الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences économiques

جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضـــــــــوع

أثر أليات حوكمة الشركات العائلية على أداء الشركات

دراسة حالة : شركة عموري سوفراميماكس _ بسكرة _

مذكر مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

إعداد الطالب (ة) :
برتيمة سارة

الأستاذ المشرف:
بوطي عز الدين

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّـفـة	مؤسسة الانتماء
1	أد. رحماني موسى	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أ. عز الدين بوطي	أستاذ مساعد أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د. بوستة زكية	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية:2025/2024

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله أولاً وآخرًا، ظاهرًا وباطنًا...

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبعونه وتوفيقه تُدرك الغايات.

حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، حمداً يملأ السماوات والأرض وما بينهما،

حمداً يتوالد في القلب رضا وطمأنينة.

والصلاة والسلام على سيد الخلق، ومعلم الناس الخير، نبينا محمدٍ وعلى آله وصحبه أجمعين، صلاةً ترفع بها الدرجات، وتُكتب بها الحسنات، وتُمحى بها السيئات.

وبعد رحلة طويلة، شاقة ومليئة بالتحديات، وبعد لحظات من التعب والقلق والسهر والدعاء، أكتب اليوم هذه الكلمات بقلبي قبل قلمي، إهداءً لمن كان لهم الفضل – بعد الله – في أن أعيش هذه اللحظة التي طالما حلمت بها.

إلى أمي الغالية يا من كنتِ الدعاء الذي لا ينقطع، والنور الذي يضيء عتمتي، واليد التي تمتد لترفعني كلما سقطت، والروح التي تشاركني كل شعور. كم من ليلة سهرتِ لأجلي، وكم من دعاء رفعته شفتاكِ في سجودكِ، فكنتِ لي وطنًا قبل أن أعرف المعنى الحقيقي للوطن. تخرجتُ اليوم، وأجمل ما في الأمر أني ما زلت أنتمي إليكِ. **بوعزي خيرة**

إلى أبي العزيز يا سندي الأول، ومعلمي الصامت، يا من تعلّمت منك أن العمل عبادة، وأن الصبر طريق الكرامة. كنتَ دائمًا الدافع الصامت الذي يدفعني للأمام بكلمة، أو حتى بنظرة. لك وحدك تنحني كلماتي إجلالًا وامتنانًا. **سعيد**

إلى إخوتي وأخواتي أنتم روحي الثانية، وقطعة من قلبي. في وجودكم الأمان، وفي تشجيعكم الدعم، وفي لحظات انكساري كنتم صوت الأمل. أحبكم بقدر ما منحتموني من دفء وطمأنينة لا تُوصف **يوسف، الهام، ملوكة، شهيناز**

إلى أخي الغالي يا من كنتَ دائمًا إلى جانبي، تهون عليّ الدنيا بكلمة، وتعيد ترتيب فوضاي بابتسامتك. تخرجتُ اليوم، وأعلم أنك فخور بي، كما أنا فخورة بكونك أخي **حاج عابد**

إلى صديقاتي العزيزات يا من كنّ ملح هذه الرحلة، وصوت الضحك وسط الضغوط، وشعاع الشمس في غيوم الأيام. ممتنة لكل لحظة جمعتنا، لكل رسالة دعم، ولكل نظرة فهم، ولكل لحظة سهرنا فيها معًا نرسم أحلامنا على ورق الأمل **بثينة اكرام هاجر جميلة**.

وإلى كل من **أحبني** شكرًا لأن محبتكم كانت وقودًا لي، شكرًا لدعائكم، ووجودكم، واهتمامكم. أنتم جزء من هذا الإنجاز، وهذا التخرج هو لكم كما هو لي.

وأخيرًا، هذا الإنجاز ليس نهاية الطريق، بل بدايته. أسأل الله أن يجعله بداية خير وعطاء، وأن يرزقني برّ من أحب، ورضا من خلقني **الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات.**

شكر وعرفان

الحمد لله الذي علَّم بالقلم، علَّم الإنسان ما لم يعلم، ووفّقني في مسيرتي العلمية حتى لحظة هذا الإنجاز.

أتقدّم بجزيل الشكر، وخالص التقدير، وعميق الامتنان لكل من كان له أثر في رحلتي نحو هذا اليوم.

اتقدم بخالص الشكر الى استاذي المشرف **الاستاذ عز الدين بوطي** الذي كان القدوة والفضل بعد الله في انجاز هذا العمل بفضل مجهوداته من خلال متابعة هذا العمل بنصائحه القيمة

شكرًا لأساتذتي الأفاضل الذين لم يبخلوا بعلمهم، وكانوا منارات نور وصدق وإلهام. كلمات الشكر لا تفي حقكم، فقد كنتم القدوة والمعلّمين والداعمين.

إلى إدارة الكلية والجامعة، خاصة رئيس القسم **عبة فريد** شكرًا لتوفير بيئة علمية محفّزة، ومنظومة تحتضن الطموح وتسهم في بناء جيل واعٍ ومؤهل.

إلى زملائي وزميلاتي، كنتم شركاء الدرب، وأهل السند، ومصدر البهجة في كل لحظة. لولا روح التعاون التي جمعتنا، لما كانت هذه الرحلة بهذا الجمال.

وإلى عائلتي وكل من أحبني وآمن بي ، كان لدعواتكم الأثر الكبير في كل خطوة، فلكم من القلب ألف شكر وامتنان.

هذا العمل هو ثمرة سنوات من الجهد، لكنه في حقيقته، امتدادٌ لأيادٍ كثيرة مدت لي يد العون، والآن جاء وقت رد الجميل، بكلمة "**شكرًا" من القلب**.

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على أداء الشركات العائلية، مع أخذ مؤسسة _SOFRAMIMEX_ في ولاية بسكرة كنموذج تطبيقي، وقد اشتملت هذه الدراسة على جانبين، جانب نظري وآخر تطبيقي، حيث تناولنا في الجانب النظري مفاهيم حول الحوكمة والشركات العائلية وآلياتها ومبادئ تطبيقها، أما في الجانب التطبيقي، فقمنا باستخدام استبيان لجمع البيانات من عينة موظفي المؤسسة. تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية كتحليل الانحدار ومعامل بيرسون. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين آليات الحوكمة (كالشفافية، مجلس الإدارة، التدقيق، هيكل الملكية...) وأداء المؤسسة على المستويات المالية، البيئية الاجتماعية، مما يعزز أهمية الحوكمة في تحقيق النمو الاقتصادي والمستدام للشركات العائلية وضمان استمراريتها.

الكلمات المفتاحية: الشركات العائلية، الحوكمة ، آليات الحوكمة، الأداء

Summary:

This study aims to analyze the impact of the application of corporate governance mechanisms on the performance of family companies, which we have dropped in Medina on the _soframimex_ in the state of Biskra as an applied model, this study included the theoretical and applied aspects, where we dealt with in theoretical side concepts about governance and family companies and their mechanisms and principles of their application, but on the applied side, we used a questionnaire to collect data from the sample of my employees Foundation. The data is analyzed using statistical tools such as slope analysis and Pearson laboratory. The results showed that there is a strong positive relationship between the mechanisms of governance (such as transparency, board of directors, audit, royal structure ...) and the Foundation's performance at financial, environmental levels, which enhances the importance of governance in achieving economic and sustainable growth of family companies and ensuring their continuity.

Key words: Family business, gouvernace, governace mecanisms, performance

فهرس المحتويات

الإهداء .....

شكر وعرفان .....

الملخص : .....

فهرس المحتويات.....

قائمة الجداول .....

قائمة الأشكال .....

المقدمة .....أ

الفصل الأول : الاطار النظري

المطلب الأول : نشأة ومفهوم حوكمة الشركات 9

الفرع الأول : نشأة وظهور حوكمة الشركات.....9

المطلب الثاني : ماهية حوكمة الشركات.....9

الفرع الأول : مفهوم وتعريف الحوكمة 10

الفرع الثاني : خصائص الحوكمة.....11

الفرع الثالث : اهمية الحوكمة 12

الفرع الرابع : أهداف الحوكمة 13

المطلب الثالث : مبادئ ومحددات الحوكمة 14

الفرع الأول : محددات الحوكمة 14

المطلب الرابع : اليات حوكمة الشركات.....15

الفرع الاول : الاليات الداخلية 15
الفرع الثاني : الاليات الخارجية 16
المبحث الثاني : حوكمة الشركات العائلية 18
المطلب الأول : ماهية الشركات العائلية 18
الفرع الأول : مفهوم الشركات العائلية 18
الفرع الثاني : خصائص الشركات العائلية 19
الفرع الثالث : مراحل نمو الشركات العائلية 20
المطلب الثاني : الأنواع والأشكال القانونية للشركات العائلية 22
الفرع الأول : أنواع الشركات العائلية 22
الفرع الثاني : الاشكال القانونية للشركات العائلية..... 22
المطلب الثالث : اليات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية..... 24
الفرع الاول : حوكمة العائلة..... 24
الفرع الثاني : ميثاق العائلة 25
المبحث الثالث : تأثير اليات حوكمة الشركات العائلية على أداء الشركات..... 27
خلاصة الفصل : 28

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي: دراسة ميدانية بمؤسسة عمري _سوفراميماكس_بسكرة

تمهيد : 29
المبحث الأول : العرض العام لمؤسسة SARL SOFRAMIMEX –بسكرة– 30
الفرع الأول: تعريف المؤسسة 30
الفرع الثاني: نشأتها 30
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة SARL SOFRAMIMEX –بسكرة– 31

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة..... 32
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات 32
المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة..... 32
المطلب الثالث: أداة الدراسة وخصائصها السيكومترية ..... Error! Bookmark not defined.
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات. Error! Bookmark not defined.
المطلب الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة..... 33
الفرع الأول : نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها..... 33
الفرع الثاني : عرض و تحليل إجابات محاور الدراسة الإحصائية:..... 37
المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات 47
المطلب الثالث :النتائج العامة: 52
المطلب الرابع:التوصيات: 57
خلاصة الفصل 53
الخاتمة : 57
قائمة المراجع : 59
قائمة الملاحق :.....

قائمة الجداول

الجدول	الصفحة
جدول(1): يلخص قضايا حوكمة الشركات العائلية الرئيسية التي نوجهها الشركات خلال دورة تطويرها	20
جدول(2) : معاملات صدوق والثبات	33
جدول(3) :): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير الفئة الجنس	34
جدول(4) : يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير السن	35
جدول(5) :): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير المستوى التعليمي	35
جدول(6) :): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير سنوات الخبرة	36
جدول(7) : الحدود الدنيا والعليا المقياس ليكارت الخماسي	37
جدول(8) : الحدود الدنيا والعليا المقياس ليكارت الخماسي	37
جدول(9) : اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغيرات	47
جدول(10) : معامل الارتباط بين عبارات اليات الحوكمة وأداء المؤسسة	48
جدول(11) : ملخص نتائج النماذج الإحصائية لتأثير آليات حوكمة الشركات العائلية على الأداء المالي	49
جدول(12) :): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار أثر آليات حوكمة الشركات العائلية على الأداء المالي	49
جدول(13) : معاملات النموذج (Coefficients) لتقدير تأثير آليات حوكمة الشركات العائلية على الأداء المالِ	49
جدول(14) :): ملخص نتائج النماذج الإحصائية لتأثير آليات حوكمة الشركات العائلية على الأداء الاجتماعي	50
جدول(15) : تحليل التباين (ANOVA) لاختبار أثر آليات حوكمة الشركات العائلية على الأداء الاجتماعي	50

جدول(16) : معاملات النموذج (Coefficients) لتقدير تأثير آليات حوكمة الشركات العائلية على الاجتماعي 51

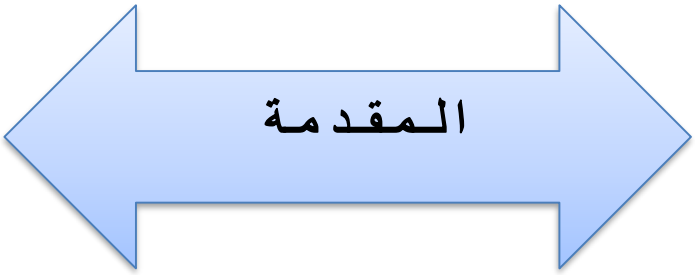
جدول(17) : ملخص نتائج النماذج الإحصائية لتأثير آليات حوكمة الشركات العائلية على الأداء البيئي 52

جدول(18) : تحليل التباين (ANOVA) لاختبار أثر آليات حوكمة الشركات العائلية على الأداء البيئي 52

الجدول رقم(19): معاملات النموذج (Coefficients) لتقدير تأثير آليات حوكمة الشركات العائلية على الأداء 52

قائمة الأشكال

الشكل	الصفحة
الشكل(1) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة SARL SOFRAMIMEX –بسكرة	31
الشكل(2) :): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير الفئة الجنس	34
الشكل(3) : يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير السن	35
الشكل(4) :): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير المستوى التعليمي	36
الشكل(5) : يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير سنوات الخبرة	36


المقدمة

المقدمة

مع الانتشار الواسع للقطاع الخاص برزت الشركات العائلية كركيزة أساسية لاقتصاديات الدول , إذ تعتبر من أكبر المساهمين في خلق فرص العمل ,وتحقيق النمو الاقتصادي , وتمثل الشركات العائلية النسبة الأكبر – عالميا – في الشركات المنتمية للقطاع الخاص، كما أنها تحتل مكانة خاصة في الجزائر، فهي تعمل في العديد من المجالات والقطاعات.

الجزائر كغيرها من الدول أعطت اهتماما خاصا لهذا النوع من الشركات، هذا ما يبرز في القانون المدني الجزائري (الامر 75-58) , الذي اقر ان الشركات العائلية هي شركات تجارية , اذا يميز هذا النوع من الشركات انها اصحاب القرار فيها هم من افراد العائلة المالكة للشركة , وتمثل هذه الشركات في الجزائر المصدر الرئيسي للاستثمار والتمويل عن طريق انشاء مشاريع ذات طابع خاص

إن انتشار هذا النوع من المؤسسات لا ينفي حقيقة كونها تواجه بعض الصعوبات والتحديات داخليا وخارجيا، نظرا لتداخل المصالح العائلية و مصالح العمل، الأمر الذي يستدعي ضرورة البحث عن قواعد وآليات تعمل على تنظيم عمل الشركة وضبط العلاقات بين مختلف الأطراف للحد من النزاعات وضمان استمرارها على المدى البعيد .

وفي ظل التغيرات الاقتصادية التي تشهدها العالم، والتي تمخض عنها الزيادة في حدة المنافسة , وانتشار الاهتمام الواسع بمفاهيم جديدة كالبيئة، أصحاب المصالح، الشفافية، وغيرها من المفاهيم التي أصبح لها أثرا بالغا على مستقبل المؤسسة،, أصبح الشركات العائلية تبحث عن الآليات الكفيلة بضمان بقائها، نموها، واستمراريتها، وذلك بالبحث عن الآليات الكفيلة بترشيد تسييرها من أجل ضمان أداء أفضل، ولى غرار باقي الشركات قد يكون تبني حوكمة الشركات أحد القرارت الكفيلة بذلك؛ فالحوكمة لا تتوقف عند تحسين الاداء فقط بل تشمل كل جوانب الشركة مثل ادارة المخاطر، او تعزيز الثقة بين افراد الشركة واصحاب المصالح.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة من اجل توضيح اثر اليات الحوكمة على اداء الشركات العائلية , وبناء على ما سبق يمكن تلخيص اشكالية البحث في السؤال التالي :

ما أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على أداء الشركات العائلية .

الأسالة الفرعية :

هل يوجد اثر لتطبيق اليات الحوكمة على الاداء المالي للشركات العائلية؟

هل يوجد أثر لتطبيق اليات الحوكمة على الأداء الاجتماعي للشركات العائلية؟

هل يوجد أثر لتطبيق اليات الحوكمة على الأداء البيئي للشركات العائلية؟

الفرضية العامة لدارسة :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية لتطبيق اليات حوكمة الشركات العائلية على أداء المؤسسة.

الفرضيات الفرعية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 لتطبيق اليات حوكمة الشركات على الأداء المالي.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 لتطبيق اليات حوكمة الشركات على الأداء الاجتماعي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 لتطبيق اليات حوكمة الشركات على الأداء البيئي

اهمية الدراسة : في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم في العقود الأخيرة، يكتسب موضوع أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية على أدائها أهمية متزايدة. فقد أصبحت الحوكمة أداة محورية لضمان استدامة هذه الشركات وتحسين قدرتها التنافسية في بيئة تتسم بالتغيير المستمر. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة، ضمن العام الدراسي 2025/2024، كمحاولة لمواكبة التطورات الاقتصادية الراهنة، والمساهمة في تطوير الإطار المعرفي والتطبيقي لحوكمة الشركات العائلية.

اهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة الى تعرف على اثر تطبيق آليات الحوكمة على أداء الشركات العائلية وكيفية تعزيز استدامتها, وتحديد طبيعة الشركات العائلية وابراز العلاقة الموجودة بين اليات الحوكمة واداء الشركات العائلية للاستفادة منها.

اسباب اختيار الموضوع :

توجد عدة اسباب دافعة الاختيار هذا الموضوع في بحثنا ومن اهم الاسباب ما يلي :

- الموضوع ضمن مجال التخصص.
- قلة الدراسات التي تناولت حوكمة الشركات العائلية كطبيعة متفردة عن باقي الشركات.
- المساهمة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالشركات العائلية.

الأسباب الذاتية:

- الاهتمام بموضوع الشركات العائلية
- الرغبة في توسيع معارفي حول الموضوع

حدود الدراسة : تتمثل حدود الدراسة في :

حدود نظرية : تهتم هذه الدراسة بتوضيح اثر تطبيق اليات الحوكمة على الشركات العائلية وعليه فإن الاهتمام الاساسي سكون على الحوكمة واليااتها والشركات العائلية على المستوى الكلي.

حدود زمانية : لقد قمنا بهذه الدراسة في شركة عموري من اجل تقديم معلومات تخص الشركة والتي ترتبط مباشرة بالموضوع وهذا خلال الفترة جانفي 2025 الى غاية ماي 2025.

حدود مكانية : تمت الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع في مجمع عموري سوفراميماكس في ولاية بسكرة.

صعوبة الدراسة :

- صعبة ضبط اسئلة الاستبيان.
- صعوبة تحليل الاستبيان.
- صعوبة تحديد مكان دراسة الحالة في بداية العمل.
- عدم خبرة الباحثة في تعامل مع الحاسوب (وورد).

الدراسات السابقة :

تعددت دراسة حوكمة الشركات العائلية في اقتصاديات العديد من الدول , حيث تتناول كل منها على التحليل ودراسة اهم الاهداف والنتائج والتوصيات, التي توصلت لها بعض الدراسات , وذلك من اجل وضع اطار نظري وعملي يساعد الباحثين في تكملة وتحسين موضوعه والشركات العائلية كذلك على تطبيق افضل قواعد الحوكمة وتحقيق الاستمرارية وتحسين الاداء .

الدراسة الاولى :

حوكمة الشركات العائلية أليااتها وتطبيقاتها في الشركة العائلية نقل الاردنية . حمدي معمر[1] ,فلاق صليحة[2],بوكسة عابد[3]. .2019/04/30

تحمل الاشكالية التالية **ماهي مختلف اليات حوكمة الشركات العائلية ؟**

ترجع اهمية هذه الدراسة من الاهتمام المتزايد بموضوع حوكمة الشركات بشكل عام، وحوكمة الشركات العائلية بشكل خاص، من قبل الباحثين والمهتمين في المنظمات الدولية. ويرجع ذلك إلى أهمية حماية الشركات العائلية من المخاطر التى تهددها ، وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة، مما يؤدي إلى رفع ثقة المتعاملين في هذه الشركات والعمل على استقرارها. كما تساهم حوكمة الشركات العائلية في تحسين الأداء، وزيادة القيمة في الأسواق المالية، وترسيخ معايير الأداء، وكفاءة استخدام الموارد، وتعظيم قيمة الشركة، ودعم تنافسيتها من خلال علاقة جيدة بين أفراد العائلة، مما يعزز الإدارة الرشيدة

الدراسة الثانية :

تطبيق الحوكمة الرشيدة في الشركات العائلية . د. بن علي امال [1],د.شمة نوال[2]. د. بن احمد سعدية[3] 2019

هدف هذه الدراسة إلى التعريف بالشركات العائلية وأهميتها الاقتصادية إضافة إلى إبراز خصائصها باعتبارها العصب الرئيسي للاستثمارات والأعمال، وذلك نظرًا لدورها الفعال في نمو اقتصاديات الدول وتوظيف القوى العاملة. كما تطرقت الدراسة إلى مفهوم حوكمة الشركات وتطبيق مبادئها على مستوى الشركات العائلية وأهميتها في نموها واستدامتها.

حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية عامل رئيسي من خلال تأثيره بشكل إيجابي على أي استراتيجية تهدف إلى النجاح، وذلك من خلال وضع هياكل الحوكمة الرشيدة أي تطبيقها بالشكل الصحيح، بالتالي ستتمكن الشركات العائلية من تحقيق تعاقب الأجيال وانتقال الثروة من جيل إلى آخر والتقليل من النزاعات العائلية من خلال مساهمتها في تقديم تقارير مالية نزيهة وفاعلية ادارة وتسيير الاعمال .

الدراسة الثالثة:

مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية . غربي حمزة[1], بدروني عيسى[2]. 2021.

