

خواص المؤسسة العائلية كمحدد للسياسة المالية، دراسة حالة NCA Rouiba

Characteristics of the family business as a determinant of financial policy, NCA Rouiba case study

بلحسين للخضر¹، بن باير حبيب²¹ جامعة وهران 2 - محمد بن أحمد، مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، الجزائر، ecoled@yahoo.fr² جامعة وهران 2 - محمد بن أحمد، الجزائر، benbayer_habib@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/03/15

تاريخ القبول: 2022/03/13

تاريخ الاستلام: 2022/02/05

ملخص:

تعتبر المؤسسات العائلية في اقتصاديات دول العالم الأكثر عددا من بين مختلف أنواع المؤسسات، إضافة إلى أنها تتميز بآداء فعال مقارنة بالمؤسسات الغير عائلية، خصوصا في مواجهة الازمات على اختلاف أنواعها، الإستمرارية ومناخ العمل. هذا الأداء المتميز يرجعه الكثير من الباحثين إلى خواص تتميز بها المؤسسات العائلية تجعلها مختلفة عن المؤسسات الغير عائلية من بين هذه الخواص وجود أهداف ليست بالضرورة اقتصادية، رغبة المالكين في تمرير المشعل للأجيال التالية، رؤيا طويلة المدى. من جهة أخرى تعتبر السياسة المالية في المؤسسة المحرك الرئيسي للأداء، ومن أهم عناصرها هيكل رأس المال الذي من خلاله يمكن للمؤسسات في ظل إختلالات الأسواق، الرفع من قيمة المؤسسة. لذلك تعتبر نظرية هيكل رأس المال مهمة جدا للوصول إلى هيكل تمويلي أمثل. إن المؤسسات العائلية ورغبة منها في الحفاظ على الطبيعة العائلية للمؤسسة من خلال عدم فقدان الملكية تجد نفسها أمام عقبات تحول بينها وبين سياسة مالية سليمة وفق نظرية هيكل رأس المال.

كلمات مفتاحية: المؤسسات العائلية، هيكل رأس المال، رأس المال الإجتماعي، التمويل، الخلافة.

تصنيفات JEL: G32، D92، F42

Abstract:

Family businesses are considered in the countries world economies, as the most numerous, among the different types of enterprises. In addition to its being characterized by effective performance compared to non-family business. Among these characteristics is the type of goals that are not necessarily economic, the desire of owners to pass the torch to the following generations, a long-term vision. On the other hand, the enterprise's finance policy is the main driver of performance, and one of its most important elements is the capital structure through which enterprises, in the light of market imbalances, can increase the value of the enterprise. The Capital structure theory is therefore very important for reaching an optimal financing structure. Desiring to preserve the family nature of the enterprise by not losing ownership, family business finds themselves in front of obstacles to follow a correct financial policy according to capital structure theory.

Keywords: Family business, capital structure, social capital, financing, transmission.

Jel Classification Codes: G32, D92, F42

1. مقدمة:

تعتبر فترة الثمانينات من القرن الماضي فترة "العودة المنتصرة للرأسمالية العائلية" (Allouche, J. & Amann, B., 1997, p. 05) حيث تميزت السنوات التي تلتها وإلى الآن باهتمام الباحثين بهذا النوع من المؤسسات. هذا الاهتمام اشتمل على نواحي عدة واختلفت نتائجها بين التقارب والتباعد الذي يصل أحيانا إلى حد الاختلاف في النتائج. لكن الذي يمكن تأكيده هو اتفاق الباحثين على ثلاثة عناصر مهمة، صعوبة تحديد تعريف موحد للمؤسسة العائلية، خصوصيات تميز هذا النوع من المؤسسات عن المؤسسات التقليدية وآداء اقتصادي أقوى من المؤسسات الغير عائلية. (Allouche, J. & Amann, B., 2000, p. 35)

تمر المؤسسات في السنوات الأخيرة بالكثير من الأزمات التي تختلف طبيعتها وشدها. إلا أن الملاحظ أن المؤسسات العائلية استطاعت أن تواجه هذه الأزمات بشكل ملفت للانتباه، ويرجع الباحثون ذلك إلى عدة أسباب تعود أساسا إلى خصائص المؤسسات العائلية نفسها، من خلال بروز أهداف أخرى غير اقتصادية بالضرورة، إضافة إلى الطبيعة الحذرة لسياسات الاستثمار في هذه المؤسسات، أين يضع مسيرها صوب أعينهم استثمارية المؤسسة من أجل الأجيال العائلية المقبلة مما يجعل المؤسسات العائلية تتميز بالاستراتيجيات طويلة الأجل وسياسات توزيعية محدودة، كاعتمادهم على المصادر الداخلية لتمويل مشاريعهم تفاديا لأخطار التمويل الخارجي، الديون كمرحلة الأولى وفتح رأس المال الذي يضع المؤسسات العائلية أمام خطر فقدان الملكية وبالتالي عدم القدرة على تمرير المؤسسة للأجيال القادمة، عكس المؤسسات التقليدية التي تحاول إرضاء المساهمين الباحثين على الأرباح الموزعة القريبة والمشاريع الضخمة ذات المخاطرة الكبيرة والهوامش العالية (Charlier, P. & Lambert, G., 2009).

إشكالية الدراسة : ما هي الخواص التي تتميز بها المؤسسات العائلية والتي تجعلها تتبع سياسة مالية مختلفة ؟

الفرضيات : من خلال ما تتضمنه إشكالية هذه الدراسة نفترض ما يلي : للمؤسسات العائلية مجموعة من الخصائص تجعلها تخفض من تكاليف التسيير والمراقبة وبالتالي ترفع من كفاءة المؤسسة خاصة المتعلقة بالشق المالي.

أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى تحديد العناصر الأساسية التي تجعل المؤسسات العائلية متميزة عن المؤسسات التقليدية في العملية التسييرية و التي من خلالها ترفع من كفاءتها في الجوانب المالية.

أهمية الدراسة : تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على المؤسسة العائلية من خلال تبيان كفاءتها و بالتالي أهمية وجودها في النسيج الاقتصادي الوطني وضرورة الالتفات إلى هذا النوع من المؤسسات الذي يمثل أكبر نسبة من المؤسسات الموجودة في الاقتصاد الوطني.

المنهج المتبع في الدراسة : تبيننا في دراستنا للمؤسسات العائلية وخصائصها منهجين : المنهج الوصفي فيما يخص تقديم المؤسسات العائلية والأدبيات المتعلقة بخصائصها المختلفة. إضافة إلى المنهج الاستقرائي في تحليل بيانات المؤسسة محل الدراسة.

1. محاولة تعريف المؤسسة العائلية :

في بحث مفصل قدمه الباحثون Sharma، Chua، Chrisman حول 250 مقال وبحث أكاديمي قدم فيه 21 تعريف مختلف للمؤسسات العائلية. من جهة أخرى حاول كل من Amman و Allouche تفسير كثرة هذه التعاريف من خلال جانبين، من جهة أن موضوع المؤسسات العائلية لا زال يعتبر حديثا على الأقل مقارنة بالمؤسسات التقليدية أو غير العائلية، من جهة أخرى تعود

صعوبة توحيد التعريف لشكل المؤسسة العائلية نفسها حيث لا تقدم بشكل قانوني معين أو حجم معين. ولمواجهة ذلك حاول الباحثون إيجاد حلول من خلال الاعتماد على عدد من المعايير من أجل تعريف المؤسسة العائلية وهي :

أ) الملكية : إذا كانت نسبة من رأس المال مملوكة لعائلة بطريقة تسمح لها باتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة.

ب) التسيير : يمكن للعائلة ان تتقلد مفاتيح التسيير في المؤسسة حيث يدير أفرادها مجلس الإدارة إضافة إلى المناصب المفتاحية في المؤسسة.

ج) تعاقب الأجيال : يمكن اعتبار المؤسسة كمؤسسة عائلية إذا وجد فرد من العائلة يتحمل مسؤولية المؤسسة (ملكية، تسيير) والتي كان يتحملها من هو أكبر منه سناً ومستعد هو الآخر لنقلها للجيل المقبل.

د) أنظمة فرعية متوافقة: عندما تكون للمؤسسة أنظمة فرعية ذات علاقة ببعضها، المؤسسة ككيان، العائلة ككيان والروابط والهيكل بينهما.

3. خواص المؤسسة العائلية :

تتجلى خصوصية المؤسسة العائلية من خلال مدخل الحوكمة وبالتالي نظرية الوكالة، أين سنلاحظ أن المؤسسات العائلية تتميز عن غيرها في خاصية انخفاض تكاليف الوكالة بل بروز مقاربات جديدة كنظرية الإشراف كمكمل لها، إضافة إلى رأس المال الاجتماعي وظاهرة تعاقب الأجيال.

1.3. نظرية الوكالة والإشراف :

إن التفريق بين الملكية والتسيير هو الحجر الأساس لنظرية الوكالة، حيث يتولد عن ذلك مجموعة من التكاليف تؤثر سلباً على أداء المؤسسة. إن هذا التقدم نحده مفقوداً في المؤسسات العائلية حيث أن كل من الملكية والتسيير في يد جهة واحدة وهي العائلة مما سيترتب عنه خفض تكاليف الوكالة إلى حد كبير بل قد تصل إلى انعدامها كحالة استبدال المراقبة المكلفة بالتعاون المثمر، أساسه الثقة والذي يغذيه صلة القرابة بكل ما تحمل من سهولة في تبادل المعلومة وكثرة اللقاءات (داخل وخارج المؤسسة) وسلاسة التعامل و التبادل (Labaki, 2008, p. 2). هنا يذهب الباحثين إلى الحديث عن نظرية الإشراف كمكمل لهذا الوضع الجديد. إلا أنه كنتيجة لدينامكية العائلة والمؤسسة على حد سواء فلا يمكننا تصور المؤسسة العائلية كوحدة متجانسة أين يمكن أن تظهر بعض الاختلال، كالاخلافات العائلية التي ستؤثر على الثقة والتعاون الموجود والذي يتزايد احتمال حدوثه مع تقدم المؤسسة في العمر (مؤسسة أبوية، أبناء عمومة، عائلة كبيرة) أو كبر المؤسسة في الحجم (صغيرة، متوسطة، كبيرة، عابرة للقارات). إضافة إلى إمكانية اللجوء إلى مسير خارجي مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الوكالة بالضرورة. كما أن المؤسسة العائلية يمكن أن تفتح رأس مالها بطريقة تمكنها من تمويل مشاريع معينة مما قد يؤدي إلى ظهور تكاليف وكالة من النوع الثاني، أي حقوق الأقليات الذين ستختلف أهدافهم عن المساهمين الداخليين وأصحاب الملكية والتسيير. بعض الباحثين يعتبر المؤسسات التي فقدت الملكية لكن بيد العائلة مفاتيح التسيير من المؤسسات العائلية وذلك لما لهذا النوع من التسيير الأثر على سياسات التوظيف وثقافة المؤسسة عامة، لذلك يجب التأكيد على وجود تكاليف وكالة في هذه الحالة (Mzid, I. & Mezghani, L., 2012, p. 149).

