

دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية " دراسة ميدانية "

دكتور/ أمجد حسن عبد الرحمن محمد
أستاذ مساعد بقسم المحاسبة والمراجعة
كلية التجارة – جامعة عين شمس

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة ورفع كفاءة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية ورفع جودة التقارير والمعلومات المالي والمحاسبية وعلاج المشكلات التي تواجه هذه الشركات وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتجميع البيانات والمعلومات والذي يعتبر من أفضل المناهج التي تدرس الظواهر الإنسانية، واستخدام الأسلوب المسحي للتعبير عن الظاهرة المراد دراستها، كما تم استخدام المنهج الاستقرائي للاطلاع على الكتب والمراجع والدوريات المرتبطة بموضوع الدراسة للتوصل إلى أفضل النماذج والاشتراطات الواجب توفرها لتحقيق هدف الدراسة وإعطاء دراسة شاملة ومفصلة لأبعاد الدراسة، وتم صياغة فروض الدراسة بعد دراسة وتحليل التراث الفكري المحاسبي المرتبط بمجال الدراسة، وتم إجراء الدراسة الميدانية بتوجيه استمارة الاستقصاء وعددها (310) وتوزيعها على الأكاديميين والعاملين في الشركات العائلية الذين ينتمون لمجال الدراسة استخدم الباحث في تحليل الاستقصاء واختبار الفروض الحزمة الإحصائية SPSS الإصدار (25) وأيضاً استخدم (AMOS) الإصدار (24)، حيث تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات المحاسبية العربية والمصرية التي تستخدم في تحليل الدراسة الميدانية أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) (Structural equation modeling) الأكثر تطوراً وبالتحديد تحليل المسار لمتغيرات الدراسة المشاهدة لنتائج إجابات المستقصي منهم، حيث تعتبر نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) تقنية إحصائية لبناء واختبار النماذج الإحصائية، بالطرق الإحصائية المتقدمة في عملية تحليل البيانات والتي غالباً ما تكون نماذج سببية. فهي تقنية متقدمة تشمل جوانب تحليل العوامل المؤكدة وتحليل المسار والانحدار، والتي يمكن اعتبارها حالات خاصة لـ SEM، ويعدّ نموذج المعادلات البنائية امتداداً للنموذج الخطي العام الذي يعد الانحدار المتعدد جزءاً منه، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وتوصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج كان من أهمها:

تبيين وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة لهذه الشركات، كما تبيين وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات، كما تبيين وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية لهذه الشركات، كما تبيين وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجه هذه الشركات، كما تبيين وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية.

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

تبيين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة لهذه الشركات وورفع كفاءة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات وعلاج المشكلات التي تواجه هذه الشركات كمتغيرات مستقلة وبين جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية لهذه الشركات كمتغير تابع .

كما تبيين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجه هذه الشركات كمتغيرات مستقلة وبين وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية كمتغير تابع. أملاً أن تساعد هذه الدراسة الأكاديميين والممارسين على فهم متعمق لدراسة العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وجودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية، وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية.

مقدمة :

تمثل الشركات العائلية العصب الرئيسي والعمود الفقري الداعم للاقتصاد القومي في جميع أنحاء العالم ، فهي تمتص أعداد كبيرة من العمالة وتمتد السوق بكميات كبيرة من المنتجات وتستوعب قدر كبيراً من المدخرات الوطنية ، إضافة إلى أنها تسهم بجانب كبير في التجارة الخارجية ، وتشكل الشركات العائلية ما بين 70 : 95% من إجمالي الشركات القائمة. وطبقاً للتقارير الدولية www.masrawy.com (2015) فإن 90% من الشركات في منطقة الشرق الأوسط هي شركات عائلية تساهم بنحو 80% من الدخل القومي وتشكل نحو 75% من نشاط القطاع الخاص وتوظف 70% من حجم العمالة ، إلا أن الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط شأن الشركات في كل دول العالم تتفق في أن استمرارها وتطورها ينحصر في فترة حياة المؤسس ، بينما تبدأ فرص الاستمرار ومعدلات الأداء تقل مع الأجيال التالية للأسرة ، حيث تشير البيانات الدولية إلى أنه من بين كل 100 رجل أعمال هناك 30 رجل أعمال تستمر أعمالهم بعد الوفاة. الأمر الذي جعل الدول المتقدمة تنتبه إلى الخطر من عدم الاستمرار للشركات العائلية على اقتصاد هذه الدول ما جعل هذه الدول تقدم لهذه الشركات الكثير من المساعدات للاستمرار مثل تخفيض الضرائب والعديد من برامج الدعم. حيث تتراوح نسبة الشركات العائلية ما بين 70 : 95% في دول الاتحاد الأوروبي من إجمالي الشركات العاملة بها ، وتساهم هذه الشركات بما نسبته 70% من الناتج القومي ، وفي الولايات المتحدة يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة في أمريكا قرابة 20 مليون شركة وتمثل 49% من الناتج القومي ، وتوظف 59% من العمالة وتستوعب أكثر من 78% من فرص العمل الجديدة : (عيسى - 2007). وفي إيطاليا يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة 95% من إجمالي الشركات العاملة ، وفي بريطانيا يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة 75% من إجمالي الشركات العاملة بها ، وفي سويسرا يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة 85% من إجمالي الشركات العاملة بها ، أما في الدول العربية فتبلغ نسبة الشركات العائلية قرابة 95% من عدد الشركات العاملة ، وتقدر مساهمة الشركات العائلية لأكثر من 10% من الناتج القومي العالمي. ويتضح من هذه الإحصائيات أهمية الدور الذي تقوم به الشركات العائلية وتأثيرها في اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها.

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

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

مراحل نمو وتطور الشركات العائلية

يمكن تمييز تطور الشركات العائلية من خلال المراحل التالية.

المرحلة الأولى : المؤسس / المؤسسون (مالك مسيطر) (الجيل الأول).

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

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

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

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

ويمكن إيضاح مراحل تطور الشركات العائلية كما يتضح من الجدول رقم (1) ، حيث يتضح لنا بعض الخصائص المميزة لكل مرحلة وبعض المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات خلال المراحل الثلاثة كما يلي :

جدول رقم (1) مراحل تطور الشركات العائلية

المرحلة الثالثة العائلة الممتدة (الجيل الثالث)	المرحلة الثانية اشترك الأخوة (الجيل الثاني)	المرحلة الأولى المؤسس (الجيل الأول)	المرحلة السمة
<ul style="list-style-type: none"> - يتدخل عدد أكبر من أفراد الأسرة من بينهم الأبناء والأخوة ، وأبناء العم والأنساب في الإدارة. - تحمل أية صراعات داخلية؟ 	<ul style="list-style-type: none"> - تنتقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس. - تصبح أمور الحوكمة أكثر تعقيداً بكم حجم الشركة. 	<ul style="list-style-type: none"> - يمتلك المشروع ويديره فهو رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي ، يتخذ المؤسس القرارات بشكل عام بتدخل خارجي بسيط - هيكل حوكمة بسيط وغير رسمي - مساهمون قليلون - يتكون المجلس من أفراد العائلة - والمساهمون أيضاً. 	الخصائص
<ul style="list-style-type: none"> - تخصيص رأس مال الشركة : توزيعات الأرباح ، الدين ، مستويات الربح. - حقوق المساهمين. - توظيف أفراد العائلة. - السيولة المالية للمساهمين. - تسوية النزاعات العائلية. - مشاركة العائلة ومهمتها. - رؤية ومهمة العائلة. - صلة الشركة بالعمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - الحفاظ على عمل الفريق والانسجام. - حفظ ملكية الأسرة. - انتقال القيادة. - تعاقب الأجيال في الإدارة. - وضع عمليات وإجراءات العمل في إطار رسمي. - وضع أسلوب تواصل فعال. 	<ul style="list-style-type: none"> - انتقال القيادة. - تعاقب الأجيال في الإدارة. - تخطيط الأملاك. 	المشكلات

المصدر : حسن الشبراويشي ، فبراير 2011 ، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ، تجارب وحلول.

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في النقاط التالية :

- ١- تحليل تأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية على (خصائص مجلس الإدارة ورفع كفاءة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية وعلاج المشكلات التي تواجه هذه الشركات).
- ٢- تحليل تأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية على جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية.
- ٣- تحليل تأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية على إمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية.

أهمية الدراسة :

- ١- معرفة وتحليل العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية على تحسين الأداء بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة لهذه الشركات ما يعطي مؤشراً هاماً للمساهمين والمستثمرين الحاليين والمحتملين وأصحاب المصالح الأخرى عن مدى أهمية وضرورة تطبيق آليات الحوكمة في تقييم المخاطر المتوقعة من الاستثمار في تلك الشركات مستقبلاً.
- ٢- معرفة وتحليل الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات العائلية على جودة التقارير والقوائم المالية لتلك الشركات ما يعطي حافزاً لهيئة سوق المال لإلزام الشركات العائلية بتطبيق الحوكمة وآلياتها ما قد يساعد في إحكام الدور الرقابي على تلك الشركات وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية مستقبلاً.

حدود الدراسة :

- ١- الحدود المكانية : ستمت الدراسة على مجموعة من الشركات العائلية في جمهورية مصر العربية.

٢- **الحدود الموضوعية** : تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ومجموعة من المحاور التي تم اختبارها في فروض الدراسة.
المصطلحات المستخدمة :

- ١- **الشركات العائلية** : هي الشركات التي يكون فيها غالبية التصويت تحت سيطرة العائلة ، ويشمل ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل ملكية الشركة إلى أبنائه وأحفاده أحفاده ، بمعنى آخر هي الشركة المملوكة لعائلة واحدة.
- ٢- **الحوكمة** : مجموعة من القواعد والقوانين والنظم يهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء..
- ٣- **حوكمة الشركات العائلية** : مجموعة من العمليات والممارسات والقوانين التي تهدف إلى التحكم وتنظيم العلاقات بين مختلف الهيئات الإدارية للشركات العائلية.
- ٤- **مجموعة الأبطال** : هي مجموعة الجيل الرابع.

الدراسات السابقة :

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

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

دراسة (زيدان - 2017) تناولت الدراسة خصائص مجلس الإدارة في الشركات العائلية المساهمة المصرية والعلاقة بين حوكمة الشركات وخصائص مجلس الإدارة ، وقامت الدراسة باختبار تأثير كل من العمر التنظيمي والحجم التنظيمي والأجيال المالكة والأجيال المديرة في هذه الشركات وتطور هيكل (تشكل) مجلس الإدارة وتطور أدوار مجالس الإدارة وتطور أدوار رؤساء مجالس الإدارة في هذه الشركات. وكانت أهم نتائج الدراسة تتمثل في عدم تأثير المتغيرات التنظيمية (العمر التنظيمي والحجم التنظيمي) في الجوانب المختلفة لمجلس الإدارة في الشركات العائلية المساهمة المصرية ، وأن المتغيرات الجيلية (عدد الأجيال المالكة وعدد الأجيال المديرة) هي صاحبة التأثير المعنوي في تطور الجوانب المختلفة لمجلس الإدارة في هذه الشركات. ولم تتطرق الدراسة لتأثير حوكمة الشركات العائلية على جودة القوائم والتقارير المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات مستقبلاً في سوق الأوراق المالية.

دراسة (أحمد - 2018) استهدفت الدراسة تحليل واختبار العلاقة بين هيكل الملكية العائلية ومستوي الإفصاح عن المسئولية الاجتماعية كأحد الاتجاهات المعاصرة للإفصاح المحاسبي التي تهدف إل تحسين كفاءة الأسواق المالية ، وأثر هذه العلاقة على أسعار الأسهم ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين هيكل الملكية العائلية ومستوى الإفصاح عن المسئولية الاجتماعية للشركات المقيدة بالبورصة المصرية ويدعمها وجود مكتب مراجعة كبير ، بينما توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية بين إفصاح الشركات العائلية عن المسئولية الاجتماعية وسعر السهم وكانت من أهم توصيات الدراسة إلزام الشركات المقيدة بالبورصة المصرية بدمج القضايا البيئية والاجتماعية والأخلاقية ضمن أعمالها ، والإفصاح عنها في تقارير منفصلة أو ضمن التقارير المالية ، وكذلك زيادة الوعي لدى أصحاب المصالح بأهمية تبني إفصاح الشركات عن الأنشطة الاجتماعية. ولم تتناول الدراسة تأثر ذلك على جودة القوائم والتقارير المالية ودور حوكمة الشركات العائلية في تحقيق ذلك.

دراسة (سلامة - 2018) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام الشركات العائلية بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مالكيها ، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على تأثير بعض المتغيرات .. مثل : نشاط الشركة ، وعدد العاملين بها ، والعمر الزمني للشركة. وكان من أهم نتائج الدراسة وجود درجة التزام متوسطة بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية ، وكذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو مدى التزام الشركات العائلية بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية لمتغيرات الدراسة ، نشاط الشركة ، وعدد العاملين بها ، والعمر الزمني للشركة ، وأوصى الباحث بعدة توصيات ، من أهمها : أن تقوم الشركات العائلية بعقد الدورات وورش عمل تتضمن الاتجاهات الإدارية الحديثة ، وعلي رأسها حوكمة الشركات العائلية لتبصير المديرين والعاملين بمفهوم حوكمة الشركات العائلية وأنشطتها وعملياتها. ولم تتطرق الدراسة لتأثير حوكمة الشركات العائلية على جودة القوائم والتقارير المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية.

دراسة (عبد الحفيظ - 2017) ألقت هذه الدراسة الضوء على إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية لعلاج بعض المشكلات التي تعاني منها في دولة الجزائر .. حيث تلعب المؤسسات العائلية دوراً بارزاً في تحقيق النمو الاقتصادي وتحقيق القيمة المضافة ، وذلك من خلال المساهمة في إجمالي الناتج المحلي وتوفير فرص العمل إلا أن معظم هذه المؤسسات تعاني العديد من المشكلات أساسها عدم وضوح العلاقات بين

المالكون والمساهمون والمديرون ، وحتى بين أفراد العائلة والمؤسسة نفسها ، الأمر الذي يهدد استمراريتها على المدى البعيد ، لذلك تظهر حوكمة المؤسسات العائلية على أنها نظام يهدف إلى إرساء مجموعة من القواعد والممارسات ، بما يضمن تنظيم العلاقات بين الأفراد الفاعلة ، الأمر الذي ينعكس بالفاعلية الاقتصادية على المستوى الجزئي بالنسبة للمؤسسات العائلية ، وعلى المستوى الكلي بالنسبة للاقتصاد الوطني. ولم تتطرق الدراسة إلى جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية في حالة تطبيق الحكومة في هذه الشركات.

ثانياً : الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية والتقييم الاجتماعي :

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

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

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

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

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

دراسة (Miralles – Marcelo et al.. 2014) توصلت الدراسة إلى أن الملكية العائلية ترتبط إيجابياً مع أداء الشركات وذلك من خلال مقارنتها بأداء الشركات غير العائلية ، وذلك نتيجة لأن الأسرة تعمل على تحسين سمعة الشركة وزيادة نتائجها مما يضمن استمرارها في المستقبل وتحسين الأداء المالي.

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

دراسة (Reverte. 2016) توصلت إلى أن المسؤولية الاجتماعية عبارة عن مفهوم تقوم الشركة من خلاله بدمج الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن قيمها ، إستراتيجيتها ، عملياتها بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة ، حيث يأخذ البعد الاقتصادي في الاعتبار الآثار الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة التي تحدثها عمليات المنظمة على المجتمع المحيط بها وعلى أصحاب المصالح المرتبطين بالشركة ، ويشير البعد الاجتماعي إلى التزام الإدارة باتخاذ الخيارات والإجراءات التي من شأنها أن تسهم في رفاهية المجتمع ، في حين أن البعد البيئي يتناول الإجراءات التي تتخذها الشركة للحفاظ على البيئة.

دراسة (Leitoniene and Sapkauskiene. 2015) توصلت إلى إن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي السياسات والممارسات ، التي تقوم الشركة من خلالها بدمج القضايا الاجتماعية والبيئية في أنشطتها بما يحدث نوع من الانسجام مع القضايا الاقتصادية وبما يخدم أصحاب المصالح ، مسترشدة باحترام الفرد والمجتمع والبيئة ، كما تقوم الشركة بتوفير هذه المعلومات من خلال التقارير السنوية ، التقارير البيئية ، تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات أو تقارير الاستدامة ، ومن خلال موقعها على شبكة الإنترنت.

دراسة (Dowling. 2016) توصلت إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية مجموعة من الإجراءات التي تعود بالنفع على المجتمع ، بما يتجاوز مصالح الشركة وتلك التي يتطلبها القانون (أي بشكل طوعي).

دراسة (Cabeza – Garcia et al.. 2017) توصلت إلى أن الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية هو أن تتفق الشركة المال والجهود لتوفير المعلومات في التقارير السنوية أو في تقارير منفصلة للمسؤولية الاجتماعية

للشركات حول أدائها البيئي والاجتماعي لتظهر المعلومات الخاصة بالعاملين والمجتمع والبيئة وغيرها من القضايا الأخلاقية.

ولم تتطرق الدراسات السابقة إلى جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية في حالة تطبيق الحكومة في هذه الشركات.

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

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

دراسة (محمد - 2015) توصلت وجود علاقة عكسية بين الملكية العائلية وكل من نسبة الأعضاء المستقلين بمجلس الإدارة وعدد اجتماعات لجنة المراجعة ، وفسرت الدراسة ذلك بعدم اهتمام الملاك بتفعيل حوكمة الشركات بصورة جيدة حتى لا يحد ذلك أو يقلص من سيطرة العائلة على الشركة وكذلك تقليل حصولها على المنافع الخاصة.

دراسة (علي ، 2013) توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين الملكية العائلية وجودة التقارير المالية ، وأرجعت الدراسة السبب في ذلك إلى أن زيادة مستوى الملكية العائلية ينتج عنه خلق حوافز لدى المساهمين المسيطرين لتكوين ثروات وتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب المساهمين الآخرين ، وهو ما يتفق مع مبدأ التحصين ، مما ينعكس سلباً على جودة التقارير المالية.