ان العديد من القضايا التي تواجهها الشركات العائلية تنبع من تعدد الأدوار التي يقوم بها أفراد العائلة وهذه القضايا، وبالإضافة إلى التحديات الأخرى التي تواجهها الشركات العائلية، تجعل من الصعب استمرار هذا النوع من الشركات في البقاء، وقد يكون هذا أحد أسباب فشل أغلب الشركات العائلية. وبطبيعة الحال يمكن للشركات العائلية أن تزيد من فرص استمراريتها بالتركيز على الحوكمة، من خلال وضع الآليات الضرورية المطلوبة في هذا المجال.

الدراسة الرابعة :

اثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على اداء الشركات في محافظة نابلس . شروق محمد علي [1], عبد اللطيف سكر[2].

هدف هذه الدراسة ,إلى التعرف إلى أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي, وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الشركات العائلية في محافظة نابلس والبالغ عددها (3072) شركة، وتم اختيار عينة مكونة من (438) شركة أي بنسبة (14%) من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (450) استبانة جمع منها 438 والتي شكلت عينة الدراسة النهائية، وفي حين تبين من نتائج الدراسة بان معامل التفسير الأثر معايير الحوكمة في الشركات العائلية (إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية الشفافية والإفصاح، تقييم العاملين في الشركة، ممارسة المساءلة، التدقيق، أصحاب المصالح) على أداء الشركات العائلية في محافظة نابلس بلغ (4.9%)، أما معامل التفسير

المعدل فقد بلغ (3.2%) على أداء الشركات العائلية في محافظة نابلس، كما يتضح من خلال نتائج الدراسة بان أكثر المجالات تأثيراً كان متمثلاً في إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية في الشركات العائلية على أداء هذه الشركات.

في ضوء ما تقدم من نتائج ,خرجت الباحثة بعدة توصيات من ضمنها أن التزام الشركات العائلية بتطبيق معايير الحوكمة يجب أن يتم العمل به حسب الأصول، وأن تكون هناك تشريعات وقوانين ناظمة تشرف على عملية التطبيق. كما توصى الدراسة بوجوب توعية أصحاب الشركات العائلية بأن التزام الشركات العائلية بتطبيق معايير الحوكمة يرفع من أداء الشركات وخصوصاً عند تدعيمه في المجالات التي كانت درجة الالتزام بها منخفضة

الدراسة الخامسة:

حوكمة المؤسسسات العائلية في الجزائر – دراسة مؤسسة ان سي أ – رويبة . سعود وسيلة[1], قاسمي كمال[2] , 2018

يعد الحوكمة المؤسسية من الأساليب التي تحد من الصراعات التي قد تنشأ داخل المؤسسة العائلية وتؤثر على نموها، خصوصا بعد توسع العائلة واستلام الأجيال الجديدة للإدارة في المؤسسة. وهذا ما فهمته مؤسسة أن سي أ – روبية التي قررت تبني نظام الحوكمة ملاحظة بعض النتائج السيئة والصراعات التي بدأت تنشأ بين أفراد العائلة. هذا التبني انعكس إيجابا على المؤسسة حيث عرفت نموا كبيرا وتحسنا في أدائها.

الدراسة السابعة :

النظام القانوني للشركات العائلية طبقا للتشريع الجزائري ودورها في تحقيق التنمية المستدامة . عائشة عبد الحميد[1], نوال ملوك[2], 08/10/2022.

تُعتبر الشركات العائلية من المؤسسات التي تلعب دورًا مهمًا في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تُمثل المصدر الرئيسي للاستثمار والتمويل عن طريق إنشاء مشاريع ذات طابع خاص أو بالشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، ودعم القطاع الخاص للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة. وهذا الأمر يستدعي حوكمة هذه الشركات لكي تُبعد عن الفساد الإداري والمالي وإعادة الثقة بين مُسيّري هذه الشركات المالية وبين المساهمين، ولكنها على أي حال لن تخرج عن القواعد العامة التي تحكم الشركات التجارية طبقًا للتشريع الجاري به العمل .

منهج الدراسة :

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة ووفقا للإشكالية المطروحة سابقا والفرضيات الموضوعية, وبغية الوصول الى اهداف الدراسة والاحاطة بجيع جوانبها, تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصل النظري من اجل وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في حوكمة الشركات والشركات العائلية, كذالك وصف العلاقة بينهما, اما في الفصل التطبيقي فقد اعتمدنا على اداة الاستبيان باعتبارها اداة جمع المعلومات من اجل معرفة اثر تطبيق اليات الحوكمة الشركات العائلية على اداء الشركات, كما تم الاعتماد كذالك على المنهج

التحليلي والمنهج الاحصائي من اجل تحليل وتفسير المعلومات المتحصل عليها وقصد الاجابة على الاشكالية والاسئلة المطروحة واختبار مدى صحتها باستخدام برنامج (spss27) لكونه الانسب لمعالجة بيانات الاستبيان.

أدوات جمع البيانات :

تم الاعتماد على اداة الاستبيان في جمع معلومات التي تخص البحث, لكونه الاداة المناسبة لجمع المعلومات شاملة لهذه الدراسة ودقيقة حول اثر اليات الحوكمة على شركة عموري _سوفراميماكس _ بسكرة, ومن ثم تحليلها واختبارها باستخدام احدى ادوات التحليل الاحصائية بهدف الوصول الى دلالات احصائية ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث وذلك باستخدام برنامج SPSS لمعالجة هذه الدراسة.

هيكل الدراسة :

- من اجل الاحاطة بكل جوانب الدراسة جاءت الدراسة متسلسلة على النحو التالي :

تأتي الدراسة كأول عنصر بمقدمة يليها فصلين , يتضمن الفصل الاول على الاطار النظري الذي تطرقنا فيه كمبحث اول الى نشأة و مفهوم الحوكمة وخصائصها واهداف الحوكمة وكذلك اهمية ومبادئ الحوكمة وكذلك اليات الحوكمة ويليه المبحث الثاني الذي يحتوي على الشركات العائلية الذي يضم تعريف لشركات وخصائصها, وفي المبحث الثالث اثر الاليات الحوكمة المطبقة على اداء الشركات العائلية .

اما في الفصل الثاني فهو جزء تطبيقي خصص لدراسة اليات الحوكمة المطبقة على الشركات العائلية واثرها على ادائها في الميدان العملي , اذ يقسم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث , يضم المبحث التعريف بمؤسسة SARL SOFRAMIMEX – بسكرة– ونشأتها, والمبحث الثاني **الإطار المنهجي للدراسة**, عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ونختم هذه الدراسة بالإجابة على التساؤلات المطروحة, وبأهم النتائج والتوصيات وننهي دراسة بخاتمة عامة حول الموضوع.

الفصل الأول : الاطار النظري

مقدمة الفصل

تعتبر حوكمة الشركات من اهم الاسباب الرئيسية التي تؤثر على نجاح الاعمال في الاسواق حديثة النشأة حيث انها تهدف الى تحقيق النجاح وجذب استثمارات اكثر في مقابل تكلفة اقل واستمرار هاته الشركات والحد من الصرعات التي تنشا من داخل الشركات التي تؤثر على نموها.

شكل هذا الفصل الأساس النظري للدراسة، حيث يتم تناول المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بموضوع البحث، إضافة إلى استعراض الأدبيات العلمية ذات صلة بالموضوع. ونظرًا لأهمية الحوكمة في تعزيز الأداء المؤسسي، خاصة في الشركات العائلية ، يتناول هذا الفصل الادبيات المتعلقة بالشركات العائلية و كيفية تأثير هذه الآليات على أداء الشركات العائلية من خلال المباحث التالية .

المبحث الاول : نشأة ومفهوم حوكمة الشركات .

المبحث الثاني : الشركات العائلية.

المبحث الثالث: اثر تطبيق اليات حوكمة الشركات العائلية على اداء الشركات

المبحث الاول : نشأة ومفهوم حوكمة الشركات .

مع تعدد مفهوم الحوكمة في دول عدة اصبح هذا المصطلح من اهم المواضيع في المؤسسات والمنظمات العالمية خاصة في السنوات الاخيرة وتعدد من قاموس الى اخر انطلاقا من هذا نجد عدة تعاريف للحكومة وخصائصها واهميتها في المؤسسات والاهداف المسطرة للحكومة كما نذكر مبادئها ومحددتها .

المطلب الأول : نشأة وظهور حوكمة الشركات

تعد دراسات بيرل وميز (Berle and Means) في عام 1932 من أوائل الإسهامات الجوهرية في موضوع حوكمة الشركات، حيث تناولت في كتابهما "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة" العلاقة بين المالكين والمديرين، مبيّنين كيف أدى فصل الملكية عن الإدارة إلى نشوء هيكل الوكالة. وفي عام 1976، عمّق كل من جنسن وميكلينج (Jensen & Meckling) هذا المفهوم من خلال تحليلهما لمشكلة الوكالة الناتجة عن الانفصال بين الملكية والتسيير، وقد نُشرت نتائجهما في إحدى أبرز الدوريات الاقتصادية المالية Journal of Financial Economics. وتوسّعت نظرية حوكمة الشركات لاحقاً لتشمل البعد الاجتماعي للعلاقات المؤسسية، حيث قدّم فريمان (Freeman) عام 1984 "نظرية أصحاب المصلحة"، مؤكدًا على أن المؤسسة نظام مفتوح يتفاعل مع بيئته، ويجب عليها مراعاة مصالح مختلف الأطراف المعنية مثل الحكومات والمستثمرين والعملاء. وفي سياق تطوير بيئة رقابية فعالة، أُسست لجنة تردواي (Treadway Commission) عام 1985 بدعم من هيئات مهنية أمريكية كمجلس المحاسبين القانونيين (AICPA)، ونتج عنها في عام 1987 تقرير يوصي بتطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيز بيئة رقابية منظمة. وقد شهد مفهوم حوكمة الشركات اهتماماً متزايداً بعد إصدار لجنة كادبوري البريطانية تقريرها عام 1992 لتعزيز ثقة مستخدمي التقارير المالية، خاصة بعد الأزمات المالية العالمية وفضائح إفلاس الشركات الكبرى في مطلع الألفية، مما دفع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) إلى إصدار "مبادئ حوكمة الشركات" عام 1999، ليصبح هذا التقرير مرجعاً دولياً أساسياً في هذا المجال. (زاوي و هلة، 2023)

المطلب الثاني : ماهية حوكمة الشركات

اختلف الباحثون والاقتصاديون على المستوى العالمي في تحديد مفهوم شامل للحكومة, ويظهر هذا في التعاريف العديدة التي وقفنا عليها عند استعراضنا للأدبيات المتعلقة بالموضوع.

الحكمة : ونقصد بيه التوجه والارشاد.

الحكم :أي السيطرة والضبط ووضع القيود التي تتحكم في السلوك.

الاحتكام : ونقصد به الرجوع الى مرجعيات الاخلاقية والثقافية والخبرات التي تم الوصول اليها.

التحاكم : أي طلب العدالة خاصة عند تلاعب اصحاب السلطة بمصالح المساهمين.

الفرع الأول : مفهوم وتعريف الحوكمة

قد تعددت وتنوعت تعاريف الحوكمة ويتغير هذا المصطلح حسب وجهة نظر التي يتبعها مقدم هذا التعريف , أي لا يوجد تعريف موحد بين الاقتصاديين وبين الاداريين والمحلل المالي والمحاسب , قد نرى لمفهوم الحوكمة من المنظور الاقتصادي على انها الية تساعد في الحصول على تمويل للشركة, تضمن تعظيم قيمة في الاجل الطويل, وينظر لها القانون انها علاقة تعاقدية مع المساهمين واصحاب المصالح من جهة والمديرين من جهة اخرى, او من المنظور الاجتماعي فيعتبر مفهوم الحوكمة هو حماية حقوق المساهمين الصغار او بنسب صغيرة وتساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية.

أولا : تعريف بعض المنظمات الدولية

تعريف منظمة التعاون والتنمية : OECD

_ إن حوكمة الشركات هي بمثابة إطار عمل يهدف إلى إدارة الشركات والرقابة عليها. وهي تحدد طبيعة العلاقة بين مختلف الأطراف المعنية مثل المساهمين، وأصحاب المصالح، والإدارة التنفيذية، ومجلس الإدارة. وتسعى الحوكمة الرشيدة للشركات إلى تحقيق الشفافية والمساءلة، وهو أمر بالغ الأهمية لجذب رؤوس الأموال اللازمة لدفع عجلة النمو الاقتصادي وتحقيق الاستقرار المالي. علاوة على ذلك، تلعب الحوكمة الفعالة دورًا حيويًا في حماية الشركات من شتى أنواع المخاطر، وتُعد كذلك معيارًا عالميًا رفيعًا في هذا الميدان. (Abouzaid, 2018)

_تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الحوكمة انها النظام الذي يتم بواسطته توجيه اعمال الشركات ومراقبتها اعتمادا على هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين الاطراف المشاركة في الشركة المساهمة, مثل مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين وغيرهم من ذوي المصالح واستنادا الى القواعد والاحكام اللازمة لترشيد القرارات الادارية. (طارق، 2024، صفحة 17)

تعريف مؤسسة التمويل الدولية : IFC

يتم تعريف حوكمة الشركات على أنها الهياكل والعمليات التي يتم من خلالها توجيه الشركات والتحكم فيها. تساعد الحوكمة على الرشيدة للشركات على العمل بكفاءة اكبر، وتخفيف والمخاطر، والوقاية من سوء الإدارة، وتتيح لها الأدوات اللازمة للاستجابة لمخاوف أصحاب المصلحة. تساهم حوكمة الشركات أيضا في التنمية. فزيادة فرص الحصول على رأس المال تشجع الاستثمارات الجديدة، وتعزز النمو الاقتصادي، وتوفر فرص العمل. (خليل و أ. محمد بن عدنان ، 2016، صفحة 11).

تعريف البنك الدولي :

هي ادارة الموارد الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع من اجل تحقيق هدف التنمية وصنع قرارات في قضايا ذات اهتمام عام, عرفها البنك الدولي على انها التقاليد والمؤسسات التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في الدول من اجل الصالح العام اذ يرى البنك الدولي الحوكمة من منظور اقتصادي. (خليل و أ. محمد بن عدنان ، 2016، صفحة 12)

ثانيا : تعريفات اخرى

- هي فن ممارسة الرشادة والعقلانية، وتعظيم الثقة، وتوظيف الموارد وزيادة تنمية القيمة المضافة في الوقت ذاته تحقيق حكمة السلوك والتصرفات الإدارية ومحاربة الفساد الإداري. (خليل و أ. محمد بن عدنان ، 2016، صفحة 12)
- هي مجوعة القواعد وقوانين خاصة برقابة اداء الشركات, تنظم العلاقات بين مجلس الادارة والمديرين والمساهمين واصحاب المصالح. (د. حمد فقير و د. ايهاب مكي ، 2020، صفحة 08)
- يقصد بيها هي الحوكمة الرشيدة للشركة من اجل تقييم وتحسين الاطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي للشركة , وتتضمن العلاقات بين الادرة ومجلس الادارة واصحاب الاسهم واصحاب المصالح الاخرى. (بلغول، 2020، صفحة 181)
- **تعريف كادبوري** : عرفها كادبوري انها النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والتحكم فيها، مجالس الإدارة مسؤولية عن حوكمة شركتها، إن دور المساهمين في الحوكمة هو تعيين المديرين والمدققين والتأكد من وجود هيكل حوكمة مناسب، تشمل مسؤوليات مجلس الإدارة تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتوفير القيادة اللازمة لتنفيذها، والإشراف على إدارة الأعمال وتقديم والتقارير الى المساهمين بشأن إدارتهم وتخضع تصرفات المجلس للقوانين والأنظمة وموافقة المساهمين في الجمعية العامة. (CADBURY, 1992)

من خلال هذه التعاريف يمكن اعطاء تعريف للحوكمة

يعد مصطلح الحوكمة من المصطلحات الاقتصادية، ويعرف على أنه مجموعة من الأنظمة والقواعد والقوانين التي تهدف إلى تنظيم العلاقات داخل الشركة بين مختلف الأطراف وأصحاب المصالح. وتشمل الحوكمة قواعد الإفصاح المالي، ومراقبة أداء ومسؤوليات مجلس الإدارة، إلى جانب تعزيز فعالية التواصل الداخلي والخارجي، وترسيخ مبدأي المسؤولية والمساءلة.

الفرع الثاني : خصائص الحوكمة

من خلال التعاريف السابقة نستخلص عدة خصائص :

الاستقلالية : استقلال مجلس الادارة عن اللجان التابعة له , أي لا يوجد ضغط عليها وتلغى النفوذ والهيمنة لأصحاب المصالح او المساهم الاكبر, أي لا تسمح لصاحب النفوذ التحكم او التأثير على قرارات مجلس الادارة. (خليل و أ. محمد بن عدنان ، 2016، صفحة 10)

المسالة : اي للمساهمين الحق في مسالة ومحاسبة اعضاء مجلس الادارة , وللجان التابعة له , والادارة العليا , عن قراراتهم ولهم امكانية التقييم بتقدير اعمالهم. (خليل و أ. محمد بن عدنان ، 2016)

لمسؤولية: تعني أن تكون المسؤولية واضحة أمام جميع الأعضاء وأصحاب المصالح والمساهمين والأطراف الأخرى في الشركة، بما يضمن الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات وتنفيذها. (علي و سكر، 2018)

الانضباط : هو اسلوب اخلاقي وحسن يجب اتباعه في الشركة خلال ممارسة مهامه. (علي و سكر، 2018)

الشفافية : هي اعطاء صورة واضحة وحقيقية لكل ما يحدث داخل الشركة.

لعدالة والمساواة: تعني احترام حقوق جميع الأطراف داخل الشركة والاعتراف بها، بما يضمن معاملة منصفة ومتساوية للجميع. (خليل و أ. محمد بن عدنان ، 2016، صفحة 16)

الفرع الثالث : اهمية الحوكمة

تتضح اهمية حوكمة الشركات في انها العنصر الاساسي واداة جيدة تتيح لنا التأكد من حسن ادارة الشركة , بأسلوب علمي وعملي يمكن من خلاله تضمين الحماية وللحقوق الخاصة بالمساهمين , وافصاح عن المعلومات والعدالة والشفافية داخل الشركة , حيث تتضح اهمية الحوكمة في عدة جوانب (الاقتصادي والمحاسبي والرقابي , والاجتماعي). (حمزة و بدروني ، 2021)

أولا : الجانب الاقتصادي

يمثل الجانب الاقتصادي أحد الأبعاد الأساسية في تطبيق الحوكمة الجيدة داخل الشركات والمؤسسات. فهو لا يقتصر على تحسين الأداء المالي فقط، بل يشمل أيضًا توفير بيئة اقتصادية مستقرة، قادرة على تحقيق التنمية المستدامة وتفادي الأزمات المالية. من خلال اتباع المعايير الاقتصادية السليمة، يمكن تعزيز الثقة في الأسواق، والحد من الفساد، وبالتالي ضمان استدامة النمو والتطور. لذلك، تعتبر الحوكمة الاقتصادية حجر الزاوية في تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسات والمساهمة في استقرار الاقتصاد الوطني.

تظهر اهميته اقتصاديا كما يلي :

- تحقيق التنمية الاقتصادية و تجنب الوقوع في الازمات المالية.
- ترسيخ المعايير اللازمة لأداء افضل.
- كشف التلاعب وحالات الاحتيال والفساد وسوء التسيير.
- كسب ثقة العاملين في الاسواق ,والعمل على المحافظة عليها.
- تحقيق النمو والتنمية المطلوبة اقتصاديا.

ثانيا : الجانب المحاسبي والرقابي

يعد الجانب المحاسبي والرقابي من العناصر الجوهرية التي تدعم تطبيق الحوكمة الفعّالة داخل المؤسسات. من خلال تبني أنظمة محاسبية ورقابية صارمة، يمكن للمؤسسات ضمان نزاهة العمليات المالية والإدارية، مما يسهم في الحد من الفساد والانحرافات التي قد تؤثر سلبًا

على أداء الشركة. كما أن تحقيق الفعالية في استخدام الموارد المالية وربطها بالإنتاج يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة وشفافية. لذا، فإن الحوكمة المحاسبية والرقابية تُمثل أساسًا مهمًا للرقابة الداخلية وضمان الاستدامة المالية

تبرز اهمية الحوكمة في ما يلي :

–محاربة الفساد المالي والاداري في المؤسسات.

–تحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين , وذلك من مجلس الإدارة الى ادنى حد في الشركة.

–مراقبة الانحرافات والخطأ المتعمد ,او غير متعمد ومنع استمرار وقوعها .

– تحقيق الفعالية في الانفاق وربطه بالإنتاج , وتحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبية والرقابة الداخلية .

ثالثا : الجانب الاجتماعي

لا تقتصر الحوكمة على الجوانب الاقتصادية والرقابية فقط، بل تمتد آثارها لتشمل البعد الاجتماعي الذي يُعد من المحاور الأساسية في بناء مجتمع متماسك ومتوازن. إذ تسهم الحوكمة في دعم العدالة الاجتماعية وتحقيق التكافؤ بين مختلف فئات المجتمع، من خلال سياسات تضمن الاستخدام العادل للموارد، وتعزز من مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. ومن خلال هذا البُعد، تسعى الحوكمة إلى تحقيق انسجام بين أهداف الأفراد، والشركات، والمجتمع ككل، بما ينعكس إيجابًا على الاستقرار الاجتماعي .