1.3. رأس المال الاجتماعي :

تعود فكرة وجود رأس مال من نوع آخر، ليس ذلك المرتبط برأس المال البشري (الأفراد) أو الأصل الاقتصادي (الآلات) بل يتركب من التقارب والعلاقات بين الأفراد والجماعات. يعتبر كل من بورديو، كولمان وبيتمان واضعي حجر الأساس لنظرية رأس المال الاجتماعي حيث اعتبر بورديو أن رأس المال الاجتماعي هو مخزون موارد مخبأ في شبكة علاقات بين تتم مبادلات مادية وغير مادية ، هذه الشبكة مرتبطة بنوعية هيكل العلاقات لفرد معين (حجم، هيكل) مبنى أساسا على رأس ماله الاقتصادي والثقافي والذي يمكنه من التأثير. مما يجعل رأس المال الاجتماعي حسب بورديو فردي المنشأ والذي يمكن أن يكون له بعد خاص. كولمان أكد على أن رأس المال الاجتماعي أولا وقبل كل شيء موضوع مجتمع، وهو نتاج الروابط التي تجمع أفراد في هيكل اجتماعي. و حصر ثلاثة أشكال من رأس المال الاجتماعي الاجتماعي الالتزامات، التوقعات والقدرة على تعميم المعلومات مصحوبة بالعقوبات. حسب كولمان رأس المال الاجتماعي هو ذلك المورد للأطراف (أفراد أو منظمات) وهو بذلك يسهل تنفيذ العمل الجماعي، مما يتطلب توقع متبادل للأطراف، والذي يعتمد على درجة الثقة. أما بولمان فيعتبر رأس المال الاجتماعي كل ما يتعلق بخصائص التنظيم الاجتماعي مثل الشبكات، المعايير، القيم المشتركة والثقة التي تسهل التعاون والتنسيق لتحقيق المنفعة المتبادلة مما يساعد على بناء الثقة ، التماسك، والتضامن داخل الجماعة من أجل متابعة وتحقيق الأهداف التي تمنح هذه المجموعة معنى مشتركا وهوية ومنظمة، وبالتالي فهذا النوع له بعد خارجي وعام.

بعض الاتجاهات الأخرى عرفت رأس المال الاجتماعي على انه مجموع الموارد الفعلية أو المحتملة المتضمنة في شبكة من العلاقات التي يمتلكها فرد أو تمتلكها مجموعة اجتماعية والمتاحة من خلاله والمسحوبة من هذه الشبكة. هذه المقاربة تجاوزت البعد الداخلي أو الخارجي وشملت في آن واحد الشبكات والأصول الممكن الحصول عليها مما وضع الشبكات الاجتماعية في قلب التحليل وذلك بناء على تواتر الاتصالات والخواص غير الشخصية ودرجة تماسك العلاقة حيث يميز الباحثين خمسة أشكال وهي ، هيكلية، علاقاتية، معرفية، ثقافية، سياسية.

1.2.3. رأس المال الاجتماعي في المؤسسة العائلية.

يعتبر رأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية أكثر خصوصية من غيره حيث يرتبط بتقارب الأطراف والمترجم بوتيرة اللقاءات، درجة الثقة وتطابق الرؤى المترعة على المستوى الخاص والمنقولة إلى المنظمة. هي بذلك تخفض مختلف التكاليف البيروقراطية كالتقاءات المتكررة، الثقة، والمجتمع في العائلة لتسهيل التنسيق والبحث والتعريف وفهم المعلومة. هذه العلاقة العائلية تميل إلى أن تمتد بشكل طبيعي إلى العلاقات المهنية في المؤسسة. فيما يخص تكاليف المراقبة فأن الانتماء إلى نفس الشبكة العائلية والثقة المزروعة بينها والمعايير والرؤى المشتركة تسمح بتحديد أخطار تصرف الأفراد بطريقة غير كفئة كما تخفض من انتهازياتهم وهذا من دون أن تكلف المؤسسة نفسها عناء المراقبة. بل تتميز المؤسسات العائلية بهياكل مراقبة غير رسمية أين تتفوق القواعد الضمنية عن القواعد الصريحة.

2.2.3. خصائص رأس المال الاجتماعي العائلي :

أ) الثبات : الثبات عبر الزمن يسهل بروز علاقات اجتماعية قوية أين تسهل تشارك المعارف وتطورها عبر الزمن، كذلك عبر الأجيال تحفظ العائلة الروابط الاجتماعية، مبادئ التربية والتكوين والمعايير والتصرفات المتكررة و الثابتة والمنتظرة والمأمولة من طرف أفراد العائلة.

ب) التفاعل : التفاعل المستمر يجعل الحدود بين العائلة والمؤسسة أقل وضوحا ويطور التزامات متبادلة ويخلق عملية تحديد الهوية للشركة حيث يتنازل أعضاء الشركة لبعضهم البعض كجزء من نفس المجموعة. مما يقوي الثقة ويشجع على تبادل المعلومات والتعلم وتحصيل المعارف المشتركة وهذا ما يجعل من الممكن تجنب الانحرافات في تصرفات الأفراد فيما يتعلق بتوقعات المجموعة.

ج) الاعتماد المتبادل : تعتبر الشركة تراثا جماعيا يخلق مجموعة من المصالح من خلال رأس مال مشترك حيث يخضع الفرد لمصلحته لمصلحة المجموعة.

