

نحو تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات العائلية

د. روابحيّة مريم

أ. دايرة عبد الحفيظ

جامعة قالمّة

جامعة الجزائر3

الملخص:

تلعب المؤسسات العائلية دورا بارزا في تحقيق النمو الاقتصادي وتحقيق القيمة المضافة، وذلك من خلال المساهمة في إجمالي الناتج المحلي و توفير فرص الشغل، إلا أن معظم هذه المؤسسات تعاني العديد من المشاكل أساسها عدم وضوح العلاقة بين المالكون والمساهمون والمديرون وحتى بين أفراد العائلة المؤسسة نفسها، الأمر الذي يهدد استمراريته على المدى البعيد، لذلك تظهر حوكمة المؤسسات العائلية على أنها نظام يهدف إلى إرساء مجموعة من القواعد والممارسات، مما يضمن تنظيم العلاقات بين الأطراف الفاعلة، الأمر الذي ينعكس بالفاعلية الاقتصادية على المستوى الجزئي بالنسبة للمؤسسات العائلية، وعلى المستوى الكلي بالنسبة للاقتصاد الوطني.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات العائلية، العائلة المؤسسة، الأطراف الفاعلة، حوكمة المؤسسات العائلية

Résumé :

Les entreprises familiales jouent un rôle clé dans la croissance économique et l'atteinte de la valeur ajoutée, par la contribution au PIB et la création de l'emploi, cependant la plupart de ces entreprises souffrent de nombreux problèmes, à cause de l'absence de la clarté dans la relation entre les propriétaires et les actionnaires et les gestionnaires, et même entre les membres de la famille fondatrice, ce qui menace sa continuité à long terme, pour cela la gouvernance des entreprises familiales apparaissent comme un système qui vise à établir un ensemble de règles et pratiques qui assurent la régulation des relations entre les acteurs principaux, ce qui se reflète à l'efficacité économique pour les entreprises familiales au niveau micro, et pour l'économie nationale au niveau macro.

Les mots clés : Les entreprises familiales, familles fondatrice, les acteurs principaux, la gouvernance des entreprises familiales

تمهيد:

إن الحاجة المستمرة للشفافية والوضوح في المعاملات وتوزيع السلطة والصلاحيات والأرباح المحققة، وانعدام الثقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسات، أوجد نظام يحمل في طياته مجموعة من القواعد والمبادئ والممارسات والإجراءات التي من شأنها أن تجنب المؤسسات الوقوع في حالات التراعات والصراعات الداخلية، وتحفظ استقرارها الداخلي، بما فيها المؤسسات العائلية التي تبدو أكثر المؤسسات حاجة لتطبيق نظام الحوكمة، فكلما توزعت ملكية المؤسسة على عدد أكبر من أفراد العائلة، كلما كانت الحاجة متزايدة للتخطيط ولوجود هياكل حوكمة رسمية واضحة، خاصة إذا كانت المؤسسة تظم مجموعة من المساهمين، وعلى هذا الأساس حاولنا الإجابة على الإشكالية التالية:

كيف يمكن تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات العائلية؟ وماهي الصعوبات التي تواجهها في سبيل تحقيق ذلك ؟

وكمحاولة للإجابة على هذا التساؤل الرئيسي قمنا بتجزئة البحث إلى التقسيمات التالية:

أولا حوكمة الشركات: وذلك من خلال التطرق إلى المفهوم والأهمية والمحددات الداخلية والخارجية المتعلقة بالحوكمة.

ثانياً المؤسسات العائلية: وذلك من خلال التطرق لمفهوم المؤسسات العائلية، والمقارنة بينها وبين المؤسسات الغير عائلية، وكذا الوقوف على التحديات التي تواجهها.

ثالثاً نظام الحوكمة في المؤسسات العائلية وذلك من خلال التطرق لأهم الأسس التي تقوم عليها الحوكمة في المؤسسات العائلية ومكانة الحوكمة بالنسبة للمؤسسات العائلية وصعوبات تطبيقها فيها.

أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال هذا البحث إلى بلوغ مجموعة من الأهداف والتي تتلخص في مايلي:
- التعريف بمفهوم الحوكمة وتبسيطه وتجريدته من الغموض.
- الوقوف على أهداف ومكانة نظام الحوكمة في المؤسسات.
- تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المؤسسات العائلية عن غيرها من المؤسسات.
- شرح كيفية تبني نظام الحوكمة بالنسبة للمؤسسات العائلية وما يترتب عن ذلك من تحسينات على المستوى الخاص والعام.

أهمية الدراسة:

الدراسة الحالية تسلط الضوء على موضوع غاية في الأهمية، وذلك من خلال تبيان الدور الرئيسي والحيوي الذي يلعبه نظام الحوكمة إتجاه المؤسسات العائلية على وجه الخصوص، وذلك لما تشهده من حالات الزوال المبكرة، إذ لا يتجاوز معظمها الجيل الثالث من العائلة المؤسسة، لما تعرفه من اضطرابات على مستوى بيئتها الداخلية.

أولاً: حوكمة الشركات:

1- مفهوم حوكمة الشركات:

من الصعب إيجاد مفهوم موحد وشامل، لمفهوم الحوكمة، وهذا راجع بالأساس إلى تعلقه بالعديد من الجوانب، المالية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية، فيما يلي بعض التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم:

عرفت منظمة التعاون والتنمية OCED الحوكمة على "أنها مجموعة من القواعد والممارسات التي من خلالها تستطيع المؤسسات الاقتصادية مواجهة مشاكل الحصول على المعلومات والتحفيز الداخلي، وذلك يكون من خلال فصل الملكية عن التسيير في المؤسسات الكبرى"¹.

حوكمة الشركات هي نظام يهدف إلى توجيه فعاليات الوحدات الاقتصادية، ومراقبة أدائها وبالأخص المستويات الإدارية العليا فيها لأجل التأكد من تحقيق الأهداف المرسومة، وفق الخطط الاقتصادية بالإضافة إلى الإلتزام الدقيق بالأسس والمعايير والقواعد اللازمة للمسؤولية والتزاهة و المصادقية والسلوك الأخلاقي والمهني العالي بما يضمن مصالح كافة الأطراف².

كما تعرف كذلك على أنها النظام الذي تدار وتراقب به الشركاء مجالي الإدارة المسؤولة عن حوكمة شركائها، ودور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم في مكانه. إن مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الإستراتيجية للشركة وتوفير القيادات التي تحقق هذه

الأهداف مراقبة إدارة العمل، ورفع التقارير للمساهمين أثناء فترة ولايتهم للتأكد من أن المجالس الإدارية تلتزم بالقوانين واللوائح وتعمل لمصلحة المساهمين³.

مما سبق يمكن القول بأن الحوكمة هي مفهوم يسعى إلى تحديد كيفية تنظيم العلاقة بين كافة الأطراف المنظمة، وهي تظهر في مجموعة مبادئ وقواعد وإجراءات تهدف إلى حماية أصحاب المصالح ذات العلاقة مع المنظمة، فضلاً عن تفعيل دور الرقابة ومتابعة الأداء لتحقيق التطور في مجالات الاستثمار.

2- أهمية و مقومات نظام الحوكمة:

2-1 أهمية نظام الحوكمة:

بالرغم من صعوبة فهم وتجسيد هذا المصطلح على أرض الواقع إلا أن معظم الباحثين والمتخصصين في هذا المجال أكدوا على الدور البارز الذي تلعبه الحوكمة، سواء على المستوى الداخلي بالنسبة للمؤسسات أو المستوى الخارجي، وبصفة عامة تطبيق نظام الحوكمة يسمح بتحقيق مايلي⁴:

- 1- تعزيز أداء الشركات وتعظيم قيمتها السوقية.
- 2- المسائلة المحاسبية لإدارة الشركة.
- 3- تأكيد التفاعل بين الأنظمة الداخلية والخارجية.
- 4- التوازن في العلاقات التعاقدية التي تربط إدارة الشركة والأطراف الأخرى.
- 5- الوصول إلى أفضل ممارسة للسلطة في الشركات.
- 6- توفير الضمانات التي تكفل الحد من الفساد المالي والإداري.
- 7- حماية أموال المستثمرين والدائنين من المخاطر التشغيلية والمالية.
- 8- تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة الإشرافية والتنفيذية.
- 9- نقل نشاط المراجعة الداخلية للشركة من مجرد الحماية والتدقيق إلى المشاركة في توقع سلوك الأداء المستقبلي للشركات.