- تحيق التوازن بين الاهداف الاقتصادية و الاجتماعية.
- تشجع الحوكمة على الاستخدام الكفء داخل المؤسسات وضمان حق المسألة وسيطرة على الموارد.
- تهدف الى ربط مصالح الافراد والشركات والمجتمع بصفة عامة.
- عزيز التماسك الاجتماعي بين أفراد المجتمع وتحسين مستوى المعيشة.

الفرع الرابع : أهداف الحوكمة

تسعى الشركات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على جذب الاستثمارات الكبرى ذات الطابع التنافسي. وبناءً على ذلك، فإن حوكمة الشركات تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية: (فتيحة، الشركات العائلية نماذج وتجارب، 2020)

1. تعتبر اول هدف للحوكمة هو الفصل بين الملكية والإدارة وتحقيق الرقابة على الاداء الفعلي.
2. تحسين الكفاءة الادارية والاقتصادية والكفاءة المالية.
3. تعديل القوانين الحاكمة لأداء الشركة , تحديد مسؤوليات مجلس الادارة والمساهمين.
4. وضوح مهام كل من المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة وعدم الخلط بين مسؤولياتهم .
5. تقييم الاداء للإدارة لعليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
6. تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد اكبر من المستثمرين المحليين والاجانب.

7. اطلاع الموظفين والمساهمين , بدور المراقبين بالنسبة الأداء الشركة.
8. تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية , وبما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد.
9. تخفيض حدة تعارض مصالح راس المال من التصرفات الانتهازية, وجعل المديرين يعملون على مصالح المساهمين
10. تحسين الادارة داخل الشركة والمساعدة على تطوير الخطط الاستراتيجية لها وزيادة كفاءة الأداء

المطلب الثالث : مبادئ ومحددات الحوكمة

تعددت الدراسات والابحاث عن محددات الحوكمة وتوصلت الابحاث ان للحوكمة مجموعتين من المحددات اساسيتين وهما محددات داخلية ومحددات خارجية وهما كالتالي : (خليل و أ. محمد بن عدنان ، 2016، صفحة 21)

الفرع الأول : محددات الحوكمة

أولا : المحددات الداخلية

ترجع أهمية هذه المحددات في أنها تقلل التعارض بين الأطراف ذوي المصلحة في الشرك.

- ❖ تشمل مختلف القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات، والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات، والواجبات بشكل مناسب بين الأطراف المعنية لتطبيق الحوكمة مثل مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح مع الشركة.
- ❖ تتركز هذه المحددات في بيئة الاستثمار القائمة في المجتمع.
- ❖ تتمثل أهميتها في أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين، مما ينعكس في حسن إدارة الشركة من خلال تقليل التعارض بين مصالح مختلف الأطراف بها.

ثانيا : المحددات الداخلية

- ❖ القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال والشركات، والقوانين المتعلقة بالإفلاس، والقوانين التي تنظم المنافسة وتمنع الممارسات الاحتكارية.
- ❖ كفاءة القطاع المالي والمصرفي (المصارف وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل الذي يشجع الشركات على التوسع.
- ❖ د رجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.
- ❖ كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات، والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضًا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.
- ❖ دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين وغيرها من الجمعيات المهنية.

الفرع : الثاني مبادئ الحوكمة

لتطبيق الحوكمة بشكل صحيح وسليم , يتطلب الالتزام بعدة مبادئ , التي تمثل القواعد الاساسية للممارسات الإدارية ,اذ ارسلت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المبادئ الرئيسية لحوكمة الشركات والمشروعات , وقامت بتطويرها حتى اصبحت مرجعية وهذا سنة 1999 م , وقد تركزت مبادئ الحوكمة الصادرة عن المنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حسب نسخة عام 2004م

ومنه نجد مبادئ حوكمة الشركات متمثلة في ما يلي : (حمزة و بدروني ، 2021)

حقوق المساهمين: تشتمل حقوق المساهمين على الحقوق الأساسية التالية (حمزة و بدروني ، 2021):

1. الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
2. المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.
3. انتخاب مجلس الإدارة.
4. الحصول على حصص من أرباح الشركة.
5. الحق في المشاركة في التعديلات الخاصة بالنظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.
6. الحق في المشاركة في اتخاذ قرار طرح أسهم إضافية.
7. الحق في المشاركة في اتخاذ قرار بشأن أية تعاملات مالية غير عادية.

المعاملة المتكافئة للمساهمين: تتمثل المعاملة المتكافئة للمساهمين في:

1. يجب أن يكمل إطار الحوكمة المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة ما إذا انتهكت حقوقهم.
2. المعاملة المتكافئة للمساهمين المنتمين إلى نفس الفئة.

المطلب الرابع : اليات حوكمة الشركات

الفرع الاول : الاليات الداخلية

مجلس الادارة :

يعد مجلس الإدارة أداة فعّالة في مراقبة سلوك الإدارة التنفيذية، إذ يسهم في حماية رأس المال المستثمر من سوء الاستخدام من قبل الإدارة، وذلك من خلال الصلاحيات القانونية الممنوحة له، والتي تشمل تعيين الإدارة العليا أو إعفاءها وتحديد مكافآتها. ويُعتبر مجلس الإدارة المحرك الرئيس لنظام حوكمة الشركات، نظراً لدوره المحوري في وضع السياسات العامة لأنشطة الشركة، بما يضمن حماية حقوق المساهمين. كما يتمتع المجلس بالسلطة العليا في تحديد شكل ومضمون التقرير السنوي للشركة، والذي تُعزز تفصيلاته من شفافية المعلومات المتاحة، مما يرفع من مستوى الحوكمة. وينبثق عن مجلس الإدارة عدد من اللجان المتخصصة، أبرزها لجنة التدقيق، ولجنة التعيينات، ولجنة المكافآت والتعويضات. (الدبن، 2015).

هيكل الملكية:

يعد هيكل الملكية إحدى آليات الحوكمة الجوهرية، إذ يُعبّر عن توزيع نسب الملكية في الشركة، ويعكس في الوقت ذاته حقوق المساهمين ومدى تأثيرهم في عملية اتخاذ القرار. ويسهم هيكل الملكية الفعّال في تحسين جودة الحوكمة من خلال تقليص تكاليف الوكالة الناتجة عن الانفصال بين الملكية والإدارة. وقد أشار كل من جنسن ومكلينغ إلى أن هيكل الملكية يمكن أن يعمل كآلية رقابية فعّالة تحدّ من تضارب المصالح المرتبط بمشكلات الوكالة، من خلال تعزيز الإشراف على أداء الإدارة وضمان توافقه مع مصالح المالكين. (فيروز و كواشي ، 2023)

التدقيق الداخلي:

يعد التدقيق الداخلي إحدى آليات الحوكمة الفاعلة، إذ شهد تطورًا ملحوظًا في نطاقه ليصبح أداة محورية لفحص وتقييم كفاءة وفعالية نظم الرقابة الداخلية، ومتابعة تنفيذ المهام المختلفة داخل المنشأة. ويقوم التدقيق الداخلي بتزويد الإدارة بشكل مستمر بالبيانات والمعلومات التي تبرز أثر القرارات الإدارية المتخذة على أداء مراكز المسؤولية ونتائج الأنشطة، مما يمكّن الإدارة العليا من الاعتماد عليها كأساس لاتخاذ قرارات جديدة، سواء لتصحيح مسارات قائمة أو لتبني سياسات جديدة. ونظرًا لهذا الدور الشامل، يُشار أحيانًا إلى التدقيق الداخلي بالتدقيق الإداري، حيث تمتد خدماته لتشمل مراجعة الجوانب المحاسبية والمالية والتشغيلية للمنشأة. (بدرة، 2018)

الفرع الثاني : الاليات الخارجية

التشريعات والقوانين : تشكل هذه الآليات، في كثير من الأحيان، عنصرًا مؤثرًا في طبيعة التفاعلات بين الفاعلين المنخرطين بصورة مباشرة في عملية الحوكمة. وقد أسهمت بعض التشريعات في إعادة تشكيل أدوار هؤلاء الفاعلين الرئيسيين، ليس فقط من حيث وظائفهم ومهامهم ضمن منظومة الحوكمة، بل أيضًا من حيث أنماط تفاعلهم وآليات التنسيق فيما بينهم. (بدرة، 2018)

الافصاح والشفافية:

يمثل الإفصاح والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية أحد المبادئ والأركان الرئيسية التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات, لذا لم يخلو أي تقرير صادر عن منظمة أو دراسة علمية من التأكد على دور الحوكمة في تحقيق الافصاح والشفافية خاصة وأنها من الأساليب الفعالة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة, ويمثلان احد مؤشرات الهامة للحكم على تطبيق نظام الحوكمة من عدمه داخل الوحدات المختلفة. (لخضر و عزوي ، 2018) (مبارك و براشد ، 2020، صفحة 05)

التدقيق الخارجي:

هو عملية يقوم بها المدقق المستقل بفحص القوائم المالية والسجلات المحاسبية المحاسبة بهدف إعطاء رأي عن مدى عدالة القوائم المالية والحسابات والتزامها بمعايير المحاسبة المقبولة عموما. وتعرف ايضا انها المراجعة التي تتم بواسطة طرف من خارج المؤسسة بغية فحص البيانات والسجلات المحاسبية المولودة لها, وذالك لإحصائها المصداقية حتى تنال القبول والرضا لدى مستعملي هذه المعلومات من الاطراف الخارجية خاصة(المساهمون, المستثمرون, البنوك).

المنافسة السوقية:

الشركات المؤسسة ذات التسيير غير الجيد تضعف منافستها, وفي إطار المنافسة الشديدة في السوق لم يبق لها خيار إلا إصلاح منافستها من اجل البقاء, فضغط المنافسة على المسيرين هو عامل يدفعهم للتسيير بالطريقة المناسبة. من جهة, بالنسبة لبعض الباحثين امثال جنسن , ستولز (يعتبرون ان الديون تلعب دور في انضباط المسيرين, لأن المؤسسة التي لها ديون هي مجبرة على تسديدها للمقرض) في هذه الحالة لا يمكن التمويل من خلال الأموال الخاصة) وفي هذا السياق جاء charreaux بوجهة انظر أخرى, يرى من صعب تعين حدود المؤسسة حدود المؤسسة والتفرقة بين ما تحمله البيئة الداخلية والخارجية, فهو يصنف ألية الحوكمة وفق خاصيتين : (الخصوصية/المقصد). (بركاني، 2014، صفحة 51)

المبحث الثاني : حوكمة الشركات العائلية

تعد الشركات العائلية من أكثر أنواع الشركات شيوعًا على الصعيد العالمي، حيث تشكل ما نسبته 85% من مجموع الشركات الخاصة، وذلك حسب إحصائيات سنة 2019، ما يجعلها أحد الركائز الأساسية في قطاع الأعمال الخاص. وتندرج هذه الشركات ضمن فئة الشركات التجارية، كما ورد في نص المادة 416 من القانون المدني الجزائري (الأمر رقم 75-58)، والتي تعرف الشركة على أنها عقد يلتزم بموجبه شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر بالمساهمة في نشاط اقتصادي مشترك، من خلال تقديم حصة من مال أو عمل أو نقد، بهدف تحقيق أرباح توزع بينهم أو تحقيق هدف اقتصادي معين.

وتؤدي الشركات العائلية دورًا بالغ الأهمية في دعم التنمية الاقتصادية، بالنظر إلى تأثيرها المباشر على العديد من المؤشرات الاقتصادية، كالناتج المحلي الإجمالي، والادخار، وغيرها من المؤشرات الحيوية.

وفي ضوء ما سبق، يتناول هذا المبحث الجوانب النظرية والعملية للشركات العائلية، من خلال التطرق إلى تعريفها وخصائصها، وتحليل آليات تطبيق الحوكمة داخلها، بالإضافة إلى استعراض أبرز التحديات التي تواجهها وسبل معالجتها.

المطلب الأول : ماهية الشركات العائلية

تعددت التعاريف المتعلقة بالشركات العائلية وتنوّعت بشكل لافت، إذ تشير إحصائيات سنة 2015 إلى وجود أكثر من 93 تعريفًا مختلفًا لهذا المفهوم، وهو ما يعكس اتساع نطاقه وتشعّب أبعاده. وتُعدّ الشركات العائلية من الفاعلين الأساسيين في الاقتصاد، نظرًا لدورها الحيوي في دعم التنمية الاقتصادية وتأثيرها المباشر على الاقتصاد المحلي، الأمر الذي جعل منها محورًا مهمًا للبحث والدراسة.

الفرع الأول : مفهوم الشركات العائلية

وبناءً على ذلك، يهدف هذا العنصر إلى تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المرتبطة بالشركات العائلية، مع العمل على تحليلها وتحديد الإطار المفاهيمي الأمثل لهذا النوع من الشركات.

- عرفها البنك الدولي : انها الشركة التي تمتلك غالبيتها وتسيطر على ادارتها عائلة معينة. (الزميع، 2016)
- تعد حوكمة الشركات, في الأغلب, مجالا للشركات للكبيرة المدرجة في أسواق الأسهم, غير أنها تقدم ايضا إطار قيم لتناول قضايا الاستدامة وتعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية وبالنسبة لهذه الشركات, التي تمثل غالبية الشركات في الشركات في الدول النامية, يمكن ان تساعد إجراءات حوكمة الشركات في تسهيل الانتقال السلس للثروة من جيل إلى اخر, والحد من النزاعات داخل العائلات, وتعد الحوكمة الرشيدة عنصرا أساسيا في ضمان جودة القوائم والتقارير المالية وإدارة الأعمال بفاعلية, مع إمكانية طرح أسهم هذه الشركات سوق الاوراق المالية. (محمد)
- هي شركة عائلية تعود ملكيتها الى عائلة واحدة , تعود نشأتها على الشخص المؤسس . وغالبا ما تنتقل ملكيتها الى الاجيال بالتوريث. (وسيلة و قاسمي)
- الشركات العائلية هي التي يكون غالبية التصويت فيها تحت سيطرة افراد من عائلة واحدة , وتنتقل ملكيتها من المؤسس الى الأحفاد. (الرزاق، 2013)

- الشركات العائلية هي التي اغلب الافراد المهيمنة فيها من عائلة واحدة , وهدفها توارث هذه الشركة عبر الاجيال القادمة. (امال و بن احمد ، 2019)

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الاتي :

نعرف الشركات العائلية هي الشركة التي يمتلك اغلب افرادها على حق التصويت , ويكون المدير التنفيذي لها من نفس العائلة , والتي يتوارثها أحفاد المؤسس الرئيسي عبر الازمنة القادمة , والمحافظة على استمراريتها .

الفرع الثاني : خصائص الشركات العائلية

بطبيعة الامر ان لشركات العائلية لها خصائص تميزها عن باقي الشركات الاخرى , التي تمنحها الاستمرارية والمنافسة مع باقي الشركات , اذا نجد في بعض المراجع ان هذه الخصائص تنقسم الى نقاط قوة ونقاط ضعف لهذه الشركات العائلية ,ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي :

اولا : الخصائص التي تعتبر من نقاط القوة للشركات العائلية

الالتزام : بما ان العائلة هي المالكة للشركة فإنه يجب ان تثبت أعلى مستوى من التفاني في رقابة نموها ومراقبة اعمالها وازدهارها واستمراريتها وحرص على انتقالها الى الاجيال القادمة. (وسيلة و قاسمي)

استمرارية المعرفة : تجعل الشركة العائلية مهمة نقل معرفتها الى الاجيال امر مهم ونقل خبرتها ومهارتها للأحفاد من اولويتها , حيث ينغمس الكثير من افراد العائلة في شركتهم العائلية قبل بلوغهم. (الرزاق، 2013)

الموثوقية والكبرياء : نظر لاسم الشركة وسمعتها العائلية المصاحبة لما تقدمه الشركة من خدمة او منتج , فهي تجتهد لزيادة جودة مخرجاتها والحفاظ على علاقة صحية وجيدة بينها وبين شركائها. (الرزاق، 2013)

ثانيا : الخصائص التي تعتبر من نقاط ضعف الشركات العائلية

التعقيد : تعدّ الشركات العائلية أكثر تعقيدًا من نظيراتها غير العائلية من حيث القواعد التنظيمية والحوكمة، وذلك نتيجة إدماج عنصر العائلة في البنية الإدارية والقرارات الاستراتيجية. فوجود الروابط العائلية يُدخل أبعادًا إضافية على مسار العمل، من بينها العواطف، العلاقات الشخصية، والاعتبارات العائلية، مما يزيد من تعقيد القضايا التي تواجهها هذه الشركات. وعلى خلاف المؤسسات التقليدية، يتقلد أفراد العائلة في الشركة أدوارًا متعددة — كمالكين، ومديرين، وموظفين — الأمر الذي قد يؤدي أحيانًا إلى تداخل في المصالح وغياب الحياد في اتخاذ القرارات، نتيجة تباين الدوافع والتوجهات بين أعضاء العائلة.

عدم التمسك بالرسميات : نظرا لان لمعظم العائلات تقوم بإدارة شركاتها بأنفسها (خلال جيل الاول والثاني على الاقل) , عادة ما يكون الاهتمام بوضع ممارسات واجراءات محددة خاصة بالعمل قليل جدا ,كلما ازدادت العائلة والشركة في النمو , قد يؤدي هذا الوضع الى ظهور العديد من اوجه القصور والنزاعات الداخلية التي قد تهدد استمرارية الشركة. (الرزاق، 2013)

قلة الانضباط : لا تنتبه الكثير من الشركات العائلية الى المجالات الاستراتيجية الرئيسية بشكل كاف مثل مخطط توريث منصب الرئيس التنفيذي والمناصب الإدارية الرئيسية الاخرى وتوظيف افراد العائلة في الشركة وجذب المدراء الخارجيين ذوي المهارات والحفاظ عليهم , إن تأخير او تجاهل مثل هذه القرارات الاستراتيجية الهامة قد يؤدي الى فشل الاعمال في اي شركة عائلية. (وسيلة و قاسمي)

الفرع الثالث : مراحل نمو الشركات العائلية

تواجه الشركات العائلية تحديات فريدة عبر مراحل نموها المختلفة، بدءًا من التأسيس وصولًا إلى الانتقال بين الأجيال والنضوج. كل مرحلة تتطلب استراتيجيات مختلفة لإدارة العلاقات العائلية وتنظيم العمليات التجارية. من المهم فهم هذه المراحل لضمان استمرارية الشركة وتفادي الصراعات المحتملة بين المصالح العائلية والتجارية.

أولا : مرحلة المؤسس (المالك المسيطر)

وتسمى كذلك بمرحلة الجيل الاول هي الخطوة الأولى لإنشاء الشركة العائلية، وتكون ملكية الشركة بالكامل للمؤسس(المؤسسون)، وقد يلجأ بعض المؤسسين إلى استشارة عدد قليل من المستشارين الخارجيين و/أو رفقاء العمل، لكنهم يتخذون غالبية القرارات الرئيسية بأنفسهم .وتتسم هذه المرحلة بالتزام شديد من قبل المؤسس(المؤسسون)بالعمل على تحقيق النجاح لشركته، كما تتسم بهيكل حوكمة بسيط .ولعل أهم تحدي تواجهه الشركة العائلية في هذه المرحلة هي خطط انتقال الملكية، لأن اكتمال تطور الشركة العائلية إلى المرحلة التالية يحتم على المؤسس (المؤسسون) اتخاذ الجهود اللازمة للتخطيط لانتقال الملكية ولإعداد القائد التالي للشركة. (فتيحة، الشركات العائلية نماذج وتجارب، 2020، صفحة 15)

ثانيا : مرحلة اشراك أبناء العم (جيل الثاني)

هذه هي المرحلة التي يتم فيها نقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس (المؤسسون) ونظراً لانضمام مزيد من أعضاء العائلة إلى الشركة، فإن مشاكل الإدارة ستصبح أكثر تعقيداً نسبياً عما كانت عليه في المرحلة الأولى من إنشاء الشر كة، وإليكم بعض التحديات الشائعة في مرحلة إشراك الأبناء: الحفاظ على التجانس بين الإخوة، وتنظيم عمليات وإجراءات العمل، وإرساء قنوات الاتصال الفعالة بين أعضاء العائلة وتأمين خطة انتقال المناصب الادارية الرئيسية. (فتيحة، الشركات العائلية نماذج وتجارب، 2020، صفحة 54)

ثالثا : مرحلة اتحاد الأقرباء (الجيل الثالث)

في هذه المرحلة تصبح حوكمة الشركة أكثر تعقيدا مع تزايد انضمام أفراد العائلة في أعمال الشركة، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بما في ذلك أبناء الإخوة وأبناء الأعمام والأصهار .ولما كان الكثير من هؤلاء الأفراد ينتمون إلى أجيال وفروع مختلفة من العائلة، فقد تتباين أفكارهم بشأن كيفية إدارة الشركة ووضع استراتيجيتها العامة .وبالإضافة إلى ذلك، من المحتمل بدرجة كبيرة أن ينتقل أي صراع كان قائما بين الإخوة في المرحلة السابقة إلى جيل أبناء العمومة أيضا .ونتيجة لذلك تنطوي هذه المرحلة على معظم قضايا الحوكمة العائلية .ومن أكثر القضايا المعروفة التي تواجهها الشركات العائلية في هذه المرحلة :توظيف أفراد العائلة، وحقوق المساهمين من العائلة، وتسييل الأسهم، وسياسة توزيع الأرباح، ودور أفراد العائلة في الشركة، وفض المنازعات في العائلة ورؤية العائلة ورسالتها. (فتيحة، الشركات العائلية نماذج وتجارب، 2020، صفحة 16)

جدول(1) :يلخص قضايا حوكمة الشركات العائلية الرئيسية التي نواجهها الشركات خلال دورة تطويرها

مرحلة الملكية	قضايا المساهمين المسيطرين
مرحلة المؤسس (المالك المسيطر)	● انتقال القيادة ● التوريث ● تخطيط التركة
مرحلة اشراك الابناء (الجيل الثاني)	● الحفاظ على العمل الجماعي ● استدامة الملكية ● التوريث
مرحلة اتحاد الاقرباء (الجيل الثالث)	● تخصيص رأس مال الشركة ● مستويات الارباح والديون ● سيولة المساهمين ● حل النزعات العائلية ● مشاركة العائلة ودورها ● رؤية العائلة واهدافها ● ارتباط العائلة بالعمل

(Abouzaid, 2018, p. 16)

الفرع الرابع : اهمية حوكمة الشركات

تكمن اهمية حوكمة الشركات العائلية في كونها المساعد الاساسي في تحسين نظام الشركة واستمرارها ويرى ان اهمية حوكمة الشركات ما يلي :

1. تساعد حوكمة الشركات العائلية في فصل الملكية عن الإدارة.
2. تعزيز الشفافية والافصاح المالي مما يزيد ثقة المساهمين.