ولم تتطرق الدراسات السابقة لتأثير حوكمة الشركات العائلية على جودة القوائم والتقارير المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات مستقبلاً في سوق الأوراق المالية.

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

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

دراسة (Lokman et al., 2011) هدفت الدراسة إلى فحص تأثير سيطرة العائلة على العلاقة بين جودة حوكمة الشركات العائلية وتحديد الإفصاح حسب معايير الحوكمة في الشركات العائلية في ماليزيا وتحديد العوامل المشجعة التي تؤثر في تطبيق معايير حوكمة الشركات العالية في ماليزيا ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الإفصاح في الشركات العائلية في ماليزيا يعتبر منخفضاً عن غيرها من الشركات الأخرى.

دراسة (Usmani & Zafar, 2014) ركزت الدراسة على التحديات التي تواجه الشركات العائلية واستدامتها في باكستان ، حيث أشارت الدراسة إلى أن الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة الحجم تشكل العمود الفقري لأي اقتصاد ، وأكدت الدراسة أن تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية يساعد في مواجهة عدد من المشكلات التي تواجهها ، وأوصت الدراسة بأن معايير التوظيف يجب أن تتنوع في الشركات العائلية من حيث استخدام العاملين من خارج العائلة ، والابتعاد عن التحيز في التوظيف كأحد معايير الحوكمة.

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

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

ولم تتطرق الدراسات السابقة لتأثير ذلك على جودة القوائم والتقارير المالية ودور حوكمة الشركات العائلية في تحقيق ذلك.

خامساً : الدراسات التي تتناول علاقة نظام المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات واستمرارية هذه الشركات مستقبلاً :

دراسة (حلاوة وطه ، 2012) هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس ، ثم توزيع (120) استبانته ، وقد أظهرت نتائجها أن الحوكمة في جامعة القدس موجودة ، ولكن ليس بالمستوي المطلوب ، وفق معايير الحوكمة عالمياً ، إذ أنها تميل إلى التعامل في حل المشكلات إلى القيم والاتجاهات أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها ، فضلاً على أن معظم القرارات تكون ارتجالية ، على الرغم من وجود كتاب صادر عن شؤون الموظفين يختص في أنظمة الجامعة وقوانينها (إلا وهي الحوكمة).

دراسة (عيسى ، 2008) تناولت هذه الدراسة مناقشة العوامل المحددة لوظيفة المراجعة الداخلية ، والمتمثلة في أهلية المراجعين الداخليين ومستوي الخبرة المهنية والتدريب والتأهيل ، والتي تؤدي إلى زيادة جودة وظيفة المراجعة الداخلية ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، أهمها : أن زيادة موضوعية المراجعين الداخليين من خلال زيادة درجة الاستقلال تؤدي إلى زيادة جودة وظيفة المراجعة الداخلية ، وتحسين جودة أداء عمل وظيفة المراجعة ، ومن ثم تحسين جودة حوكمة الشركات في مصر من خلال وجود خطة ملائمة للمراجعة الداخلية بالموارد اللازمة وفحص الجودة يؤدي إلى تحسين جودة وظيفة المراجعة الداخلية.

دراسة (حبوش ، 2007) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخليين ، والمراجعين الخارجيين ، ومديري الشركات المساهمة العامة" ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات المساهمة العامة الفلسطينية تلتزم بالمبادئ المتعارف عليها لحوكمة الشركات ، مع وجود تفاوت نسبي فيما بينها حول هذا الالتزام بشكل عام ، وأوضحت وجود علاقة إيجابية بين قيام كل من مجلس الإدارة والمراجع الخارجي والمراجع الداخلي بأداء مهامه المنوطة به ، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن الإدارة حسب قواعد حوكمة الشركات.

دراسة (الهنيئي ، 2005) هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نظام للحوكمة المؤسسية بوصي بتطبيقه في الشركات المساهمة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني ، واختيار مدى إدراك مدقق الحسابات في الأردن لمفهوم الحوكمة ، وتم التوصل إلى عدة نتائج ، أهمها : يوجد إدراك جيد من قبل مدقق الحسابات في الأردن لمفهوم الحوكمة المؤسسية ، وتؤثر كفاءة نظام الحوكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة إيجابياً في استقلالية مدققي الحسابات.

دراسة (العاني والعزاوي ، 2008) هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير الأداء في زيادة قيمة الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية ، وذلك من خلال اختيار أحد مؤشرات أو آليات تطبيق حوكمة الشركات ، والتي تتمثل في تحسين الأداء ، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي والاستنباطي في اختبار فرضية الدراسة ، إذ اعتمدت على التقارير المالية السنوية للمصارف عينة الدراسة ، للوصول إلى تأثير قيمة الشركات عينة الدراسة مع المؤشر المختار للتعبير عن حوكمة الشركات ، وكذلك لمعرفة إمكانية تطبيق حوكمة الشركات في الشركات ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج ، أهمها : التأثير الواضح للتدقيق الداخلي على قيمة الشركة ودفعها نحو الزيادة ، وكذلك التقدم الحاصل في الأداء ، ووظائفه ، لكن بالرغم من هذا التطور لم يصل إلى المستوى الذي يلبي فيه متطلبات الحوكمة.

دراسة كراوث وأراس (Crowthe & Aras. 2008) هدفت هذه الدراسة إلى إثبات أن الحوكمة المؤسسية تعد ضرورة بالنسبة إلى استمرارية عمليات أي منشأة ، وبالتالي فإن على المؤسسات الاهتمام بشكل أكبر بكل ما يتعلق بإجراء الحوكمة ، وقد ركزت الدراسة بشكل أساس على اختبار العلاقة بين الحوكمة المؤسسية واستمرارية المنظمة ، وبقائها من خلال دراسة أوضاع أكبر مائة شركة في بورصة لندن من حيث حجم رأس المال حسب مؤشر (FTSE100 Financial Times Stok Exchange) وتحليل السياسات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية في هذه الشركات ، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الأطراف المعنية في هذا الصدد ، بالإضافة إلى أنها أظهرت بعض نقاط القوة ، وكذلك نقاط الضعف في مجال الحوكمة ومناطق الضعف التي تحتاج إلى جهد أكبر للتغلب عليها ، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مكونات الحوكمة المؤسسية ومبادئها ونشر الوعي بين افراد المؤسسة كافة.

ولم تتطرق الدراسات السابقة إلى جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية في حالة تطبيق الحكومة في هذه الشركات.

جدول رقم (2) الفجوة البحثية بين ما تم تناوله في الدراسات السابقة والدراسات الحالية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	ما تناولته الدراسات السابقة
<p>- الأخذ بالمفهوم الشامل لتطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية والآثار المترتبة علي وذلك من خلال خمسة محاور :</p> <p>١- خصائص مجلس الإدارة.</p> <p>٢- رفع كفاءة نظام المراجعة الرقابة الداخلية.</p> <p>٣- علاج بعض المشكلات المالية والإدارية التي تواجهها الشركات العائلية وجودة الأداء.</p> <p>٤- جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية لهذه الشركات.</p> <p>٥- إمكانية طرح أسهم هذه الشركات مستقبلاً في سوق الأوراق المالية المصرية</p>	<p>تحليل الآثار المترتبة علي تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقته بكل من :</p> <p>- جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية للشركات العائلية.</p> <p>- إمكانية طرح أسهم الشركات العائلية في سوق الأوراق المالية.</p> <p>- تحسين جودة الإداء المالي والإداري.</p> <p>- علاج بعض المشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية (مالية وإدارية والاستمرارية).</p>	<p>- الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات العائلية.</p> <p>- العلاقة بين المراجعة الداخلية وتطبيق الحوكمة في الشركات العائلية.</p> <p>- الالتزام بالدليل الاسترشادي للحوكمة في بعض البلدان المجاورة.</p> <p>- هيكل الملكية العائلية وتأثيره على الأداء المالي للشركة وجودة الأرباح.</p> <p>- خصائص مجلس الإدارة في الشركات العائلية وسيطرة العائلة وجودة الأداء ومستوي الإفصاح.</p>

المصدر : من إعداد الباحث.

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

خصائص الشركات العائلية – نقاط القوة والضعف :

1- نقاط القوة : أثبتت عدة دراسات أن الشركات المملوكة لعائلة تتفوق على مثيلاتها غير المملوكة لعائلة فيما يتعلق بالمبيعات والأرباح ومعايير النمو الأخرى ، فقد قامت شركة Thomson Financial في دراسة لها بمجلة Newsweek بمقارنة الشركات العائلية بالمنافسين وفقاً للمؤشرات الستة الرئيسة في أوروبا ، وقد أثبتت أن الشركات العائلية قد تفوقت على منافسيها عبر جميع هذه المؤشرات ، ومن مؤشر GTSE بلندن إلى IBEX بمدريد ، فقد قامت شركة Thomson Financial بإنشاء مؤشر فريد لكل من الشركات العائلية وغير العائلية في كل دولة وقد قامت بمتابعتها على مدى أكثر من 10 سنوات منذ ديسمبر 2003 في ألمانيا ، أرتفع مؤشر الشركات العائلية بنسبة 206% ، بينما ارتفعت أسهم الشركات غير العائلية بنسبة 47% فقط ، في فرنسا أرتفع مؤشر الشركات العائلية إلى 203% ، بينما ارتفع مؤشر مثيلاتها بنسبة 76% فقط ، كما تفوقت الشركات العائلية على مثيلاتها في سويسرا وأسبانيا وبريطانيا وإيطاليا (الملتقى العلمي الدولي، 2013) ، حيث كان هذا الأداء العالي نتيجة لنقاط قوة الشركات العائلية المتأصلة فيها مقارنة بمثيلاتها تشمل بعض نقاط القوة هذه في : الالتزام واستمرارية المعرفة الموثوقة :

- الثقة المتبادلة بين افراد العائلة مقارنة مع الآخرين مما يؤدي إلى خلق مناخ مريح في العمل يؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة وسمعتها في الوسط التجاري.
- الجمع بين عنصري الربح والأبعاد الاجتماعية من خلال تقوية الروابط العائلية التي تنعكس على نشاط الشركة ، ويتحقق ذلك من خلال قضاء أفراد العائلة أكثر وقت ممكن في مكان العمل إلى جانب توفر حس المسؤولية.
- احترام كبير العائلة أو القائد الذي يكون غالباً مؤسس الشركة ، والثقة في قراراته المتخذة.

- على الرغم من محدودية المستوي التعليمي لأغلب الموظفين في الشركات العائلية على اعتبار أن التوظيف يكون على أسس عائلية وشخصية ، إلا أن ذلك لا يقلل من مهاراتهم الإدارية ورؤيتهم الثقافية.
- الولاء للمشروع الذي يملكون رأسماله وهو ما يدفعهم للعمل من أجل إنجاحه وزيادة الأرباح.
- 2- نقاط الضعف:** الكثير من الشركات العائلية يفشل في البقاء على المدى البعيد حيث في الواقع ينهار ما يقرب من ثلثي أو ثلاثة أرباع الشركات العائلية أو يتم بيعها من قبل المؤسس (المؤسسين) أثناء فترة ولايتهم ، يستمر فقط من 5 إلى 15% إلى الجيل الثالث المنحدر من سلالة المؤسس (المؤسسين) ، هذا المعدل المرتفع من الفشل بين الشركات العائلية يرجع إلى أسباب متعددة. بعض هذه الأسباب هي نفسها التي يمكن أن تؤدي إلى فشل شركات أخرى مثل ضعف الإدارة ، وعدم وجود مبالغ نقدية كافية لتمويل عمليات التوسع والتنمية ، والتحكم غير الملائم في التكاليف ، والصناعة ، وأسباب أخرى ، مع ذلك أظهرت الشركات العائلية كذلك بعض نقاط الضعف المتعلقة بطبيعتها بشكل خاص ، تشمل بعض نقاط الضعف هذه في :
- التعقيد : تؤدي إضافة العواطف والأمور العائلية إلى الشركة إلى زيادة تعقيد المشكلات التي يجب أن تتعامل معها هذه الشركات.
- عدم التمسك بالرسميات : قد يؤدي هذا الوضع إلى ظهور العديد من أوجه القصور والنزاعات الداخلية التي قد تهدد استمرارية الشركة.
- قلة الانضباط : لا تنتبه الكثير من الشركات العائلية إلى المجالات والإستراتيجية الرئيسية بشكل كاف مثل خطط توريث منصب الرئيس التنفيذي والمناصب الإدارية الأخرى وتوظيف أفراد العائلة في الشركات وجذب المدراء الخارجيين ذوي المهارات والحفاظ عليهم ، إن تأخير أو تجاهل مثل هذه القرارات الإستراتيجية الهامة قد يؤدي إلى فشل الأعمال في أية شركة عائلية.
- قوة العلاقات العائلية بين أفراد الشركة قد تكون عائقاً أمام توظيف أفراد من خارج العائلة يمتازون بكفاءة أكبر وأفضل ، ومن ثم عملية التوظيف تفقد للموضوعية.
- عدم الموضوعية في التوظيف وتعيين مختلف العاملين بالشركة يؤدي إلى عدم وضوح نظام الأجور والحوافز ، وهكذا قد تتساوى هذه المزايا والمنافع بالنسبة لأفراد العائلة الواحدة بغض النظر عن أدائهم أو وظائفهم ، وهو ما يؤدي من جهة أخرى إلى زيادة الأعباء والتكاليف التي يتم صرفها مجاملة لأفراد العائلة.
- ينتج عن عدم الموضوعية أيضاً في التوظيف عدم وضوح مسؤوليات وصلاحيات أفراد العائلة العاملين في الشركة وهو ما يؤدي إلى تداخل وظائفهم مما يؤثر سلبياً على أداء الشركة.
- عدم الفصل في الملكية والإدارة يؤدي إلى عدم اللجوء إلى تقييم أداء الشركة من جهة ، ومن جهة أخرى يؤدي ذلك إلى صعوبة التوافق بين متطلبات العائلة والمتطلبات التجارية والاستثمارية للشركة مما يؤثر على نموها واستمرارها.
- المجاملات وتفضيل بعض الأبناء عن بقية الأفراد في العائلة يخلق مناخاً غير مريح في الشركة مما يؤدي إلى ظهور صراعات بينهم تقود إلى إعاقة أعمال الشركة.

الحوكمة : مفهومها وأهدافها أهميتها ومبادئها :

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

مفهوم الحوكمة :

لقد تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عن مفهوم او تعريف حوكمة الشركات وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات هؤلاء الكتاب والباحثين ، ولكن يمكن عرض مجمل التعريفات المذكورة للحوكمة من خلال المنظمات الدولية والدراسات والمراجع كما يلي :

عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها : "النظام الذي تستخدمه المنشأة في عملية الإشراف والرقابة على عملياتها ، كما أنها تمثل النظام الذي يتم من خلاله توزيع الحقوق والمسئوليات على مختلف

الأطراف في المنشأة ، بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى ، كما أنها تحدد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنشأة" (عماد محمد وعلام ، 2010) . أما منظمة التمويل الدولية IFC فتعرفها على إنها : "النظام والهيكل الذي يتم من خلاله إدارة وتسيير الشركات ومراقبتها ومتابعة العلاقات بين جميع الأطراف أصحاب المصالح" ، (عبد القادر ، 2011).

وأجتهد الباحثين والدراسيين في تعريف الحوكمة كما يلي :

عرفها (رضا ، 2010) بأنها أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة ، وأخذ (حبوش 2014) تقرير Cadbury لحوكمة الشركات بأنه النظام الذي يتم من خلاله إدارة المنشأة والتحكم فيها بطريقة كفنة فمجلس الإدارة مسئول عن حوكمة الشركات ودور حملة الأسهم محدد في الحوكمة من خلال تعيين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي ليضمنوا لأنفسهم وجود إطار حوكمي ملائم.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

أهداف حوكمة الشركات :

يساعد التطبيق الجيد لحوكمة الشركات في دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات للشركات (العامة والخاصة) والاقتصاد بشكل عام ولذلك فإن حوكمة الشركات تهدف إلى تحقيق ما يلي ، كما أورد كل من (أبو حمام 2017 ، (عبد الصمد 2016) ، (سيد عبد الرحمن 2012).

- ١- الفصل بين الملكية والإدارة وتحقيق الرقابة على الأداء الفعلية.
- ٢- تحسين الكفاءة المالية والإدارية الاقتصادية للشركات.
- ٣- المراجعة وتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات ، تحديد مسئولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة الشركة والمساهمون ممثلة في الجمعية العمومية للشركة.
- ٤- عدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ، ومهام مجلس الإدارة ومسئوليات أعضائه.

٥- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.

٦- تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.

٧- إمكانية مشاركة المساهمين ، والموظفين ، والدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.

٨- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية ، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد ، وعدم حدوث انهيارات للشركات وما يعني أن الحوكمة تهدف إلى تخفيض حدة تعارض المصالح رأس المال من التصرفات الانتهازية ، وتجعل المديرين يعلمون على تحقيق مصالح المساهمين.

٩- تحسين الصورة الذهنية للشركات مما يزيد من ثقة المستثمرين بها.

١٠- تحسين عملية صنع القرار في الشركات من خلال توضيح صلاحيات كل الأطراف ذات العلاقة.

١١- رفع مصداقية الشركات من خلال تدعيم عملية المساءلة بها وتقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المسائلة ورفع درجة الثقة فيها.

١٢- إدخال الاعتبارات الأخلاقية وتعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.

١٣- تحسين درجة الوضوح والشفافية مما يدعم ثقة مستخدمي القوائم المالية في الشركة ، ويحارب كل أشكال الفساد فيها.

١٤- الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.

١٥- تحسين الإدارة داخل الشركة والمساعدة على تطوير الخطط الإستراتيجية لها وزيادة كفاءة الأداء.

أهمية حوكمة الشركات

ويمكن توضيح أهمية الحوكمة في الشركات العامة والخاصة في النقاط التالية والتي أشار لها (سعيد ، 2016) و (عبد الملك 2008) :

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

٢- تساهم الحوكمة في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور للأسواق وزيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية ، كما تساهم في زيادة أعداد المستثمرين في أسواق المال.

٣- مساعدة البلدان التي تحاول كبح جماح الفساد المتفشي داخل القطاع العام والخاص.

٤- مساعدة المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم أداء الاقتصاد والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب ومن خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة ، وفي عمليات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي والمحاسبي.