د) إمكانية الانتفاع : إن كثافة الروابط داخل الشبكة العائلية ووجود قواعد ومعايير تجعل الجماعة العائلية مغلقة أو تتميز بصعوبة الولوج إليها. هذه الدرجة من إمكانية الوصول تبني الثقة والالتزام بقيم ومعايير المجموعة، الأمر الذي من شأنه أن يحد من السلوك الانتهازي للجهات الفاعلة ويقلل من مخاطر اختلاس المعلومات والموارد (Mignon, S. & Ben Mahmoud-Jouini, S., 2014, p. 83).

3.3. تعاقب الأجيال :

إن انتقال المؤسسة من جيل إلى آخر هو لحظة فارقة في حياة المؤسسة العائلية، حسب بحث أصبح مشهور لوارد (1987) فقط حوالي ثلث المؤسسات العائلية تنجح في الانتقال إلى الجيل الثاني، بينما تنجح فقط ما بين 10 إلى 15 بالمائة منها في الانتقال إلى الجيل الثالث. إن تمرير المشغل يتطلب التحضير لضمان الانتقال من خلال تناغم العائلة وإستمرارية المؤسسة حيث أن الاطراف المختلفة في النظامين العائلي والمهني سيحاولون التوضع من جديد، مولدين بذلك مخرجات معرفية وعاطفية، فردية وجماعية مولدة للتكاليف التي ستزيد من المخاطر التي تواجه المؤسسة العائلية والتي يمكن ان تؤدي الى اختفائها.

تختلف اشكال الانتقال حيث يمكن ان تكون على شكل خلافة وريث، وهو الأمر الأكثر طبعيا حسب هندلر لكن ليس الخيار الوحيد، العمال مثلا يحكم معرفتهم بالمؤسسة يمكن ان يكونوا خيارا مناسباً. أطراف أخرى لها علاقة بالمؤسسة ويمكن ان نلخصها في الجدول التالي.

الجدول 1: الحالات الممكنة للخلافة في المؤسسات العائلية

	الإختيار الأول	الإختيار الثاني	
الأسلوب	انتقال	تنازل	
الانتقال	داخل العائلة	خارج العائلة	
	داخل المؤسسة	داخل المؤسسة	خارج المؤسسة
لمن ؟	وريث	عامل أو مجموعة من العمال	لطرف ثالث شخص طبيعي شخص معنوي
الأدبيات	تعاقب الاجيال	شراء المؤسسة من طرف العمال	شراء من طرف أشخاص طبيعيين النمو الخارجي

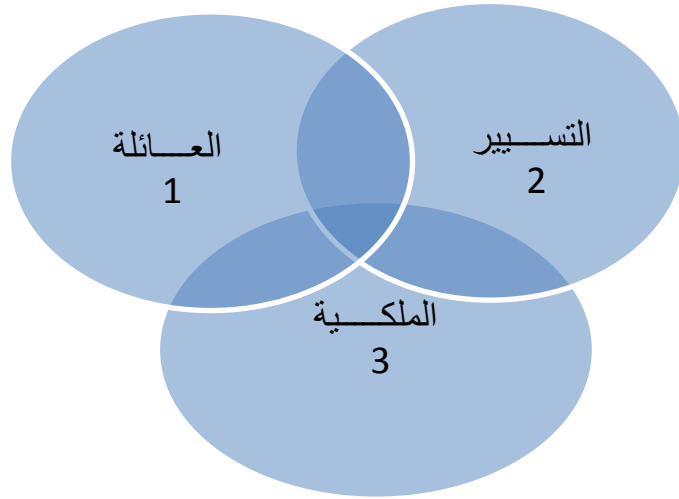
المصدر: (Mignon, S. & Ben Mahmoud-Jouini, S., 2014, p. 84)

4. نماذج المؤسسات العائلية :

تعود اسباب خصوصية المؤسسات العائلية إلى كونها تمزج بين نوعين مختلفين من المنظمات، المؤسسة والعائلة. العائلة تعمل وفق نموذج عاطفي انفعالي (حاجات إجتماعية، عاطفية، غنتماء ... الخ) بينما تعمل المؤسسة وفق منطق إقتصادي موجه نحو الربح. الواقع يحدد ثلاثة محاور أساسية لهذا الكيان المشترك، العائلة، التسيير والملكية الا ان المؤسسات الغير عائلية لها محورين فقط التسيير والملكية.

حسب نموذج Tagirine، هناك ثلاثة محاور اساسية تولد سبعة انواع من الأشخاص كالتالي :

الشكل رقم 01 : أدوار مختلف الفاعلين في المؤسسة العائلية.



المصدر : (Hirigoyen, 2009, p. 397)