وتحقيقاً لما سبق ذكره فإن الحوكمة تركز على ثلاث ركائز أساسية هي:⁵

- السلوك الأخلاقي:

أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالشركة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.

- تفعيل أدوار أصحاب المصلحة:

مثل الهيئات الاستشارية العامة " سوق الأوراق المالية، البنك المركزي " ، والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة " المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الخارجيون والأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة " الموردون، العملاء والمستهلكون المودعون والمقرضون".

- إدارة المخاطر:

وذلك يكون من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح وتوصيل المعلومات المتعلقة بهذه المخاطر ودرجتها إلى المستخدمين وأصحاب المصالح.

3- محددات الحوكمة:

هناك اتفاق على أن التطبيق الفعلي لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توفر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات الخارجية والداخلية والتي نقدمها فيما يلي:

3-1 المحددات الخارجية:⁶

تشير إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية).

- كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات.

- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.

- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.

- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية.

3-2 المحددات الداخلية:

هذه المحددات تشمل:⁷

1- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة.

2- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

3- الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.

4- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.

5- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين .

6- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية.

7- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.

8- خلق فرص العمل.

ثانيا: المؤسسات العائلية

1- مفهوم المؤسسات العائلية:

تشير الشركة العائلية إلى شركة يكون فيها غالبية التصويت تحت سيطرة العائلة، ويشمل ذلك المؤسس الذي يعتزم بنقل ملكيته الشركة إلى أحفاده، وتنتشر الشركة العائلية في كافة دول العالم، وتتراوح بين الشركات الصغيرة

والمتوسطة الحجم إلى التكتلات الكبيرة التي تعمل في مجالات وبلدان متعددة، ومن بين الشركات المعروفة: Fiat، BMW، Simens، LG، Group⁸. إذ يعتبر Davis كل مؤسسة عائلية، هي تلك التي تكون فيها السياسة الداخلية والقيادة والتسيير خاضعين للجهة المالكة.

ويضيف كل من Rosemblatt et all أن المؤسسة العائلية هي التي يكون منها على الأقل فردين من العائلة المالكة، يساهمون في عملية التسيير بصفة مباشرة، بمعنى آخر أنهم يمارسون تأثير على إدارة المؤسسة. وكما أشار Litiz أن المؤسسة العائلية تتمتع بتركيز القوة والملكية في يد واحدة، إن صح التعبير، أو لصالح عائلة واحدة، أين يكون أفرادها يبحثون عن كسب علاقات اجتماعية، وذو تأثير في المؤسسة، كما أضاف أن هذا النوع من المؤسسات يتمتع بـ 3 خصائص أساسية: التأثير الذي يمكن أن تمارسه المؤسسة العائلية على حياة المؤسسة، تنوع الأدوار الذي يمكن أن يقوم بها أفراد العائلة الواحدة، نية الاستمرارية بين الأجيال.⁹

2- المقارنة بين المؤسسات العائلية والمؤسسات الغير العائلية:

المؤسسات العائلية والغير عائلية يشكلان مصطلحان يعكسان الهوية التسييرية والهوية المقاولاتية للمؤسسة، وفي الواقع فإن هذين النوعين من المؤسسات مختلفان مختلفان شبيه كلي في طبيعتهما، والجدول التالي يوضح بعض نقاط الاختلاف:¹⁰

الجدول رقم "1": أوجه الاختلاف بين المؤسسات العائلية والغير عائلية

المؤسسات العائلية	المؤسسات الغير عائلية
مركز اهتمام المؤسسة	العائلة المؤسسة (تأثير مباشر أو غير مباشر)
الهدف الأساسي	إقتصادي وغير إقتصادي، أطول مدة استمرارية، مردودية على المدى الطويل، استقرار ورضا الجميع
الميزة التنافسية	الجودة، السمعة، علاقات على المدى الطويل
الأصول	مالية، اجتماعية، ثقافية
المناخ السائد	العائلة، الثقة، التضامن، المثابرة والحماس
أسلوب الإدارة	مبني على القيم والعواطف
توزيع الأرباح	إعادة الاستثمار في المؤسسة
	توزيع الأرباح بين المساهمين والمالكين

Source : Laura Saloum, Entreprises familiales : prise de participations managériales et organisationnelles sur les performances, Bart et Jones Publisher, 2015, p 20.

