 2003 وعلى رأسها شركة Enron وWorldcom حيث بز المزید 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 ومارسات يضمن من خلاله مجلس الإدارة تحقيق النزاهة والمساءلة والشفافية في علاقة الشركة مع جميع المساهمين أي (الممولين والعملاء والإدارة والمجتمع والحكومة 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 والمالك (المستثمرين والمساهمين) وأصحاب المصالح الأخرى. فهو الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة مع تحديد مسارات تحقيقها ونظم الرقابة على الأداء. وينبغي أن يتضمن

نظام الحكومة الجيد حواجز 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 برقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل لإرضاء المساهمين والدائنين والعاملين والعلماء والموردين، والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية، فضلاً عن الوفاء بالمتطلبات البيئية المحلية وأحتياجات المجتمع.

ويُعرف الكاتب Gabrielle O' Donovan "حكومة الشركات، بأنها السياسات الداخلية التي تشمل النظام والعمليات والأشخاص، والتي تخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، من خلال توجيهه 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. (رحمن، 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 حكيمية تؤدي في النهاية إلى تحقيق النجاح للشركة ولفتره زمنية طويلة.

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

- بالرغم من أنَّ مضمون حوكمة الشركات وكثير من الأمور المرتبطة به ترجع إلى أوائل القرن الماضي (الناسع عشر)، إلا 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 واحد لهذا المفهوم. حيث ينظر إليه اقتصادياً على أنه الآلية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل، وتتضمن 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، مركزيين 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، وما زالت كثيرة 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 الخبر الاقتصادى ثلاثة عن عائلات أمريكية تنشر الوعي بين أفرادها فيما يخص فصل أعمال الشركة عن الحياة الخاصة:

عائلة روكر فيلر 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 الأمريكية الثانية فهي بريتزكر 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 أمريكية 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 الائتمانية قبل انهيار الصناعة. وهذه قصة نجاح تستحق الاحترام لشركة عائلية مدرجة.

على العائلات خلق ثقافة ضمن أفرادها للتتفريق بين حياة الأعمال وحياتهم الخاصة كما أن 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 لكافه المتعاملين مع الشركة، والتي تظهر من خلال النظام واللوائح الداخلية المطبقة بالشركة" (مصطففي سليمان، 2006، صفحة 15 و16). فهي اذن القواعد والنظام والإجراءات التي تتحقق أفضل حماية وتوازن بين صالح مجلس الإدارة، مديرى الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الآخرين المتأثرين بالشركة. وت تكون الأطراف المؤثرة في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة الشركات مما يلى:

- **المساهمين :** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة لامتلاكهم للأسمى وذلك مقابل الحصول على الأرباح، وأيضاً تعطيم قيمة الشركة على المدى الطويل، و لهم 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 أن رئيس مجلس الإدارة هو من يترأس إجتماعات ويدير شئون مجلس الإدارة. ويلعب مجلس إدارة الشركة دوراً مهماً وحاصلماً في وضع الأهداف الإستراتيجية لها، واقرار 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، وحافظه على أصولها وتنظيمه لشروط مساهمتها. (مركز المديرين المصري، 2011، صفحة 8) و تأخذ على عاتقها مسؤولية الحكومة.

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

- **أصحاب المصالح :** وهم مجموعة من الأطراف لهم صالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعميل والموظفيين ، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم صالح قد تكون متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان ، فالدائنين على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد ، في حين يهتم العمال والموظفيين بمقدار الشركة على الاستمرار . أي كل من له صالح بالشركة على اختلاف أنواعها ، مثل الموظفين ، العملاء ، الموردين ، الموزعين ، والدائنين .

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

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

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

- **حفظ حقوق كل المساهمين** :وتشمل نقل ملكية الأسهم و اختيار 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 المصلح البنوك والعاملين وحملة المستندات والموردين والعملاء.

- **الإفصاح والشفافية** :بأي 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 المصلح في الوقت المناسب دون تأخير.