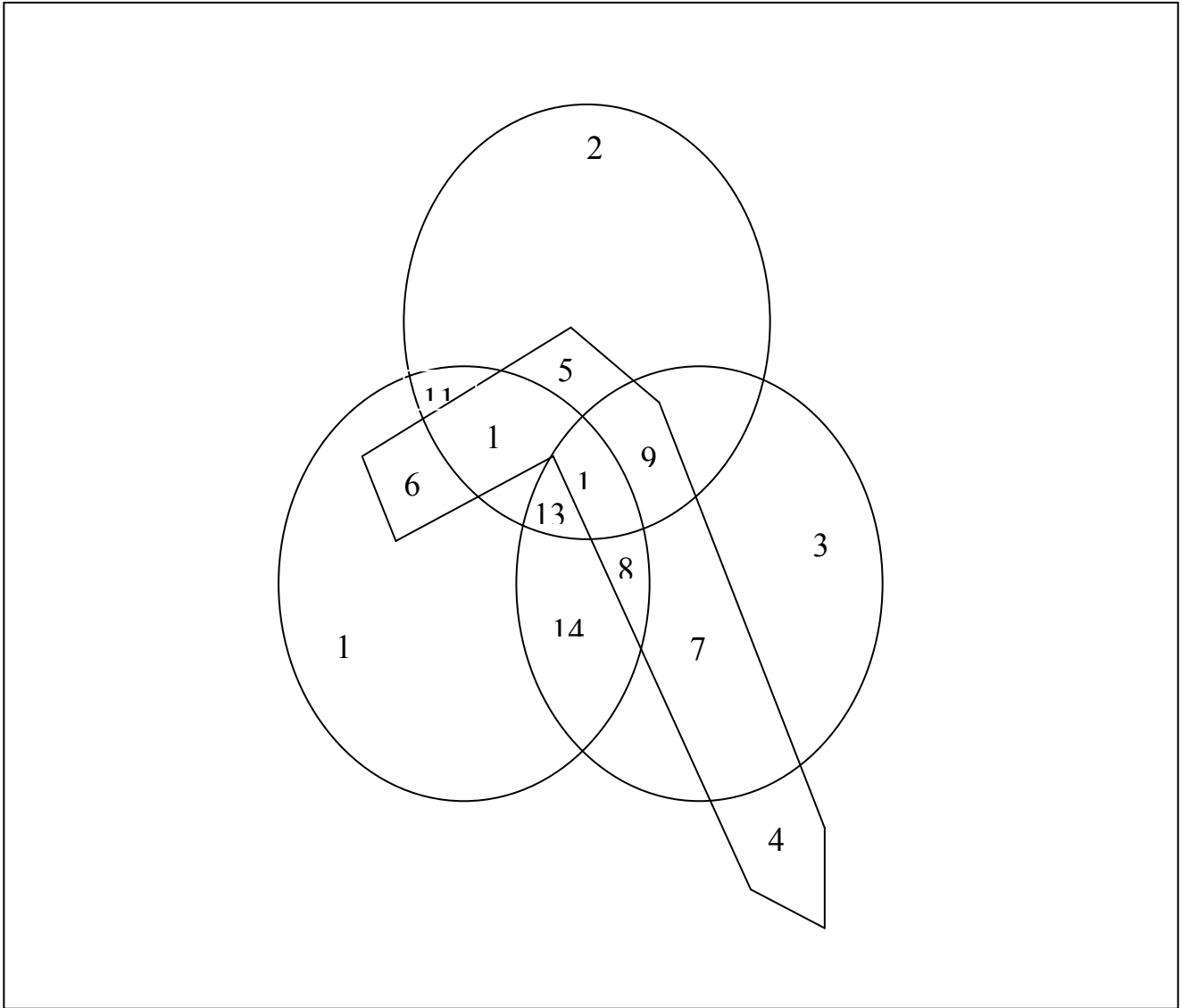
الأدوار التي يمكن أن نجدها لمختلف الاطراف هي :

- 1) وجهة نظر عائلية بحتة
- 2) وجهة نظر تسييرية بحتة
- 3) مساهم ليس فرد من العائلة وليس عضو في الفريق المسير
- 4) فرد من العائلة ليس من المسيرين وليس من المالكين
- 5) خليفة الجيل الثاني أو أبناء منضمين للمؤسسة
- 6) مدير ليس فردا من العائلة وأصبح مساهما
- 7) تجمع المساهم، فرد من العائلة ومسير في المؤسسة

الباحثين Nenbauer و Lank قدما نموجا اكثر تطورا قدموا فيه 15 دورا يمكن ان تتواجد في المؤسسة العائلية.

- 1) موظف
- 2) مساهم (مالك)
- 3) تسيير
- 4) عائلة
- 5) عائلة-مساهم
- 6) عائلة-موظف
- 7) عائلة-تسيير
- 8) عائلة-موظف-تسيير
- 9) عائلة-مساهم-تسيير
- 10) عائلة-مساهم-موظف
- 11) مساهم-موظف
- 12) مساهم-تسيير
- 13) مساهم-تسيير-موظف
- 14) موظف-تسيير
- 15) عائلة-مساهم-موظف-تسيير .

الشكل رقم 02 : أدوار مختلف الفاعلين في المؤسسة العائلية.



المصدر : (Allouche, J. & Amann, B., 2002, p. 114)

5. نظرية هيكل رأس المال :

يعتبر مقال موديجلياني وميلر سنة 1958 منعرجا مهما في تاريخ النظرية المالية أين قدم الباحثان منهجا علميا موضوعيا يحاول شرح قرارات التمويل والاستثمار معتمدين على أطروحات وفق نموذج يعتمد على خصائص السوق الكامل. أين أكدا على أن التمويل الأمثل حقيقة يمكن ان تتوصل إليها السياسات المالية للمؤسسة لكن لا يكون ذلك الا في وجود اختلال في السوق، كالمعالجة الغير متناظرة للضرائب المطبقة على الأموال التي مصدرها الديون (المعفاة من الضرائب) وتلك التي مصدرها الاموال الخاصة (الغير معفاة من الضرائب)، إضافة إلى تكاليف الإفلاس، جباية عوائد المساهمين... إلخ. غير ذلك فإن الطريقة الوحيدة لرفع قيمة المؤسسة هي الرفع من عوائد الاستثمار (حياد هيكل التمويل).

يمكن اعتبار إدراج نظرية المنظمات في العلوم المالية كمنعرج آخر هام في نظرية هيكل رأس المال حيث قدم جونسون ومكلينغ نموذجا يخرج المؤسسة من مفهوم العلبة السوداء إلى مفهوم مجموعة من العقود بين أطراف متداخلة في المؤسسة ليس لهم بالضرورة نفس الأهداف أو النهايات. مما سيولد مجموعة من المشاكل التي يجب الحد منها كونها ستترجم الى تكاليف تخفض من عوائد المؤسسة وتؤثر على الأداء سلبا. لذلك وجب التوصل إلى توافق بين المتدخلين في المؤسسة مبني على خفض تكاليف الوكالة إلى حد أقصى. إن قرار التمويل هو أحد وسائل خفض تكاليف الوكالة.