3- تحديات المؤسسات العائلية:

تواجه المؤسسات العائلية في الوقت الراهن مجموعة من التحديات التي من شأنها أن تضعف من كفاءتها كما أنها تهدد استمراريته، فغالبية الشركات العائلية ليست لديها رسالة تدور حولها وهذا يتسبب في غياب الرؤية والأهداف والاستراتيجيات وغيرها من الخطط. فطالما لا يوجد للمنظمة عائلية أو غيرها رسالة فلن تستطيع أن تحدد لها رؤية ويصعب عليها تحديد الأهداف ولا تستطيع ألبتة أن تضع لها استراتيجية لأن الرؤية والأهداف والاستراتيجية متعلقة برسالة المنظمة، كذلك ضعف الجانب التنظيمي فلا يوجد لغالبية الشركات العائلية هيكل

تنظيمي رسمي يبين السلطات والمسؤوليات وخطوط الاتصالات بين أجزاء الشركة وإن وجد فتراه على شكل رسم بياني هرمي لا يعكس الواقع التشغيلي للشركة، الذي ينجر عنه الخلط بين بين مهام مجلس الإدارة ومهام المدير التنفيذي،¹¹ تعد هذه المشاكل الجوهرية التي تواجه المؤسسة العائلية وعلى وجه العموم يمكن تفصيلها إلى تحديات داخلية وخارجية:

التحديات الداخلية:

- ضعف الأجيال وتناقل السلطة.
- اتساع دائرة العائلة من عدة فروع وعدم توضيح السلطة والمسؤوليات.
- قلة الكفاءات وتوسع المجالات الاستثمارية.
- هيمنة المالكين على المديرين أو العكس.

التحديات الخارجية:

- سرعة المتغيرات (التقنية، البيئية، التنظيمية)
- تطور القوانين الحكومة وتعقدها.
- المنافسة وخطر دخول المستثمر الأجنبي.
- انعكاسات الظروف الاقتصادية والأمنية على المؤسسات العائلية.

ثالثا: نظام الحوكمة في المؤسسات العائلية

1- أسس حوكمة المؤسسات العائلية:

الحوكمة في مجال المؤسسات العائلية تركز على ميكانيزمات التسيير التي تكون في إطار قواعد واضحة من شأنها أن تحمي المؤسسة من صراعات السلطة بين أفراد العائلة، وكذلك تحميها من جميع محاولات النهب المتعلقة بالأموال من طرف الأفراد الخارجيين، فهي بذلك تسعى إلى تحقيق الاستقرار على المستوى الداخلي، الأمر الذي يستدعى توفر العناصر التالية:¹²

1- ميثاق العائلة:

يتضمن هذا الميثاق الأهداف والقيم المتعلقة بالعائلة المؤسسة وكذلك الوسائل التي يمكن استخدامها والاعتماد عليها لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى أنه يحتوي على جميع المبادئ التي تقوم عليها المؤسسة العائلية.

2- إستراتيجية الملكية:

استراتيجية الملكية واضحة تساهم بصفة مباشرة في استدامة الأصول الخاصة بالمؤسسة العائلية، فهي تسمح بتخطيط وتسهيل التغيير الذي يطرأ عند الانتقال من جيل إلى آخر، كما تدعو هذه الإستراتيجية إلى توزيع الأملاك على عدة أنواع من الاستثمارات بالإضافة إلى الفصل بين كل نوع من أنواع الاستثمار، كما يجب التفرقة بين الأصول المتعلقة بالمؤسسة العائلية وباقي الأصول الأخرى، ويجب أن تضبط هذه الإستراتيجية في اجتماع خاص

بأفراد العائلة بحضور أبرز المساهمين من أطراف العائلة، كما تسمح هذه الإستراتيجية للأفراد العائلة بالخروج من المؤسسة بصفة فردية.