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

4.3 أهداف وإيجابيات تطبيق مبادئ الحكومة في الشركات العالمية

1.4.3 أهداف الحكومة في الشركات العالمية

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 المصلح في السوق، بالإضافة إلى كونها تساعد على جذب الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية.

2.4.3 إيجابيات تطبيق مبادئ الحكومة في الشركات العالمية

نذكر بعض إيجابيات تطبيق مبادئ الحكومة في الشركات العالمية التي نحصرها في النقاط التالية:

1.2.4.3 منافع تعود على الاقتصاد المحلي

- تأسيس كيانات قوية ومحوكة 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 توسيع هذه الشركات خارجياً وإنشاء مؤسسات مستدامة عبر رسم خطط الانتقال للأجيال التالية ونقل القيادة لهم.

2.2.4.3 منافع تعود على أفراد العائلة

- تعزيز فرص استمرارية الشركة وتكامل قوة العائلة مع قوة الأعمال
- القدرة على التخارج في ملكية الشركاء / أوراق مالية تتمتع بالسيولة .
- سهولة حصول الشركة على تسهيلات مصرافية .
- إيجاد قاعدة أكبر من العملاء والموردين للشركة .
- تحفيف (تقليل) الخلاف بين ملاك الشركة العائلية وتحسين العلاقات مع المساهمين عبر الاتصالات الفعالة وحل النزاعات. التحفيض من حدة المشاكل وتحقيق استدامة ونمو في فترة قصيرة.
- الحصول على المعلومة لجميع أفراد العائلة المالك في الشركة وعدم تغيب بعضهم.
- وأخيراً إن حوكمة الشركة تعزز من قيمة سمعة الشركة وعلامتها التجارية وتزيد الثقة والقيمة المرتبطة بها.

4. واقع حوكمة الشركات العائلية في الجزائر

1.4 تقديم الشركة، تطورها التاريخي وأهدافها

1.1.4 التعريف بمؤسسة روبيه (NCA)

أسست الشركة في شهر ماي من عام 1966 تحت اسم المعمل الجزائري الجديد للمصبرات لإنتاج وتعديل معجون الطماطم وهريسة الفليفلة الحارة والمربي من طرف السيد صالح عثماني برفقة أخيه محمد سعيد وعليها وضعت أن سي أ الروبيه أول معلم الشركة التي أصبحت بعد سبعة وأربعين عاماً من بين الشركات الرائدة في مجالها. كانت الشركة عبارة عن مخزن صغير انطلق في صناعة الطماطم المصبرة والهريسة والمربي تحت علامة روبيه. يقع مصنع مشروبات الروبيه (NCA Rouiba) في الروبيه أين ينتج العديد من أنواع العصائر والمشروبات وكوكتل الفاكهة وريحق الفاكهة. حيث تم إداررة الشركة من طرف الجيل الأول في الفترة الممتدة من 1966 إلى 1999، والمكون من الإخوة صالح، مختار، سعيد، الهادي، حسان ومحمد. بتعاونهم وتكاملهم استطاعوا أن يحافظوا على وحدة العائلة التي تعتبر ضرورية لاستمرار وبقاء شركتهم، متقدلاً كل واحد منهم الدور الذي يتتفوق فيه، أي المخطط، المسير، المتخصص، والمسوق. ثم تولى كل من سليم و صحبي الإدارية، مسلحين بالتقنيات الجديدة للتسيير وأيضاً بتكنولوجيا المعلومات، ما منح للشركة نفسها جديداً لبناء مستقبل مشرق. هذه النقلة النوعية تميزت بوقف نشاط تصبير الخضر والفواكه والتركيز على النشاط الحالي المتمثل في إنتاج عصير ومشروبات الفواكه. وتعتبر من أهم المؤسسات الرائدة في إنتاج العصائر في مجال العصائر.