كما نرى ان اهميتها تكمن في : (حمدي و بوسكة ، 2019)

1. زيادة فرص التوسع والنمو
2. جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتخفيض تكلفة التمويل.
3. مكافحة الفساد المالي والإداري.
4. زيادة ثقة المستثمرين وحماية حقوقهم.

تجنب المشاكل المالية والإدارية يتطلب التحليل المستمر للأداء واتخاذ الإجراءات الوقائية في الوقت المناسب. (فتيحة، الشركات العائلية نماذج وتجارب، 2020)

المطلب الثاني : الأنواع والأشكال القانونية للشركات العائلية

الفرع الأول : أنواع الشركات العائلية

حسب التقسيم التنظيمي تقسم الشركات العائلية الى ثلاثة انواع :

اولا : الشركات العائلية التقليدية :

تميّز الشركات العائلية التقليدية بقدرتها العالية على التخطيط طويل الأمد، مما يعزّز فرص استمراريتها عبر الأجيال. ويلاحظ أن نموها يتم في الغالب من داخل المؤسسة نفسها، مدفوعًا بعوامل داخلية أكثر من تأثرها بالظروف الخارجية. كما تتسم هذه الشركات بقدر كبير من الاستقرار والقدرة على البقاء لفترات طويلة، بالإضافة إلى ما تتمتع به من سمعة طيبة نابعة من جودة خدماتها وحرصها على بناء علاقات موثوقة مع المتعاملين. (فتيحة، الشركات العائلية نماذج وتجارب، 2020)

ثانيا : الشركات العائلية التقليدية الصراعية

تختلف الشركات العائلية الصراعية عن نظيرتها التقليدية من حيث مستوى الصراعات الداخلية التي تنشأ داخل المؤسسة، والتي تعود غالبًا إلى تباين وجهات النظر حول التوجهات المستقبلية للشركة. وتُعد هذه الصراعات من أبرز التحديات التي تواجه هذا النوع من الشركات، حيث يصعب على الاستشاريين في كثير من الأحيان التوصل إلى حلول فعالة بسبب حدة الخلافات. وغالبًا ما تنتهي هذه النزاعات بتفكك الهيكل العائلي أو اللجوء إلى بيع الشركة، ما يُهدد استمراريتها على المدى الطويل. (فتيحة، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، 2012)

ثالثا : الشركات العائلية الريادية:

وهذا يعتبر من أصعب أنواع الشركات العائلية، حيث يقوم رائد الأعمال بقيادة الشركة إلى أن يخلفه قائد آخر أو أكثر من أبنائه، ويلاحظ أن هذا النوع من الشركات يطفو عليه سمة التنافس، حيث ينظر كل فرد في العائلة إلى حصته من الميراث، كما يبرز في هذا النوع من الشركات اختلاف كفاءة الأبناء في أداء الأعمال وقيادة. (فتيحة، الشركات العائلية نماذج وتجارب، 2020)

الفرع الثاني : الاشكال القانونية للشركات العائلية.

اولا : معنى الشكل القانوني

يقصد بالشكل القانوني logal forme هو الشكل الذي تأخذه الشركة من الناحية القانونية عندما تحصل على ترخيص العمل وعند حصولها على مكانة رسمية وقانونية, فهذا الشكل يحدد من يملك الشركة من ناحية القانونية ,تؤثر في اختيار الشكل القانوني عدة عوامل مثل اهداف المسطرة للشركة وهيكل الضرائب والمخاطر طبيعة النشاط وحجم راس المال إلى غير ذالك من عوامل, كما تغيير من شكلها حسب التغيير الذي يساعد وضع الشركة فمثلا في حالة زيادة عضو جديد تتغير الي شكل مساهمة, وفي حالة خسارة فتتراجع لشركة فردية. (فتيحة، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، 2012)

ثانيا : الاشكال القانونية الاساسية التي تأخذها الشركات العائلية

1 شركة الاشخاص :

تقوم الشركات الاشخاص في تكوينها على شخصية شركائها نظرا للتعارف القائم بينهم وللثقة التي تربطهم ببعضهم البعض, كما تشمل ثلاث انواع :

شركة التضامن : هي احد اشكال شركات الاشخاص والتي يتحمل فيها الشركاء مسؤولية سداد ديون الشركة من اموالهم الشخصية لا في حدود رأس المال المتضمن بالمشروع. تتكون من شخص على الاقل فما اكثر من اجل المباشرة في العمل. (دفترة، ماهي شركة التضامن مزيا والعيوب، 2024)

شركة المحاصة : تعرف شركة المحاصة على انها : شركة مستترة ليس لها شخصية معنوية ولا اسم لها كما انها لا تملك عنوانا تجاريا, تنعقد بين شخصين او اكثر لاقتسام الأرباح والخسائر المترتبة عن عمل تجاري أو أكثر يقوم به احد الشركاء باسمه الخاص. (لامية و مرابطين ، 2020، صفحة 07)

2 شركات رؤوس الأموال :

شركة المساهمة : تعتبر من أكثر الأشكال الملكية والقانونية تعقيدا مقارنة مع الأشكال الأخرى من الشركات الأشخاص, والسمة الأساسية لها هي ان رأسمالها مقسم إلى أجزاء متساوية يطلق عليهم حملة الأسهم او أصحاب الأسهم. (وردية، 2015)

شركة التوصية البسيطة : هي الشركة التي تعقد بين شركاء بعضهم متضامنون، وبعضهم موصون، فالمتضامنون هم الذين لهم أموال ويقومون بأعمال إدارة الشركة، وهم مسؤولون عن الإدارة، متحملون لالتزاماتها، متضامنون في هذه المسؤولية وفي إيفاء ديون الشركة. والموصون: يقدمون المال، ولا يسألون عن إدارتها، ولا يتحملون التزاماتها. (الزحيلي، بلا تاريخ، صفحة 3972)

3 الشركات ذات طبيعة مختلطة :

1شركات ذات مسؤولية محدودة : هي شركة أموال , تؤسس بين شريكين اثنين على الاقل و خمسين على الاكثر, يحدد رأسمالها الاجتماعي بحرية من طرف الشركاء في القانون الأساسي للشركة, يلتزم الشركاء بديون الشركة حسب مساهمتهم في رأسمال الاجتماعي و يمكن ان تكون المساهمة تقديم عمل دون ان يدخل في تأسيس رأسمال الشركة, كما تسير من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين. (دفترة، ماهية شركة ذات مسؤولية محدودة مزيا وعيوب، 2024)

الشركات ذات مسؤولية محدودة لشخص الواحد :

شركة الشخص الواحد ذات المسؤولية المحدودة هي إحدى شركات الأموال. تتميز بتكونها من شخص واحد فقط لا فردين كأغلب الشركات، ولأنها شركة ذات مسؤولية محدودة تتحمل الخسارة في نطاق رأس المال فقط. في شركة الشخص الواحد، الذمة المالية لمالك الشركة تكون منفصلة تمامًا عن الشركة. رغم هذا، يمكن للدائنين المطالبة بأملاك الشخص صاحب الشركة في حالة أنه لم يفرق بين ذمته المالية وذمة الشركة. (دفترة، ماهية شركات ذات مسؤولية محدودة لشخص الواحدة، 2024).

المطلب الثالث : اليات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية.

تتمثل الاليات المطبقة في الشركة العائلية من الاساسيات الواجبة من اجل ضمان نظام حوكمة فعال, حيث تتمثل هاذه الاليات في ما يلي :

الفرع الاول : حوكمة العائلة

يساهم تبني ممارسات حوكمة فعالة في الشركات العائلية منذ المراحل الأولى لتأسيس المشروع في تعزيز العلاقات العائلية ، وضمان استقرار العمليات التجارية، وتسهيل ذب الكفاءات الإدارية. كما توفر هذه الممارسات إدارة أكثر كفاءة و فعالية . بالإضافة إلى ذلك تتيح ممارسات الحوكمة التواصل المفتوح بين أفراد العائلة، مما يعزز فرص مناقشة القضايا المتعلقة بالشركة ويسهم في تقوية الروابط العائلية. ويساعد هيكل الحوكمة الفعّال في معالجة التحديات التي قد تنشأ في مسار الشركة، مثل قضايا توظيف أفراد العائلة، وحل النزاعات، وتنظيم ملكية الأسهم. من أبرز الآليات الفعالة في حوكمة الشركات العائلية ما يلي : (حمدي و بوسكة ، 2019)

اولا : اجتماع العائلة : في المرحلة المبكرة من عمر الشركة العائلية، والتي تتسم بغياب الطابع الرسمي في الهيكلة والتنظيم، تتركز السلطة عادةً في يد المؤسس أو مجموعة المؤسسين. وغالبا ما يُدار العمل بأسلوب فردي يُركز على القرارات الأحادية، حيث يلعب المؤسس الدور المحوري في التسيير. وتُعقد الاجتماعات العائلية خلال هذه المرحلة كوسيلة غير رسمية لتبادل المعلومات، وتعزيز التواصل بين أفراد العائلة، والتوصل إلى توافقات مبدئية، فضلاً عن كونها منصة لتوليد الأفكار والمبادرات الجديدة. (فهمي و ديفيد ، 2024)

ثانيا : جمعية العائلة : ع انخراط الجيل الثاني من العائلة في إدارة الشركة، تبدأ الاجتماعات العائلية في اتخاذ طابع أكثر رسمية، حيث تُعقد عادةً مرة أو مرتين في السنة. وخلال هذه اللقاءات، يتم تناول مختلف القضايا المرتبطة بنشاط الشركة، مما لا يقتصر على الإحاطة بمجريات العمل، بل يتيح أيضًا لأفراد العائلة فرصة لتبادل الآراء وطرح الأفكار المتعلقة بتطوير المشروع. ومع ذلك، فإن غياب السياسات الرسمية والواضحة في هذه المرحلة قد يؤدي إلى نشوء خلافات أو نزاعات داخلية بين أفراد العائلة، ما يُبرز أهمية تنظيم العلاقات العائلية ضمن إطار حوكمي متين. (فهمي و ديفيد ، 2024)

ثالثا : مجلس العائلة : حيث يتوسع الجيل الثاني ليضم الانساب و ابناء العم , قد يصبح وجود كيان حاكم يمثل مصالح العائلة الاوسع مناسبا للمساعدة في صنع القرار , وينتخب افراد العائلة في المجلس , ويجتمعون في الغالب من مرتين الى ستة مرات في العام. (فهمي و ديفيد ، 2024)

رابعا : مكتب العائلة : هو المركز الاستشاري والاداري التي تشرف عليه العائلة وخاصة الشركات العائلية الكبرى الثرية , بغرض تقديم المشورة فيما يتعلق بتخطيط الاستثمارات الشخصية والضرائب والتغطية التأمينية وتخطيط التصرف بالملاك , والاستشارات للمسار الوظيفي وغيره من موضوعات التي تهم افراد العائلة. (فهمي و ديفيد ، 2024)

خامسا : لجان حوكمة العائلة : نجد في العائلة المالكة لشركة انه من المفيد انشاء انواع اخرى من اللجان التي تغطي مجالات ذات اهمية لها , نذكر في ما يلي بعض اللجان. (حمدي و بوسكة ، 2019)

1. **لجنة التعليم** : هذه اللجنة مسؤولة عن المساعدات برأس المال البشري على العائلة وبقدرته على التعاون بكفاءة في تنفيذ مهام الحوكمة، يمكن لهذه اللجنة أن تنظم دورات عن المحاسبة المساعدة أفراد العائلة عن قراءة وفهم القوائم المالية لشركتهم.
2. **لجنة استرداد قيمة الأسهم**: ويشرف عليها مجلس العائلة، وتقوم بإنشاء وإدارة صندوق للمساهمين الذين يرغبون في تسيير أسهمهم بسعر عادل حتى يتسنى لهم مزاولة أنشطة أخرى بهذه الأموال.
3. **لجنة تخطيط المسار الوظيفي**: وتعمل على وضع سياسات التوظيف لأفراد العائلة الذين يرغبون في الالتحاق بالشركة العائلية، كما تقوم بمتابعة المسار الوظيفي لأفراد العائلة.
4. **لجنة الترفيه واللقاءات العائلية** : والغرض من هذه اللجنة هو إعداد برامج ترفيهية وغيرها من اللقاءات التي تجمع شمل العائلة حول أنشطة ترويحية، وتقوم بعقد لقاءات سنوية لتقوية العلاقات بين الأقارب .

الفرع الثاني : ميثاق العائلة

يعد ميثاق العائلة من أبرز واهم الآليات الأساسية لحوكمة الشركات العائلية, اذ يعتبر مجموعة من المبادئ والقواعد التي يتم تحديدها بدقة من قبل خبراء متخصصين وبمشاركة جميع الأطراف المعنية ,ويحظى هذا الميثاق بقبول واحترام أفراد العائلة, غالبا ما يتناول الميثاق العائلي القضايا الجوهرية التي تؤثر في استمرارية ونمو المؤسسة العائلية, مثل تحديد رسالتها التي تعكس أهدافها وغاياتها, وتوضيح حقوق الملكية في المؤسسة من حيث نشأتها, وانتقالها وانتهائها. كما يتناول الميثاق تنظيم العلاقة بين أفراد العائلة وكيفية ترتيب مسألة الخلافة وتعاقب الإدارة بين الأجيال المتعاقبة, بالإضافة إلى تحديد قواعد شغل الوظائف القيادية في المؤسسة وإجراءات توظيف أبناء العائلة, فضلاً عن أسس تدريبهم وتأهيلهم وفقاً لاحتياجات المؤسسة, عادةً ما يشمل ميثاق العائلة العناصر التالية : (حمدي و بوسكة ، 2019)

اولا : سياسة التوظيف في الشركة العائلية

تواجه الشركات العائلية تحديا بشان توظيف افراد العائلة ومعارفها المقربين , اذا يمكن وضع سياسات وإجراءات واضحة تحدد المؤهلات والمتطلبات الخاصة بكل وظيفة، يمكن للشركة ضمان جذب الأشخاص المناسبين. وبهذا الشكل مما يجعل الشركة تشعر بالثقة عند توظيف أفراد من العائلة أو الأصدقاء, كما يتم تحديد المهارات والقدرات المتوقعة من الشخص بكل دقة , مما يساعد في وضوح التوقعات والأدوار داخل الشركة.

ثانيا: سياسات تملك أفراد العائلة لأسهم الشركة العائلية

بالنسبة لبعض الشركات, من الضروري تحديد سياسات واضحة لملكية الأسهم منذ المراحل الأولى لبدء العمل, يساعد ذلك في وضع التوقعات الصحيحة بين أفراد العائلة فيما يتعلق بحقوق ملكية الأسهم, بما في ذلك ما إذا كان يُسمح للأصهار أو لغيرهم من أفراد العائلة بتملك أسهم في الشركة. وتُعتبر السياسة الجيدة لتملك الأسهم تلك التي تحدد الآليات التي تتيح لأفراد العائلة بيع أسهمهم في حال رغبتهم في الحصول على قيمتها نقدًا. (حمدي و بوسكة ، 2019)

ثالثا : حوكمة إدارة الشركة العائلية

تختلف ادارة الشركات العائلية عن غيرها فمثلا في الشركات غير العائلية, يمكن لأي شخص أن يعمل كموظف أو مدير. كما يمكنه الجمع بين بعض هذه الأدوار. أما في الشركات العائلية فالأمر يكون أكثر تعقيدًا , حيث يتميّز أفراد العائلة في الشركات العائلية بإمكانية توليهم لعدة أدوار في آن واحد، مثل دور المالك، والمدير، وأحيانًا الموظف التنفيذي، وهو ما يترتب عليه تحمّل مسؤوليات متعددة داخل الهيكل التنظيمي للشركة. وترتبط هذه الأدوار المتداخلة بحوافز ودوافع مختلفة، ما يعقّد من طبيعة العلاقات الداخلية، ويزيد من التحديات الإدارية والحوكمية التي تواجهها الشركات العائلية مقارنة بالشركات غير العائلية، التي غالبًا ما تتسم بفصل أوضح بين الملكية والإدارة. (حمدي و بوسكة ، 2019)

1. **جمعيات المساهمين :**

هي السلطة العليا في الشركة والمسؤولة عن جميع شؤونها, حيث تمثل الجمعية العامة عند انعقادها بشكل صحيح لجميع أفراد العائلة الحق في ممارسة حقوقهم واختصاصاتهم المتعلقة بالشركة, وتقوم الجمعية بممارسة دورها وفقًا لأحكام نظام الشركات والنظام الأساسي للشركة. (حمدي و بوسكة ، 2019)

2. **مجلس الإدارة :**

يتم انتخاب رئيس مجلس الإدارة ونائبه من بين الأعضاء عن طريق الاقتراع السري. وتتمثل وظيفة المجلس في وضع السياسات العامة، والخطط الاستراتيجية، والآليات الأساسية التي توجّه نشاط الشركة، إلى جانب الإشراف على تنفيذها ومراجعتها بشكل دوري. ويشمل ذلك التخطيط الاستراتيجي، وخطط العمل المرحلية، وآليات إدارة الأزمات الإدارية، إضافة إلى السياسات المتعلقة بالاستثمار، والتمويل، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية. (حمدي و بوسكة ، 2019)

3. **الإدارة التنفيذية :**

يتعين على مجلس الإدارة اختيار الإدارة التنفيذية للشركة من بين الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة اللازمة لإدارة أعمال الشركة. ويشمل ذلك تحليل الهيكل التنظيمي وتصميمه، وتوضيح اختصاصات وظائف الفريق التنفيذي ومسؤولياته بناءً على احتياجات الشركة وأنشطتها الحالية والمستقبلية. كما يتعين على المجلس تقييم مهارات موظفي الإدارة العليا ومؤهلاتهم بما يتماشى مع الهيكل التنظيمي المعتمد. واتخاذ قرار باستمرارهم أو استبدال غيرهم بهم ,ووضع برامج تدريبية لتأهيل العاملين في الشركة من اصحاب الكفاءات العالية من اجل تولي وظائف الإدارة العليا والوظائف المهمة في الشركة. (حمدي و بوسكة ، 2019)

4. **المراجعة الداخلية:**

تعزز المراجعة الداخلية بشكل كبير في مساعدة الشركة العائلية الوصول الى تحقيق أهدافها وضمان فعالية الرقابة الداخلية, فهي تعمل بالتعاون مع مجلس الإدارة ولجنة المراجعة لإدارة المخاطر والرقابة عليها ضمن إطار حوكمة الشركات, و ذلك من خلال تقييم وتحسين العمليات الداخلية للوحدة الاقتصادية, بالإضافة إلى تعزيز الضبط الداخلي بفضل استقلاليتها وتبعيتها لرئيس مجلس الإدارة, واتصالها المباشر برئيس لجنة المراجعة. (حمدي و بوسكة ، 2019).

5. **المراجعة الخارجية:**

تلعب المراجعة الخارجية دورًا مهمًا وفعّالًا في تعزيز حوكمة الشركات, حيث تساعد في القضاء على التعارض بين المساهمين والإدارة, كما تساهم في تقليص عدم تماثل المعلومات المحاسبية الموجودة في القوائم المالية ,ويقوم المدقق الخارجي بإضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية من خلال المصادقة على القوائم المالية التي تعدها الشركة, بعد مراجعتها والتأكد من صحة البيانات والمعلومات الواردة فيها, كما يقوم المدقق بإعداد تقارير مفصلة ترفق بالقوائم المالية لتوفير شفافية أكبر للمساهمين وأصحاب المصلحة. (حمدي و بوسكة ، 2019)

المطلب الرابع : تأثير اليات حوكمة الشركات العائلية على أداء الشركات

تعتبر حوكمة الشركات إحدى الأسباب التي تساهم في تحسين أداء الشركات، خاصة في الشركات العائلية التي تتميز بتداخل كبير بين الملكية والادارة، وسيطرة افراد العائلة على القرارات واتخاذها، فغياب الضوابط المؤسسية والشفافية في غالب الاحيان يؤدي الى تراجع كفاءة التشغيلية لشركة، وزيادة حدة المخاطر. لذلك يعتبر تطبيق اليات الحوكمة الحديثة عبارة امرا بالغ الاهمية لشركات العائلية، مثل فصل الملكية عن الادارة، لذلك نلخص تأثير الاليات الحوكمية على اداء هذه الشركات العائلية كالتالي :

1. رفع كفاءة الاداء : يجب ان يتم توعية الشركات العائلية بأن التزام الشركات العائلية بتطبيق اليات الحوكمة يرفع من اداء الشركات خصوصا عند تدعيمه في المجالات التي كانت درجة الالتزام بها منخفضة. (علي و سكر، 2018)
2. تعزيز الثقة بين المستثمرين والمؤسسات المالية : اكد دراسة bushee et al ان المستثمرين المؤسسين يلعبون دورا اساسيا حويا في تقوية ممارسات حوكمة الشركات، كما يمكن للحوكمة ان تقلل من عدم تناسق المعلومات بين المساهمين والمستثمرين وهذا قد يؤدي الى تعزيز دوافع الإدارة لتركيز على الاستثمارات، يرى jensen et meckling ان زيادة حصة المديرين من الاسهم سوف يسهم في موائمة افضل للحوافز المادية بين المستثمرين والمساهمين مما يرفع من اداء الشركة نتيجة اتخاذ قرارات استثمارية تعود بالفائدة على الطرفين. (فيروز و كواشي ، 2023)
3. خفض نسب النزعات العائلية.