1.5. نموذج التمويل السلمي:

يختلف هذا النموذج عن نظرية الوكالة في وضع عدم التماثل المعلوماتي في قلب التحليل بدل مشكلة تضارب المصالح، حيث تعتمد المؤسسة على سياسة تمويلية تهدف إلى الحد من عدم الكفاءة الناتج عن عدم التماثل في الحصول على المعلومات، إضافة إلى أن أصحاب هذا التيار ينفون وجود هيكل تمويلي أمثل حتى في ظل وجود اختلال في السوق وتطرح هذه النظرية فكرة مختلفة تفترض أن المؤسسات تقوم بترتيب مصادر التمويل بالاعتماد أولا على التمويل الداخلي، ثم عند الحاجة إلى مصادر أكبر أو صعوبة توفير المصادر الداخلية، تضطر المؤسسة إلى اللجوء إلى التمويل الخارجي، إلا أنها ستنتقل أولا إلى الاستدانة لأسباب عديدة أهمها عدم تماثل المعلومات بين أصحاب رؤوس الأموال والأطراف الداخلية (المخاطرة، العوائد المستقبلية، المشاكل الداخلية... إلخ) لذلك وكنتيجة للمجازفة المعنوية يشترط أصحاب الأموال تكلفة اضافية (أكبر من التمويل الداخلي وأقل من الأموال الخاصة). في الأخير ستلجأ المؤسسة إلى فتح رأس مالها من خلال إصدار أسهم الذي ستكون تكلفته أكبر من التمويل الداخلي وأكبر من الاستدانة.

6. المؤسسة محل الدراسة NCA Rouiba.

في ماي 1966 قام صلاح عثمان وأبوه محمد السعيد بإنشاء المؤسسة تحت تسمية " الجزائرية للتعليب الجديدة" لإنتاج مركز الطماطم والمرني والصلصات الحارة مطلقين بذلك أول جيل مالِك ومسير للمؤسسة العائلية في الفترة ما بين 1966 و 1978. بعد ذلك جاء الجيل الثاني والمكون من صالح عثمان وإخوته مختار، سعيد، الهادي، حسان ومحمد. وأخيرا الجيل الثالث الذي سير المؤسسة منذ 1999 إلى غاية سنة 2020 تاريخ تغير طبيعة المؤسسة وفقدان ملكية المؤسسة لصالح صندوق استثماري. إن أول حالات تغير رأس مال الشركة كان سنة 2005 أين فتحت الشركة العائلية رأسمالها لصندوق الاستثمار غير المقيم Africinvest Fund بعد ذلك جاءت مرحلة دخول البورصة ليس من أجل رفع رأس المال ولكن استبدال هذا المستثمر بمستثمرين من بورصة الجزائر وقد كان ذلك من خلال 25 بالمائة من رأس مال الشركة. ثم لتأتي المرحلة محل الدراسة وهي التي أدت إلى فقدان الشركة العائلية و تحول أفرادها إلى مساهمين أقلية كما أن رئاسة مجلس الإدارة انتقلت إلى الصندوق الاستثماري الجديد كما تميزت بالخروج من بورصة الجزائر عن طريق عرض عام للشراء.

1.6. الصعوبات المالية لشركة روية.

جدول يوضح الديون المالية للشركة والأموال الخارجية (الخصوم) مقارنة برأس المال الخاص خلال الفترة التي تسبق التحلي عن المؤسسة لصالح مستثمر مالي.

الجدول 2 : هيكل الخصوم في المؤسسة

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	
(539.761.203)	2.535.668.947	1.369.456.097	2.072.066.347	2.068.196.733	1.981.114.938	1.754.898.385	رأس المال الخاص
1.245.395.104	1.585.339.950	2.486.785.886	2.903.896.190	3.117.402.307	2.676.780.567	1.494.706.743	الديون المالية
8.406.581.078	7.533.562.267	7.325.307.597	7.208.326.177	6.272.008.025	5.228.559.557	3.727.684.560	الخصوم الجارية والغير جارية
(6.86)	25.18	15.75	22.33	24.80	27.48	17.43	نسبة الأموال الخاصة
15.83	15.74	28.60	31.29	37.38	37.13	14.84	نسبة الديون المالية
106.86	74.82	84.25	77.67	75.20	72.52	82.57	نسبة الخصوم الجارية والغير جارية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على القوائم المالية للمؤسسة.

نلاحظ ان رأس مال الشركة الخاص منخفض بشكل لا يعطي للمؤسسة المرونة اللازمة لإختيار مصادر التمويل المستقبلية. حيث انتقل عبر السنوات من 17% الى 27 % كأقصى حد ليظهر في 2019 بالقيم السالبة.

إن نسبة الديون المالية كانت في معظم السنوات أكبر من الأموال الخاصة وهذا ما يبين تشبع المؤسسة بالقروض البنكية طويلة الأجل وتجاوز قدرتها على التمويل الخارجي باستعمال الديون المالية، مما يصعب عليها مناقشة ديون جديدة لا من ناحية المبالغ و لا من ناحية التكلفة او ضمان القدرة على التسديد والالتزام بالدفع.