2.1.4 التطور التاريخي لمؤسسة NCA روبيه:

لخلص أهم تطورات التاريخية للشركة في الجدول التالي:

جدول رقم (3): التطور التاريخي لمؤسسة NCA رويبة

السنوات	التطورات التاريخية للشركة
1966	تأسيس وحدة مصبرات بالمعمل الجزائري الجديد للمصبرات لتفرض بعدها خبرتها في تحويل وحفظ الفاكهة.
1984	إنتاج بعض المنتجات الرائدة، مثل الهريسة ومركز الطماطم الشهير. بالإضافة إلى الأنواع المختلفة من المربي التي أنتجتها "رويبة"، مثل مربي المشمش، البرتقال، التين و الفراولة.
1989	في إطار خطة نمو وانتشار وتوزيع النشاط، أطلقت الشركة نشاط إنتاج مشروبات الفواكه، وهذا تحت علامة "الرويبة" في إشارة للمدينة التي يقع فيها مقر الشركة، ولكن أيضاً كاعتراف وتقدير للمجتمع المحلي الذي تحدُّر منه العلامة.
2000	علامة "رويبة" تدخل التاريخ من خلال التجديد المتواصل لمنتجاتها. لأول مرة في الجزائر تم تسويق عصير فاكهة معقم ومبغى في علب من الورق المقوى: وهذا ما يعرف بالحفظ عبر البسترة (فلاش)، المستمد من البسترة التي ابتكرها لويس باستور، والتي تحافظ بشكل أفضل على طعم الفواكه وفيتامين "س" التي تحتويه.
2003	النمو استثنائي و المستمر عام بعد عام، فاستطاعت عرض تشكيلة كبيرة ومتعددة من المنتجات. الحصول على شهادة إيزو (ISO 9002)
2005	تغير الشكل القانوني حيث أصبحت شركة مساهمة و العمل بنشر التقرير السنوي يسمح بالتعامل والتواصل بين العمال والمساهمين والمستثمرين والعائلة.
2007	توسيع النشاط السوق الدولي وفتح رأس المال لصناديق استثمارات لمراقبة ودعم نمو الشركة. الحصول على شهادة إيزو (ISO 14001)
2008	الحصول على الجائزة الوطنية للبيئة والمحيط تجاوز الإنتاج: 120 مليون علبة.
2009	تحديث شعار العلامة التجارية للمؤسسة مع تبني طرق جديدة في التعينة والتغليف.
2010	إطلاق فكرة جديدة وهي (PET بولي إيثيلين تريلات) بقدرات كبيرة لضمان النجاح. تبني فكرة حوكمة المؤسسة بالاعتماد على الحكم الرشيد وإنشاء 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." رويبة تدخل الورقة. وبأكثر من العلامة التجارية. اقتراح الشركة على الجزائريين الراغبين في المشاركة في هذه المغامرة بجميع أصولها وأيضاً ثمار نموها المستقبلية.
2014	إطلاق تشكيلة جديدة تحت اسم PET المعقمة "بالحبوب". الحصول على شهادة إيزو (ISO 22000)
2015	إنتاج أكثر من 260 مليون قارورة / علب منتجة. نقل طموحات الشركة من جيل إلى آخر بتطوير خبراتها وتجاربها في قطاع الصناعة الغذائية.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على وثائق المؤسسة.

3.1.4 أهداف شركة رويبة :

تطمح شركة رويبة أن تصبح شركة معترف بها وطنياً ودولياً بحلول عام 2030، حيث تتطلع إلى:

- تطوير نموذج مرجعي لتطوير الثروة البشرية.
- توفير الظروف الملائمة للعمل في جو من الرفاهية.
- تعزيز حوار اجتماعي متعدد ومستمر.
- تطوير والحفاظ على أفضل نظام للرواتب يكون محفز وقادم على أساس المهارات والأداء.

و تعمل جاهدةً على تقديم منتوج صحي وترقية الاستهلاك المسؤول والمستدام، حيث تعزز 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.