خلاصة الفصل :

يمكن القول أن حوكمة الشركات ليست مجرد مجموعة من القواعد الإدارية، بل هي منظومة متكاملة تهدف إلى تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة، مثل الملاك، مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، بما يضمن تحقيق الشفافية، العدالة، والمساءلة، ومن ثم تحسين أداء الشركات على المستويين المالي والإداري. وقد اتضح من خلال العرض التاريخي لنشأة وتطور مفهوم الحوكمة، أن هذا المصطلح تطور من كونه أداة لمراقبة أداء المديرين إلى إطار شامل يضم البُعد الاقتصادي والاجتماعي والمؤسسي في ان واحد.

وقد برز من خلال هذا الفصل أن تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية، سواء من خلال هياكل إدارية فعالة، أو عبر ميثاق العائلة، ومجالس العائلة، يمثل عنصرًا جوهريًا في تقليل النزاعات، وتعزيز الشفافية، وتكريس ثقافة العمل المؤسسي، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام لهذه الشركات.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

دراسة ميدانية بمؤسسة عموري _سوفراميماكس_ بسكرة

تمهيد :

بعد التطرق إلى أهم التعاريف والمفاهيم النظرية المتعلقة بالمتغيرات الدراسة (اليات الحوكمة والشركات العائلية) وتطرق لفهم العلاقة بينهما في الفصل الأول، سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى دعم الجانب النظري، وذلك من خلال اسقاطه على شركة عموري سوفراميماكس _بسكرة _ في هذا الفصل، اذا يتناول هذا الفصل التطبيقي ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: العرض العام لمؤسسة SARL SOFRAMIMEX –بسكرة-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المبحث الأول : العرض العام لمؤسسة SARL SOFRAMIMEX –بسكرة–

سنقوم في هذا المبحث بالتعرف على مؤسسة SARL SOFRAMIMEX لولاية بسكرة و ذلك من خلال تبيين طبيعة نشاطها وكيفية نشأتها :

الفرع الأول: تعريف المؤسسة

وهي شركة ذات مسؤولية محدودة وتنشط في مجال التجارة حيث تقوم باستيراد كل المعدات للأشغال العمومية والبناء بما في ذلك قطع الغيار واللواحق استيراد المعدات، ماكنات رفع الأثقال والتفريغ ثم بيعها داخل الوطن، تتفرع عبر 25 نقطة بيع موزعة على مختلف مناطق الوطن ومن بينها الوحدة الأم في بسكرة.

الفرع الثاني: نشأتها

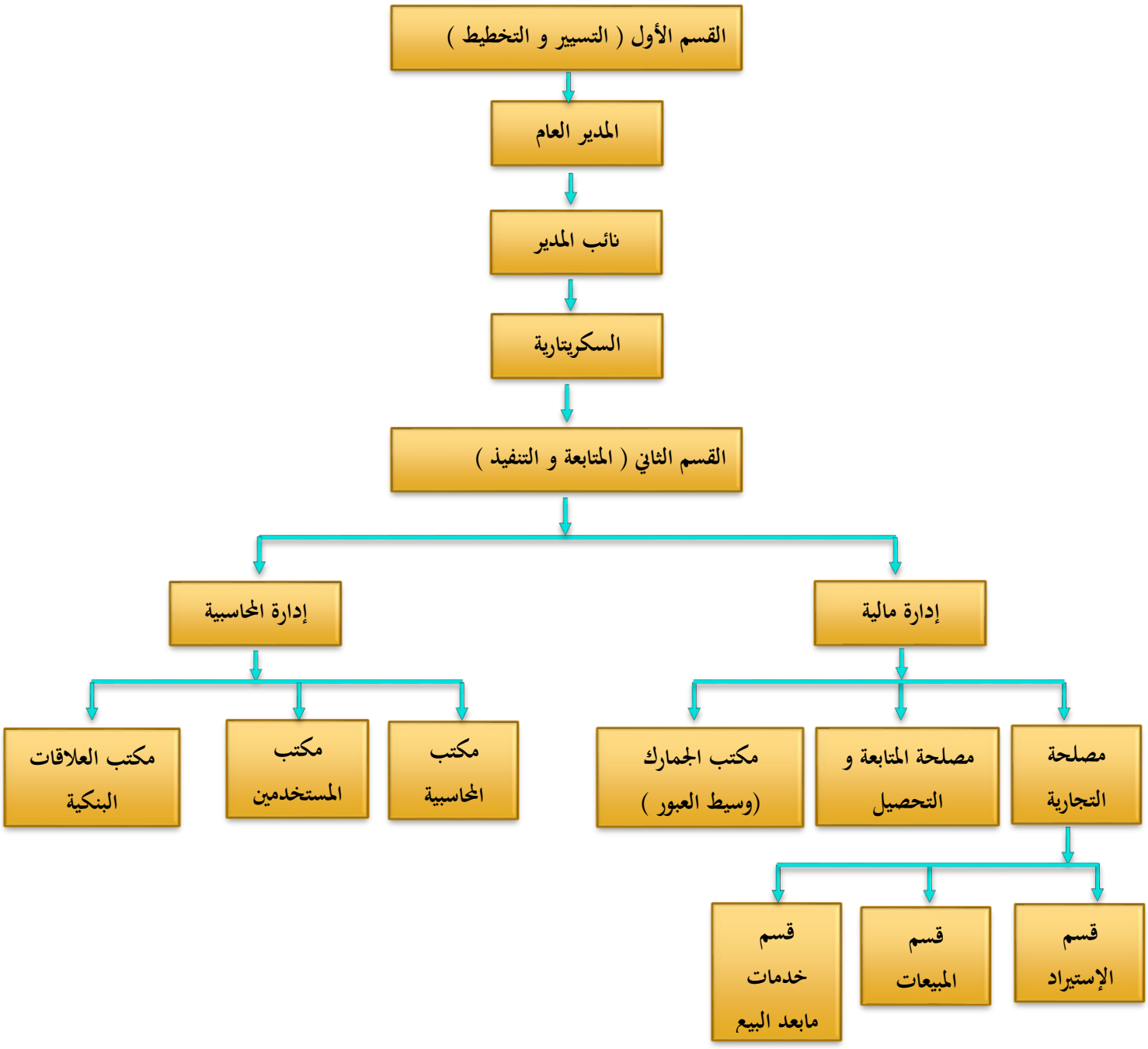
انطلقت مؤسسة SARL SOFRAMIMEX في 2010/10/01 وتقع هذه الوحدة ببسكرة في المنطقة الصناعية.

- تقدر المساحة الإجمالية بـ 960 م2 منها المغطاة 600 م2
- رأسمال يقدر بـ 50.000.000,00 دج
- أما بالنسبة للموظفين فقد كانت المؤسسة تشغل 80 موظفا

أهداف المؤسسة:

- توسيع نطاق توزيعها في معظم مناطق الوطن.
- التحكم في منافذ التوزيع ومراقبتها.
- الزيادة في حجم المبيعات.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة SARL SOFRAMIMEX –بسكرة–



الشكل (1) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة SARL SOFRAMIMEX –بسكرة–

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض المنهجية العلمية المتبعة في دراسة أثر حوكمة الشركات العائلية على أداء المؤسسات، مع الاستناد إلى النتائج التي توصلت إليها دراستنا السابقة حول خصائص وآليات حوكمة هذه الشركات.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الشركات العائلية العاملة في قطاع SARL SOFRAMIMEX بمنطقة بسكرة وقد اعتمدنا على عينة قوامها 40 استبانة وزعت على عمال الشركة، استرجع منها 32، وقد تم اختيارها بطريقة عشوائية.

الفرع الثاني: طرق جمع البيانات:

•**البيانات الأولية:** تم جمعها من خلال استبانة مقننة صممت بناءً على مؤشرات الحوكمة التي حددتها دراستنا السابقة، مع التركيز على سبعة أبعاد رئيسية (1) مجلس الإدارة، (2) هيكل الملكية ، (3) الإفصاح والشفافية ، (4) التشريعات القانونية حقوق المساهمين ،(5) التدقيق الداخلي، (6) التدقيق الخارجي، (7) المنافسة السوقية. وزعت الاستبانة على المدراء التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة.

•**البيانات الثانوية:** تم جمعها من التقارير السنوية للشركة ، مع الاستفادة من قاعدة البيانات التي أنشأتها الدراسات السابقة حول ممارسات الحوكمة في الشركات العائلية.

المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة

الفرع الأول: أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة بناءً على الإطار النظري حول حوكمة الشركات العائلية. وتضمنت ثلاثة أجزاء:

1. البيانات الشخصية
2. محور الأول:اليات حوكمة الشركات العائلية: (34 بنداً تغطي الأبعاد السبعة)
3. محور الثاني: أداء الشركات (10 بنود)

***الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة* Reliability :**

و يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة بإستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث بإستخدام معامل الثبات "الفاكرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة، القيام بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم(2): معاملات صدوق والثبات

عناوين المحاور		العينة	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول	آليات حوكمة الشركات العائلية	34	,804	0,896
المحور الثاني	أداء الشركات	10	,860	0,927
الاستبيان ككل		44	,856	0,925

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يُظهر الجدول تقييم معاملات الصدق والثبات للمحورين الرئيسيين وللاستبيان ككل. بالنسبة للمحور الأول الذي يقيس آليات حوكمة الشركات العائلية، بلغ معامل الثبات بقيمة 0.804، مما يشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي بين بنود هذا المحور، مما يؤكد موثوقية الأداة في قياس هذا البناء.

أما المحور الثاني الذي يقيس أداء الشركات، فقد سجل معامل ثبات أعلى بلغ 0.860، هذه النتيجة تدل على تجانس ممتاز بين بنود هذا المحور، حيث تقيس جميعها بشكل متسق أداء الشركات ، ومن الجدير بالذكر أن ارتفاع معامل الثبات في هذه الحالة قد يعكس وضوح صياغة الفقرات وتركيزها على جوانب محددة من الأداء.

على مستوى الاستبيان الكلي، بلغ معامل الثبات 0.856، مما يؤكد أن الأداة تتمتع بموثوقية عالية ككل، هذه النتيجة مهمة لأنها تسمح باستخدام الدرجة الكلية للاستبيان في التحليلات الإحصائية اللاحقة بثقة، أما بالنسبة لمعاملات الصدق، فقد سجلت قيماً مرتفعة تجاوزت 0.89 لجميع المحاور، مما يشير إلى أن الأداة تقيس بالفعل ما صممت لقياسه دون تشويش أو انحراف.

المطلب الثالث : : تحليل البيانات الشخصية

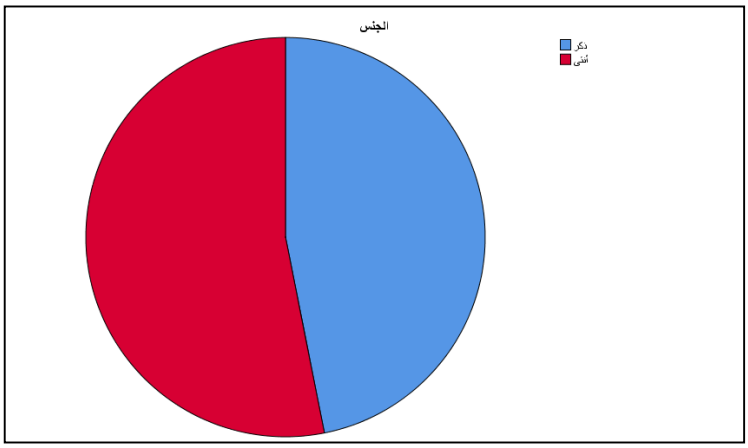
نقوم من خلال هذا العنصر بوصف عينة الدراسة من خلال التطرق إلى المميزات الشخصية لها من حيث الجنس والسن والمستوى التعليمي.

1- توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير الفئة الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية(%)
ذكر	15	46.9%
أنثى	17	53.1%
المجموع	**32**	**100.0%**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير الفئة الجنس.

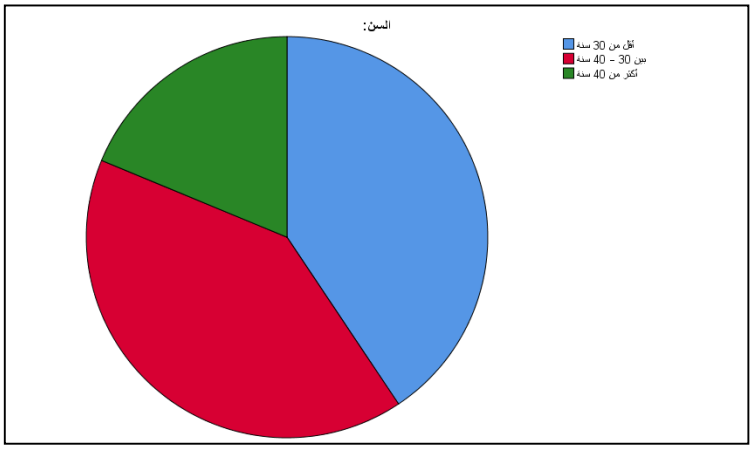
يُبين الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة البالغ عددهم 32 فرداً حسب متغير الجنس، حيث يتضح وجود توازن نسبي بين الجنسين في العينة المدروسة. فقد بلغ عدد الذكور المشاركين في الدراسة 15 فرداً، يمثلون ما نسبته 46.9% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث 17 فرداً، بنسبة 53.1%.

2-توزيع المبحوثين حسب متغير السن:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من 30 سنة	13	40.6%
بين 30 – 40 سنة	13	40.6%
أكثر من 40 سنة	6	18.8%
المجموع	**32**	**100.0%**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير السن

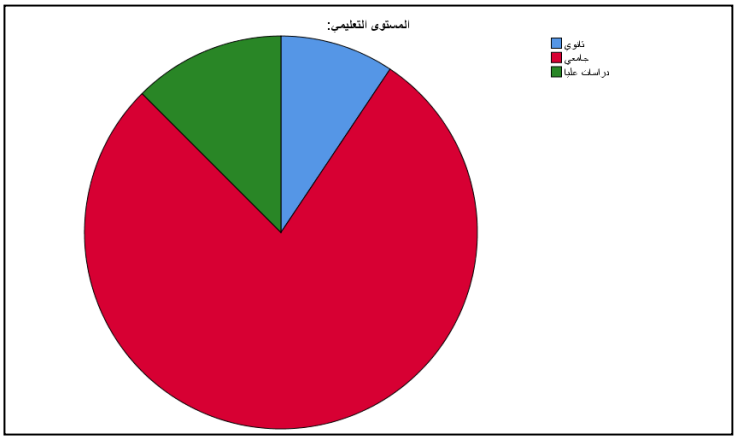
يُظهر الجدول رقم (03) أن العينة البحثية تتكون بشكل رئيسي من فئتين عمريتين شابتين، حيث تشكل كل من فئة "أقل من 30 سنة" وفئة "بين 30-40 سنة" نسبة متساوية تبلغ 40.6% لكل منهما، بينما لا تمثل الفئة الأكبر سناً "أكثر من 40 سنة" سوى 18.8% من إجمالي العينة.

3-توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية(%)
ثانوي	3	9.4%
جامعي	25	78.1%
دراسات عليا	4	12.5%
المجموع	32	**100.0%**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير المستوى التعليمي

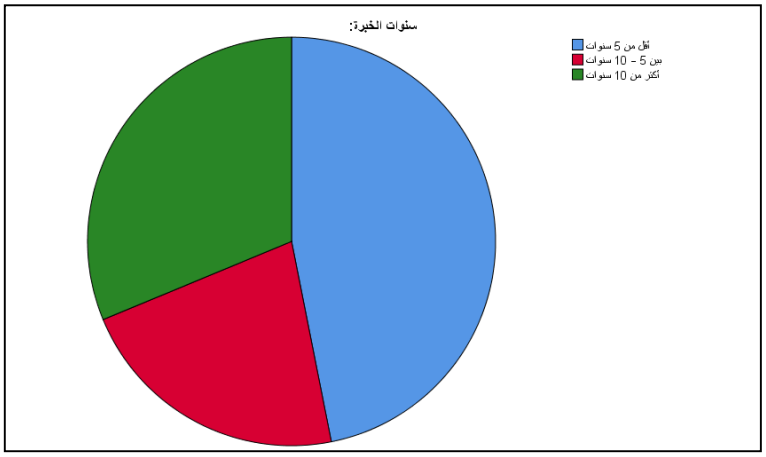
يُبين الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث تبرز سيطرة واضحة للحاصلين على المؤهلات الجامعية والعليا. فمن بين 32 مبحوثاً، نجد أن 25 فرداً (78.1%) يحملون شهادة جامعية، بينما يحمل 4 أفراد (12.5%) شهادات دراسات عليا. في المقابل، لا يتجاوز عدد الحاصلين على التعليم الثانوي 3 أفراد (9.4%) فقط

4-توزيع المبحوث حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من 5 سنوات	15	46.9%
بين 5 – 10 سنوات	7	21.9%
أكثر من 10 سنوات	10	31.3%
المجموع	**32**	**100.0%**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير سنوات الخبرة

يُظهر الجدول رقم (05) أن العينة البحثية تتوزع على ثلاث فئات من حيث الخبرة العملية، حيث تبرز الفئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) كنسبة الأغلبية بنسبة 46.9% (15 فرداً)، تليها الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 31.3% (10 أفراد)، ثم الفئة المتوسطة (بين 5-10 سنوات) بنسبة 21.9%(7أفراد)

المبحث الثالث : عرض و تحليل إجابات محاور الدراسة الإحصائية:

في هذا العنصر سوف تقوم بتحليل محاور بالاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم إستخدام الإحصاء الوصفي بإستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجابات أفراد عينة الدراسية عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين آليات حوكمة الشركات العائلية و أداء الشركات ، ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من حيث الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (07): الحدود الدنيا والعليا المقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق		غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3		2	1

إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة.

الجدول رقم (08) : الحدود الدنيا والعليا المقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
فئات المتوسط الحسابي	5–4.2	4.19–3.40	3.39–2.6	2.59–1.8	1.79–0.1

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الأول تحليل محاور الاسبيان:

الفرع الأول: محور آليات حوكمة الشركات العائلية

أولا: بعد مجلس الإدارة

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	يتكون مجلس الإدارة من عدة لجان	1,214	3,41	5	موافق
2	يضم مجلس الإدارة أعضاءً من خارج العائلة	1,167	3,84	3	موافق
3	يوجد فصل بين منصب الرئيس ومجلس الإدارة والمدير التنفيذي في الشركة	0,931	3,81	4	موافق
4	تُتخذ القرارات الفعلية بناءً على الاجتماعات الدورية لمجلس العائلة	0,861	3,97	2	موافق
5	يشترط الكفاءة والخبرة في أفراد العائلة الذين يشغلون مناصب مفاتيح في المؤسسة.	1,019	4,16	1	موافق
بعد مجلس الإدارة		0,480	3,837		موافق

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يُظهر تحليل فقرات محور آليات حوكمة الشركات العائلية تدرجاً واضحاً في أولويات المبحوثين، حيث احتلت معايير الكفاءة والخبرة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.16، مما يعكس تركيزاً واضحاً على الجدارة في شغل المناصب القيادية كأساس للحوكمة الرشيدة، وجاءت آلية اتخاذ القرارات عبر الاجتماعات الدورية لمجلس العائلة في المرتبة الثانية بمتوسط 3.97، مؤكدةً أهمية المأسسة في عمليات صنع القرار، أما إشراك أعضاء من خارج العائلة في مجلس الإدارة فحل ثالثاً بمتوسط 3.84، يليه فصل المناصب القيادية بمتوسط 3.81، بينما جاء تشكيل اللجان المتخصصة كأقل الأولويات بمتوسط 3.41.

يكشف هذا الترتيب عن توجهين رئيسيين: الأول عملي يركز على كفاءة العنصر البشري كحجر أساس للحوكمة الفعالة، والثاني هيكلي يؤكد على أهمية الضوابط المؤسسية في إدارة الشركات العائلية. كما تشير فروق المتوسطات والانحرافات المعيارية إلى وجود إجماع نسبي حول الأولويات الأساسية (الكفاءة وصنع القرار) مقابل تباين أكبر في الرؤى حول الآليات الهيكلية الأكثر تعقيداً. هذه النتائج تقدم رؤية قيمة لمتخذي القرار في الشركات العائلية حول أولويات تطوير آليات الحوكمة بما يتوافق مع تطلعات العاملين فيها.