٥- منع حدوث أزمات مصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط على معظم مؤسساتها في أسواق الأوراق المالية.

مبادئ حوكمة الشركات :

تقوم حوكمة الشركات على جملة من المبادئ التي تمكنها من تحقيق أهدافها وقد قام بتحديد صناديق النقد والبنك الدوليين و OECD التي قامت بإصدار مبادئ حوكمة الشركات سنة 1999 ، وتم تعديلها سنة 2004 ليتم تحديثها مرة أخرى سنة 2015 وهي باختصار : (Laura. 2015) :

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

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

مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)

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

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

- ١- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة شركات المساهمة : Insuring the basic for an Effective Corporate Governance Framework ، من خلال النص عليها في قوانينها ، لضمان حقوق صغار المساهمين من خلال بيانات الإفصاح والشفافية.
- ٢- ضمان حقوق المساهمين the Right of Shareholders : وهي الحق في الأرباح والتصويت في الجمعية العمومية ، والتغييرات في النظام الأساسي ، والاندماج مع شركات أخرى أو بيع نسبة من أصول الشركة ، وأخيراً ضمان تسجيل ونقل ملكية الأسهم بشكل يحمي حقوق المساهمين.
- ٣- المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين The Equitable Treatment of all Shareholders : يجب أن توفر مبادئ حوكمة شركات المساهمة المعاملة المتساوية العادلة بين سائر المساهمين من صغار المساهمين وكبار المساهمين أو الذين يشكلون أغلبية ، والمساهمين الأجانب ، والمساهمين المحليين ، وحماية صغار المساهمين من تأثير أو إساءة استغلال كبار المساهمين المسيطرين على مجلس الإدارة وعلی الإدارة التنفيذية.
- ٤- دور أصحاب المصلحة The Role of Shareholders in Corporate Governance : يجب أن تعمل مبادئ حوكمة شركات المساهمة على تأكيد الاحترام والاعتراف بحقوق أصحاب المصالح الرئيسيين من مساهمين ومجلس إدارة والإدارة التنفيذية ، القائمين على أعمال الشركة وأن يسمح بوجود آليات لمشاركتهم بما يكفل تحسين الأداء وزيادة الثروة ، من خلال تشجيعهم ضمن إطار قانوني ، وهذا يعني الاعتراف بحق أصحاب المصالح.
- ٥- الإفصاح والشفافية Disclosure and Transparency : يجب أن تضمن مبادئ حوكمة شركات المساهمة تقديم إفصاحات موثوقة وملائمة وفي توقيت مناسب لكل الأمور الهامة المتعلقة بالشركة ، المتصلة بتأسيس الشركة والوضع المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات المساهمة ونظم الرقابة ، بما في ذلك النتائج المالية والتشغيلية وأهداف الشركة وملكية الأسهم والتصويت وعضوية مجلس الإدارة ومؤهلاتهم وكيفية اختيارهم ومكافآتهم.
- ٦- مسؤوليات مجلس الإدارة The Responsibilities of the Board : على المجلس أن يتعامل بعدالة مع جميع المساهمين ، وأن يضمن التوافق مع القوانين والإشراف على متابعة الممارسات التي تتعارض مع مبادئ ومعايير الحوكمة ، ومراجعة الأداء وسياسة المخاطر ، وضمان نزاهة حسابات الشركة وقوائمها المالية والإشراف على عمليات الإفصاح والشفافية.

مقومات نجاح الحوكمة :

- لا تكتمل منظومة الإفصاح والشفافية إلا بتأسيسها على الركائز المهنية والحيادية التي تضمن أعلي درجات الجودة والكفاءة لها والتي من أهم مقوماتها :
- ١- الإطار القانوني الذي يحدد حقوق كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة ومسئولياته واختصاصاته ، وبصفة خاصة المؤسسين ، والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ، ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية (لجنة المراجعة ، لجنة الترشيحات ، لجنة المكافآت) ، ومراجع الحسابات ، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات ، وتجاوز تلك الاختصاصات (الحيزان ، 2016).
 - ٢- تحديد الإطار القانوني الذي يتضمن الهيئات الرقابية المناط بها التأكد من تطبيق إجراءات الحوكمة ، والمنظمة لعمل الشركات مثل هيئة سوق المال ، وهيئة الاستثمار ، ومؤسسة النقد (التمويل) ، الهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح (ميخائيل ، 2005).
 - ٣- الإطار التنظيمي يتضمن عنصرين هما : النظام الأساسي للشركة ، والهيكل التنظيمي لها موضح عليه أسماء واختصاصات كل عضو بالهيكل التنظيمي .
- وباختصار يمكننا القول بأن من أهم مقومات نجاح الحوكمة هو إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقاً للمعايير النوعية المعتمدة دولياً للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي ووضع السياسات والإجراءات التي تضمن التزام الشركة بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين وأصحاب المصالح فضلاً عن توفير المعلومات الأساسية من خلال قنوات معلوماتية ملائمة وباستخدام أفضل وأحدث أساليب الإطلاع والاسترجاع واستخدام تكنولوجيا المعلومات على مدار الساعة وبتكلفة ملائمة بالإضافة إلى تبني منهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات والمشورة الفنية عن طريق المحللين الماليين والسماصرة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها ، وذلك للقرارات التي يتخذها المستثمرون بعيداً عن أي تعارض في المصالح قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

حوكمة الشركات العائلية :

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

متطلبات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية :

الشركات العائلية هي المنشأة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة ، أو تعود ملكيتها لأكثر من عائلة يجمعها رابط عائلي مشترك. تكتسب الحوكمة في المنشآت العائلية أهمية كبرى وعبئاً ومفهوماً وممارسة ، حيث أن تطبيقها يعكس في قيمة مضافة حقيقية ، وركيزة أساسية لاستمرارها بما يخدم مصلحة الملاك وأصحاب المصالح ، وبما يخدم الاقتصاد الوطني على اعتبار أن المنشآت العائلية تمثل ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الوطني نظراً لحجم مساهمتها الاقتصادية الكبيرة في توفير احتياجات المجتمع من السلع والخدمات ، وتأمين فرص عمل كبيرة ومشاركتها الفعالة في تحقيق الناتج المحلي الإجمالي. يتطلب تطبيق الحوكمة في الشركات والمؤسسات العائلية تحديد إستراتيجية واضحة للشركة / المؤسسة تشمل : رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية ، وتكوين الهياكل التنظيمية بأسس سليمة من خلال ما يلي :

- وضع نظام أساسي مبين فيه رؤية وسياسات العائلة نحو تسيير العمل بالشركة.
- الأخذ بمبدأ فصل الملكية عن الإدارة ، مع وضع معايير لمشاركة بعض أفراد العائلة في الإدارة.
- تشكيل مجلس الإدارة وتدعيمه بأعضاء مستقلين من خارج العائلة.
- تعيين رئيس تنفيذي / مدير عام تتوافر فيه الخبرات اللازمة والثقة ويفوض بصلاحيات الإدارة من مجلس الإدارة.

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

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

الأركان الرئيسية للحوكمة في الشركات العائلية

يمكن أن يؤثر تأسيس ممارسات الحوكمة في المشروعات العائلية في الوقت المناسب في حياة المشروع ، وتقوية العلاقات العائلية ، وجلب الاستقرار في عمليات المشروع ، والمساعدة في توظيف مواهب الإدارة ، كما يوفر إدارة أكثر كفاءة وفعالية ، وتوفر ممارسات الحوكمة السليمة وسيلة اتصال فعالة ما يسمح للعائلة بمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل ، ويساعد هيكل الحوكمة الفعال في معالجة القضايا التي تحدث في حياة المشروع ، مثل توظيف أفراد العائلة والنزاعات ، وملكية الأسهم.

ومن الأركان الرئيسية الفعالة للحوكمة في الشركات العائلية وضع إجراءات مكتوبة يمكن الرجوع إليها بشكل دوري ، مثل دستور العائلة وسياسة حملة الأسهم ، وتعزيز الالتزام بالسياسات الفعالة ، وتساعد في نمو المشروع وسيكون لكل شركة هيكل حوكمة فريد من نوعه ، ومن المهم أن يتم إبلاغ أفراد العائلة بالغرض منه ووظيفته ، وفي الغالب تتشابه تلك الهياكل فيما يلي :

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

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

ج - **مجلس العائلة :** حيث يتوسع الجيل الثاني ليضم الأنساب وأبناء العم ، قد يصبح وجود كيان حاكم يمثل مصالح العائلة الأوسع مناسباً للمساعدة في صنع القرار. وينتخب أفراد العائلة في المجلس ، ويجتمعون في

الغالب من مرتين إلى ست مرات في العام ويتناول المجلس أية مشكلات قد تنشأ ، ويقوم مجلس العائلة بتعريف بقية العائلة بهذه المشكلات وأنشطة المشروع.

وفي العادة ينتخب رئيس مجلس الإدارة أو تعينه جمعية العائلة ليخدم كمسئول الاتصال الرئيسي الذي يوجه عمليات وأنشطة المجلس ، كما أنه من الأفضل أن ينتخب أمين سر ليقوم بتسجيل نتائج الاجتماعات ، وتوزيع المعلومات على أفراد العائلة ذوي الصلة. وتعد اجتماعات العائلة وجمعياتها أكثر الطرق مناسبة للتعريف بتفاصيل العمل في المشروع ، غير أن التواصل المستمر يمكن أن يكون في شكل البريد الإلكتروني ، أو بوابات الانترنت ، أو التقارير الشهرية ، أو التقارير السنوية وغيرها ..

جدول رقم (3) : الأركان الرئيسية الفعالة للحكومة في الشركات العائلية

المرحلة	اجتماع العائلة (المؤسس) (الجيل الأول) غير رسمية	جمعية العائلة (جيل الأخوة والأبناء) (الجيل الثاني) رسمية	مجلس العائلة (العائلة الممتدة) (الجيل الثاني والثالث)
من هم المشاركون	أي فرد من أفراد العائلة يكون له حق مكتسب في الشركة	أي أفراد العائلة يكون له حق مكتسب في الشركة	ينتخب أفراد العائلة من قبل جمعية العائلة وتقرر العائلة معايير الاختيار
ما هو الحجم	صغير - الأفراد المباشرين لعائلة المؤسس (6 - 10 أعضاء)	متوسط يعتمد على حجم العائلة ومعايير المشاركة.	صغير - يعتمد على المعايير الموضوعية (في الغالب من 5 - 9 أعضاء).
ما عدد مرات الاجتماع؟	يمكن أن يكون متكرراً ويصل إلى مرة في الأسبوع في المراحل المبكرة.	من مرة إلى مرتين في السنة.	من مرتين إلى ست مرات في السنة.
ما هي الأنشطة الرئيسية	<ul style="list-style-type: none"> التعريف بقيم العائلة ورؤيتها. نقاش وتوليد أفكار جديدة. الإعداد لقادة المشروع اللاحقين في المستقبل. 	<ul style="list-style-type: none"> نقاش الأفكار والخلافات والرؤية والتعريف بها. الموافقة على السياسات والإجراءات الرئيسية المتعلقة بالعائلة. تعليم أفراد العائلة قضايا العمل. انتخاب مجلس العائلة وأعضاء المجالس الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> تسوية النزاعات. تطوير السياسات والإجراءات الرئيسية المتعلقة بالعائلة. التخطيط. التعليم. تنسيق العمل مع الإدارة والمجلس وتحقيق التوازن بين المشروع والعائلة.

المصدر : دليل حوكمة الشركات العائلية ، 2008.

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

وتوضح التجربة أن من الأفضل أن يوضع دستور العائلة في الوقت الذي تكون أوضاع المشروع مستقرة ، وقل وقوع أية مشكلات ، حتى يمكن التعامل مع القضايا المحتملة بشكل خال من العواطف ، وفي المراحل المبكرة ، تضع عائلات عديدة مجموعة غير رسمية من القواعد والعادات التي توجه العلاقة بين أفراد العائلة والمشروع فيما يتعلق بالحقوق ، والالتزامات ، وتوقعات أفراد العائلة بإتساع العائلة والمشروع ، من المهم أن توضع السياسات في إطار رسمي ووثيقة مكتوبة يعترف بها جميع أفراد العائلة. كما أن وضع خطة لتعاقب الأجيال في إدارة المشروع من العناصر الرئيسية أيضاً في دستور العائلة. وغالباً ما تتطرق العناصر الرئيسية في دستور العائلة وتعالج النقاط التالية: سياسات التوظيف ، وتسوية النزاعات ، وحقوق المساهمين مع العائلة وتعاقب الأجيال في الإدارة.

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

فلسفة التوظيف ، الدخول ، معايير التوظيف (مثال : المنصب الحالي ، إضافة منصب يستلزم قدرات معينة) ، المتطلبات التأهيلية ، المتطلبات التعليمية ، خبرة العمل السابقة ، الإجراءات التي يجب على أفراد العائلة إتباعها حتى يتم النظر في طلباتهم ، التوظيف من أفراد العائلة الممتدة ، معاملة العاملين من أفراد العائلة ، المسؤوليات ، المكافآت والأجور على أساس السوق ، التقييم لتطوير الأداء ، الإشراف والتسلسل الوظيفي ، نظام تقييم الأداء المتصل بمؤشرات الأداء الرئيسية ، التعليم المستمر ، التقاعد ، هيكل الترقى في الشركة.

يعتبر السبب الرئيسي وراء انهيار الشركات العائلية وجود نزاعات شخصية بين أفراد العائلة ، وليس تهديد التنافسية وتقع مسؤولية تسوية النزاع على عاتق مجلس العائلة ، ويجب على المجلس أن يكون مسؤولاً عن التأكد من عدم تأثير تلك النزاعات في تسيير الأعمال ، وأن تُحل عن طريق الحوار في غضون وقت معقول. مع وضع سياسة المساهمة في أقرب وقت ممكن ، وتعريف أفراد العائلة بحقوقهم.

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

من الذي له الحق في امتلاك الأسهم (الأحفاد فقط ، أم الأنساب ، أم الأعضاء من خارج العائلة مثل العاملين)؟ ، حق الرفض الأول (حق طرف ما في أن يتقدم بعرض مماثل للشروط والنصوص في عقد مقترح مع طرف آخر ، والذي يحمي عامة مساهمي الأقلية) ، الشروط الخاصة بإصدار أسهم جديدة ، الشروط الخاصة بالبيع (الأولويات والتسعير) ، حقوق الشفعة (الأولوية لأعضاء العائلة في حالة نية بيع الأسهم من قبل أحد أفراد العائلة) ، إجراءات الموافقة في حالة نقل الأسهم (الموافقة على مساهم جديد بقرار أغلبية أعضاء العائلة) ، حقوق الأمتياز على الأسهم ، توزيعات الأرباح وإعانات أفراد العائلة ، الأحكام الأخرى ذات الصلة باتفاق المساهمين ، الإعداد لتعاقب الأجيال في الإدارة.

غالباً ما يعد التخطيط للجيل التالي أو للتغيير في الإدارة عملية صعبة ؛ لكن غالبية المشروعات العائلية تعتمد على مؤسس أو رئيس تنفيذي قوي ، غير أنه مع كبر المشروع يتم إعداد الجيل التالي لتولي المسؤولية ، ويصبح انتقال السلطة بسلاسة حتمياً ، وإذا وضعت الخطط قبل وقت كاف من تولي القيادة الجديدة ، حتى لا يكون الانتقال غير سلس وغير ناجح ، ويسمح التخطيط المبكر للمؤسس بأن يتدخل في الاتجاه المستقبلي للمشروع. وعند وضع خطة تعاقب الأجيال في الإدارة من المفيد اتخاذ رأي خارجي للمساعدة في صنع قرارات فعالة وموضوعية ، ولقد استخدمت بعض العائلات مديرين غير تنفيذيين مستقلين للحصول على مثل هذه المشورة ، بينما سعت شركات أخرى إلى شركات المحاسبة والقانون.

ويجب وضع النقاط الرئيسية التالية في الاعتبار عند وضع خطة تعاقب الأجيال في الإدارة :

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

المشاكل العامة للحكومة في المؤسسة العائلية :

تواجه المؤسسة العائلية أربع مشاكل تقليدية فيما يخص قواعد الحوكمة غير أن حدثها تختلف باختلاف انشغال المؤسسة سواء ما يتعلق ببقائها أو بنموها.

جدول رقم (4) يوضح المشاكل العامة للحكومة بالمؤسسة العائلية

المشكلة	المؤسسات العائلية التي تواجه صعوبة البقاء	المؤسسات العائلية التي تواجه تحديات النمو
العلاقات بين الأفراد الفاعلة في المؤسسة.	باعتبار أن ملاك المؤسسة هم أنفسهم المديرين ما يولد حالة خلط بين الوضعين وهذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية.	عملية الفصل بين وظيفة المالك والمدير التنفيذي وتكون أكثر تحديداً ، حتى لو كانت الوظيفتين مجموعتين في شخص واحد وينجم عن ذلك جودة العلاقات مع الأطراف الخارجية الأخرى.

المشكلة	المؤسسات العائلية التي تواجه صعوبة البقاء	المؤسسات العائلية التي تواجه تحديات النمو
الوضعية الاقتصادية لنتائج المؤسسة.	ضعف قواعد الإدارة لا تسمح بضبط دقيق لنتائج المؤسسة.	وجود قواعد إدارية يسمح بضبط أفضل لنتائج المؤسسة ، ولكن السؤال عن مدى صحتها يبقى مطروحاً.
حالات الانتقال والخلافة.	مشاكل الانتقال والخلافة غير متوقعة عادة ، وعندما تنشأ تجد المؤسسة نفسها غارقة في وضعية مستعصية يمكن أن تقودها إلى الخطر.	تكون مشاكل الانتقال والخلافة أكثر توقعاً ، ولكن معالجتها يمكن ان تثير اضطراباً في سير أعمال المؤسسة
التناسق بين الإستراتيجية ومصالح المؤسسة.	المؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لأن اهتمامها ينحصر في ضمان بقاءها يوماً بعد يوم.	تكون للمؤسسة قدرة على وضع إستراتيجية ولكن المشكلة في مدى تناسق الإستراتيجية مع مصالحها العائلية

المصدر : وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر ، 2009 ص 22.
المشاكل الخاصة بالحوكمة في الشركات العائلية

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

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

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

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

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

بعض المشكلات المالية والمحاسبية في الشركات العائلية في جمهورية مصر العربية وتأثير الحوكمة عليها:

- 1- إن معرفة أثر تطبيق الحوكمة على الأداء في الشركات العائلية المالي سيعطي مؤشراً هاماً للمساهمين والمستثمرين الحاليين والمحتملين وأصحاب المصالح الأخرى عن مدى أهمية وضرورة الاعتماد على آليات الحوكمة في تقييم المخاطر المتوقعة من الاستثمار في تلك الشركة.
- 2- إن معرفة الدور الذي تلعبه الحوكمة على مستوى الأداء المالي لتلك الشركات قد يعطي حافزاً لهيئة السوق المالية لإلزام الشركات العائلية بتطبيق الحوكمة ما قد يساعد في إحكام الدور الرقابي على تلك الشركات ، ما قد يؤدي إلى إيجاد مزيد من الرغبة لدى إدارات الشركات العائلية لتطبيق الحوكمة.