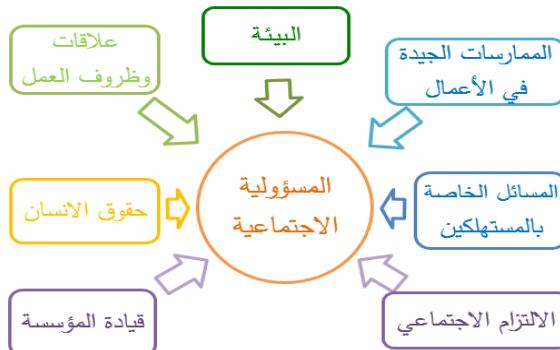
- 60% من مواد التعبئة والتغليف لمنتجات الشركة سوف تكون قابلة لإعادة الرسكلة.

وتسعي لأن تصبح شركة مواطنة رائدة في مجال الممارسات الحسنة LSO 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 أفاق للشباب من خلال دعم المشاريع المبدعة والصادقة للبلدية.
- دعم تطوير الكفاءات الوطنية والبحث العلمي ونشر المعرفة.
- دعم الفئات الاجتماعية الهمة والمجتمعات المحلية في مبادراتها الاقتصادية والثقافية والاجتماعية.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركة من ضمن القيم التي تتمسك بها العائلة والتي نقلت 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 أدى التعديلات التي أنجزت من طرف أفراد العائلة إلى زيادة الاستقرار و النمو فيها مما انعكس بالإيجاب على المؤسسة من حيث استمراريتها 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 ثمانى بلدان 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 العائلية دراسة حالة شركة روبيه

نُحاول من خلال دراستنا هذه تبيان دور مجلس الإدارة في تطبيق واحترام مبادئ الحوكمة في شركة العائلية روبيه (NCA) حيث تعتبر مبادئ الحوكمة في نموذج الدراسة كمتغيرات تابعة ومجلس الإدارة كمتغير مستقل.

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

جدول رقم (4): الاستبيانات الصالحة للتحليل

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات الاستبيان.

صمم الاستبيان حسب سلم ليكرت الخمسي حيث يقابل كل فقرة خمس خيارات: موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق وغير موافق بشدة. وكل خيار يقابل درجة قياس من 5 إلى 1 حسب الترتيب مثلاً يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (5): سلم ليكرت

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

المصدر: من إعداد الباحثة

1.2.4 خصائص العينة: تكون عينة الدراسة من 60 فرد يمثل الذكور ما نسبته 87 % و 68 % لديهم مستوى جامعي مثلاً يوضحه الجدول رقم 6 والشكل رقم 2.

جدول رقم (6) : توزيع العينة حسب الجنس

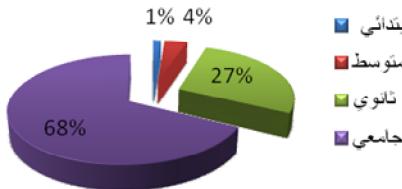
الجنس	المجموع	النكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكور	52	87	% 87
إناث	8	13	% 13
	60		% 100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات الاستبيان.

الشكل رقم (2) : توزيع العينة حسب الجنس



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 يتبيّن لنا أنَّ مبدأ فعالية إطار الحكومة 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 و بدرجة موافقة مرتفعة ثم يأتى في المرتبة الثالثة مبدأ حفظ حقوق المساهمين يليه مبدأ أسئلة متعلقة بأصحاب المصالح والإفصاح والشفافية و في الأخير مبدأ معاملة متساوية بين جميع المساهمين.