3- جمعية العائلة ومجلس العائلة:

ابتداءً من حجم معين من المؤسسات ودرجة معينة من التعقيد، يبدو تشكيل جمعية العائلة ومجلس العائلة ضرورياً، وهذا ما يدعم مبدأ الشفافية الذي يؤدي إلى إرساء أواصر الثقة بين أفراد المؤسسة العائلية، ففي جمعية العائلة يتم استعراض وضعية المؤسسة وتطورها بصفة دقيقة وواضحة.

جمعية العائلي تتبنى الميثاق العائلي وكذلك استراتيجية الملكية، وتهتم بمراجعتها بصفة متواصلة، والقرارات المتخذة فيها تكون مبنية على أساس المناقشة المفتوحة واستشارات المختصين.

مجلس العائلة يعد كلجنة بالنسبة لجمعية العائلة، يقر التعاون والتنسيق في الأسر الكبيرة ويعمل على ربط بين أفراد العائلة والمؤسسة.

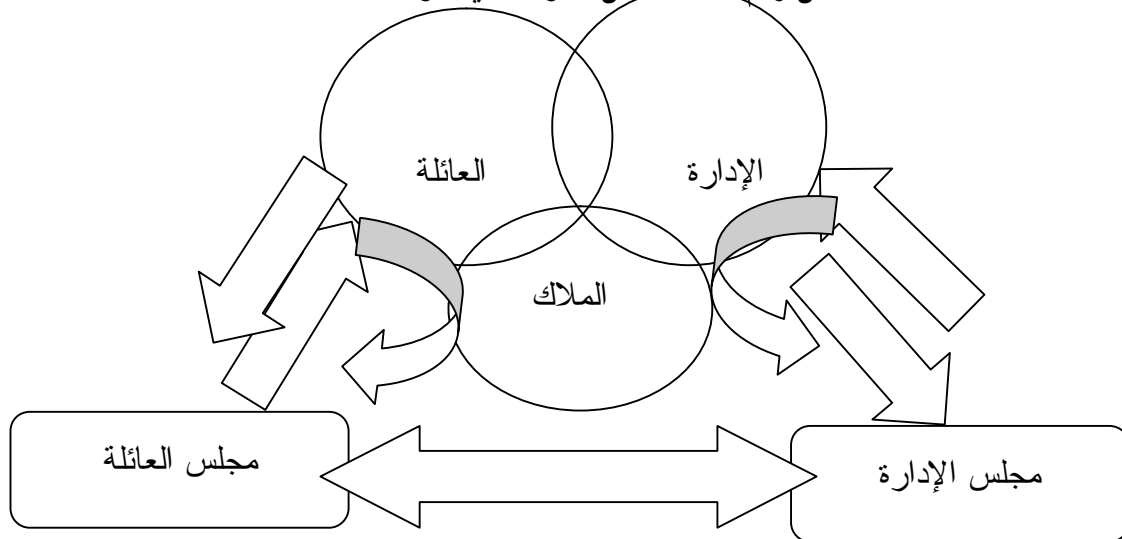
4- المعلومة و الإتصال:

تشكل العائلة المؤسسة سياسة الإتصال الخاصة بها، وتعمل من خلالها على تحفيز التبادل بالمعلومات اللازمة والصحيحة، والاتصال يكون على المستوى الداخلي للمؤسسة كما يكون على المستوى الخارجي كذلك مع مراعاة مبدأ سرية الأعمال، كما يجب على أفراد العائلة الأخذ بعين الاعتبار جميع الانتقادات والأفكار الجديدة في إطار عملية اتخاذ القرارات الجديدة، وكذا يجب إشراك الأطراف الخارجين في هذه العملية لإضفاء بعد اجتماعي للمؤسسة.

2- مكانة الحوكمة بالنسبة للمؤسسات العائلية:

يكنم التحدي الأساسي للحكومة بالنسبة للشركات العائلية في تحقيق التوازن بين كل من الإدارة والعائلة والملاك، في إطار تواجد كل من مجلس الإدارة ومجلس العائلة، وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم "1": هيكل الحوكمة في المؤسسات العائلية



المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص 156.