علاقة الحوكمة بالأداء المالي:

من المؤكد أن جميع الشركات تسعى دائماً إلى تحسين أدائها وتعظيم ربحيتها وتعمل الحوكمة علي تحسين أداء تلك الشركات والحفاظ على استقرارها الاقتصادي والمالي والإداري ، وتأتي الحوكمة لكي تحقق

الإصلاح المالي والإداري في الشركات سعياً منها نحو تعزيز الأداء وتعظيم ربحية الملاك والحفاظ على الممتلكات وضمان استمرارها ، وقد أشارت العديد من الدراسات أن التطبيق الجيد للحوكمة له تأثير إيجابي على أداء الشركات المالي ولا زالت الدراسات الجارية تعطي نتائج حول ذلك حيث وجدت بعض الدراسات تأثيراً لبعض آليات الحوكمة على الأداء ولكن تتفق غالبية تلك الدراسات أن للحوكمة علاقة قوية ومباشرة على الأداء المالي ، وتختلف تلك العلاقة من قطاع إلى آخر من دولة إلى أخرى حسب صلاحيات الأنظمة والقوانين المتبعة في الشركات والتأثيرات الأخرى التنظيمية والقانونية التي تفرضها الدولة على النظام الاقتصادي ككل.

مقياس الأداء المالي التي يمكن استخدامها لقياس الأداء في الشركات العائلية:

1- نسبة الربحية : يهتم هذا النوع من المقاييس بتقويم وقياس قدرة الشركة على تحقيق الأرباح ويُعد من المؤشرات الهامة من وجهة نظر الأطراف الداخلية والخارجية وتعكس هذه النسبة المحصلة النهائية للأداء الكلي للمشروع وتعتبر نسبة الربحية من النسب الأكثر استخداماً لمستخدمي القوائم المالية من خارج الشركة وتوفر هذه النسبة مقياس لأداء الأرباح التي من شأنها تقييم مدى نجاح الدورة الحالية للشركة.

2- هامش الربح : تعرف أيضاً بنسبة العائد على المبيعات وتعتبر الأكثر انتشاراً من بين كل نسب الربحية الأخرى ويحسب بقسمة صافي الربح أو الخسارة على صافي الإيراد أو المبيعات.

3- العائد على الأصول : ويعتبر مقياس العائد على الأصول من المقاييس الهامة جداً لقياس ربحية الأصول ويساوي صافي الربح مقسوماً على متوسط قيمة أصول الشركة.

4- العائد على حقوق الملكية (أو حقوق المساهمين) : ويطلق عليه العائد على الاستثمار ويقاس هذا المعدل العائد الذي يحققه كل جنيه تم استثماره في الشركة ، ويقاس بالمعادلة التالية : صالي الدخل / متوسط حقوق الملكية (أو حقوق المساهمين) وهو يشير إلى مدى نجاح الشركة في الاستفادة من الاستثمار بحقوق ملاكها ويعتبر هذا المؤشر واحداً من أفضل مؤشرات الربحية فكلاً انخفضت هذه النسبة دل ذلك على وجود ضعف في الأداء بينما ارتفاعها يدل على أن الشركة تؤدي مهامها بشكل جيد

5- نسب السوق : تعتبر نسب السوق مؤشراً لتقييم المستثمرين للشركة وأدائها في الماضي وفرصها المستقبلية حيث تعتبر نسب السوق ذات أهمية خاصة لحملة الأسهم والمؤسسات الاستثمارية ولمحلي الأوراق المالية والمقرضين ويحسب بقسمة القيمة السوقية للسهم على القيمة الدفترية للسهم. وتعتبر نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية للسهم من أهم نسب السوق في الاستدلال على عدم وجود مغالاة في تقييم سعر الأسهم وانخفاض هذه النسبة يدل على أن أرباح الشركة واحتياطياتها قد ارتفعت ، الأمر الذي يشكل معه حافزاً للاستثمار في الشركة كما يمكن للمستثمرين تقييم أسهم الشركة من خلال هذه النسبة فعندما تكون القيمة السوقية للسهم أكبر من القيمة الدفترية يتوقع من ذلك تحسن للوضع المالي للشركة كما أن هذه النسبة تعتبر مؤشراً على القيمة التي أضافتها الإدارة للمساهمين.

تحديات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية عن باقي أنواع الشركات:

لمعرفة التحديات التي تواجهها الدول لتطبيق الحوكمة يجب علينا البحث في تطبيق الحوكمة على شركات المساهمة الحكومية والشركات مستقلة التمويل والتي تتكون من خليط من المستثمرين المحليين والأجانب الذين لا تربطهم صلة قرابة أو يتبعوا جهة حكومية معينة ، حيث غالباً ما تأخذ الشركات الحكومية والشركات العائلية والشركات مستقلة التمويل شكل الشركة المساهمة الخاصة تبعاً لخصائص هذا الشكل من الشركات من حيث النشاط وحجم رأس المال والهيكل التنظيمي والإداري تحديد الحصص بموجب الأسهم.

يرى كل من (الشيخ ، 2012 ، حسين صالح ، 2009) أنه من الصعب إقناع الملاك في الشركات العائلية بمبدأ فصل الملكية عن الإدارة بسهولة ما يحرم الشركة وإدارتها من الحصول على فكرة جديدة وخبرات متنوعة لتطوير أدائها المالي وزيادة الإنتاجية الاقتصادية ، كما أن هناك صعوبة في فصل العلاقات المالية بين الشركاء وحساباتهم الخاصة ومعرفة مال الشركة وأصولها وأموال الشركاء وملكياتهم الخاصة ، وهذا يتعارض مع مبدأ الشفافية والإفصاح ، بما أن الشركات العائلية عادة تدار من أفراد لهم صلة قرابة فهذا يهدم مبدأ آخر وهو الرقابة لوجود ثقة مفترضة بينهم كملاك لهذه الشركة وهذا يؤدي إلى مخاطر سلوكية في اتخاذ القرارات وبالتالي زيادة نسبة المخاطر.

ولفهم طبيعة التحديات ، لا بد أن نبدأ من الفكرة الجوهرية في أي نظام حوكمة ، الفكرة الأساسية في الحوكمة هو وضع نظام لتوجيه الشركة والرقابة عليها ، ويتم ذلك من خلال بناء نظام للتوجيه وآخر مستقل للرقابة إلى الجهاز التنفيذي بالشركة ، وهناك ضرورة للفصل بين هذه الأدوار وبالتالي من يقوم بالتوجيه العام يختلف عن يقوم بالتنفيذ ويختلف عن يقوم بالرقابة في الواقع العملي ، فإن هذا الفصل يصعب تحقيقه في الشركات العائلية لأن كل من يقوم بتلك الأدوار هم أفراد الأسرة ، الأمر الذي يشكل تحدياً كبيراً في تحقيق أحد مبادئ الحوكمة الرئيسية وهي "الاستقلالية" ، كما يجب ألا ننسى أن نظام الحوكمة قائم على فكرة فصل الملكية عن الإدارة ، ففي الشركات العائلية الواضع الشائع هو أن من يملك رأس المال هو الذي يقوم بتعيين مجلس إدارة أو إدارة تنفيذية تتولى إدارة الشركة والإشراف عليها وتخضع للمسائلة من صاحب رأس المال ، خاصة خلال الجيل الأول والثاني ، والذي فيه تكون العائلة هي المالك والمدير في نفس الوقت.

من الواضح أن معظم مشاكل الشركات العائلية مصدرها العائلة وليس الشركة وهو الأمر الذي يشكل تحدياً كبيراً ، حيث تختلف كل عائلة عن الأخرى من حيث عاداتها وثقافتها ، ونظرتها للشركة والقيم الأسرية وغير ذلك من الأمور وفي دراسة قامت بها مؤسسة التمويل الدولية (IFC. 2008) ، وجدت أن أهم مظاهر الضعف في هذه الشركات مصدره التعقيد في هياكل الحوكمة اللازمة لها ، حيث لا بد من إضافة الأسرة لنموذج الحوكمة بما فيها المشاعر والمشاكل العائلية ، كما وجدت أن الكثير من أعمال الإدارة واتخاذ القرار يتلك الشركات تنسم بصفة "غير الرسمية" ، أي ليس هناك آليات موضوعية بدقة للتقييم واتخاذ القرار ، إنما يعتمد الأمر على توجهات مؤسس الشركة أو الشخصيات المؤثرة من أفراد العائلة ، وأخيراً أكدت الدراسة أن قلة الانضباط الإداري والاستراتيجي هو مصدر آخر للضعف خاصة فيما يتعلق بتخطيط تتابع السلطة للمناصب القيادية بالشركة.

ويري الباحث أن أهم مشكلات الشركات العائلية في غالب الأمر وأبرز التحديات التي تواجهها هذه الشركات هي :

١- انتقال الإدارة من جيل إلى آخر فإن لهذا الانتقال أبعاد خطيرة تتمثل غالباً في نشوب صراع على السلطة ، هذا النوع من الخلاف الأكثر انتشاراً وفتكاً بكيان الشركة وخاصة عند تسرب هذا الخلاف إلى الساحات الخارجية للشركة.

٢- ضعف أداء مجلس الإدارة ويعود ذلك الضعف إلى المجاملات دون الأخذ في الاعتبار أهمية الكفاءة والفعالية.

٣- بعض المشاكل المالية متمثلة في التمويل ورفع كفاءة الأداء المالي والإداري.

ولتجنب هذه التحديات والإخطار المتوقعة لعدم تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية :

١- وجود ميثاق عائلي فعال والمقصود بمصطلح فعال هو أن تتوفر فيه الضمانات التي تساعد على الالتزام بهذا الميثاق من داخل وخارج الشركة على أن ينال هذا الميثاق موافقة أفراد العائلة ويصبح المرجع لضمان استمرار الشركة واستقرارها وتقديمها واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحدد مستقبلها.

٢- تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يعتبر إحدى أهم العوامل التي تتضمن بقاء واستمرارية الشركات العائلية وجود التقارير والمعلومات المالية.

٣- التحول إلى شركة مساهمة سواء كانت مساهمة مغلقة أو مساهمة عامة ، حيث هذا التحول يقضي على الخلافات بسبب الملكية وذلك من خلال توزيع الحصص في الشركات العائلية في شكل أسهم ووضوح ملكية كل فرد في الشركة وكذلك فصل الملكية عن الإدارة ، ومن الجوانب الإيجابية في التحول إلى شركة مساهمة حل المشاكل التمويلية من خلال إمكانية زيادة رأس المال والقدرة على التوسع والانتشار وزيادة الحصة السوقية والمساعدة أيضاً في القضاء على البطالة من خلال توفير فرص عمل جديدة مع عمليات التوسع لهذه الشركات.

محددات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية :

هناك نوعان من المحددات للتطبيق الحوكمة في الشركات العائلية :

حيث يري (الرحيلي ، 2015) : أن المحددات الخارجية : تتمثل في المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال : القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ، ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس) ، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج ، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) ، في إحكام الرقابة على الشركات ، ومثال ذلك الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق ، مثل المراجعين ، والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها) ، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية ، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة ، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

ويري (الشمري ، 2010) : أن المحددات الداخلية ، تتبلور في مجموعة القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتحديد السلطات والمسئوليات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

الأطراف المؤثرة في التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد حوكمة الشركات العائلية

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

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

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

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

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة وأصحاب الملكيات الغالبة في الأسهم الذين قد يكونون أفراد أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة.

كذلك فإن الحوكمة تؤدي إلى زيادة الجودة في المعلومات المحاسبية ، من خلالها يمكن الحد من الانهيارات المالية التي أصابت بعض الشركات ومنع حدوثها مرة أخرى ومعرفة نقاط الضعف التي تؤدي إلى تقليل كفاءة الإدارة والمحللين الماليين. ومن ناحية أخرى فإن غياب الحوكمة قد يعرض الشركة للعديد من المصاعب والمخاطر المالية مثل الغش والتلاعب وإدارة الأرباح.

3- مزايا تطبيق حوكمة الشركات العائلية :

- تحسين صورة الشركات المساهمة العائلية في سوق الأوراق المالية.
- تقليل تكلفة الاقتراض وتسهيل الحصول على القروض محلياً ودولياً.
- زيادة ثقة المتعاملين مع الشركات نتيجة ارتفاع القيمة السوقية الحقيقية لهذه الشركات.
- القضاء على الفساد الإداري واستغلال الوظيفة التنفيذية والذي يؤدي إلى الحد من الفساح المالية وتقليل احتمالية تعثر الشركات أو إفلاسها والذي ينعكس على الاقتصادي القومي.
- زيادة الثقة في الشركات المساهمة الذي يؤدي إلى تحويل الشركات العائلية الموجودة بكثرة في البيئة التجارية المصرية إلى شركات مساهمة عامة ، وذوبانها في المجتمع التجاري على المستوي القومي والعالمي.
- رفع درجة المهنية في إدارة هذه الشركات.
- تحقيق درجة أعلى من الرسمية في مجريات العمل.
- تحسين عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا.
- فصل أوضح بين أدوار ممثلي الملاك والإدارة والرئيس التنفيذي وغيره من التنفيذيين.
- تحقيق إدارة أفضل للمخاطر المرتبطة بالاستثمار وتحسين الرقابة الداخلية.
- تزايد القدرة على اجتذاب المديرين ذوي الكفاءة العالية والاحتفاظ بهم.
- قبول أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة ومشاركتهم بنشاط في اللجان.
- وجود معايير أفضل لتقييم الأداء ولنظام مكافأة التنفيذيين (وضع معايير لقياس القيمة المضافة).

مخاطر تطبيق حوكمة الشركات العائلية :

- ١- **عدم التوازن بين ربحية الشركة وزيادة حجم الأسرة :** الزيادة بمعدل متوالية هندسية لحجم الأسرة وكذلك احتياجاتها مقارنة بحجم الشركة قد يعوق النمو والاستثمار في مشروعات تعتبر أساسية لنجاح الشركة على المدى الطويل.
- ٢- **انتقال القيادة من جيل إلى جيل :** فترات إحلال القيادة ودخول أجيال جديدة إلى الشركات العائلية تعتبر فترات حرجة حيث تخلق أوضاعاً قد تؤدي إلى نزاعات داخلية وانخفاض في جودة أداء الإدارة.
- ٣- **فصل مصالح الشركة عن مصالح العائلة :** مناقشة شؤون العائلة في الشركة أو العكس والافتقار إلى معايير للفصل بين أصول العائلة وأصول الشركة قد يضر بالشركة.
- ٤- **الحفاظ على المهنية في أوضاع معينة :** تقاليد وأعراف العائلة التاريخية (العلاقات الشخصية وما تنطوي عليه من تاريخ عاطفي) قد تؤثر في القرارات المتعلقة بالعمل هذا فضلاً عن أن ممارسة السلطة وممارسات السوق بين الأقارب قد تكون أصعب.
- ٥- **المحاباة :** ترقية أحد الأفراد بناءً على العلاقات الأسرية قد يحد من التميز والجدارة في بيئة العمل فينجم عنه هروب الأفراد خارج الشركة وزيادة الصراعات الشخصية بين أعضاء المستوي الأعلى من الإدارة.

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

متطلبات طرح أسهم الشركات العائلية للاكتتاب العام

1- مشكلات الشركات العائلية عند طرح أسهمها للاكتتاب العام :

تتخذ الكثير من الشركات العائلية قراراً بطرح أسهمها للاكتتاب العام عند مرحلة معينة من دوره حياتها حتى يمكنها الحصول على موارد مالية للتوسع في أعمالها أو ليتمكن مساهموها من بيع أسهمهم في حالة رغبتهم في تسيلها ، وطرح أسهم الشركة للاكتتاب العام يعتبر عملية معقدة تتطلب دراسة دقيقة للبدائل ، واستعدادات كثيرة من جانب مجلس الإدارة والإدارة العليا ، والحصول على مشورة المتخصصين الخارجيين في هذا الميدان ، كما أن قرار طرح العام له مزايا كثيرة للشركات العائلية بجانب أن له عيوباً أيضاً.

2- مزايا الطرح العام لأسهم الشركة العائلية

يمكن للطرح العام لأسهم الشركات العائلية أن يحقق لها وللمساهمين فيها مزايا عديدة منها :

أ- تحسين إمكانية بيع الأسهم : وهذا يمكن المساهمين من العائلة من بيع أسهمهم بسعر السهم السائد في السوق المفتوح ، كما انه يسهل استخدام أسهمهم كضمان للحصول على قروض ، ونتيجة لذلك ، يساعد تحسين إمكانية بيع أسهم الشركة على تقليل الخلافات داخل العائلة حيث أنها تستطيع أن تبلي احتياجات المساهمين للسيولة إذا فضلوا بيع أسهمهم.

ب- تحسين المركز المالي للشركة : ويعتبر هذا نتيجة مباشرة لبيع أسهم الشركة للمستثمرين وكلما أصبح المركز المالي للشركة أقوى ، كان من السهل عليها أن تحصل على قروض وأن تتفاوض على شروط منحها.

ج- إمكانية ارتفاع قيمة الأسهم : اكتشفت العديد من الشركات العائلية والتي طرحت أسهمها للاكتتاب العام أن سعر أسهمها قد ارتفع عن السعر المبدئي الذي قدرته مؤسسة الاستثمار المصرفي ، ويرجع هذا الارتفاع في قيمة الأسهم - جزئياً - إلى رغبة المستثمرين في دفع سعر أعلى لأسهم الشركة نتيجة الثقة التي اكتسبتها بسبب طرح أسهمها في سوق الأوراق المالية ، وتحسين إمكانية تسويق أسهمها وزيادة شفافية حساباتها وجودة المعلومات المالية.