تشير محمل النتائج أنَّ اتجاهات عينة الدراسة في أغلبها إيجابية، أي أنَّ جميع أفراد عينة الدراسة يتفقون تماماً على أنَّ مجلس الإدارة يلتزم بالتشريعات والقوانين، وعليه يمكن القول أنَّ مجلس الإدارة توفر فيه شروط المتمثّلة في تركيبته ومسؤولياته وأدواره و كذا قراراته، ومتابعة الأهداف المسيطرة ومدى تحقّقها والرقابة على مختلف أنشطة الشركة. كما تبيّن محمل النتائج أنَّ اتجاهات عينة الدراسة في أغلبها إيجابية فيما يخص رضا أصحاب المصالح حيث نلاحظ رضا غالبية أفراد العينة، وعليه يمكن الاستنتاج أنَّ إدارة الشركة تحترم حقوق أصحاب المصالح بالإضافة إلى التزامها بقواعد ودعائم الإفصاح والشفافية.

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

المرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفرات	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 أدلة الدراسة:

من أجل التأكيد من أنَّ الاستمارة 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 والتلاقي الداخلي وكذلك تحليل هيكل المتغيرات الكامنة وتنقية نموذج الدراسة والاحتفاظ بالمتغيرات المعبرة استخدمنا معامل Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (Olkin) والذي يشترط أن تكون قيمته أكبر من 0.5. (انظر إلى الجدول رقم 8)

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

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

* 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 أن جميع القيم ألفا أكبر من 0,6 أي أن الأبعاد كلها مقبولة في حدود معنوية أقل من 5% أي أن صدق هذه الأبعاد ثباتها ممتاز ، و هذا ما يسمح لنا بالقول أن 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 روبيه (NCA).

جدول رقم (9): معاملات الارتباط لنموذج الانحدار

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

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

من خلال الجدول 9 نلاحظ أن قيمة الارتباط كانت $R=0,798$, كما بلغ معامل التحديد $R^2=0,636$ أي أن 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 أن 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 روبيه (NCA). وتكون أهمية مجلس الإدارة في كونه هو السلطة العليا في الشركة والممثل القانوني لمصالح أصحاب رأس المال والمسؤول عن رعاية مصالح جميع المساهمين على اختلاف أنواعهم ونسبة مساهمتهم من خلال مشاركته في تحديد رؤية الشركة، خططها ورسالتها. إن وجود مجلس إدارة فعال يساعد على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بطريقة ترضي جميع المتعاملين مع الشركة وتضمن تحقيق أهدافها. وقد توصلنا إلى أنه توجد علاقة ارتباط صريحة بين مبادئ حوكمة الشركات ومسؤولية مجلس الإدارة وبعبارة أخرى يوجد علاقة مابين مجلس الإدارة و مبادئ حوكمة الشركات، فمن خلال تطبيق قرارات وقوانين مجلس الإدارة مبادئ حوكمة الشركات في شركة روبيه محل الدراسة وهذا ما جعلها رائدة في السوق الجزائرية.

جدول رقم (10): معاملات الارتباط لنموذج الانحدار

Sign	T	Stand Coefficients		Unstand Coefficients B	المتغيرات
		B	Str. error		
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 كالتالي:

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

وعليه نلاحظ أن أكثر من 75 % من تطبيق مبادي الحوكمة تعود إلى مجلس الإدارة. علما أن y تمثل المتغير التابع أي مبادي الحوكمة، و x هو المتغير المستقل أي مجلس الإداره، حيث أن:

- الجزء الثابت هو يساوي 5,13;

- معامل الانحدار هو 0,75.

بالرغم عدم المبالغة لبيئة الأعمال في الجزائر إلا أن شركة روبيبة (NCA) كانت السباقة لتبني مبدأ الحوكمة و هذا ما سمح لها باستمرار و الريادة في مجال نشاطها واستغلال الفرص المتاحة في السوق وتقاضي التهديدات والمخاطر وكل هذا يعود بالفائدة على الاقتصاد الوطني. حيث حرصت الشركة على تطبيق الصارم لمبادي الحوكمة والمتمثلة في النقاط التالية:

- إطار فعل لحوكمة الشركات: تجمع العينة على أن الجهة المشرفة على تطبيق مبادي الحوكمة تملك السلطة والتزاهة و تتمتع بالموضوعية في تأدية مهامها.