ثانيا: بعد هيكل الملكية

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	يوجد فصل واضح بين الملكية والإدارة.	1,100	3,88	5	**موافق**
2	يشغل منصب المدير أحد أفراد العائلة.	1,092	3,97	3	**موافق**
3	يقدم معيار الكفاءة على الروابط العائلية عند اختيار المديرين.	0,948	3,94	4	**موافق**
4	تتركز سلطة اتخاذ القرار في يد العائلة.	0,723	4,16	1	**موافق**
5	تُتخذ القرارات الإدارية على أساس إداري وليس عائلي.	0,995	4,09	2	**موافق**
بعد هيكل الملكية		0,529	4,006	**موافق**	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

تظهر نتائج التحليل تبايناً واضحاً في أولويات المبحوثين فيما يخص هيكل الملكية والإدارة، حيث تصدرت "تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد العائلة" قائمة الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ 4.16 وانحراف معياري منخفض (0.723)، مما يعكس واقع السيطرة العائلية على القرارات الاستراتيجية كسمة أساسية في هذه الشركات، وجاءت "اتخاذ القرارات على أساس إداري وليس عائلي" في المرتبة الثانية بمتوسط 4.09، وهو تناقض ظاهري يكشف في حقيقة الأمر عن رغبة في الموازنة بين الحفاظ على السيطرة العائلية من جهة وتطبيق المعايير المهنية من جهة أخرى.

أما الفقرات المتعلقة بالكفاءة مقابل الروابط العائلية (3.94) وتولي أفراد العائلة للمناصب الإدارية (3.97)، فقد احتلت مراكز متوسطة، مشيرة إلى وجود توجه تدريجي نحو الاعتراف بأهمية الكفاءة وإن كان ضمن حدود الهيمنة العائلية، وجاء "فصل الملكية عن الإدارة" كأقل البنود أهمية بمتوسط 3.88، مما يؤكد استمرار التداخل بين الدورين كميزة أساسية في الشركات العائلية.

تثير هذه النتائج عدة تساؤلات حول إمكانية التوفيق بين متطلبات الحوكمة الرشيدة والخصائص العائلية، خاصة في ظل الانحرافات المعيارية المتوسطة (بين 0.723 و1.100) التي تشير إلى تباين في وجهات النظر، كما تقدم مؤشرات مهمة للمستثمرين وصناع السياسات حول طبيعة التوازنات القائمة بين الاعتبارات العائلية والمهنية في هذه الشركات.

ثالثا: بعد الإفصاح والشفافية

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	تصدر الشركة تقارير مالية دورية.	0,914	4,06	1	**موافق**
2	يتم تشارك المعلومات المالية مع المساهمين بانتظام.	0,884	3,84	3	**موافق**
3	تلتزم المؤسسة بتقديم التقارير في المواعيد المناسبة.	0,897	3,97	2	**موافق**
4	يتم مشاركة المعلومات مع كل الجهات المعنية.	0,948	3,56	5	**موافق**
5	توفّر الشركة المعلومات الصحيحة عن الأسهم التي يرغب المستثمرين في شرائها في الوقت المناسب.	1,208	3,66	4	**موافق**
بعد الإفصاح والشفافية		0,54087	3,8187	**موافق**	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يُظهر تحليل هذا المحور اهتماماً واضحاً بممارسات الشفافية مع وجود تفاوت في تطبيقها، حيث تصدرت "إصدار التقارير المالية الدورية" قائمة الأولويات بمتوسط 4.06، مما يعكس التزاماً مؤسسياً بالشفافية كمتطلب أساسي، وجاءت "الالتزام بالمواعيد المحددة لإصدار التقارير" في المرتبة الثانية بمتوسط 3.97، يليها "مشاركة المعلومات المالية مع المساهمين" بمتوسط 3.84، مما يشير إلى تركيز على الوفاء بالالتزامات الشكلية أكثر من الممارسات الاستباقية في الإفصاح.

أما الفقرتان الأقل أهمية فتمثلتا في "مشاركة المعلومات مع جميع الجهات المعنية" (3.56) و"توفير المعلومات عن الأسهم للمستثمرين في الوقت المناسب" (3.66)، حيث يكشف الانحراف المعياري المرتفع للفقرة الأخيرة (1.208) عن تباين كبير في الممارسات الفعلية في هذا الجانب.

هذه النتائج توضح أن ثقافة الإفصاح في الشركات العائلية تنحصر غالباً في الالتزامات الدنيا، مع وجود مجال كبير لتحسين الشفافية الاستباقية، خاصة تجاه الأطراف الخارجية، كما يشير التفاوت في الانحرافات المعيارية إلى اختلاف درجة نضج هذه الممارسات بين الشركات المختلفة.

بعد التشريعات القانونية

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	تطلع الشركة على كل المستجدات القانونية والتنظيمية.	0,619	4,44	1	**موافق**
2	تحرص الإدارة على تطبيق القوانين المعمول بها بشكل جيد.	0,669	4,44	2	**تماما**
3	تلتزم المؤسسة بتقديم التقارير القانونية والمالية في المواعيد الرسمية.	0,672	4,25	3	**موافق**
4	يتم تعديل سياسات الشركة لتتكيّف مع التعديلات القانونية الجديدة.	0,861	4,03	4	**موافق**
5	تتضمن التشريعات الموجودة حماية حقوق المساهمين و مختلف أصحاب المصالح	0,780	3,81	5	**موافق**
بعد التشريعات القانونية		0,488	4,193	**موافق**	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يُظهر التحليل التزاماً استثنائياً بالتشريعات القانونية، حيث تساوت الفقرتان الرئيسيتان في القمة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4.44 لكل منهما: "اطلاع الشركة على المستجدات القانونية" (بانحراف معياري منخفض 0.619) و"حرص الإدارة على التطبيق السليم للقوانين" (بانحراف 0.669)، هذا الأداء المتميز يعكس وعياً قانونياً غير مسبوق وحساسية عالية تجاه البيئة التنظيمية، مع إشارة الانحرافات المنخفضة إلى إجماع قوي على هذه الأولوية.

وجاءت "الالتزام بتقديم التقارير القانونية في المواعيد" في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.25، تليها "تعديل السياسات الداخلية وفق المستجدات القانونية" بمتوسط 4.03، مما يكشف عن منهجية مؤسسية في التعامل مع المتطلبات القانونية، بينما احتلت "حماية حقوق المساهمين في التشريعات القائمة" المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.81، وهو ما قد يعكس شعوراً بوجود نقص في الحماية القانونية أو قصور في التطبيق.

تثير هذه النتائج ملاحظتين رئيسيتين: الأولى تكمن في التميز الواضح في الالتزام القانوني الشكلي (المتوسط العام 4.193)، والثانية في الحاجة لتعزيز الجوهرية في حماية حقوق الأطراف المعنية، كما يشير التفاوت بين متوسطات الفقرات إلى أن الالتزام القانوني يأتي بدافع الامتثال أكثر من كونه جزءاً من استراتيجية حوكمة متكاملة.

بعد التدقيق الداخلي

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	يتم إجراء تدقيق مالي داخلي بشكل منتظم.	1,092	4,03	1	**موافق**
2	يقوم نظام التدقيق الداخلي بتنظيم أنظمة المعلومات.	0,942	3,63	5	**موافق**
3	تتوفر الشركة على مدقق داخلي.	0,941	3,78	3	**موافق**
4	يعمل التدقيق الداخلي على فحص ومراقبة جميع الأنشطة التي تقوم بها الشركة.	1,008	3,78	4	**موافق**
5	يملك المدقق الداخلي خبرة مهنية ومعرفية كافية بكل إجراءات وعمليات الشركة.	1,146	3,91	2	**موافق**
بعد التدقيق الداخلي		0,857	3,825	**موافق**	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يُظهر التحليل اهتماماً معتدلاً بممارسات التدقيق الداخلي، حيث تصدرت "القيام بالتدقيق المالي الدوري" قائمة الأولويات بمتوسط 4.03، رغم الانحراف المعياري المرتفع نسبياً (1.092) الذي يشير إلى تباين في التطبيق الفعلي بين الشركات، وجاءت "كفاءة المدقق الداخلي" في المرتبة الثانية بمتوسط 3.91، لكن مع أعلى انحراف معياري (1.146)، مما يكشف عن تفاوت كبير في معايير اختيار المدققين الداخليين.

أما الفقرات المتعلقة بوجود مدقق داخلي (3.78) وشمولية التدقيق لجميع الأنشطة (3.78)، فقد سجلت متوسطات متطابقة، مما يعكس توازناً بين الجانب الهيكلي والوظيفي للتدقيق، بينما احتلت "تنظيم أنظمة المعلومات" المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.63، مشيرة إلى ضعف الاهتمام بالجانب التكنولوجي في أنظمة التدقيق.

تثير هذه النتائج تساؤلات حول نضج نظام التدقيق الداخلي، حيث يظهر التقرير:

- تركيزاً على الشكلية (التدقيق الدوري) أكثر من الجوهر (كفاءة المدقق)
- ضعفاً في تكامل أنظمة التدقيق مع البنية التكنولوجية
- تبايناً واضحاً في الممارسات بين الشركات (كما تدل عليه الانحرافات المعيارية المرتفعة)

هذا الوضع يستدعي تطوير إطار عمل موحد للتدقيق الداخلي يضمن التوازن بين الجوانب المالية والتشغيلية والتكنولوجية.

بعد التدقيق الخارجي

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	تعتمد الشركة مع مكتب تدقيق خارجي مستقل.	1,218	3,50	1	**موافق**
2	يحصل المدقق الخارجي على معلومات ضرورية لعملية التدقيق بكل سهولة.	1,085	3,28	4	**محايد**
3	يؤدي المراجعون الخارجيون أعمالهم بكل نزاهة وفقًا للقانون وأخلاقيات العمل المهنية.	1,047	3,47	2	**موافق**
4	يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية التامة عند ممارسة مهامه.	1,134	3,44	3	**موافق**
بعد التدقيق الخارجي		0,932	3,421	**موافق**	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يُظهر تحليل محور "التدقيق الخارجي" في الشركات العائلية موقفاً متحفظاً تجاه هذه الممارسة، حيث جاءت متوسطات الموافقة على جميع الفقرات ضمن المدى المتدني (بين 3.28 و3.50)، مع انحرافات معيارية مرتفعة تجاوزت 1.0 لكل البنود، تصدرت فقرة "اعتماد مكتب تدقيق خارجي مستقل" القائمة بمتوسط 3.50، تليها "نزاهة المدققين الخارجيين" بمتوسط 3.47، ثم "استقلالية المدقق الخارجي" بمتوسط 3.44، بينما حلت "سهولة حصول المدقق على المعلومات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.28 فقط.

تكشف هذه النتائج عن تناقض واضح في الموقف من التدقيق الخارجي؛ فمن جهة هناك إقرار رسمي بأهمية استقلالية ونزاهة المدققين، ومن جهة أخرى تظهر ممانعة عملية في توفير متطلبات عملهم الكاملة. يعكس هذا الوضع تحفظاً مؤسسياً على مشاركة المعلومات مع أطراف خارجية، ربما بدوافع حماية الخصوصية العائلية أو تجنب التدقيق في الممارسات الإدارية، كما تشير الانحرافات المعيارية المرتفعة إلى تفاوت كبير في درجة تقبل هذه الممارسة بين الشركات المختلفة.

يستدعي هذا الوضع تطوير آليات توعية تشرح فوائد التدقيق الخارجي المستقل في تعزيز الثقة مع المستثمرين وتحسين الحوكمة المؤسسية، مع العمل على تخفيف المخاوف المتعلقة بخصوصية المعلومات، كما يقترح ضرورة إعادة النظر في الإطار التنظيمي ليضمن توازناً أفضل بين متطلبات الشفافية وحماية المصالح العائلية المشروعة.

بعد المنافسة السوقية

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	تعمل المؤسسة على تحسين جودة خدماتها استجابة لضغط المنافسة.	0,751	4,38	2	**موافق**
2	تسعى الشركة إلى التميز في الأداء لمواجهة المنافسين.	0,615	4,41	1	**موافق**
3	تسمح التشريعات واللوائح القانونية بتنظيم المنافسة في السوق بشكل جيد.	0,718	4,00	3	**موافق**
4	يمارس السوق العمل ضغطًا على سلوكيات وقرارات المسيرين.	0,982	3,56	4	**موافق**
5	تؤثر وضعية الشركة في السوق على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة.	0,984	3,50	5	**موافق**
بعد المنافسة السوقية		0,528	3,968		**موافق**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يُظهر التحليل وعياً كبيراً بأهمية المنافسة السوقية، حيث تصدرت "السعي للتميز في الأداء" و"تحسين جودة الخدمات" قائمة الأولويات بمتوسطات مرتفعة بلغت 4.41 و4.38 على التوالي، مع انحرافات معيارية منخفضة (0.615 و0.751) تشير إلى إجماع قوي على هذه الأولوية، هذا الأداء المتميز يعكس حساسية عالية لضغوط السوق واستجابة استباقية لها.

في المرتبة الثالثة، جاءت "فعالية التشريعات في تنظيم المنافسة" بمتوسط 4.00، يليها "تأثير ضغط السوق على القرارات الإدارية" بمتوسط 3.56، ثم "تأثير وضعية الشركة على مستقبل المديرين" بمتوسط 3.50. هذا الترتيب يكشف عن تركيز أكبر على الجوانب الاستباقية (التميز وتحسين الجودة) مقارنة بالجوانس التفاعلية (الاستجابة للضغوط).

تثير هذه النتائج عدة ملاحظات:

- الأداء المتميز في الجوانب الاستباقية (المتوسط العام 3.968)
- الحاجة لتعزيز القدرة على التعامل مع ضغوط السوق
- أهمية تطوير آليات أكثر فعالية لتحويل التهديدات التنافسية إلى فرص نمو

هذه النتائج تقدم رؤية قيمة للإدارة حول أولويات التعامل مع البيئة التنافسية المتغيرة.

المطلب الثاني:محور أداء الشركات

بعد *الأداء المالي*

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	تتمتع الشركة بسيولة مالية جيدة.	0,756	4,41	1	**موافق تماما**
2	تسعى إدارة الشركة إلى زيادة العوائد المالية للمساهمين.	0,759	4,06	2	**موافق**
3	تتوافق الاستراتيجيات المالية للشركة مع تطلعات أصحاب المصالح.	0,777	3,91	3	**موافق**
4	تزيد الكفاءات الممنوحة للمدراء وأعضاء مجلس الإدارة كلما زاد الأداء المالي للشركة.	0,729	3,72	4	**موافق**
بعد *الأداء المالي*		0,532	4,023	**موافق**	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يُظهر تحليل محور "الأداء المالي" للشركات العائلية نتائج إيجابية بشكل عام، حيث سجلت جميع الفقرات متوسطات مرتفعة تجاوزت 3.7 على مقياس الموافقة الخماسي، تصدرت فقرة "السيولة المالية الجيدة" المؤشرات بأعلى متوسط (4.41)، مما يعكس تمتع هذه الشركات بقدرة عالية على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل، مع انحراف معياري منخفض (0.756) يشير إلى تجانس في الآراء حول هذه النقطة.

جاء في المرتبة الثانية "السعي لزيادة العوائد المالية للمساهمين" بمتوسط 4.06، يليه "توافق الاستراتيجيات المالية مع تطلعات أصحاب المصلحة" بمتوسط 3.91، مما يكشف عن توازن بين هدف تعظيم الربحية ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة، أما الربط بين المكافآت الإدارية والأداء المالي فحصل على أدنى متوسط (3.72)، ربما بسبب خصوصية العلاقات العائلية التي قد تخفف من الربط المباشر بين الأداء والمكافآت.

تتمثل أهم الدلالات في:

1) قوة الملاءة المالية والمركز المالي لهذه الشركات

2) نجاحها في تحقيق التوازن بين الأهداف الربحية وعلاقات أصحاب المصلحة

3) خصوصية نظام الحوافز الذي يأخذ بعين الاعتبار العوامل العائلية

هذه النتائج تشير إلى كفاءة مالية ملحوظة، مع الحاجة إلى مزيد من الدراسات حول آليات تقييم الأداء ونظم الحوافز في هذا النوع من الشركات.

بعد ***الأداء البيئي***

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	تطبق الشركة إجراءات للحد من التلوث و النفايات	0,818	4,09	1	**موافق**
2	يتم ترشيد استهلاك الطاقة والموارد داخل الشركة.	0,759	4,06	2	**موافق**
3	تساهم الشركة في عمليات إعادة تدوير النفايات والمخلفات للحفاظ على الموارد الطبيعية.	1,099	3,78	3	**موافق**
بعد *الأداء البيئي*		0,692	3,979	**موافق**	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يُظهر تحليل محور "الأداء البيئي" في الشركات العائلية التزاماً واضحاً بالممارسات الصديقة للبيئة، حيث سجلت الفقرات المتعلقة بالحد من التلوث وترشيد الاستهلاك أعلى مستويات الموافقة، تصدرت إجراءات الحد من التلوث والنفايات القائمة بمتوسط 4.09، تليها مباشرة ممارسات ترشيد استهلاك الطاقة والموارد بمتوسط 4.06، مما يعكس وعياً بيئياً متنامياً واهتماماً بالاستدامة التشغيلية.

ومع ذلك، برز ضعف نسبي في تبني عمليات إعادة التدوير، حيث لم يتجاوز متوسط الموافقة 3.78، مع انحراف معياري مرتفع بلغ 1.099، مما يكشف عن:

1) تفاوتاً كبيراً في تطبيق هذه الممارسة بين الشركات المختلفة

2) احتمال وجود معوقات تنظيمية أو مالية تحول دون تعميمها

3) حاجة ماسة لتطوير آليات دعم فني ومالي لتعزيز الاقتصاد الدائري

تشير هذه النتائج إلى أن السياسات البيئية للشركات العائلية تركز حالياً على الجوانب التشغيلية المباشرة (كفاءة الاستهلاك والحد من التلوث)، بينما تبقى الجوان الأكثر تطوراً (كإعادة التدوير) بحاجة إلى مزيد من الاهتمام، هذا الوضع يستدعي تطوير برامج توعوية متخصصة، وربما إدماج المعايير البيئية في أنظمة الحوكمة المؤسسية لضمان استدامة أكثر شمولاً.

بعد ***الأداء الاجتماعي***

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	توفّر الشركة بيئة آمنة للعمل.	0,842	4,25	1	**موافق**
2	تبادر الشركة بالقيام بالأنشطة الاجتماعية.	1,125	3,66	3	**موافق**
3	توفّر الشركة فرص تدريب وتطوير للمواطنين.	0,884	3,84	2	**موافق**
بعد *الأداء الاجتماعي*		0,812	3,916	**موافق**	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من تحليل نتائج محور الأداء الاجتماعي أن الشركات العائلية تبدي التزاماً ملحوظاً تجاه مسؤولياتها الاجتماعية، وإن اختلفت درجات هذا الالتزام بحسب المجالات. فقد حظي توفير بيئة عمل آمنة بأعلى مستوى موافقة بمتوسط 25.4، مما يعكس أولوية واضحة لسلامة الموظفين كأساس للاستدامة المؤسسية. وجاء في المرتبة الثانية توفير فرص التدريب والتطوير للمواطنين بمتوسط 3.84، بينما احتلت المبادرات الاجتماعية المركز الثالث بمتوسط 3.66.

يكشف تحليل الانحرافات المعيارية عن تجانس أكبر في تقييمات بيئة العمل (0.842) (مقارنة بالمبادرات الاجتماعية (1.125)، مما قد يعكس تبايناً في مستوى المشاركة المجتمعية بين الشركات. ويشير المتوسط العام المرتفع (3.916) إلى وجود وعي مؤسسي بأهمية البعد الاجتماعي، مع ميل واضح نحو الاستثمار في رأس المال البشري الداخلي أكثر من المبادرات المجتمعية الخارجية.

توصي الدراسة بتعزيز الشراكات المجتمعية وتطوير مؤشرات أداء اجتماعي أكثر شمولاً، مع الأخذ بعين الاعتبار أن التباين الملاحظ في النتائج قد يعكس اختلافاً في القدرات المالية أو الأولويات الاستراتيجية بين الشركات العائلية المختلفة

اختبار التوزيع الطبيعي

جدول(09) :اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغيرات

المتغير	Shapiro-Wilk (S-W)	Sig
آليات حوكمة الشركات العائلية	0,948	0,130
أداء الشركات	0,959	0,258

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

تؤكد نتائج اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) أن كلاً من متغيري "آليات حوكمة الشركات العائلية" و"أداء الشركات" يتبعان التوزيع الطبيعي، حيث سجلت قيمة (0.130 (Sig. و0.258 على التوالي، وهي أعلى من مستوى الدلالة 0.05. هذه النتيجة تفتح المجال لتطبيق مجموعة من الاختبارات البارامترية المتقدمة التي تتطلب افتراض التوزيع الطبيعي.

في هذا الإطار، يمكن استخدام اختبار ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيري الدراسة، حيث يُعتبر هذا الاختبار الأمثل للبيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي، كما يمكن تطبيق تحليل الانحدار الخطي لدراسة تأثير آليات الحوكمة على أداء الشركات، مع إمكانية حساب مقدار التباين في الأداء الذي يمكن تفسيره بمتغيرات الحوكمة. بالإضافة إلى ذلك، يظل تحليل التباين (ANOVA) خياراً مناسباً لمقارنة متوسطات الأداء بين مجموعات مختلفة من الشركات بناءً على مستويات تطبيقها لآليات الحوكمة.

المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات

أولا: الفرضية العامة و التي مفادها

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية على أداء المؤسسة.

جدول(10) : معامل الارتباط بين عبارات اليات الحوكمة وأداء المؤسسة

المتغيرات	العينة	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة (Sig)
آليات حوكمة الشركات العائلية/ أداء الشركات	32	**0.466**	**0.007**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

تؤكد نتائج اختبار الارتباط بيرسون صحة الفرضية العامة التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وأداء المؤسسة، حيث يشير معامل الارتباط البالغ 0.466 إلى وجود علاقة ارتباط إيجابيّة متوسطة القوة، ما يعني أنه كلما زاد مستوى تطبيق آليات الحوكمة، تحسن أداء المؤسسة، والعكس صحيح. وهذه العلاقة ليست عشوائية أو ظرفية، بل موثوقة من الناحية الإحصائية نظرًا لأن قيمة الدلالة بلغت 0.007، وهي أقل من المستوى المعياري المعتمد 0.05، ما يدعم قبول الفرضية العامة ورفض الفرضية الصفرية.

في السياق العملي، تكتسب هذه النتيجة أهمية بالغة، خاصة في بيئة الشركات العائلية، التي غالبًا ما تعاني من تداخل الأدوار بين العائلة والإدارة، وغياب الإجراءات الرسمية في اتخاذ القرارات. فالحوكمة تساهم في الحد من هذه التداخلات من خلال وضع آليات واضحة للفصل بين الملكية والتسيير، وتكريس مبادئ الشفافية والمساءلة، وتنظيم العلاقات بين الشركاء، مما يرفع من كفاءة التسيير ويقلل من التحيزات الشخصية في القرارات الاستراتيجية.

من جهة أخرى، يرتبط الأداء المؤسسي بمجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، منها الربحية، واستقرار النمو، وتحقيق التوازن الاجتماعي والبيئي، وهي كلها مجالات تتأثر مباشرة بممارسات الحوكمة. فعلى سبيل المثال، وجود مجلس إدارة مستقل، واعتماد آليات مراقبة فعالة، وتحقيق الشفافية في التقارير المالية، كلها ممارسات تساهم في رفع ثقة المتعاملين مع المؤسسة من مستثمرين، زبائن، وحتى موظفين، ما ينعكس بشكل مباشر على أدائها الكلي.

كما أن نتيجة الارتباط هذه، رغم أنها لا تشير إلى علاقة سببية، إلا أنها تقدم مؤشرًا قويًا على الترابط بين جودة الحوكمة ونجاح المؤسسة، مما يجعل من الضروري على الشركات العائلية، خاصة في البيئات الاقتصادية النامية، أن تعيد النظر في أنظمتها الإدارية، وتتجه نحو تبني مبادئ الحوكمة الحديثة كخيار استراتيجي، وليس فقط كمتطلب قانوني أو تنظيمي.

وبذلك، فإن الفرضية العامة لا تظل فقط مقبولة إحصائيًا، بل تحمل أيضًا وجاهة تفسيرية قوية تعكس واقعًا إداريًا متجذرًا في أداء المؤسسات العائلية، وتشير إلى أن أي محاولة لتحسين أدائها يجب أن تمر حتمًا عبر إصلاح وتفعيل آليات الحوكمة بشكل حقيقي ومستدام.

ثانيا: الفرضيات الفرعية

أ. **الفرضية الأولى:** و التي مفادها

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 لتطبيق آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي.

الجدول رقم(11): ملخص نتائج النماذج الإحصائية لتأثير آليات حوكمة الشركات العائلية على الأداء المالي

النموذج	R	R^2(معامل التحديد)	R^2المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.476	0.227	0.201	0.47616

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم(12): تحليل التباين(ANOVA) لاختبار أثر آليات حوكمة الشركات العائلية على الأداء المالي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية(ddl)	متوسط المربعات	F	Sig.
الانحدار	1.993	1	1.993	8.791	0.006
الباقي (الخطأ)	6.802	30	0.227		

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم(13): معاملات النموذج(Coefficients) لتقدير تأثير آليات حوكمة الشركات العائلية على الأداء المالي

النموذج	المعاملات غير المعيارية(B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية(Beta)	T	Sig.
(ثابت)	1.170	0.966	—	1.211	0.235
آليات حوكمة الشركات العائلية	0.732	0.247	0.476	2.965	0.006

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية على الأداء المالي للمؤسسة. فمعامل التحديد R^2 بلغ 0.227، وهو ما يعني أن حوالي 22.7% من التغيرات التي تحدث في الأداء المالي يمكن تفسيرها من خلال آليات الحوكمة، وهي نسبة لا يُستهان بها في العلوم المالية، حيث يصعب غالبًا الوصول إلى نسب تفسير عالية بسبب تعدد العوامل المؤثرة في المتغيرات المدروسة.

القيمة الإحصائية لفحص ANOVA دعّمت هذا التوجه، حيث بلغ مستوى الدلالة0.006 (Sig) ، وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية، وبالتالي فإن أثر متغير الحوكمة على الأداء المالي ليس عشوائيًا بل

حقيقي ومثبت. كما أن قيمة إحصاء F التي بلغت 8.791 تؤكد أن النموذج يفسر نسبة معتبرة من التباين في الأداء المالي مقارنة بالباقي الذي لا يمكن تفسيره من خلال هذه المتغيرات.

أما بالنسبة إلى معاملات الانحدار، فإن القيمة B لآليات حوكمة الشركات العائلية بلغت 0.732، وهي موجبة، مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين درجة تطبيق الحوكمة وتحسن الأداء المالي، أي كلما زاد تطبيق هذه الآليات، تحسن الأداء المالي للمؤسسة. كما أن هذه العلاقة مدعومة إحصائيًا، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.006، أي أنها دالة عند مستوى ثقة 95%. كذلك، فإن القيمة المعيارية لمعامل Beta بلغت 0.476، ما يشير إلى قوة التأثير النسبي لهذا المتغير المستقل على الأداء المالي.

تجدر الإشارة إلى أن القيمة الثابتة في النموذج (1.170) ليست ذات دلالة إحصائية عالية(Sig = 0.235) ، مما يوحي بأن تفسير الأداء المالي في غياب آليات الحوكمة ليس ذا مغزى إحصائي، وهو ما يعزز مجددًا أهمية الحوكمة كعامل مؤثر وأساسي.

بناء على هذه المؤشرات، يمكن القول إن الفرضية الفرعية الأولى مقبولة إحصائيًا، وأن هناك علاقة تأثير حقيقية بين تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية ومستوى أدائها المالي. ويُظهر ذلك بوضوح أهمية اعتماد الحوكمة كآلية استراتيجية لتحسين الكفاءة المالية، وضمان التوازن في القرارات المالية، وتعزيز ثقة الشركاء والمستثمرين.

الفرضية الثانية و التي مفادها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 لتطبيق اليات حوكمة الشركات على الأداء الاجتماعي

الجدول رقم(14): ملخص نتائج النماذج الإحصائية لتأثير آليات حوكمة الشركات العائلية على الأداء الاجتماعي

النموذج	R	R^2(معامل التحديد)	R^2المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.280	0.078	0.048	0.67595

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم(15): تحليل التباين(ANOVA) لاختبار أثر آليات حوكمة الشركات العائلية على الأداء الاجتماعي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية(ddl)	متوسط المربعات	F	Sig.
الانحدار	1.168	1	1.168	2.555	0.120
الباقي (الخطأ)	13.707	30	0.457		

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم(16): معاملات النموذج(Coefficients) لتقدير تأثير آليات حوكمة الشركات العائلية على الأداء الاجتماعي

النموذج	المعاملات غير المعيارية(B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية(Beta)	t	Sig.
(ثابت)	1.795	1.371	—	1.309	0.200
آليات حوكمة الشركات العائلية	0.561	0.351	0.280	1.599	0.120

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود علاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية والأداء الاجتماعي للمؤسسة، غير أن هذه العلاقة لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية المطلوب لاعتمادها علميًا عند مستوى 0.05. فقد بلغ معامل التحديد R^2قيمة تقدر بـ0.078، ما يعني أن آليات الحوكمة تفسر حوالي 7.8% فقط من التغيرات الحاصلة في الأداء الاجتماعي، وهي نسبة ضعيفة نسبيًا تشير إلى أن متغير الحوكمة لوحده لا يملك تأثيرًا كبيرًا على هذا الجانب، أو أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيرًا لم يتم إدراجها في النموذج.

أما تحليل التباين(ANOVA) ، فقد أظهر أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig بلغت 0.120، وهي أعلى من الحد المعتمد 0.05، مما يعني أن النموذج الإحصائي ككل غير دال، وبالتالي فإن تأثير آليات الحوكمة على الأداء الاجتماعي لا يمكن اعتباره معنويًا وفق هذا التحليل. كما أن إحصائية F التي بلغت 2.555 تُعد ضعيفة، مما يعزز الفكرة بأن النموذج لا يفسر بشكل جيد التباين في الأداء الاجتماعي.

فيما يتعلق بمعامل الانحدار غير المعياري(B) ، فقد بلغت قيمته 0.561، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة طردية، أي أن زيادة تطبيق آليات الحوكمة قد تساهم نظريًا في تعزيز الأداء الاجتماعي، إلا أن هذه العلاقة ليست مؤكدة من الناحية الإحصائية، بالنظر إلى أن قيمة الدلالة المرتبطة بها هي 0.120، ما يعني أنها غير دالة.

بناءً على هذه المعطيات، لا يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية إحصائيًا، رغم وجود مؤشر ضعيف على وجود علاقة إيجابية. وقد يُعزى ضعف العلاقة إلى أن الأداء الاجتماعي يرتبط غالبًا بعوامل ثقافية وقيمية وتنظيمية داخل المؤسسة، قد تتجاوز حدود ما توفره آليات الحوكمة الرسمية. ومن ثم، فإن تحسين الأداء الاجتماعي قد يتطلب تدخلات أعمق في ثقافة المؤسسة، واستراتيجياتها التواصلية، وأدوارها المجتمعية، وليس فقط تفعيل آليات الحوكمة التقليدية.

الفرضية الثالثة و التي مفادها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 لتطبيق اليات حوكمة الشركات على الأداء البيئي

الجدول رقم(17): ملخص نتائج النماذج الإحصائية لتأثير آليات حوكمة الشركات العائلية على الأداء البيئي

النموذج	R	R^2(معامل التحديد)	R^2المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.461	0.212	0.186	0.73262

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم(18): تحليل التباين(ANOVA) لاختبار أثر آليات حوكمة الشركات العائلية على الأداء البيئي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية(ddl)	متوسط المربعات	F	Sig.
الانحدار	4.343	1	4.343	8.091	0.008
الباقي	16.102	30	0.537		
المجموع	**20.444**	**31**			

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم(19): معاملات النموذج(Coefficients) لتقدير تأثير آليات حوكمة الشركات العائلية على الأداء البيئي

النموذج	المعاملات غير المعيارية(B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية(Beta)	T	Sig.
(ثابت)	-0.295	1.486	—	-0.198	0.844
آليات حوكمة الشركات العائلية	1.081	0.380	0.461	2.844	0.008

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية والأداء البيئي للمؤسسة عند مستوى معنوية 0.05، حيث تُظهر المعطيات الإحصائية أن النموذج التفسيري يتمتع بدرجة مقبولة من القوة. فقد بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.461، وهي قيمة متوسطة تدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 نحو 0.212، ما يعني أن 21.2% من التغيرات في الأداء البيئي يمكن تفسيرها من خلال تطبيق آليات الحوكمة، وهي نسبة تُعتبر معتدلة وتعطي مؤشراً على أهمية هذا المتغير التفسيري.

كما تؤكد نتائج تحليل التباين (ANOVA) دلالة النموذج الإحصائي، حيث بلغت قيمة الدلالة Sig نحو 0.008، وهي أقل بكثير من عتبة 0.05، ما يسمح برفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر معنوي للحوكمة على الأداء البيئي. ويعزز هذا الحكم قيمة F التي بلغت 8.091، مما يشير إلى أن النموذج يفسر فروقات ذات أهمية في المتغير التابع.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ المعامل غير المعياري B الخاص بآليات الحوكمة قيمة موجبة تُقدر بـ1.081، وهي تعكس علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن تحسين مستوى تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تعزيز الأداء البيئي. كما أن قيمة Beta المعيارية وصلت إلى 0.461، مما يدل على قوة تأثير الحوكمة كمتغير مستقل مقارنة بغيره في تفسير الأداء البيئي. وتدعم قيمة الدلالة الإحصائية لهذا المعامل (0.008) النتيجة السابقة، حيث تؤكد أن التأثير دال من الناحية الإحصائية.

انطلاقًا من هذه النتائج، يمكن القول إن الفرضية الثالثة تحظى بقبول إحصائي واضح، مما يعني أن المؤسسات العائلية التي تولي اهتمامًا أكبر بتفعيل آليات الحوكمة تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها البيئي. ويُعزى ذلك إلى ما تفرضه الحوكمة من التزام

بالشفافية، واحترام المعايير القانونية والبيئية، والحرص على استدامة الموارد، وكلها عناصر تؤثر بشكل مباشر على الأداء البيئي للمؤسسة.

المطلب الرابع :النتائج العامة

انطلاقًا من تحليل الفرضيات العامة والفرعية، تتبلور النتائج العامة للدراسة في مجموعة من النقاط التي تعكس طبيعة العلاقة بين آليات حوكمة الشركات العائلية وأداء المؤسسة بمختلف أبعاده، سواء المالي أو الاجتماعي أو البيئ، وقد أفرزت النتائج دلالات إحصائية مهمة تسمح باستخلاص استنتاجات علمية واضحة.

أولًا، أكدت نتائج الاختبار العام للارتباط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة والأداء العام للمؤسسة، حيث أظهرت قيمة معامل بيرسون ارتباطًا إيجابيًا متوسطًا قدره 0.466 مع دلالة معنوية تقدر بـ 0.007، مما يعزز الطرح القائل بأن الحوكمة الجيدة تساهم في تحسين أداء المؤسسات العائلية، خاصة في بيئات تتطلب الشفافية والمساءلة واستقرارًا في اتخاذ القرار.

ثانيًا، على مستوى الفرضيات الفرعية، تبيّن أن تطبيق آليات الحوكمة له أثر معنوي واضح على الأداء المالي للمؤسسة، إذ بلغت دلالة النموذج 0.006، وكانت قيمة Beta دالة وموجبة، ما يعكس التأثير المباشر والإيجابي للحوكمة على الكفاءة المالية، وبالمقابل، لم تُسجل الفرضية المتعلقة بالأداء الاجتماعي أثرًا معنويًا عند المستوى المطلوب، حيث بلغت دلالة النموذج 120.0، مما لا يسمح برفض الفرضية العدمية، رغم وجود اتجاه إيجابي للعلاقة، وهو ما قد يشير إلى ضعف تجذر مفاهيم الحوكمة الاجتماعية في المؤسسات العائلية أو غياب ثقافة المسؤولية المجتمعية المؤسسية.

أما الفرضية المتعلقة بالأداء البيئي، فقد سجلت نتائج قوية، حيث بلغت دلالة النموذج 0.008، مع قيمة مؤثرة لمعاملBeta ، ما يدل على أن تطبيق الحوكمة له أثر واضح على مدى التزام المؤسسة بالممارسات البيئية المستدامة. وهو ما يعكس وعيًا متزايدًا بأهمية الاستجابة للتحديات البيئية ضمن إطار الحوكمة.

بشكل عام، تبرز الدراسة أن تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يمثل عاملًا حاسمًا في تحسين الأداء المؤسسي، لا سيما من حيث النتائج المالية والبيئية، في حين أن الجانب الاجتماعي لا يزال يتطلب مزيدًا من الجهد المؤسسي لتعزيزه، وتعكس هذه النتائج الحاجة إلى تعزيز ممارسات الحوكمة المتكاملة التي تشمل جميع أبعاد الأداء لضمان تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسات العائلية.

خلاصة الفصل

تتناول هذه الدراسة موضوع "آليات حوكمة الشركات العائلية وأثرها على الأداء المؤسسي"، من خلال دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة SOFRAMIMEX المتواجدة بولاية بسكرة. وتهدف إلى اكتشاف العلاقة بين تطبيق اليات الحوكمة و الأداء المؤسسي في الشركات العائلية، وتحمل محورين اساسين بأبعدهما المختلفة وهما : اليات حوكمة الشركات واداء الشركات.

الدراسة تمثلت في الإجابة عن الاشكالية التي صيغت كالتالي:أثير تطبيق آليات الحوكمة على اداء الشركات العائلية ، في ظل التحديات التي تواجهها، مثل تداخل الأدوار بين العائلة والإدارة، وضعف الشفافية والرقابة.

اعتمدنا في هذه الدراسة على منهج كمي تحليلي، باستخدام استبيان وزع على عينة مكونة من 40 استبانة وزعت على الموظفين في الشركة وتم استرجاع منها 32 استبانة، ومن ثم قمنا تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة مثل اختبار بيرسون، والانحدار الخطي، واختبار ANOVA.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق آليات الحوكمة وتحسن الأداء المؤسسي من وجهة نظرا شركة عموري _سوفراميماكس_ بسكرة، كما توصلت الدراسة إلى نتائج ذات دلالة احصائية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.466) مع دلالة معنوية (0.007). وأثبتت الفرضيات الفرعية أن الحوكمة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي والبيئي للشركة، في حين لم يكن الأثر على الأداء الاجتماعي ذا دلالة إحصائية.

توصلنا في هذه الدراسة إلى أن تطبيق آليات الحوكمة يسهم بشكل فعّال في تحسين الأداء الشركة، لا سيما المالي والبيئي، بينما انه لا يزال الأداء الاجتماعي بحاجة إلى مزيد من العمل عليه والاهتمام به.

الخاتمة

الخاتمة :

وفي ختام هذه الدراسة التي تهدف الى معرفة اثر تطبيق اليات الحوكمة، توصلنا الى ان اليات تطبيق الحكمة في الشركات العائلية يعتبر أمرا أساسي من اجل تحسين اداءها واستمراريتها، كما اظهرت نتائج الدراسة على شركة عموري ــ بسكرة ــ انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اليات تطبيق الحوكمة واداء الشركة بأبعاده الثلاثة المالي والاجتماعي والبيئي، يمكنن القول ان نجاح الشركات العائلية وتحسين اداءها لم يعد مرهونا فقط بالجهد العائلي فقط، بل اصبح يعتمد ايضا بدرجة اساسية على مدى التزام الشركة بتطبيق اليات الحوكمة، التي بمقدورها المحافظة على نشاط الشركة واستمراريتها عبر اجيال.

من خلال النتائج المتحصل عليها تفضي لضرورة بتبني وتعميم اليات الحوكمة في الشركات العائلية في الجزائر وذلك لاحكام عملية الرقابة، وضبط سلوكات مختلف الأطراف بما يضمن استمرارية المؤسسة، وذلك باعتماد ممارسات تسييرية تبتعد عن الذاتية وتستند على المنطق التسييري الذي يضمن أداء المؤسسة على المدى الطويل.

الاقتراحات:

1. تعزيز تطبيق آليات الحوكمة بشكل فعّال، خاصة تلك المرتبطة بالشفافية والمساءلة والفصل بين الملكية والإدارة، لما لها من أثر واضح ومثبت على الأداء المالي والبيئي للمؤسسات العائلية.
2. تطوير نظم الرقابة الداخلية وتحديث الهيكل التنظيمي، بما يتماشى مع مبادئ الحوكمة الرشيدة، لضمان استدامة الأداء وتحقيق الكفاءة في التسيير.
3. الاهتمام بالبعد البيئي في استراتيجيات المؤسسة، من خلال تضمين معايير المسؤولية البيئية ضمن الخطط التشغيلية، نظرًا لارتباط الحوكمة الجيد بتحسين الأداء البيئي.
4. العمل على دعم الأداء الاجتماعي من خلال سياسات واضحة، مثل الإنصاف في التوظيف، المساهمة في التنمية المحلية، وتحسين علاقات العمل، لتعزيز تأثير الحوكمة في هذا الجانب الذي لم يظهر بوضوح في النتائج.
5. توفير برامج تكوين وتدريب لأفراد العائلة المالكة والمديرين التنفيذيين، لزيادة الوعي بممارسات الحوكمة وأثرها المباشر وغير المباشر على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي.
6. تشجيع الشفافية والإفصاح المالي الدوري، بهدف بناء الثقة مع الأطراف المعنية (المستثمرين، الموظفين، العملاء)، وتعزيز اتخاذ القرار على أساس معلومات دقيقة.
7. اعتماد مؤشرات أداء شاملة تأخذ بعين الاعتبار الجوانب المالية والاجتماعية والبيئية معًا، حتى يتم تقييم أثر الحوكمة بطريقة متكاملة.
8. دعوة الجهات الرسمية والهيئات الداعمة إلى تخصيص برامج وإطار قانوني خاص يراعي خصوصية الشركات العائلية ويحفزها على تبني الحوكمة وفق معايير علمية.

هذه المقترحات من شأنها أن تساعد الشركات العائلية في الجزائر أو أي سياق مشابه على الانتقال نحو إدارة أكثر نجاعة واستدامة من خلال ممارسات حوكمة فعالة.