الأخطر من ذلك ومن منطلق رفض فتح رأس المال للحفاظ على الطبيعة العائلية للمؤسسة، حاول القائمون عليها اللجوء إلى أسفل الميزانية لتمويل المؤسسة أي الديون القصير الأجل (موردين ديون أخرى) بل و حتى الخزينة السالبة (خزينة الخصوم) التي شهدت ارتفاعاً متزايداً وصل إلى 3 مليار دينار وهو خطأ هيكلي جسيم سيعرض المؤسسة الى مشاكل قريبة كون أن المستحقات قصيرة الأجل. تجاوزت الخصوم (جارية، وغير جارية) نسبة 84 بالمائة إلى أن وصلت إلى 100 بالمائة سنة 2019.

النسب التالية تبين مشكلة في الخزينة لدى المؤسسة وصلت إلى مبلغ 3 مليار دينار كسلفات مصرفية قصيرة جداً ومستحقة خلال آجال قصيرة جداً وهذا لسنوات مما يدل على عجز المؤسسة على الوفاء.

الجدول 3 : خزينة الأصول، الخصوم والخبزينة الصافية

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	
152.756.712	245.095.293	126.145.462	114.107.135	232.666.857	211.793.866	169.575.692	خبزينة الأصول
3.803.008.717	3.314.770.229	2.702.502.840	858.534.482	598.225.643	409.031.693	197.829.568	خبزينة الخصوم
(3.650.252.005)	(3.069.674.936)	(2.576.357.378)	(744.427.347)	(365.558.786)	(197.237.827)	(28.249.876)	الخبزينة الصافية

المصدر: من إعداد الباحث إعتماذا على القوائم المالية للمؤسسة.

وهذا ما يؤكد لجوء المؤسسة للمصادر المالية على اختلاف آجالها وبمبالغ ضخمة، فكلما تقدمت المؤسسة في السنوات لجأت إلى المصادر الخارجية وبالتالي اقتربت من الحد الأقصى، إلا أن الاستحقاقات القصيرة لهذه القروض القصيرة الأجل ولدت مشاكل جديدة للمؤسسة وهي تقارب تاريخ الاستحقاق، تبلورت هذه المشكلة في بلوغ الخبزينة الصافية في السنوات 2017، 2018، 2019 من مليارين الى 3.6 مليار دينار كخبزينة سالبة.

الجدول 4 : الديون قصيرة الأجل في المؤسسة

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	
2.904.353.541	2.311.196.012	1.970.597.393	1.809.080.211	1.367.058.312	1.255.300.864	1.334.090.677	الموردين
313.201.421	281.221.204	135.485.524	1.598.819.533	1.134.931.902	718.996.498	516.970.256	الديون الآخري

المصدر: من إعداد الباحث إعتماذا على القوائم المالية للمؤسسة.

وهذا ما يؤكد ثقل الاستدانة لدى المؤسسة حيث استمر إرتفاع مبالغ الموردين حتى وصلت إلى 2.9 مليار دينار، لاحظ أن رؤوس الأموال الخاصة للشركة لم تصل الى هذا المبلغ (أقصى مبلغ لرؤوس الأموال الخاصة كان سنة 2018 حيث بلغت 2.5 مليار دينار) ونحن لا نتحدث عن ديون مالية طويلة الأجل بل ديون تجارية يطالب أصحابها بمستحقاقهم في آجال لا تتجاوز السنة بأي حال من الأحوال. لذلك يمكننا القول أن المؤسسة استعملت مختلف مصادر التمويل الممكنة من الخارج و التي لا تهدد الطبيعة العائلية للمؤسسة إلا أن هذه المصادر تم استنزافها ولا يمكن للمؤسسة الحصول على المزيد. لكن ما حال المصادر الداخلية، وكيف اعتمدت المؤسسة عليها، الجدول التالي يبين ذلك.

الجدول 5 : هوامش المؤسسة

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	
3.490.327.724	5.771.927.581	5.919.487.396	8.013.855.655	7.557.130.291	7.046.191.095	6.046.803.162	إنتاج السنة
468.698.023	1.226.328.441	1.182.872.203	1.830.733.327	1.879.445.417	1.856.881.382	1.534.271.527	القيمة المضافة
(217.797.866)	463.964.299	405.186.536	997.789.221	1.034.440.220	1.024.758.326	778.465.551	الهامش الاجمالي
(2.832.396.785)	(59.532.796)	(426.981.745)	317.634.294	439.791.029	454.397.817	382.619.322	النتيجة العملياتية
(3.075.430.150)	(275.035.966)	(702.610.250)	130.675.438	188.985.195	310.853.613	228.869.539	النتيجة الصافية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

يتبين من الجدول أن إنتاج السنة (جهد كل المتعاملين) رغم إرتفاعه إلا أن القيمة المضافة (جهد المؤسسة فقط) منخفض دلالة على أن القيمة المضافة قدمها الموردين والمؤسسات الخارجية (الاستهلاك الخارجي)، وان المؤسسة لا تساهم بقيمة مضافة عالية. وبالتالي فإن هناك مشكلة في خلق القيمة في المؤسسة والتي تساهم فيها بنسبة 20 بالمائة فقط على أكثر تقدير.

يضاف الى ذلك تحول النتيجة العملياتية إلى الإشارة السالبة منذ سنة 2017، دلالة على الصعوبة التي تواجهها المؤسسة في خلق القيمة انطلاقا من الدورات الأساسية (دورة استغلال، دورة استثمار).

ليؤكد بعد ذلك أزمة المؤسسة ومشكلة خلق القيمة في ظهور المصدر الأساسي للثروة سالبا وهو الهامش الإجمالي للاستغلال أي عدم القدرة حتى على دفع مستحقات العمال، وهذا من أخطر ما يواجه المؤسسات مما سينعكس سلبا على كل نواحي النشاط في المؤسسة. كنتيجة حتمية لذلك تحولت إشارة النتيجة الصافية إلى السالب منذ سنة 2017 لتصل سنة 2019 إلى 3 مليار دينار كخسارة صافية وهو مبلغ يمثل مرة و نصف مجموع رؤوس الأموال الخاصة للشركة.