- مجلس الإدارة: يعمل على توفير المعلومات اللازمة كما أن العينة تتبع مختلف استراتيجيات الصادرة من مجلس الإدارة. حيث توافق العينة على مجلمل قرارات مجلس الإدارة و تبني استراتيجية و تعليماته.

- المساهمين: يمتلك المساهمين الحق في إلغاء بعض القرارات وتعليمات مجلس الإدارة وهذا يعني أن المساهمين يتمتعون بمبدأ حفظ حقوقهم أي أن شركة روبيبة 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 الفرصة المتاحة للشركة وكل هذا من خلال موقعها الإلكتروني المتاح للجميع (<http://www.rouiba.com.dz/>)

- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: أغلبية أفراد العينة يجمعون على أنهم يحظون بمعاملة متساوية كما أن لجميع المساهمين الحق في الاطلاع على المعاملات و المعلومات الخاصة بشركة روبيبة.

كما أن تبني الحوكمة من قبل شركة روبيبة سمح لها بتحقيق الريادة والتربع على سوق المشروعات والعصائر في الجزائر واحتلال المراتب الأولى مغاربياً و التصدير نحو الخارج.

الخلاصة

ساهمت الإصلاحات التي تبنتها الجزائر في نمط تسيير الشركات إلى انتهاء مفاهيم جديدة كفصل الملكية عن التسيير والعمل على حماية مصالح المساهمين وحقوقهم ومختلف الأطراف بالشركة وأصحاب المصلحة (الممولين والعملاء والإدارة والمجتمع والحكومة والموظفين والبنوك...). وتمكنهم 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 الراسخ 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 الاحتيالية واستشراف المخاطر و مختلف التهديدات.

فالحكومة الجيدة والرشيدة للشركات ليست تكاليف و هدر للملال بل هي استثمار مُربح في مستقبل الشركات وقيمة مضافة لها، وضرورية جداً لبناء الإنسان والفكر ورأس المال وتنمية قدراته. حيث أصبحت حوكمة الشركات عاملًا يؤثر في نجاح أعمال الأسواق الناشئة. الحكومة 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. الآخر 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 نقترح التوصيات التالية:

- بناء نموذج جيد للحكومة 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 يتربّط عليها من مسائلة.
- التركيز على تحقيق أهداف القوائم المالية كونها تساهم في القيام بالإشراف السليم وتوفير الأساس الملائم لتقييم الأسهم، كما أنَّ 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، يعدّ عنصر مهم لممارسة الحكومة الجيدة.
- الإلحاح في الاهتمام بموضوع الحكومة 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 والأهداف المسطرة وهو مضمون الحكومة.

المراجع

- بدران، م. (2010). ويلكوكس : الخلافة أخطر ما تواجهه الشركات العائلية. جريدة قبص ، العدد 13256.
- حبوش، م. وج. (2007). مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات. بغزة: رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- حسن يوسف، م. (2007) بنك الاستثمار القومي-. منهاج على :
- www.saaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc (18-06-2017)
- رحمان، أ. (2013). نحو حوكمة جيدة للمؤسسات البترولية، العلاقات المتعددة في قلب التغيير. الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة .ورقلة، الجزائر، 25-26نوفمبر.
- 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 تقييم دور المرأة في الشركات العائلية السعودية بقطاع 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 الغالي، ط. م. & محسن العامری، ص. م. (2008). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال، الاعمال والمجتمع. دار وائل للنشر، ط. 2.
- مولاي لخضر، ع. ا. (2013). حوكمة الشركات العائلية. الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقة، الجزائر-25-26: نوفمبر.
- نجار، ا. م. (2017). الشركات العائلية الخليجية: قراءة اقتصادية في الواقع والتحديات، (GBSE). مجلة إدارة الأعمال والريادة للأعمال، 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.saaid.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, 1st 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, 2nd 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 ^{1♦}

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-relixane.dz]