د- تحسين مكانة الشركة في السوق : إن طرح أسهم الشركات العائلية للاكتتاب العام يرفع من قدرة ومكانة هذه الشركات ويعزز النظرة الإيجابية إليها في السوق ، حيث تميل الأسواق إلى النظر إلى الشركات التي تتداول أو أسهمها في البورصة باعتبارها شركات تدار بطريقة محترفة وأكثر شفافية ، (من خلال الحسابات المدققة ونشر القوائم المالية وتقارير الأداء الدورية) ، ونتيجة لذلك قد يؤدي هذا إلى زيادة مكانة الشركة في السوق.

عيوب الطرح العام لأسهم الشركة العائلية :

قد ينطوي الطرح العام لأسهم الشركات العائلية على عيوب منها :

أ - فقدان الخصوصية : ربما يكون فقدان الخصوصية هو أكثر النتائج غير المرغوب فيها للطرح العام لأسهم الشركات العائلية ، فبمجرد طرح الأسهم ، يتعين على الشركة العائلية أن تفضح عن المعلومات المالية بدرجة أكثر عن ذي قبل ، بما في ذلك نشر القوائم المالية التفصيلية ومؤشرات الأداء الأخرى وأي مزايا تقدم لأفراد العائلة.

ب - فقدان الاستقلالية : وينتج ذلك من دخول مساهمين جدد بعد طرح الشركة لأسهمها في سوق الأوراق المالية ، وحتى في الحالات التي تحتفظ فيها العائلة بسيطرتها على الشركة ، فإن مساهمي الأقلية سيكون لهم حقوق تجعل من الصعب على أفراد العائلة الأصليين التصرف بحرية مطلقة.

ج - زيادة المسؤولية : يكون للشركات التي تطرح أسهمها في سوق الأوراق المالية مسؤوليات تفوق مسؤوليات الشركات الأخرى ، حيث يتعين على هذه الشركات أن تتأكد من دقة كافة المعلومات التي تقدمها لمساهميها وللسوق.

د - إمكانية الاستحواذ على الشركة : إذا تم إصدار عدد كاف من الأسهم خارج العائلة خلال عملية طرح الأسهم في سوق الأوراق المالية ، فقد يتمكن المنافسون أو المستثمرين الآخرون من الاستحواذ على الشركة العائلية.

هـ - تكاليف وأعباء إضافية : من الممكن أن تكون التكاليف المبدئية لعملية طرح الأسهم للاكتتاب العام ضخمة ، وتتمثل بعض بنود التكاليف المحتملة في عمولات الاكتتاب ، ورسوم المراجعة ، والرسوم القانونية ، وأي تكاليف للتسجيل ، بالإضافة إلى ذلك ، فإنه بمجرد طرح الأسهم سوف تتحمل الشركة تكاليف إضافية مثل رسوم المراجعة وتكاليف الإفصاح الدوري عن المعلومات المالية .

آليات طرح أسهم الشركات العائلية للاكتتاب العام :

يعتبر طرح أسهم الشركة للاكتتاب العام عملية طويلة ومعقدة ولا تتم بين عشية وضحاها ، ويتعين على الشركة العائلية التي تخطط لطرح أسهمها للاكتتاب العام طلب المشورة والمساعدة في الكثير من المجالات

القانونية والتقنية والمالية والتسويقية ، وبالإضافة إلى ذلك يطلب الكثير من المستثمرين حالياً من الشركات التي ستطرح أسهمها للاكتتاب العام أن تبين أن لها إنجازات سابقة ولمدة طويلة في تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة قبل طرح العام الفعلي للأسهم .

ويخصص الجدول التالي ممارسات حوكمة الشركات الأساسية التي يمكن أن تعطي صورة إيجابية عن الشركات التي تستعد لطرح أسهمها للاكتتاب العام (تقرير منظمة التمويل الدولية 2008 - IFC).

المجلس الاستشاري	مبادئ الحوكمة
	<ul style="list-style-type: none"> • حقوق المساهمين • يقضي النظام الأساسي للشركة ولوائحها الداخلية ودليل حوكمتها بحماية مساهمي الأقلية. • إخطار المساهمين بموعد اجتماع الجمعية العمومية قبل الاجتماع بوقت كاف ومشاركتهم في وضع جدول الأعمال. • القدرة على المشاركة والتصويت بفاعلية في اجتماعات المساهمين (مثل التصويت التراكمي لأعضاء مجلس الإدارة). • المعاملة العادلة بشأن الإفصاح عن المعلومات (اتفاقيات المساهمين الهامة وتعارض المصالح .. الخ). • وضع حقوق واضحة بالنسبة للفئات المختلفة من الأسهم - حقوق التصويت في مقابل الحقوق المالية. • معاملة متساوية عند تغير ملكية الشركة (حقوق المشاركة عند البيت).
	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة • مناسبة من المهارات والخبرات (حقوق المشاركة عند البيع). • الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي. • برنامج لقاءات منتظم وجدول أعمال للاجتماعات. • وجود لجان تابعة لمجلس الإدارة مسؤولة عن الإشراف على المجالات الأساسية (المراجعة والحوكمة والتعيينات والأجور). • تدريب مبدئي ومستمر لأعضاء مجلس الإدارة. • تقييم دوري لأعضاء مجلس الإدارة
	<ul style="list-style-type: none"> • الشفافية والإفصاح • يتم إعداد المعلومات والإفصاح عنها وفقاً لمعايير المحاسبة ذات الجودة العالية ومعايير الإفصاح المالي والغير مالي. • المراجعة السنوية يجريها مراجع مستقل وكفاء ومؤهل وفقاً للمعايير الدولية للمراجعة. • المراجعين الخارجيين مسئولين أمام المساهمين ومن واجبهم اتجاه الشركة بذل العناية اللازمة في عملية المراجعة. • يجب أن تتيح قنوات الإفصاح لمستخدمي هذه المعلومات المساواة في الحصول عليها وفي التوقيت المطلوب.

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

خصائص عينة الدراسة:

1- وصف عينة الدراسة (وفقاً للنوع):

اشتملت عينة الدراسة مجموعة من الأكاديميين المهتمين بمجال الدراسة والمديرين التنفيذيين والمديرين الماليين والمراجعين الخارجيين والمحللين الماليين وخبراء ماليين وإداريين ومراقبي الحسابات في بعض الشركات العائلية (توشيا العربي وكريستال عصفور والسويدي للكابلات والسويدي للأسمنت وبي تك والاسلاب). يتضح من الجدول رقم (1) أن 5.83% من أفراد العينة ذكور، و16.5% من أفراد العينة إناث، ما يعني أن الذكور لهم النصيب الأكبر.

الجدول رقم (1)
وصف عينة الدراسة وفقاً لخاصية (النوع).

النسبة المئوية	التكرار	التصنيف	السمة الشخصية
%5.83	295	ذكور	النوع
%16.5	51	إناث	
% 100	310	المجموع	

2- وصف عينة الدراسة) وفق خاصية المؤهل العلمي):

يتضح من الجدول رقم (2) أن 1% من أفراد العينة حاصلين على دبلوم فني، و51.9% من أفراد العينة حاصلين على بكالوريوس من 19.7% أفراد العينة حاصلين على درجة الماجستير 24.5% من أفراد العينة حاصلين على درجة الدكتوراه 2.9% من أفراد العينة حاصلين على مؤهلات أخرى.

جدول رقم (2)

وصف عينة الدراسة وفقاً لخاصية (المؤهل العلمي).

النسبة المئوية	التكرار	التصنيف	السمة الشخصية
%1	3	دبلوم فني	المؤهل العلمي
%51.9	161	بكالوريوس	
%19.7	61	ماجستير	
%24.5	76	دكتوراه	
%2.9	9	أخرى	
%100	310	المجموع	المجموع

3- وصف عينة الدراسة وفقاً لخاصية (الدرجة الوظيفية):

يتضح من جدول رقم (3) أن 7.1% من أفراد العينة محاسبين و6.5% من أفراد العينة مراجع داخلي ، و15.8% من أفراد العينة مراقب حسابات، و4.9% من أفراد العينة مراجع خارجي، و18.1% من أفراد العينة مدير مالي، و5.2% من أفراد العينة مدير تنفيذي، و27.4% من أفراد العينة محلل مالي، و10.3% من أفراد العينة خبراء ماليين وإداريين، و0.3% من أفراد العينة أعمال أخرى، النتيجة السابقة تخدم أهداف الدراسة لأن غالبية أفراد الدراسة من أصحاب الرأي والمشورة ومن الخبراء مما يعني زيادة قدراتهم ومهارتهم في تحليلهم الجيد لأبعاد الدراسة.

جدول رقم (3)

وصف عينة الدراسة وفقاً لخاصية (الدرجة الوظيفية).

النسبة المئوية	التكرار	التصنيف	السمة الشخصية
%7.1	22	محاسب	الدرجة الوظيفية
%6.5	20	مراجع داخلي	
%15.8	49	مراقب حسابات	
%4.9	29	مراجع خارجي	
%18.1	56	مدير مالي	
% 5.2	16	مدير تنفيذي	
%27.4	85	محلل مالي	
%10.3	32	خبراء ماليين وإداريين	
%0.3	1	أخرى	
%100	310	المجموع	

4- وصف عينة الدراسة وفقاً لخاصية (مدة الخبرة):

يتضح من الجدول رقم (4) أن 4.5% من أفراد العينة مدة الخدمة أقل من 5 سنوات، و10.3% من أفراد العينة تتراوح مدة خدمتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، و23.2% من أفراد العينة تتراوح مدة خدمتهم من 10 إلى أقل من 15 سنوات، و28.1% من أفراد العينة تتراوح مدة خدمتهم من 15 إلى أقل من 20 سنوات، و18.4% من أفراد العينة من 20 إلى أقل من 25 سنوات، و15.5% من أفراد العينة من 25 إلى أقل من 30 سنوات، و6.8% من أفراد العينة من 30 من السنوات فأكثر، وهي مدد تصقل المديرين بالخبرة والمعرفة الكافية لممارسة المهام اللازمة لمناصبهم، كما تدل الفترة الأولى والثانية على الاستعانة بالشباب لأن تولي تلك المناصب قائم على المهارة.

الجدول رقم (4)

وصف عينة الدراسة وفقاً لخاصية (مدة الخبرة).

النسبة المئوية	التكرار	التصنيف	السمة الشخصية
4.5%	14	أقل من 5 سنوات	مدة الخبرة
10.3%	32	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
23.2%	51	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	
28.1%	87	من 15 إلى أقل من 20 سنوات	
18.4%	57	من 20 إلى أقل من 25 سنوات	
15.5%	48	من 25 إلى أقل من 30 سنوات	
6.8%	21	من 30 من السنوات فأكثر	
100%	310	المجموع	

اعتمادية المقياس :

تم تنمية المقاييس اللازمة لقياس متغيرات الدراسة وقد تم تحديد هذه المتغيرات في ضوء الأدبيات ذات الصلة وتم تكيفها لاستخدامها في هذه الدراسة، اعتماد الدراسة على طريقة الاتساق الداخلي Internal Consistency لقياس معامل الثقة /الثبات بالنسبة للمقاييس المجمع لتقليل أخطاء القياس العشوائي وبما يساعد في الاعتماد على المقاييس المتعلقة بمتغيرات الدراسة في نفس المجال التطبيقي وقد تم استخدام مقياس الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية ان معامل الثبات لجميع البنود وتم تأكيد معنوياتها قد بلغت قيمة معامل الفا α (91.5%) الكلية لـ 310 مفردة وهي أكبر من 60%، (Saharan, 2000) وهي الحد الأدنى المقبول لمعامل الفا كرونباخ يعنى ثبات الأداة (الاستقصاء) كما تم تأكيد ثبات كل محور من محاور الاستقصاء:

- المحور الأول:** تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة لهذه الشركات. بلغ معامل الفا كرونباخ (0.750).
- المحور الثاني:** تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات. بلغ معامل الفا كرونباخ (0.822).
- المحور الثالث:** تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية لهذه الشركات. بلغ معامل الفا كرونباخ (0.883).
- المحور الرابع:** تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجه هذه الشركات. بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.670).
- المحور الخامس:** تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية. بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.654).

وهذه نتيجة مقبولة لاعتبار أداة الدراسة ثابتة. اعتماد طريقة الصدق Validity فيقصد به ان الأداة تقيس ما وضعت لقياسه وأمكن التحقق من الصدق الذاتي لمقاييس الدراسة حيث تبين ان قيمته تساوى (0.866). للمحور الأول. كما بلغ الصدق الذاتي للمحور الثاني (0.907). والمحور الثالث (0.940). والمحور الرابع (0.817). والمحور الخامس (0.809).

ويتضح من الجدول رقم (5) أن معامل الصدق الذاتي للفقرات كلها يساوى (0.957). وهي نسبة عالية تدل على ان الاستقصاء يقيس ما وضع لقياسه (عبد الفتاح – 2008) وبناء عليه يمكن تأكيد ثبات وصدق أداة الدراسة.

الجدول رقم (5)
قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي (ألفا كرو نباخ) لأداة الدراسة

عدد فقرات المحور	اسم المتغير والبُعد	الفا كرو نباخ	معامل الصدق الذاتي
8	المحور الأول: تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة لهذه الشركات	.750	.866
8	المحور الثاني: تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات	.822	.907
7	المحور الثالث تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية لهذه الشركات	.883	.940
7	المحور الرابع: تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجه هذه الشركات	.670	.817
7	المحور الخامس: تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية	.654	.809
جميع فقرات الاستقصاء		.915	.957

الجدول (5) من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي .
ب - يتضح من الجدول رقم (6) معدل الاستجابة والفئات التي استجابت من عينة الدراسة حيث تم توزيع (375) استمارة استقصاء على مجتمع الدراسة وبلغ عدد الاستقصاءات المستردة (337) واستبعدت (27) استقصاء لعدم صلاحيتها للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستقصاءات المستوفاة والجاهزة للتحليل (310) استقصاء.

الجدول رقم (6)
معدل الاستجابة والفئات التي استجابت من عينة الدراسة

اسم الشركة	الموزعة	المستلمة	المستبعدة	الصحيحة والخاضعة للتحليل	نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي
1- توشيبا العربي	75	70	6	64	%85.33
2- كرستال عصفور	60	55	1	54	%90
3- السويدي	60	50	5	45	%75
4- بي تك	60	55	3	52	%86.67
5- السلاب	50	44	4	40	%80
6- مصر الدولية	35	30	5	25	%71.4
7- أكاديميين	35	33	3	30	%85.7
الإجمالي	375	337	27	310	

الجدول (6) من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي .
أداة الدراسة:

في سبيل الحصول على المعلومات الأزمنة من مفردات العينة اعتمد الباحث على الاستقصاء كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم الدراسة وتحقيق أهدافه وذلك بعد الاطلاع وتحليل الدراسات السابقة، قام الباحث ببناء

وتطوير استقصاء بهدف تحديد العلاقة بين المحور الأول: تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة لهذه الشركات والمحور الثاني: تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات.

المحور الثالث تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية لهذه الشركات

المحور الرابع : تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجهه هذه الشركات
المحور الخامس: تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية.

سيتم قياس العلاقة داخل كل محور بارتباط التجزئة النصفية لبيرسون والمتوسط والانحراف المعياري ونختبر العلاقة بين كل محور وكل فقراته ونختبر هل يوجد علاقة ومدى الارتباط داخل المحاور التي تمثل فروض الدراسة كما يلي:

- ١ . يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة في هذه الشركات.
- ٢ . يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات.
- ٣ . يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وجودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات.
- ٤ . يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجهه هذه الشركات.
- ٥ . يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية.

اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المستقصي منهم :
الاتجاه الأول : 1-1.79 غير (موافق تماما).
الاتجاه الثاني : 1.8 - 2.59 (غير موافق).
الاتجاه الثالث : 2.6 - 3.39 (محايد).
الاتجاه الرابع : 3.4 - 4.19 (موافق).
الاتجاه الخامس : 4.2 - 5 (موافق تماما).

الجدول رقم (7)

المحور الأول: يتناول مجموعة من العبارات التي تقيس وجود علاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص ومهام مجلس الإدارة.

م	المحور الأول: يوجد علاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص ومهام مجلس الإدارة.	معامل الاتساق الداخلي	معنوية معامل الارتباط	المتوسط	الانحراف المعياري	معنوية اختبار "ت"	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
1	ما مدي تأييدك لمتتع مجلس إدارة الشركات العائلية بمستوى أخلاقي رفيع ما يزيد الثقة فيه؟	615**	.000	3.84	1.22	.000	77%	8
2	ما مدي تأييدك لتوافر المهارة والمعرفة العلمية والعملية في أعضاء مجلس إدارة الشركات العائلية؟	763**	.000	3.95	1.142	.000	79%	6
3	ما مدي تأييدك أن صغر عدد أعضاء مجلس إدارة الشركات العائلية يؤدي إلى إدارتها بشكل أفضل؟	723**	.000	4.22	1.113	.000	84.4%	4
4	ما مدي تأييدك لتحديد المهام الرئيسية لمجلس الإدارة من جانب ملاك الشركات العائلية؟	733**	.000	4.32	.962	.000	86.5%	1

5	ما مدي تأييدك لقيام مجلس الإدارة بإزالة تضارب المصالح بين الأعضاء ومكافحة الفساد وضبط المخالفات؟	401**	.000	4.25	.940	.000	85%	2
6	ما مدي تأييدك لأن قوة مجلس الإدارة تساهم في نمو واستقرار الشركات العائلية؟	505**	.000	4.23	.984	.000	84.6%	3
7	ما مدي تأييدك في أن قيام البنوك بتمويل الشركات العائلية يؤدي إلى استقرارها ونموها؟	521**	.000	3.93	1.054	.000	78.6%	7
8	ما مدي تأييدك في أن تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجاباً على تدعيم ورفع كفاءة أداء مجلس الإدارة في الشركات العائلية؟	551**	.000	4.01	1.185	.000	80.2%	5
	مجمع فقرات المحور ** تعنى دالة عند مستوى معنوية اقل من (0.01)		.000	4.10	.6512	.000	82%	

الجدول (7) من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي .

تبين من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (7) أن العبارة رقم (4) جاءت بالمركز الأول والتي تنص على (ما مدي تأييدك لتحديد المهام الرئيسية لمجلس الإدارة من جانب ملاك الشركات العائلية؟) بمتوسط حسابي يساوى (4.32) وبانحراف معياري قدره (.962). والوزن النسبي لها يساوى (86.5%) وهي تدل على الموافقة الشديدة على تحديد المهام الرئيسية لمجلس الإدارة من جانب ملاك الشركات العائلية.

• وجاءت العبارة رقم (5) بالمركز الثاني التي تنص على (بالمركز ما مدي تأييدك لقيام مجلس الإدارة بإزالة تضارب المصالح بين الأعضاء ومكافحة الفساد وضبط المخالفات؟) بمتوسط حسابي يساوى (4.25) وبانحراف معياري قدره (.940). والوزن النسبي لها يساوى (85%) وهي تدل على الموافقة الشديدة على تحديد المهام الرئيسية لمجلس الإدارة بإزالة تضارب المصالح بين الأعضاء ومكافحة الفساد وضبط المخالفات.

• وجاءت العبارة رقم (6) بالمركز الثالث التي تنص على (ما مدي تأييدك لأن قوة مجلس الإدارة تساهم في نمو واستقرار الشركات العائلية؟) بمتوسط حسابي يساوى (4.23) وبانحراف معياري قدره (.984). والوزن النسبي لها يساوى (84.6%) وهي تدل على الموافقة الشديدة على تأييد مستقصى منهم بأن قوة مجلس الإدارة تساهم في نمو واستقرار الشركات العائلية.

• وجاءت العبارة رقم (3) بالمركز الرابع التي تنص على (ما مدي تأييدك أن صغر عدد أعضاء مجلس إدارة الشركات العائلية يؤدي إلى إدارتها بشكل أفضل؟) بمتوسط حسابي يساوى (4.22) وبانحراف معياري قدره (1.113) والوزن النسبي لها يساوى (84.4%) وهي تدل على الموافقة الشديدة على مدي تأييد المستقصى منهم أنصغر عدد أعضاء مجلس إدارة الشركات العائلية يؤدي إلى إدارتها بشكل أفضل.

كما يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي لكافة إجابات أفراد العينة المشاركين في الدراسة لعبارات المحور ككل بلغ (4.10) مما يشير إلى الموافقة على العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص ومهام مجلس الإدارة. كما أظهرت نتائج التحليل قوة الارتباط بين المحور الأول وفقرات المحور بارتباط التجزئة النصفية ليبرسون تراوحت بين (**.763 - **.401). أي أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين عبارات محور (تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة في هذه الشركات).

كما يدل على أن الإجابات كانت تؤيد ترابط ومعنوية العلاقة بين جميع عبارات المحور. كما يشير الجدول رقم (7) إلى أن مستوى دلالة اختبار (ت) اقل من (0.05) وبناء عليه فإننا نقبل الفرض الأول الذي ينص على أنه

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة في هذه الشركات.

الجدول رقم (8)

المحور الثاني: يتناول مجموعة من العبارات التي تقيس العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة نظام المراجعة والرقابة الداخلية.

م	المحور الثاني: خصائص ومهام نظام المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية	معامل الاتساق الداخلي	معنوية معامل الارتباط	المتوسط	الانحراف المعياري	معنوية اختبار "ت"	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
1	ما مدى تأييدك لقيام إدارة المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية بمتابعة النتائج والإجراءات؟	434**	.000	4.22	.977	.000	84.4 %	5
2	ما رأيك في تفعيل دور إدارة المراجعة والرقابة الداخلية في شركات العائلية لتقييم أداء الإدارة المالية والإشراف على إعداد التقارير القوائم المالية؟	446**	.000	4.14	.943	.000	82.8 %	7
3	ما مدى تأييدك لتوافر المهارات الفنية والعلمية للعاملين في إدارة لمراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية؟	379**	.000	3.71	1.099	.000	74.2 %	8
4	ما مدى تأييدك لتمتع إدارة المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية بالاستقلالية التامة؟	734**	.000	4.32	1.134	.000	86.4 %	2
5	ما مدى تأييدك لتمتع أعضاء فريق المراجعة بالكفاءة والنزاهة والسمعة طيبة؟	774**	.000	4.48	.961	.000	89.6 %	1
6	ما مدى تأييدك لقيام إدارة المراجعة والرقابة الداخلية بالتحقيق من فعالية أنظمة الرقابة الداخلية بالمنشأة وفحص نتائج نظام المراجعة ومتابعة تنفيذ الإجراءات المصححة؟	858**	.000	4.28	1.043	.000	85.6 %	3
7	ما مدى تأييدك لقيام إدارة المراجعة والرقابة الداخلية بالمنشأة بالاتصال والتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة ومناقشة نتائج المراجعة ومتابعة تنفيذها؟	818**	.000	4.14	1.280	.000	82.8 %	6
8	ما مدى تأييدك في أن تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجاباً على رفع كفاءة نظام المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية؟	859**	.000	4.22	1.114	.000	84.4 %	4
	مجمع فقرات المحور ** تعنى دالة عند مستوى معنوية اقل من (0.01)			4.19	.717	.000	83.8 %	

الجدول (8) من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي .

- جاءت العبارة رقم (5) بالمركز التي تنص على (ما مدى تأييدك لتمتع أعضاء فريق المراجعة بالكفاءة والنزاهة والسمعة طيبة؟) بمتوسط حسابي يساوى (4.48) وانحراف معياري قدره (0.961) والوزن النسبي لها يساوى (89.6%) وهي تدل على الموافقة الشديدة على تأييد المستقضي منهم على تمتع أعضاء فريق المراجعة بالكفاءة والنزاهة والسمعة طيبة.
- جاءت العبارة رقم (4) بالمركز الثاني التي تنص على (ما مدى تأييدك لتمتع إدارة المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية بالاستقلالية التامة؟) بمتوسط حسابي يساوى (4.32) وانحراف معياري قدره (1.134) والوزن النسبي لها يساوى (86.4%) وهي تدل على الموافقة الشديدة علموافة المستقضي منهم على انه يجب تمتع إدارة المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية بالاستقلالية التامة.

• جاءت العبارة رقم (6) بالمركز الثالث التي تنص على (ما مدى تأييدك لقيام إدارة المراجعة والرقابة الداخلية بالتحقيق من فعالية أنظمة الرقابة الداخلية بالمنشأة وفحص نتائج نظام المراجعة ومتابعة تنفيذ الإجراءات المصححة؟) بمتوسط حسابي يساوي (4.28) وبانحراف معياري قدره (1.043) والوزن النسبي لها يساوي (85.6%) وهي تدل على الموافقة الشديدة على تأييدك المستقضي منهم لقيام إدارة المراجعة والرقابة الداخلية بالتحقيق من فعالية أنظمة الرقابة الداخلية بالمنشأة وفحص نتائج نظام المراجعة ومتابعة تنفيذ الإجراءات المصححة.

• جاءت العبارة رقم (8) بالمركز الرابع التي تنص على (ما مدي تأييدك في أن تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجابا على رفع كفاءة نظام المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية؟) بمتوسط حسابي يساوي (4.22) وبانحراف معياري قدره (1.114) والوزن النسبي لها يساوي (84.4%) وهي تدل على الموافقة الشديدة على تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجابا على رفع كفاءة نظام المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية.

كما يتضح من الجدول رقم (8) ان المتوسط الحسابي لكافة استجابات افراد العينة الدراسة المشاركين في الدراسة لعبارات محور ككل بلغ (4.19) وبانحراف معياري قدره (0.717) والوزن النسبي (83.8%) مما يشير الى الموافقة الشديدة على تقيس العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة نظام المراجعة والرقابة الداخلية. كما أظهرت نتائج التحليل قوة الارتباط بين المحور وفقرات المحور بارتباط التجزئة النصفية لبيرسون تراوحت بين (**0.859 - **0.379). أي انه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين عبارات محور أي انه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين عبارات محور (تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات). مما يدل على أن الإجابات كانت تؤيد ترابط ومعنوية العلاقة بين جميع عبارات محور. كما يشير الجدول إلى أن مستوى دلالة اختبار (ت) اقل من (0.05). وبناء عليه فإننا نقبل الفرض الثاني الذي ينص على أن: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات.

الجدول رقم (9)

المحور الثالث: يتناول مجموعة من العبارات التي تقيس العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وجودة التقارير والمعلومات المالية.

م	المحور الثاني: خصائص ومهام نظام المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية	معامل الاتساق الداخلي	معنوية معامل الارتباط	المتوسط	الانحراف المعياري	معنوية اختبار "ت"	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
1	ما مدى تأييدك للتطبيق الجيد لآلية الموثوقية في المعلومات التي تتضمنها تقارير حوكمة الشركات العائلية؟	.762**	.000	4.16	1.15	.000	83.2%	4
2	ما مدي تأييدك للتطبيق الجيد لآلية توفير المعلومات التي يتضمنها تقرير حوكمة الشركات العائلية في الوقت المناسب لمستخدمي القوائم المالية؟	.733**	.000	4.42	.941	.000	88.4%	1
3	ما مدى تأييدك للتطبيق الجيد لآلية قابلية المعلومات التي يتضمنها تقرير حوكمة الشركات العائلية للفهم بسهولة من قبل المستخدمين لها؟	.744**	.000	4.30	1.06	.000	86%	2
4	ما مدى تأييدك للتطبيق الجيد لآلية القابلية لمقارنة المعلومات التي يتضمنها تقرير حوكمة الشركات العائلية؟	.789**	.000	4.29	1.12	.000	85.8%	3

م	المحور الثاني: خصائص ومهام نظام المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية	معامل الاتساق الداخلي	معنوية معامل الارتباط	المتوسط	الانحراف المعياري	معنوية اختبار "ت"	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
5	ما مدى تأييدك للتطبيق الجيد لآلية نظام المراجعة والرقابة الداخلية الذي يؤثر على الموثوقية والقدرة التنبؤية للمعلومات التي تتضمنها تقارير حوكمة الشركات العائلية؟	.774**	.000	3.84	1.44	.000	76.8%	6
6	ما مدى تأييدك للتطبيق الجيد لآلية رفع كفاءة نظام المراجعة والرقابة الداخلية الذي يؤثر على توفير وسهولة فهم المعلومات لمستخدميها؟	.876**	.000	4.01	1.044	.000	80.2%	5
7	ما مدى تأييدك في أن تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجاباً على جودة التقارير والمعلومات المالية في الشركات العائلية	.759**	.000	3.80	1.457	.000	76%	7
	مجمع فقرات المحور ** تعنى دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01)			4.12	.91	.000	82.4%	

الجدول (9) من اعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي .

- جاءت العبارة رقم (2) بالمركز الأول التي تنص على (ما مدى تأييدك للتطبيق الجيد لآلية توفير المعلومات التي يتضمنها تقرير حوكمة الشركات العائلية في الوقت المناسب لمستخدمي القوائم المالية؟) بمتوسط حسابي يساوى (4.42) وانحراف معياري قدره (.941) والوزن النسبي لها يساوى (88.4%) وهي تدل على الموافقة الشديدة على مدى تأييد المستقصى منهم للتطبيق الجيد لآلية توفير المعلومات التي يتضمنها تقرير حوكمة الشركات العائلية في الوقت المناسب لمستخدمي القوائم المالية.
- جاءت العبارة رقم (3) بالمركز الثاني التي تنص على (ما مدى تأييدك للتطبيق الجيد لآلية قابلية المعلومات التي يتضمنها تقرير حوكمة الشركات العائلية للفهم بسهولة من قبل المستخدمين لها؟) بمتوسط حسابي يساوى (4.30) وانحراف معياري قدره (1.06) والوزن النسبي لها يساوى (86%) وهي تدل على الموافقة الشديدة على مدى تأييد المستقصى منهم للتطبيق الجيد لآلية قابلية المعلومات التي يتضمنها تقرير حوكمة الشركات العائلية للفهم بسهولة من قبل المستخدمين له.
- جاءت العبارة رقم (4) بالمركز الثالث التي تنص على (ما مدى تأييدك للتطبيق الجيد لآلية القابلية لمقارنة المعلومات التي يتضمنها تقرير حوكمة الشركات العائلية؟) بمتوسط حسابي يساوى (4.29) وانحراف معياري قدره (1.12) والوزن النسبي لها يساوى (85.8%) وهي تدل على الموافقة الشديدة على مدى تأييد المستقصى منهم للتطبيق الجيد لآلية القابلية لمقارنة المعلومات التي يتضمنها تقرير حوكمة الشركات العائلية.
- كما يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات افراد العينة الدراسة المشاركين في الدراسة لعبارات محور ككل بلغ (4.12) وانحراف معياري قدره (.91) والوزن النسبي (82.4%) مما يشير الى الموافقة على العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وجودة التقارير والمعلومات المالية.
- كما أظهرت نتائج التحليل قوة الارتباط بين محاور الثاني وفقرات المحور بارتباط التجزئة النصفية لبيرسون تراوحت بين (**.876- .733). أي انه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين عبارات محور (تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وجودة التقارير والمعلومات المالية). مما يدل على ان الإجابات كانت تؤيد ترابط ومعنوية العلاقة بين جميع عبارات محور. ما يدل على أن الإجابات كانت تؤيد ترابط ومعنوية العلاقة بين جميع عبارات المحور. كما يشير الجدول الى ان مستوى دلالة اختبار (ت) اقل من (0.05) وبناء عليه فإننا نقبل الفرض الثالث الذي ينص على ان:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية لهذه الشركات.

الجدول رقم (10)

المحور الرابع: يتناول مجموعة من العبارات التي تقيس العلاقة بين تطبيق آليات الحوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجه هذه الشركات.

م	المحور الرابع: المشكلات التي تواجه الشركات العائلية	معامل الاتساق الداخلي	معنوية معامل الارتباط	المتوسط	الانحراف المعياري	معنوية اختبار "ت"	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
1	ما مدى تأييدك أن للتخطيط الإستراتيجي الفعال يؤدي إلى سهولة انتقال الإدارة من جيل لآخر في الشركات العائلية؟	333**	.000	4.19	1.198	.000	83.8 %	4
2	ما مدى تأييدك أن من أهم أسباب انهيار الشركات العائلية عدم وجود تخطيط استراتيجي لجميع أنشطة هذه الشركات؟	509**	.000	4.26	1.185	.000	85.2 %	2
3	ما مدى تأييدك أن من أهم أسباب انهيار الشركات العائلية يرجع إلى مركزية اتخاذ القرارات؟	622**	.000	4.29	.751	.000	85.8 %	1
4	ما مدى تأييدك أن من أهم أسباب انهيار الشركات العائلية يرجع إلى سوء العلاقات العائلية والنزاع والصراع فيما بينهم؟	677**	.000	3.93	1.05	.000	78.6 %	5
5	ما مدى تأييدك أن من أهم أسباب انهيار الشركات العائلية عدم وجود عدالة في الأمور المالية بين أفراد العائلة؟	632**	.000	4.25	.876	.000	85 %	3
6	ما مدى تأييدك أن من أهم أسباب انهيار الشركات العائلية يرجع إلى تفككها بتعاقب الأجيال وعدم استمرارها ككيان واحد؟	659**	.000	3.86	.994	.000	77.5 %	6
7	ما مدى تأييدك في أن تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجاب على علاج المشكلات التي تواجه الشركات العائلية؟	727**	.000	3.82	1.115	.000	76.4 %	7
	مجمع فقرات المحور ** تعنى دالة عند مستوى معنوية اقل من (0.01)			4.08 5	.599	.000	81.7 %	

الجدول (10) من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي .

- جاءت العبارة رقم (3) بالمركز الأول التي تنص على (ما مدى تأييدك أن من أهم أسباب انهيار الشركات العائلية يرجع إلى مركزية اتخاذ القرارات؟) بمتوسط حسابي يساوى (4.29) وبانحراف معياري قدره (0.751) والوزن النسبي لها يساوى (85.8%) وهي تدل على الموافقة الشديدة على تأييد المستقضي منهم على أن من أهم أسباب انهيار الشركات العائلية يرجع إلى مركزية اتخاذ القرارات.
- جاءت العبارة رقم (2) بالمركز الثاني التي تنص على (ما مدى تأييدك أن من أهم أسباب انهيار الشركات العائلية عدم وجود تخطيط استراتيجي لجميع أنشطة هذه الشركات؟) بمتوسط حسابي يساوى (4.26) وبانحراف معياري قدره (1.185) والوزن النسبي لها يساوى (85.2%) وهي تدل على الموافقة الشديدة على أن من أهم أسباب انهيار الشركات العائلية عدم وجود تخطيط استراتيجي لجميع أنشطة هذه الشركات.
- جاءت العبارة رقم (5) بالمركز الثالث التي تنص على (ما مدى تأييدك أن من أهم أسباب انهيار الشركات العائلية عدم وجود عدالة في الأمور المالية بين أفراد العائلة؟) بمتوسط حسابي يساوى (4.25) وبانحراف معياري قدره (0.876) والوزن النسبي لها يساوى (85%) وهي تدل على الموافقة الشديدة على تأييد المستقضي منهم على أن من أهم أسباب انهيار الشركات العائلية عدم وجود عدالة في الأمور المالية بين أفراد العائلة.

كما يتضح من الجدول ان المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة الدراسة المشاركين في الدراسة لعبارة محور ككل بلغ (4.085) وبانحراف معياري قدره (0.599) والوزن النسبي (81.7%) مما يشير الى الموافقة الشديدة على العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجه هذه الشركات

كما أظهرت نتائج التحليل قوة الارتباط بين محاور الرابع وفقرات المحور بارتباط التجزئة النصفية لبيرسون تراوحت بين (**0.727 - **0.333). أي انه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين عبارات محورا لثاني مما يدل على ان الإجابات كانت تؤيد ترابط ومعنوية العلاقة بين جميع عبارات محور.

مما يدل على ان الإجابات كانت تؤيد ترابط ومعنوية العلاقة بين جميع عبارات محور. كما يشير الجدول الى ان مستوى دلالة اختبار (ت) اقل من (0.05) وبناء عليه فإننا نقبل الفرض الرابع الذي ينص على أن :
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجه هذه الشركات.