وبالتالي فإن المؤسسة لا تنتج الثروة بالشكل الكافي الذي من خلاله يمكن أن تجد مصادر للتمويل الداخلية بل أكثر من ذلك فان المؤسسة لا تستطيع مواجهة التزاماتها المختلفة (العمال، البنوك، الدولة، تجديد الاستثمارات) والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول 6 : إستحقاقات المؤسسة الأساسية.

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	
2.560.766.169	534.682.929	744.037.721	603.224.179	516.406.162	471.393.651	337.623.594	الاهتلاكات
(1.660.673)	/	/	13.808.145	35.356.543	75.135.133	65.829.216	الضرائب على الارباح
644.226.157	711.630.826	722.931.844	766.196.342	729.349.666	723.916.388	640.731.682	مصاريف العمال
365.166.799	290.470.23	375.831.347	230.916.633	221.380.402	113.049.816	114.208.627	المصاريف المالية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

الجدول يبين بشكل واضح حجم المستحقات الواجب دفعها وفق تواريخ محدد والتي كما رأينا في الجدول السابق الخاص بالمداخيل، لا يمكن للمؤسسة مواجهة هذه الالتزامات. فالمصاريف المالية وحدها تمثل تقريبا نصف النتيجة التشغيلية، هذا بدون احتساب اهتلاك الديون الذي درسناه في الجدول الأول. مصاريف العمال رغم ثبات مقابلها من المبالغ إلا أن تستهلك أكثر من نصف القيمة المضافة.

فيما يخص جدول تدفقات الخزينة فقد استطعنا الحصول على أربعة جداول فقط للسنوات 2016، 2017، 2018، 2019. لكنها غنية بالمعلومات.

الجدول 7 : تدفقات الخزينة في المؤسسة.

2019	2018	2017	2016	
(199.041.507)	509.704.023	350.350.693	556.381.371	خزينة الاستغلال
(41.590.716)	(101.575.645)	(409.253.814)	(996.833.370)	خزينة الإستثمار
280.428.869	(901.445.936)	(417.110.304)	(340.766.797)	خزينة التمويل
39.796.646	(493.317.558)	(476.013.425)	(781.218.796)	التغير في الخزينة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

لاحظ أن المؤسسة استطاعت من خلال أنشطة الاستغلال توفير خزينة موجبة ماعدا سنة 2019، والجدير بالذكر أن هذه الخزينة تستهلك كليا من خلال دورة التمويل (خدمة الديون) ماعدا سنة 2016 مما يدل على ثقل الاستدانة وتشبع المؤسسة بالديون ما أثر بدوره على سياسة الاستثمار في المؤسسة التي يظهرها الجدول وهي تستهلك خزينة لكن ليس من المصادر الداخلية (كونها وجهة لخدمة الديون) بل باستعمال المصادر الخارجية الجديدة.

7. الخاتمة :

للمؤسسات العائلية أهداف إقتصادية (تحقيق الربح)، وأخرى غير إقتصادية (الطبيعة العائلية للمؤسسة)، لذلك يحاول القائمون على المؤسسة الموازنة بين النهائيتين من أجل ضمان إستمرارية المؤسسة وبالتالي تمريرها للأجيال القادمة. تحاول المؤسسات العائلية توفير التمويل الداخلي من خلال مصادرها الداخلية بتوفير هوامش ربح كافية وسياسات توزيع واستثمار مناسبة. بعد ذلك تتجه المؤسسة إلى المصادر الخارجية، تحديداً الأقل خطورة على ملكية المؤسسة وهي القروض البنكية إلا أن المؤسسات لها قدرة محدودة على الإستدانة لذلك وفي حالة الحاجة إلى تمويل أكبر ستجد نفسها مضطرة إلى فتح رأس مالها بما يتناسب والهدف الرئيسي للمؤسسات العائلية ألا وهو الحفاظ على ملكية المؤسسة، لذلك سنجد أن المؤسسات العائلية ستقاوم حاجتها إلى التمويل حتى على حساب التوازنات المالية في المؤسسة والمرونة و هيكل التمويل، إلى أن تصل إلى مرحلة تعرض وجود المؤسسة للخطر، عندها ستفكر في إمكانيات أخرى تجعل من إستمرارية المؤسسة ممكناً، مثل البحث عن شركاء جدد، التنازل لصالح العمال أو طرف ثالث.

Bibliography

- Allouche, J. & Amann, B. (1997). Le retour triomphant du capitalisme familial. *L'Expansion Management Review*, 5-27.
- Allouche, J. & Amann, B. (2000). L'entreprise Familiale un État de L'art. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 35-47.
- Allouche, J. & Amann, B. (2002). L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 109-130.
- Charlier, P. & Lambert, G. (2009). Analyse multivariable de la performance des PME familiales. Une lecture par la théorie positive de l'agence. *Management international*, 67-79.
- Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue française de gestion*, 393-411.
- Labaki, R. (2008). Le rôle de l'altruisme dans la gouvernance de l'entreprise familiale: Un état de l'art. *Journal des Entreprises Familiales*, 81-116.
- Mignon, S. & Ben Mahmoud-Jouini, S. (2014). L'interaction du capital social et de la gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales pérennes. *Management international*, 82-95.
- Mzid, I. & Mezghani, L. (2012). Impact de l'altruisme sur la création de. *Management international*, 147-159.