ومن خلال هذا التنسيق والترابط في العلاقات القائمة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسات العائلية، فإن الحوكمة تسمح بتحقيق جملة من المزايا والتي يمكن ذكرها في مايلي:

- رفع درجة المهنية في إدارة الشركة.
- درجة أعلى من مجريات العمل.
- تحسين عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا.
- فصل أوضح بين أدوار ممثلي الملاك (مجلس الإدارة) والإدارة (الرئيس التنفيذي وغيره من التنفيذيين).
- إدارة أفضل للمخاطر المرتبطة بالاستثمار وتحسين الرقابة الداخلية.
- تزايد القدرة على اجتذاب العاملين المدربين والاحتفاظ بهم
- معايير أفضل في تقييم أداء و لنظام مكافأة التنفيذيين.
- تطوير ممارسات إدارية أفضل.

3- صعوبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات العائلية:

- العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة: باعتبار أن ملاك المؤسسة هم أنفسهم المسيرين مما يولد حالة الخلط بين الوضعيتين وهذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية.
- حالات الانتقال والخلافة: مشاكل الانتقال الخلافة غير متوقعة عادة، وعندما تنشأ تجدد المؤسسة نفسها غارقة في وضعيات مستعصية يمكن أن تقودها للخطر.
- الوضعية الصحية لنتائج المؤسسة: ضعف قواعد التسيير لا يسمح بضبط دقيق لنتيجة المؤسسة.
- عدم تعيين أفراد خارج العائلة في أماكن حساسة: توجد بعض المناصب الحساسة التي يفضل أفراد العائلة الاحتفاظ بها، وهي في الغالب تتطلب كفاءات ومهارات قد تتواجد في أفراد خارج العائلة، الأمر الذي يؤدي إلى تعطل مصالح المؤسسة.¹³

خلاصة:

إن تحقيق الاستمرارية عبر الأجيال على مستوى المؤسسات العائلية يعد بمثابة التحدي الرئيس بالنسبة لها، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في نظام الحوكمة المطبق على مستواها الداخلي من منطلق إرساء قواعد الحكم الراشد الذي يتسم بالعدل والموضوعية، والذي يساهم في ضمان استدامتها وتماسكها، وخلق رؤية مشتركة على أساس قاعدة التفاهم المشترك بين جميع الأطراف في المؤسسة.

الهوامش:

¹ Eustache Ebondo, La Gouvernance d'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne, l'Harmattan, 2006, p14.

² إبراهيم السيد، الإفصاح المالي أثره وأهميته في نمو أعمال التجارة العربية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 121

³ عثمانى أميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال " مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012، ص 14.

⁴ أحمد الزين، حوكمة الشركات المساهمة دراسة فقهية، سابك لدراسات الأسواق المالية الإسلامية، ص 5.

⁵ مركز القدس للدراسات السياسية، الاقتصاد بين السوق الاجتماعي والإسلامي، نحو خطاب إسلامي ديمقراطي مدني، المنهل، 2010، ص 147.

⁶ فتيحة بن الدين، دور الهيئات الدولية في إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة، مذكرة ماجستير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 2012، ص 33.

⁷ مناور حداد، دور الحوكمة في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول " حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية"، جامعة دمشق، 15-16 أكتوبر 2008، ص 7.

⁸ مولاي لخضر، حوكمة الشركات العائلية، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص 184.

⁹ Albert Liano, l'entreprise familiale et son capitale sociale : fondement et limites de l'avantage concurrentiel à travers la croissance et la succession, presses uni de Louvain, 2009, p58.

¹⁰ Laura Saloum, Entreprises familiales : prise de participations managériales et organisationnelles sur les performances, Bart et Jones Publisher, 2015, p 20.

¹¹ سعيد العضاضي، تحديات الجانب التنظيمي في الشركات العائلية، موقع:

<http://www.alarabiya.net/ar/aswaq/companies/2014/12/04> أطلع عليه يوم: 2016/03/17، على الساعة:

14h19

¹² Leonhard et all, Guide de gouvernance pour les entreprises familiales, une croissance durable des entreprises familiales, parger Drefuiss, 2011, p 12-18.

¹³ قصاص فتيحة، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2012، ص 158.

سعيد العضاضي، تحديات الجانب التنظيمي في الشركات العائلية، موقع:

<http://www.alarabiya.net/ar/aswaq/companies/2014/12/04> أطلع عليه يوم: 2016/03/17، على الساعة:

14h19