جدول رقم (11)

يتناول مجموعة من العبارات التي تقيس العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وإمكانية طرحا لأسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية؟

م	المحور الخامس	معامل الاتساق الداخلي	معنوية معامل الارتباط	المتوسط	الانحراف المعياري	معنوية اختبار "ت"	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
1	ما مدى تأييدك لقيام الشركات العائلية بطرح أسهمها في سوق الأوراق المالية؟	0.620**	0.000	4.10	0.517	0.000	82%	1
2	ما رأيك في قيام الشركات العائلية بتحسين المركز المالي لها من خلال طرح أسهمها في سوق الأوراق المالية؟	0.678**	0.000	3.75	1.069	0.000	75%	6
3	ما مدى تأييدك لوجود معوقات في طرح أسهم الشركات العائلية في سوق الأوراق المالية؟	0.618**	0.000	3.81	1	0.000	76.2%	4
4	ما مدى تأييدك في أن علاج المعوقات التي تواجه نظام المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية له تأثير إيجابي على إمكانية طرح أسهمها في سوق الأوراق المالية	0.569**	0.000	3.67	1.009	0.000	73.4%	7

م	المحور الخامس	معامل الاتساق الداخلي	معنوية معامل الارتباط	المتوسط	الانحراف المعياري	معنوية اختبار "ت"	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
5	ما رأيك في أن عدم تذليل المعوقات يشير إلى عدم فعالية مجلس الإدارة في الشركات العائلية؟	.443**	.000	3.96	.930	.000	79.2%	2
6	ما رأيك في أن المعوقات التي تواجه مجلس الإدارة في الشركات العائلية تعوق طرح أسهمها في سوق الأوراق المالية؟	.384**	.000	3.80	.989	.000	76%	5
7	ما مدى تأييدك في أن تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجاباً على إمكانية طرح أسهمها في سوق الأوراق المالية؟	.398**	.000	3.88	.934	.000	77.6%	3
	مجمع فقرات المحور ** تعنى دالة عند مستوى معنوية اقل من (0.01)		.000	3.85	.517	.000	77%	

• الجدول (11) من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي .

• جاءت العبارة رقم (1) بالمركز الثاني التي تنص على (ما مدى تأييدك لقيام الشركات العائلية بطرح أسهمها في سوق الأوراق المالية؟) بمتوسط حسابي يساوى (4.10) وبانحراف معياري قدره (0.517). والوزن النسبي لها يساوى (82%) وهي تدل على الموافقة الشديدة لقيام الشركات العائلية بطرح أسهمها في سوق الأوراق المالية.

• جاءت العبارة رقم (5) بالمركز الثاني التي تنص على (ما رأيك في أن عدم تذليل المعوقات يشير إلى عدم فعالية مجلس الإدارة في الشركات العائلية؟) بمتوسط حسابي يساوى (3.96) وبانحراف معياري قدره (0.930). والوزن النسبي لها يساوى (79.2%) وهي تدل على الموافقة الشديدة على عدم تذليل المعوقات يشير إلى عدم فعالية مجلس الإدارة في الشركات العائلية.

• جاءت العبارة رقم (7) بالمركز الثالث التي تنص على (ما مدى تأييدك في أن تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجاباً على إمكانية طرح أسهمها في سوق الأوراق المالية؟) بمتوسط حسابي يساوى (3.88) وبانحراف معياري قدره (0.934). والوزن النسبي لها يساوى (77.6%) وهي تدل على الموافقة علفية أن تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجاباً على إمكانية طرح أسهمها في سوق الأوراق المالية.

• جاءت العبارة رقم (3) بالمركز الرابع التي تنص على (ما مدى تأييدك لوجود معوقات في طرح أسهم الشركات العائلية في سوق الأوراق المالية؟) بمتوسط حسابي يساوى (3.81) وبانحراف معياري قدره (1) والوزن النسبي لها يساوى (76.2%) وهي تدل على الموافقة على وجود معوقات في طرح أسهم الشركات العائلية في سوق الأوراق المالية.

• كما يتضح من الجدول ان المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة الدراسة المشاركين في الدراسة لعبارة محور ككل بلغ (3.85) وبانحراف معياري قدره (0.517). والوزن النسبي (77%) مما يشير الى الموافقة على تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وإمكانية طرح الأسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية .

كما أظهرت نتائج التحليل قوة الارتباط بين محاور الثاني وفقرات المحور بارتباط التجزئة النصفية لبيرسون تراوحت بين (**-0.678 - 0.384). أي انه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين عبارات محور الثاني مما يدل على ان الإجابات كانت تؤيد ترابط ومعنوية العلاقة بين جميع عبارات محور تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وإمكانية طرح الأسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية.

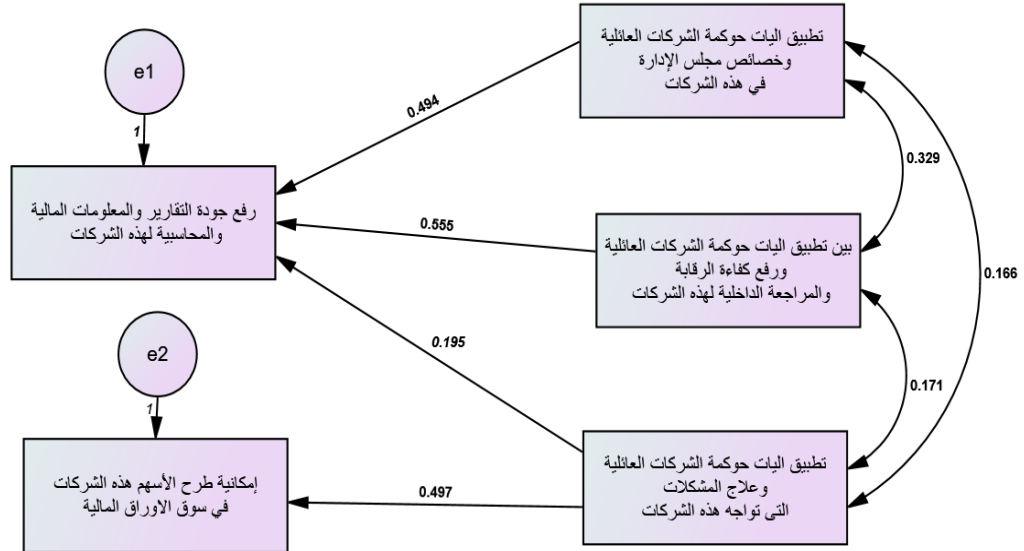
مما يدل على ان الإجابات كانت تؤيد ترابط ومعنوية العلاقة بين جميع عبارات المحور. كما يشير الجدول الى ان مستوى دلالة اختبار (ت) اقل من (0.05). وبناء عليه فإننا نقبل الفرض الخامس الذي ينص على ان : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية.

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

حيث ان نتائج الدراسة كلها ايجابية طرده ولمزيد من تحليل العلاقة لمحاور الدراسة نتجه لأسلوب النمذجة البنائية وبالتحديد تحليل المسار ببرنامج أموس (AMOS) لتفسير العلاقة بين المحاور، حيث تعد (Kercher. K. (2011) مخططات المسار أساسية لـ SEM لأنها تتيح للباحث تخطيط النموذج المفترض أو مجموعة من العلاقات. هذه المخططات مفيدة توضيح فكار الباحث لا لعلاقات بين المتغيرات ويمكن ترجمتها مباشرة إلى المعادلات اللازمة للتحليل كما يلي :

١. دراسة العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ومهام مجلس الإدارة ورفع كفاءة الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات وعلاج المشكلات التي تواجهه هذه الشركات كمتغيرات مستقلة وجوده التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات كمتغير تابع.
٢. تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجهه هذه الشركات كمتغير مستقل وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية كمتغير تابع لاختبار الفرضيات
٣. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ومهام مجلس الإدارة كمتغير مستقل وجوده التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات كمتغير تابع.
٤. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات كمتغير مستقل وجوده التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات كمتغير تابع.
٥. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجهه هذه الشركات كمتغير مستقل وجوده التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات كمتغير تابع
٦. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجهه هذه الشركات كمتغير مستقل وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية كمتغير تابع

دراسة تحليلية للعلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وجوده التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية



قيم مؤشرات تطبيق النموذج مع البيانات
 7.881/cmin مربع كاي
 3 df درجات الحرية
 0.049 lp مستوى الدلالة
 2.627/cmin: df مربع كاي المعياري
 0.993 cfi مؤشر المطابقة المقارن
 0.977 tti مؤشر توكر-لوييس
 0.073 ramsea مؤشر رمسي

اختبار جودة المطابقة للنموذج المقترح
بالنظر لقيم مؤشرات المطابقة كما هو موضح بالجدول التالي (رقم الجدول) فإننا نستنتج:
أظهرت نتائج تحليل المسار للنموذج المقترح مدى جودة المطابقة (GOODNESS of Fit Test)
كما هو موضح بالجدول التالي (12).

جدول رقم (12)
نتائج اختبار جودة المطابقة

المؤشر	رمز المؤشر	القيمة الدالة على جودة المطابقة	قيمة المؤشر
Chi-square مربع كاي تربيع=7.881 3=Degrees of freedom نسبة Chi-square إلى درجات الحرية تقل عن 5 ما يدل على أن النموذج المقترح مطابق للنموذج المفترض لبيانات العينة	Chi ²	0.05 < Chi ²	
Goodness of fit index مؤشر حسن المطابقة	GFI	0.90 < GFI	.0.990
incremental fit index مؤشر المطابقة المعياري	NFI	0.90 < NFI	.989
RFI مؤشر الملاءمة النسبية	RFI	0.90 < RFI	.964
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	0.90 < CFI	.993
مؤشر المطابقة المتزايد IFI	IFI	0.90 < IFI	.993
مؤشر توكر- لوبيس TLI	TLI	0.90 < TLI	.977
الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي	RMSER	0.08 > RMSER	.073

Probability level = .049

المصدر: من اعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي .

يلاحظ أن كل مؤشرات المطابقة أكبر من 0.9 مما يدل على أن النموذج المقترح ملائم تماماً لبيانات الدراسة عرض وتحليل ومناقشة نتائج قيم أوزان الانحدار المعيارية للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع: وتم استخراج معاملات اوزان الانحدار المعيارية، ومن خلال الجدول التالي تم توضيح العلاقة المباشرة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة عن طريق السهم الخارج من كل متغير الى المتغير الاخر .

جدول رقم(13)

(جدول أوزان الانحدار المعيارية).

المتغيرات المستقلة	التأثير	المتغير التابع	اوزان الانحدار	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص ومهام مجلس الإدارة	<---	تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وجودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات	.494	.070	***
تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات	<---	تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وجودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات	.555	.062	***
تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجه هذه الشركات	<---	تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وجودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات	.195	.058	***

تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجهه هذه الشركات	<---	بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية	.497	.040	***
---	------	---	------	------	-----

المصدر : من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي .

اختبار الفرض السادس :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ومهام مجلس الإدارة كمتغير مستقل وجودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات كمتغير تابع .
تبين من تحليل المسار انه عندما ترتفع تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص ومهام مجلس الإدارة بمقدار 1 ، ترتفع جودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات بنسبة 0.494. وهذه النسبة (0.494) تحتوى على خطأ معياري يبلغ حوالي 0.07. مما يؤكد وجود علاقة طردية معنوية عند $P < 0.05$ عند مستوى معنوية $= 0.001$.

اختبار الفرض السابع:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات كمتغير مستقل وجودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات كمتغير تابع .
تبين من تحليل المسار انه عندما ترتفع تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص ومهام مجلس الإدارة بمقدار 1 ، ترتفع جودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات بنسبة 0.555. وهذه النسبة (0.555) تحتوى على خطأ معياري يبلغ حوالي (0.06) مما يؤكد وجود علاقة طردية معنوية عند $P < 0.05$ عند مستوى معنوية $= 0.001$.

اختبار الفرض الثامن :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجهه هذه الشركات كمتغير مستقل وجودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات كمتغير تابع
تبين من تحليل المسار انه عندما ترتفع تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص ومهام مجلس الإدارة بمقدار 1 ، ترتفع جودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات بنسبة (0.195). وهذه النسبة (0.195) تحتوى على خطأ معياري يبلغ حوالي (0.058) مما يؤكد وجود علاقة طردية معنوية عند $P < 0.05$ عند مستوى معنوية $= 0.001$

عندما ترتفع تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات بمقدار 1 ، ترتفع تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وجودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات بمقدار 195. كما ان يحتوي تقدير انحدار القيمة 195. ، على خطأ معياري يبلغ حوالي 0.058. يوجد علاقة طردية (إيجابية) معنوية بين عند $P < 0.05$ عند مستوى معنوية $= 0.001$

اختبار الفرض التاسع :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجهه هذه الشركات كمتغير مستقل وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية كمتغير تابع
تبين من تحليل المسار انه عندما ترتفع تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص ومهام مجلس الإدارة بمقدار 1 ، ترتفع جودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات بنسبة 0.497. وهذه النسبة (0.497) تحتوى على خطأ معياري يبلغ حوالي (0.04) مما يؤكد وجود علاقة طردية معنوية عند $P < 0.05$ عند مستوى معنوية $= 0.001$

نتائج الدراسة :

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة في هذه الشركات لا بد من تحديد المهام الرئيسية لمجلس الإدارة من جانب ملاك الشركات العائلية
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وجودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجهه هذه الشركات.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية

٦. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ومهام مجلس الإدارة كمتغير مستقل وجودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات كمتغير تابع.
 ٧. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات كمتغير مستقل وجودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات كمتغير تابع.
 ٨. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجهه هذه الشركات كمتغير مستقل وجودة التقارير والمعلومات المالية لهذه الشركات كمتغير تابع.
 ٩. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجهه هذه الشركات كمتغير مستقل وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية كمتغير تابع.
 ١٠. قوة مجلس الإدارة تساهم في نمو واستقرار الشركات العائلية.
 ١١. صغر عدد أعضاء مجلس إدارة الشركات العائلية يؤدي إلى إدارتها بشكل أفضل.
 ١٢. أن تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجاباً على تدعيم ورفع كفاءة أداء مجلس الإدارة في الشركات العائلية.
 ١٣. ضرورة تمتع أعضاء فريق المراجعة والرقابة الداخلية بالكفاءة والنزاهة والسمعة الطيبة.
 ١٤. يجب أن تتمتع إدارة المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية بالاستقلالية التامة.
 ١٥. لا بد من قيام إدارة المراجعة والرقابة الداخلية بالتحقيق من فعالية أنظمة الرقابة الداخلية بالمنشأة وفحص نتائج نظام المراجعة والرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإجراءات المصححة.
 ١٦. تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجاباً على رفع كفاءة نظام المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية.
 ١٧. أن تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجاباً على جودة التقارير والمعلومات المالية في الشركات العائلية.
 ١٨. ضرورة التطبيق الجيد لآلية قابلية المعلومات التي يتضمنها تقرير حوكمة الشركات العائلية للفهم بسهولة من قبل المستخدمين لها.
 ١٩. يجب التطبيق الجيد لآلية القابلية لمقارنة المعلومات التي يتضمنها تقرير حوكمة الشركات العائلية على فترات دورية بما يتناسب مع حجم الشركة وعملها.
 ٢٠. من أهم أسباب انهيار الشركات العائلية وجود مركزية في اتخاذ القرارات.
 ٢١. من أهم أسباب انهيار الشركات العائلية عدم وجود تخطيط استراتيجي لجميع أنشطة هذه الشركات.
 ٢٢. من أهم أسباب انهيار الشركات العائلية عدم وجود عدالة في الأمور المالية بين أفراد العائلة.
 ٢٣. عدم تدليل المعوقات يشير إلى عدم فعالية مجلس الإدارة في الشركات العائلية.
 ٢٤. تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجاباً على إمكانية طرح أسهمها في سوق الأوراق المالية.
- توصيات الدراسة:**
١. يوصى الباحث بضرورة قيام مجلس الإدارة بإزالة تضارب المصالح بين الأعضاء ومكافحة الفساد وضبط المخالفات.
 ٢. يوصى الباحث بضرورة توافر المهارة والمعرفة العلمية والعملية في أعضاء مجلس إدارة الشركات العائلية.
 ٣. يوصى الباحث بضرورة ضرورة تفعيل دور إدارة المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية ليشتمل على تقييم أداء الإدارة المالية والإشراف على إعداد التقارير والقوائم المالية.
 ٤. يوصى الباحث بضرورة توافر المهارات الفنية والعلمية للعاملين في إدارة المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية مما له أثر إيجابي على كفاءة نظام المراجعة والرقابة الداخلية.
 ٥. يوصى الباحث بضرورة قيام إدارة المراجعة والرقابة الداخلية بالمنشأة بالاتصال والتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة ومناقشة نتائج المراجعة ومتابعة تنفيذها.
 ٦. يوصى الباحث بضرورة التطبيق الجيد لآلية رفع كفاءة نظام المراجعة والرقابة الداخلية مما له أثر إيجابي على توفير وسهولة فهم المعلومات لمستخدميها.
 ٧. يوصى الباحث بضرورة التطبيق الجيد لآلية توفير المعلومات التي يتضمنها تقرير حوكمة الشركات العائلية في الوقت المناسب لمستخدمي القوائم المالية.
 ٨. يوصى الباحث بضرورة مراعاة تعاقب الأجيال في الشركات العائلية وان يكون من ضمن الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى عدم تفككها واستمرارها ككيان واحد واتخاذ الإجراءات الرقابية والتدريبية لتحقيق هذا

٩. يوصى الباحث بضرورة بتطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية لأنه يؤثر بالإيجاب على علاج المشكلات التي تواجه الشركات العائلية
١٠. يوصى الباحث بضرورة العمل داخل الشركة بلامركزية في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات والمسئوليات بما يسمح بمرونة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب
١١. يجب على الشركات محل الدراسة (الشركات العائلية) علاج المعوقات التي تواجه نظام المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية لما له من أثر إيجابي على إمكانية طرح أسهمها في سوق الأوراق المالية.

المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- أبو حمام ، ماجد (2017) : "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- أبو عجيلة عماد محمد ، وحمدان علام (2010) : "أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح (دليل من الأردن) " الجزائر : جامعة فرحات عباس – سطيف.
- أحمد ، محمود أحمد عبد الوهاب (أكتوبر 2018) : "دراسة العلاقة بين الملكية العائلية ومستوي الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أسعار أسهم الشركات المقيدة بالبورصة المصرية" ، جامعة بني سويف – رسالة ماجستير ، الناشر جامعة عين شمس – كلية التجارة – قسم المحاسبة والمراجعة ، مجلة الفكر المحاسبي ، العدد 3 ، المجلد 22 ، ص ص 944 – 980.
- الحيزان ، أسامة (2016) : "تطوير أداء المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة" : دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد 70 المجلد (2) ، ص ص 37 – 59.
- الرحيلي ، عوض (2015) : "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات" : حالة السعودية ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، العدد 22 المجلد (1) ، ص ص 194 – 214.
- الشمري ، عيد (2017) : "دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية" ، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة المنعقدة في الفترة من 1316 / أيار 2017 ، جامعة الملك سعود.
- الشمري ، عيد (2010) : "نموذج رقابي مقترح لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، سوريا.
- آل شيخ ، أحمد عبد الله (2012) : "الحوكمة والشركات العائلية ، دراسة مقدمة إلى إدارة حوكمة الشركات السعودية" ، 23 تموز 2012 ، متوفر إلكترونياً على الرابط التالي : <http://jeg.or.sa/data/modules/contents/uploads/infopdf/pdf1888>
- العاني ، صفاة ؛ العزاوي ، محمد (2008) : "التدقيق الداخلي في ظل إطار حوكمة الشركات ودوره في زيادة قيمة الشركة".
- آل غزاوي ، حسن (2010) : "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية في الدنمرك.
- الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة (2013) : الجزائر 26/25 نوفمبر 2013.
- الهنيني ، أيمن (2005) : "تطوير نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الأردن ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- بريش عبد القادر (2011) : "دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة أداء سوق الأوراق المالية بالإشارة إلى حالة الجزائر" ، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا.
- بن عيشي ، دبله (2007) : "حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية والأنظمة المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق" ، مجلة إدارة الأعمال ، العدد 3 المجلد (2) ، ص ص 14 – 36.
- جاوحدو رضا ، وعبد الله مايو (2010) : "تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم ، متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية" ، الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وأفاق ، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي.
- حبوش ، محمد (2015) : "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات – دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخليين ، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- حسن الشبراويشي (2011) : "تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ، تجار وحلول" ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ، ص 76.
- حسين ، صالح (2009) : "حوكمة الشركات الكم مقابل الجودة من منظور شرق أوسطي" ، المنامة ، ص 167.
- حلاوة ، جمال ، وطه ، نداء (2012) : "واقع الحوكمة في جامعة القدس" ، معهد التنمية المستدامة ، دار العلوم التنموية ، القدس ، فلسطين.

- دليل حوكمة الشركات العائلية (2008) : متوفر على الموقع التالي :
[www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family+Business-Second-Edition-English+\\$FILE/English-Business-Final-2008.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family+Business-Second-Edition-English+$FILE/English-Business-Final-2008.pdf)
- زيدان ، عمرو علاء الدين (2017) : "العوامل المؤثرة في خصائص مجلس الإدارة في الشركات العائلية المساهمة المصرية" ، جامعة الكويت – مجلس النشر العلمي ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 24 ، العدد 2 ، ص ص 175 – 220.
- سعيد ، عهد (2016) : "الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة تشرين ، سوريا.
- سلامة ، مجدي عبد الغفار محمود (يونيو 2018) : "مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مالكيها" ، جامعة الأقصى ، مجلة جامعة الأقصى ، سلسلة العلوم الإنسانية المجلد 22 ، العدد (2) ، ص ص 134 – 179.
- سليمان ، محمد (2008) : "حوكمة الشركات" ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية الأولى ، الإسكندرية ، مصر.
- صاوي ، مراج ؛ عمار ، طهرت ؛ مخفي ، أمين ، (يونيو 2018) : "متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في الجزائر وسبل الاستفادة من بعض التجارب الدولية الرائدة" ، دراسة تجارب بعض الدول العربية ، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية ، المجلد رقم (1) العدد رقم 2 (يوليو 2017) ، ص ص 243-259.
- عباس بله سيد عبد الرحمن (2012) : "دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية" ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد (12).
- عبد الحفيظ ، دائرة (2017) : "نحو تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات العائلية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، مجلة التراث ، العدد 25 ، ص ص 54 - 61.
- عبد الصمد ، عمر (2016) : "دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المدية ، الجزائر.
- عبد الفتاح ، عز حسن (2008) ، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS" ، الرياض ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الملك ، أحمد (2015) : "دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق المالية" – دراسة تحليلية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، 1 (3) ، 14-38.
- على ، حنان أيمن محمد (2013) : "دراسة أثر هيكل الملكية على جودة التقارير المالية وانعكاس ذلك على أداء الشركات : دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
- عيسى ، سمير (2008) : "العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات" – دراسة تطبيقية ، بحث محكم ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، العدد رقم 1 ، مجلد 45.
- عيسى محمود حسين (2007) : "الشركات العائلية ودورها في التنمية البشرية والاقتصادية" <http://www.alukah.net/culture/0/668/#uxz5L9ZOjzxr>
- محمد ، وليد محمد عبد العزيز (2015) : دراسة تحليلية لتأثير هيكل الملكية على جودة الأداء المالي وممارسات الحوكمة في الشركات المصرية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة جامعة بني سويف.
- ميخائيل ، أشرف (2015) : "تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات" ، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، القاهرة.

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية :

- Alzoubi. E. S. (2016): "Ownership structure and earnings management": evidence from Jordan. **International Journal of Accounting & Information Management**. ISSU 24 Vol. (2): P P 135 – 161.
- Aras. G. & Crowther. D. (2008): "Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability". **Management Decision**. ISSU 46 Vol. (3). P P 433 – 448.
- Byun. S. and J. M. Oh. (2017): "Local Corporate Social Responsibility Maida Coverage and Shareholder Value". **Journal of Banking & Finance**.

- Cabeza - Garcia. L... M. Sacristián – Navarro and S. Gómez – Ansón. (2017):* "Family involvement and corporate social responsibility disclosure". **Journal of Family business Strategy.**
- Castejón. P. J. and B. Á. López. (2016):* "Corporate social responsibility in family SMEs": A comparative study. **European Journal of Family Business.** ISSU 6 Vol. (1): P P21-31.
- Chan. K. and Li. J. (2008):* "Audit Committee and Firm Value: Evidence on Outside Top Executives as Expert – Independent Directors. Auditing": A **Journal of Practice and Theory.** ISSU 16 Vol. (1). . PP. 16- 31.
- Cellier. A. and P. Chollet. (2016):* "The effects of social ratings on firm value". **Research in International Business and Finance** ISSU. 36: P P 656 – 683.
- Dowling. G. (2016):* "Defining and measuring corporate social reputations". **Annals in Social Responsibility.** ISSU 2 Vol. (1): P P 18 – 28.
- El-Ghoul. S... O. Guedhami. H. Wang and c. C. Kwok. (2016):* "Family control and corporate social responsibility". **Journal of Banking & Finance.** ISSU: 73: P P 131 – 146.
- <https://www.masrawy.com> (19/5/2015).
- International Finance corporation.*
- [\(www.ifc.org/corporategovernance.Bage\(66-67\)\)](http://www.ifc.org/corporategovernance.Bage(66-67)) (2008):
- تشجيع حوكمة الشركات العائلية في الشرق الأوسط – مقال.
 - تقرير حوكمة الشركات العائلية في الشرق الأوسط.
 - حوكمة الشركات العائلية.
- Kercher. K. (Accessed November 2011).* Introduction to SEM (Structural Equation Modeling). <http://www.chrp.org/pdf/HSR061705.pdf> Updated March 18. 2017 by Ashley Crossman. <https://www.thoughtco.com/structural-equation-modeling-3026709>.
- Laknam. N. Mula. J. M.. & Cotter. J. (2011):* "Corporate Governance Quality And voluntary of Corporate Governance Information": Practices of Listed Malaysian Family Controlled Businesses. In Proceedings of Proceedings of the Family Business Research and Education Symposium. **Family Business Australia.**
- Laura. S. (2015):* "Enterprises families: Pries de participation mangérialles et organisationnelles". **Toulouse: Bart & Jones Publisher.**
- Leitoniene. S. and A. Sapkauskiene. (2015):* "Quality of corporate social responsibility information". **Procardia – Social and Behavioral Sciences.** ISSU 213: P P 334 – 339.
- Martinez – Ferrero. J.. L. Rodriguez – Ariza and I. M. Garcia – Sánchez. (2016):* "Corporate social responsibility as an entrenchment strategy. With a focus on the implications of family ownership". **Journal of cleaner Production.** ISSU 135: P P 760 – 770.
- Miralles – Marcelo. J. L. M. Del Mar Miralles – Quirós and I. Lisboan. (2014):* "The impact of family control on firm performance": Evidence from Portugal and Spain. **Journal of Family Business Strategy.** ISSU 5 Vol. (2): P P 156 – 168.
- Nikhil M.. H. Nagati. T. Chtioui and C. Rebolledo. (2017):* "Corporate social responsibility disclosure and market value": Family versus nonfamily firms. **Journal of Business Research.** ISSU 77: Vol. 41 P. 52.

- Reverte. C. (2016): "Corporate social responsibility disclosure and market valuation": evidence from Spanish listed firms. **Review of Managerial Science**. ISSU 10 (2): P P 411 – 435.*
- Rondi. L. Bhattacharyya. N... & Elston. J. A. (2014): "Executive Compensation and Agency Costs in A Family Controlled Corporate Governance Structure" – The Case of Italy. **International Journal of Corporate Governance**. ISSU 1-Vol. 19.*
- Russ. G. S. (2005): "Antecedents and consequences of failed governance" : **The Enron Example. Corporate Governance**. ISSU 5 Vol. (5). P P 84 – 98.*
- Usmani Z. & Zafar. F. (2014). "Impact of corporate Governance in Solving the Challenges Faced by Family Business Transitions": Case Study of Pakistan. **Innovative Journal of Business and Management**. ISSU 3 Vol. (1).*

ملحق الدراسة
قائمة الاستقصاء
بيانات المستقصي منهم

الاسم	:	(اختياري)
النوع :	ذكر	()
	أنثى	()
الوظيفة :	محاسب	()
	مراجع	()
	مراقب حسابات	()
	مراجع داخلي	()
	مدير مالي	()
	مدير حسابات	()
	أخرى	()
المؤهل العلمي:	دبلوم فني	()
	بكالوريوس	()
	ماجستير	()
	دكتوراه	()
	أخرى	()
أكاديمي :	معيد	()
	مدرس مساعد	()
	مدرس	()
	أستاذ مساعد	()
	أستاذ	()
	أخري	()
سنوات الخبرة :	خمس سنوات	()
	عشر سنوات	()
	خمسة عشر سنة	()
	عشرون سنة	()
	أكثر من عشرون سنة	()

المحور الأول : يتناول مجموعة من العبارات التي تقيس درجة تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص ومهام مجلس الإدارة

م	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	المحور الأول: خصائص ومهام مجلس الإدارة:					
1	ما مدى تأييدك لتمتع مجلس إدارة الشركات العائلية بمستوى أخلاقي رفيع ما يزيد الثقة فيه؟					
2	ما مدى تأييدك لتوافر المهارة والمعرفة العلمية والعملية في أعضاء مجلس إدارة الشركات العائلية؟					
3	ما مدى تأييدك أن صغر عدد أعضاء مجلس إدارة الشركات العائلية يؤدي إلى إدارتها بشكل أفضل؟					
4	ما مدى تأييدك لتحديد المهام الرئيسية لمجلس الإدارة من جانب ملاك الشركات العائلية؟					
5	ما مدى تأييدك لقيام مجلس الإدارة بإزالة تضارب المصالح بين الأعضاء ومكافحة الفساد وضبط المخالفات لتحقيق مصالح الشركة؟					
6	ما مدى تأييدك لأن قوة مجلس الإدارة تساهم في نمو واستقرار الشركات العائلية؟					
7	ما مدى تأييدك في أن قيام البنوك بتمويل الشركات العائلية يؤدي إلى أستانقرارها ونموها؟					
8	ما مدى تأييدك في أن تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجاباً على تدعيم ورفع كفاءة أداء مجلس الإدارة في الشركات العائلية؟					

المحور الثاني: يتناول مجموعة من العبارات التي تقيس أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية على رفع كفاءة نظام المراجعة والرقابة الداخلية .

م	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	المحور الثاني: خصائص ومهام نظام المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية					
1	ما مدى تأييدك لقيام إدارة المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية بمتابعة النتائج والإجراءات؟					
2	ما رأيك في تفعيل دور إدارة المراجعة والرقابة الداخلية في شركات العائلية لتقييم أداء الإدارة المالية والإشراف على إعداد التقارير والقوائم المالية؟					
3	ما مدى تأييدك لتوافر المهارات الفنية والعلمية للعاملين في إدارة لمراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية؟					
4	ما مدى تأييدك لتمتع إدارة المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية بالاستقلالية التامة؟					

					5 ما مدى تأييدك لتمتع أعضاء فريق المراجعة بالكفاءة والنزاهة والسمعة طيبة؟
					6 ما مدى تأييدك لقيام إدارة المراجعة والرقابة الداخلية بالتحقيق من فعالية أنظمة الرقابة الداخلية بالمنشأة وفحص نتائج نظام المراجعة ومتابعة تنفيذ الإجراءات المصححة؟
					7 ما مدي تأييدك لقيام إدارة المراجعة والرقابة الداخلية بالمنشأة بالاتصال والتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة ومناقشة نتائج المراجعة ومتابعة تنفيذها؟
					8 ما مدي تأييدك في أن تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجاباً على رفع كفاءة نظام المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية؟

المحور الثالث: يتناول مجموعة من العبارات التي تقيس تأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية على جودة التقارير والمعلومات المالية .

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	المحور الثالث: جودة التقارير والمعلومات المالية					
1	ما مدى تأييدك للتطبيق الجيد لآلية الموثوقية في المعلومات التي تتضمنها تقارير حوكمة الشركات العائلية؟					
2	ما مدي تأييدك للتطبيق الجيد لآلية توفير المعلومات التي يتضمنها تقرير حوكمة الشركات العائلية في الوقت المناسب لمستخدمي القوائم المالية؟					
3	ما مدي تأييدك للتطبيق الجيد لآلية قابلية المعلومات التي يتضمنها تقرير حوكمة الشركات العائلية للفهم بسهولة من قبل المستخدمين لها؟					
4	ما مدى تأييدك للتطبيق الجيد لآلية القابلية لمقارنة المعلومات التي يتضمنها تقرير حوكمة الشركات العائلية؟					
5	ما مدي تأييدك للتطبيق الجيد لآلية نظام المراجعة والرقابة الداخلية الذي يؤثر على الموثوقية والقدرة التنبؤية للمعلومات التي تتضمنها تقارير حوكمة الشركات العائلية؟					
6	ما مدي تأييدك للتطبيق الجيد لآلية رفع كفاءة نظام المراجعة والرقابة الداخلية الذي يؤثر على توفير وسهولة فهم المعلومات لمستخدميها؟					
7	ما مدي تأييدك في أن تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجاباً على جودة التقارير والمعلومات المالية في الشركات العائلية؟					

المحور الرابع: يتناول مجموعة من العبارات التي تقيس تأثير المشكلات التي تواجه الشركات العائلية على تطبيق آليات الحوكمة؟

م	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	المحور الرابع: المشكلات التي تواجه الشركات العائلية					
1	ما مدى تأييدك أن للتخطيط الإستراتيجي الفعال يؤدي إلى سهولة انتقال الإدارة من جيل لآخر في الشركات العائلية؟					
2	ما مدى تأييدك أن من أهم أسباب انهيار الشركات العائلية عدم وجود تخطيط استراتيجي لجميع أنشطة هذه الشركات ؟					
3	ما مدى تأييدك أن من أهم أسباب انهيار الشركات العائلية يرجع إلى مركزية اتخاذ القرارات ؟					
4	ما مدى تأييدك أن من أهم أسباب أسباب انهيار الشركات العائلية يرجع إلى سوء العلاقات العائلية والنزاع والصراع فيما بينهم ؟					
5	ما مدى تأييدك أن من أهم أسباب انهيار الشركات العائلية عدم وجود عدالة في الأمور المالية بين أفراد العائلة ؟					
6	ما مدى تأييدك أن من أهم أسباب أسباب انهيار الشركات العائلية يرجع إلى تفككها بتعاقب الاجيال وعدم استمرارها ككيان واحد؟					
7	ما مدى تأييدك في أن تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر ايجاباً علي علاج المشكلات التي تواجه الشركات العائلية ؟					

المحور الخامس : يتناول مجموعة من العبارات التي تقيس إمكانية طرح أسهم الشركات العائلية في سوق الاوراق المالية ؟

م	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	المحور الخامس: إمكانية طرح الأسهم للشركات العائلية في سوق الاوراق المالية					
1	ما مدى تأييدك لقيام الشركات العائلية بطرح أسهمها في سوق الاوراق المالية ؟					
2	ما رأيك في قيام الشركات العائلية تحسين المركز المالي لها من خلال طرح اسهمها في سوق الاوراق المالية ؟					
3	ما مدى تأييدك لوجود معوقات في طرح أسهم الشركات العائلية في سوق الاوراق المالية ؟					
4	ما رأيك في أن تذليل المعوقات التي تواجه مجلس الادارة في الشركات العائلية يبسر طرح اسهمها في سوق الاوراق المالية ؟					

م	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
5	ما مدي تأييدك في أن علاج المعوقات التي تواجه نظام المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية له تأثير إيجابي علي إمكانية طرح اسهمها في سوق الاوراق المالية ؟					
6	ما رأيك في أن عدم تدليل المعوقات يشير إلي عدم فعالية مجلس الادارة في الشركات العائلية ؟					
7	ما مدي تأييدك في أن تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجاباً علي إمكانية طرح أسهمها في سوق الاوراق المالية ؟					