آفاق البحث:

من خلال دراستنا لحوكمة الشركات العائلية برزت مجموعة من المواضيع التي يمكن للباحثين تناولها بالدراسة والبحث من اجل تعميق الفهم حول الشركات العائلية والعوامل المرتبطة بنجاحها ونذكر منها

أثر اختيار هيكل التسيير في أداء الشركات العائلية

تأثير الشكل القانوني في نمو وتطور المشركات العائلية.

اعتماد الحوكمة كآلية لإعادة تأهيل ل الشركات العائلية

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية

أبوبكر محمد د. حمد فقير، و عبد الله د. ايهاب مكي . (ماي , 2020). دور حوكمة الشركات في الإفصاح المحاسبي للتقارير المالية. *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات*.

ام خليفة بركاني. (2014). اليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية. *مجلة التنظيم والعمل*.

امجد حسن عبد الرحمان محمد. (بلا تاريخ). دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق اليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة تقارير والمعلومات الماليةوامكانية اسهام هذه الشركات في الاسواق المالية. *جامعة عين شمس*.

بن علي امال، و سعدية بن احمد . (2019). تطبيق الحوكمة الرشيدة في الشركات العائلية. *مجلة المستقبل للدراسات الاقتصادية المعمقة*.

بوشيبة بدرة. (2018). دور التدقيق الداخلي في تحقيق التطبيق الفعلي لحوكمة الشركات داخل المؤسسات. *مجلة ابحاث والدراسات التنمية*.

حاتم وردية. (2015). إدارة شركة المساهمة . *جامعة تيزي وزو* . الجزائر .

د. بدر الدين محمد خليل، و الديبان أ. محمد بن عدنان . (2016). حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة السعودية. *غرفة الرياض*.

د.الحصري طارق. (2024). الحوكمة في القطاع الحكومي. *الحوكمة والوقاية من الفساد*، 01_30.

سامي فهمي ، و هنى ديفيد . (جوان , 2024). دراسة تحليلة للعلاقات بين اليات الحومكة والافصاح المحاسبي والشفافية في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية. *مجلة البحوث الادارية*.

سعود وسيلة، و كمال قاسمي . (بلا تاريخ). حوكمة المؤسسات العائلية. *مجلة اليزا للبحوث والدراسات*، الجزائر.

شروق محمد علي، و عبد اللطيف سكر. (2018). أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات. *جامعة النجاح الوطنية*. فلسطين.

عزوي صلاح الدين. (2015). دور اليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *جامعة محمد خيضر بسكرة*. بسكرة.

غربي حمزة، و عيسى بدروني . (08 01, 2021). مساهمة مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية. *مجلة الاقتصاد والمالية*.

فريق عمل دفترة. (2024). ماهي شركة التضامن مزيا والعيوب. *دفترة*.

فريق عمل دفترة. (2024). ماهية شركات ذات مسؤولية محدودة لشخص الواحدة. *دفترة*.

فريق عمل دفترة. (2024). ماهية شركة ذات مسؤولية محدودة مزيا وعيوب. *دفترة*.

فهد علي الزميع. (09, 2016). الشركات العائلية _ تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في الاستمرارية. *مجلة كلية القانون الكويتية العالمية*.

قصاصي فتيحة. (2012). حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر. *جامعة تلمسان*.

قصاصي فتيحة. (12, 2020). الشركات العائلية نماذج وتجارب. *جامعة تلمسان*. تلمسان، الجزائر.

محمد شريق بن زاوي، و ليليا هلة. (06, 2023). مساهمة حوكمة الشركات في رفع من الأداء المالي للشركات العائلية. *مجلة العلوم الإنسانية*(01)، 141_163.

محمد مبارك، و فرح براشد . (2020). دور التدقيق الخارجي في تطبيق حوكمة الشركات. *جامعة مستغانم*.

مدفوني فيروز، و مراد كواشي . (06, 2023). دور هيكل الملكية كأحد اليات حوكمة الشركات في ترشيد قرار الاستثمار. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 429_448.

مزيان لامية، و دونية مرابطين . (2020). شركة المحاصة في القانون التجاري الجزائري. *جامعة بجاية*. الجزائر.

معمر حمدي، و عابد بوسكة . (30 افريل , 2019). حوكمة الشركات العائلية ألياتها وتطبيقاتها في الشركات العائلية. *مجلة الحوكمة*.

مولاي لخضر عبد الرزاق. (11, 2013). حوكمة الشركات العائلية. *الملتقى العالمي الدولي حول اليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة*. 25_26.

هشام بلغول. (2020). دور مبادئ حوكمة الشركات في الإفصاح عن القوائم المالية. *مجلة البحوث في العلوم الإنسانية*.

وهبة الزحيلي. (بلا تاريخ). الفقه الاسلامي وادلته. *المكتبة الشاملة*.

Foreign Références

Abouzaid, S. (2018). IFC Family Business Governance Handbook. *International Finance Corporation*.

CADBURY, A. (1992). *THE CADBURY REPORT.* South Quoy Plaza: GEE PROFESSIONAL PUBLISHING LTD.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	46,9	46,9	46,9
	أنثى	17	53,1	53,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

السن:

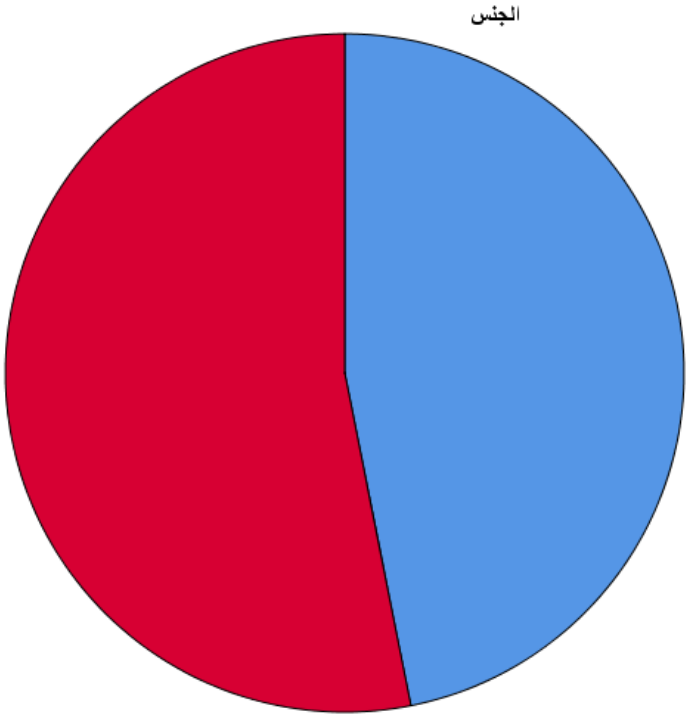
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	13	40,6	40,6	40,6
	سنة 40 – 30 بين	13	40,6	40,6	81,3
	سنة 40 من أكثر	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

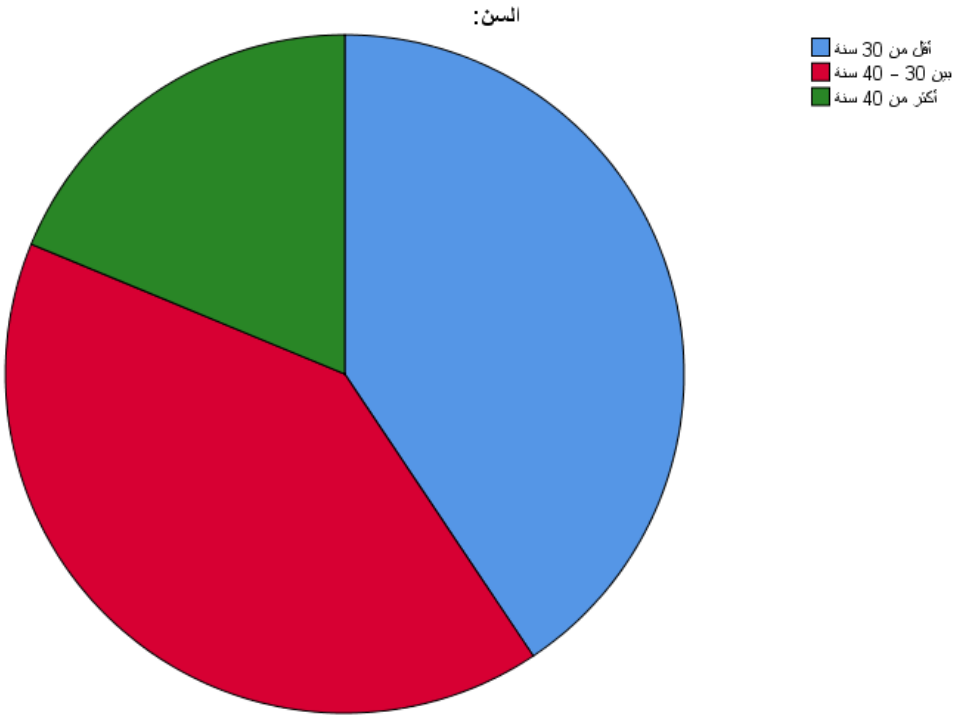
التعليمي المستوى:

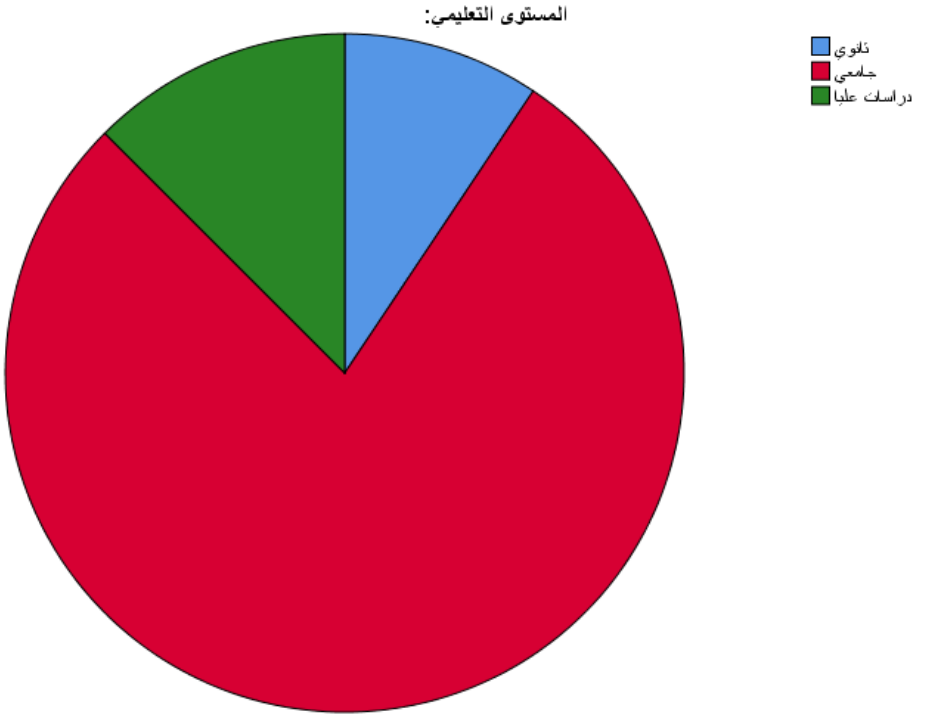
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	3	9,4	9,4	9,4
	جامعي	25	78,1	78,1	87,5
	عليا دراسات	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

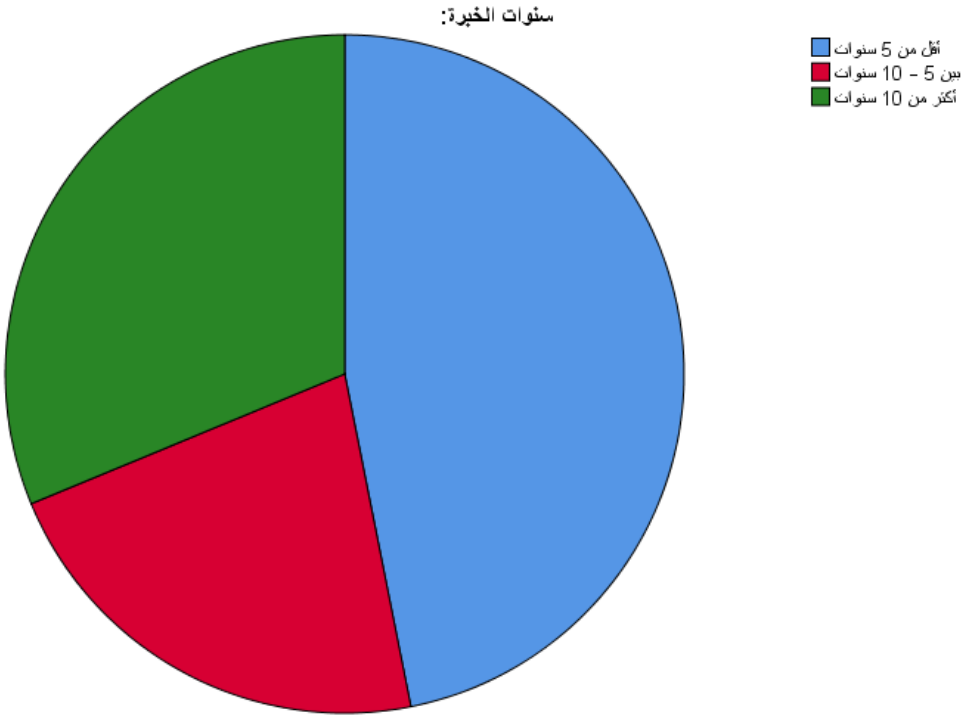
الخبرة سنوات:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	15	46,9	46,9	46,9
	سنوات 10 – 5 بين	7	21,9	21,9	68,8
	سنوات 10 من أكثر	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	


الجنس
ذكر
أنثى


السن:
أقل من 30 سنة
بين 30 - 40 سنة
أكثر من 40 سنة





Statistiques

	N	Moyenne	Ecart type

	Valide	Manquant		
لجان عدة من الإدارة مجلس يتكون	32	0	3,41	1,214
خارج من أعضاءً الإدارة مجلس يضم العائلة	32	0	3,84	1,167
ومجلس الرئيس منصب بين فصل يوجد الشركة في التنفيذي والمدير الإدارة	32	0	3,81	,931
على بناءً الفعلية القرارات تُتخذ العائلة لمجلس الدورية الاجتماعات	32	0	3,97	,861
العائلة أفراد في والخبرة الكفاءة يشترط في مفاتيح مناصب يشغلون الذين المؤسسة.	32	0	4,16	1,019
والإدارة الملكية بين واضح فصل يوجد.	32	0	3,88	1,100
العائلة أفراد أحد المدير منصب يشغل.	32	0	3,97	1,092
العائلية الروابط على الكفاءة معيار يقدم المديرين اختيار عند.	32	0	3,94	,948
العائلة يد في القرار اتخاذ سلطة تتركز.	32	0	4,16	,723
إداري أساس على الإدارية القرارات تُتخذ عائلي وليس.	32	0	4,09	,995
دورية مالية تقارير الشركة تصدر.	32	0	4,06	,914
مع المالية المعلومات تشارك يتم بانتظام المساهمين.	32	0	3,84	,884
في التقارير بتقديم المؤسسة تلتزم المناسبة المواعيد.	32	0	3,97	,897
الجهات كل مع المعلومات مشاركة يتم المعنية.	32	0	3,56	,948
عن الصحيحة المعلومات الشركة توفّر في المستثمرين يرغب التي الأسهم المناسب الوقت في شرائها.	32	0	3,66	1,208
المستجدات كل على الشركة تطلع والتنظيمية القانونية.	32	0	4,44	,619
القوانين تطبيق على الإدارة تحرص جيد بشكل بها المعمول.	32	0	4,44	,669
القانونية التقارير بتقديم المؤسسة تلتزم الرسمية المواعيد في والمالية.	32	0	4,25	,672
مع لتتكيّف الشركة سياسات تعديل يتم الجديدة القانونية التعديلات.	32	0	4,03	,861
حماية الموجودة التشريعات تتضمن أصحاب مختلف و المساهمين حقوق المصالح	32	0	3,81	,780
بشكل داخلي مالي تدقيق إجراء يتم منتظم.	32	0	4,03	1,092

أنظمة بتنظيم الداخلي التدقيق نظام يقوم المعلومات.	32	0	3,63	,942
داخلي مدقق على الشركة تتوفر.	32	0	3,78	,941
ومراقبة فحص على الداخلي التدقيق يعمل الشركة بها تقوم التي الأنشطة جميع.	32	0	3,78	1,008
ومعرفية مهنية خبرة الداخلي المدقق يملك الشركة وعمليات إجراءات بكل كافية.	32	0	3,91	1,146
خارجي تدقيق مكتب مع الشركة تعتمد مستقل.	32	0	3,50	1,218
معلومات على الخارجي المدقق يحصل سهولة بكل التدقيق لعملية ضرورية.	32	0	3,28	1,085
بكل أعمالهم الخارجيون المراجعون يؤدي العمل وأخلاقيات للقانون وفقًا نزاهة المهنية.	32	0	3,47	1,047
التامة بالاستقلالية الخارجي المدقق يتمتع مهامه ممارسة عند.	32	0	3,44	1,134
خدماتها جودة تحسين على المؤسسة تعمل المنافسة لضغط استجابة.	32	0	4,38	,751
الأداء في التميز إلى الشركة تسعى المنافسين لمواجهة.	32	0	4,41	,615
القانونية واللوائح التشريعات تسمح جيد بشكل السوق في المنافسة بتنظيم.	32	0	4,00	,718
على ضغطًا العمل السوق يمارس المسيرين وقرارات سلوكيات.	32	0	3,56	,982
على السوق في الشركة وضعية تؤثر الإدارة مجلس وأعضاء المدير مستقبل.	32	0	3,50	,984
جيدة مالية بسيولة الشركة تتمتع.	32	0	4,41	,756
العوائد زيادة إلى الشركة إدارة تسعى للمساهمين المالية.	32	0	4,06	,759
مع للشركة المالية الاستراتيجيات تتوافق المصالح أصحاب تطلعات.	32	0	3,91	,777
وأعضاء للمدراء الممنوحة الكفاءات تزيد المالي الأداء زاد كلما الإدارة مجلس للشركة.	32	0	3,72	,729
و التلوث من للحد إجراءات الشركة تطبق النفايات	32	0	4,09	,818
داخل والموارد الطاقة استهلاك ترشيد يتم الشركة.	32	0	4,06	,759
تدوير إعادة عمليات في الشركة تساهم الموارد على للحفاظ والمخلفات النفايات الطبيعية.	32	0	3,78	1,099
للعمل آمنة بيئة الشركة توفّر.	32	0	4,25	,842

الاجتماعية بالأنشطة بالقيام الشركة تبادر.	32	0	3,66	1,125
وتطوير تدريب فرص الشركة توفّر للمواطنين.	32	0	3,84	,884

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
العائلية_الشركات_حوكمة_اليات	,162	32	,032	,948	32	,130
الشركات_أداء	,100	32	,200*	,959	32	,258

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

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	44

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,804	34

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	10

Corrélations

		_حوكمة_اليات العائلية_الشركات	الشركات_أداء
العائلية_الشركات_حوكمة_اليات	Corrélation de Pearson	1	,466**
	Sig. (bilatérale)		,007

	N	32	32
الشركات_أداء	Corrélation de Pearson	,466**	1
	Sig. (bilatérale)	,007	
	N	32	32

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,476[a]	,227	,201	,47616

a. Prédicteurs : (Constante), العائلية_الشركات_حوكمة_اليات

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,993	1	1,993	8,791	,006[b]
	de Student	6,802	30	,227		
	Total	8,795	31			

a. Variable dépendante : المالي_الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), العائلية_الشركات_حوكمة_اليات

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,170	,966		1,211	,235
	العائلية_الشركات_حوكمة_اليات	,732	,247	,476	2,965	,006

a. Variable dépendante : المالي_الأداء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,280[a]	,078	,048	,67595

a. Prédicteurs : (Constante), العائلية_الشركات_حوكمة_اليات

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,168	1	1,168	2,555	,120[b]
	de Student	13,707	30	,457		
	Total	14,875	31			

a. Variable dépendante : البيئي_الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), العائلية_الشركات_حوكمة_اليات

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,795	1,371		1,309	,200
	العائلية_الشركات_حوكمة_اليات	,561	,351	,280	1,599	,120

a. Variable dépendante : البيئي_الأداء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,461[a]	,212	,186	,73262

a. Prédicteurs : (Constante), العائلية_الشركات_حوكمة_اليات

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,343	1	4,343	8,091	,008[b]
	de Student	16,102	30	,537		
	Total	20,444	31			

a. Variable dépendante : الاجتماعي_الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), العائلية_الشركات_حوكمة_اليات

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	-,295	1,486		-,198	,844
	العائلية_الشركات_حوكمة_اليات	1,081	,380	,461	2,844	,008

a. Variable dépendante : الاجتماعي_الأداء

Statistiques

	N			
	Valide	Manquant	Moyenne	Ecart type
الإدارة_مجلس	32	0	3,8375	,48042
الملكية_هيكل	32	0	4,0063	,52911
والشفافية_الإفصاح	32	0	3,8187	,54087
القانونية_التشريعات	32	0	4,1938	,48854
الداخلي_التدقيق	32	0	3,8250	,85723
الخارجي_التدقيق	32	0	3,4219	,93204
السوقية_المنافسة	32	0	3,9688	,52820
المالي_الأداء	32	0	4,0234	,53264
البيئي_الأداء	32	0	3,9792	,69270
الاجتماعي_الأداء	32	0	3,9167	,81209
العائلية_الشركات_حوكمة_اليات	32	0	3,8955	,34619
الشركات_أداء	32	0	3,9306	,60382