

متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في الجزائر، وسبل الاستفادة من بعض التجارب الدولية الرائدة - دراسة تجارب بعض الدول العربية

## The Requirement of Governance Principles Implementation in the Family Companies in Algeria, and Ways to Benefit From some of the Leading International Experiences – Case Study of Some Arab Countries Experiences

د. مراد صاولي<sup>1</sup>؛ د. عمار طهرات<sup>2</sup>؛ د. أمين مخفي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أستاذ محاضر (أ)، جامعة 8 ماي 1945 –قالمة-، mouradsaouli5@gmail.com

<sup>2</sup> أستاذ محاضر (أ)، جامعة الشلف، tahrata.ammar@gmail.com

<sup>3</sup> أستاذ محاضر (أ)، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، mokhefiamine@yahoo.fr

### ملخص:

تناولت هذه الورقة البحثية بالدراسة والتحليل مدى إمكانية تطبيق قواعد الحوكمة على الشركات العائلية حتى تتمكن من تجاوز مختلف الصعوبات التي تواجهها ومما لا شك فيه أن الشركات العائلية تقوم بدور فعال وهام في بناء ودعم اقتصاديات الدول الخليجية وخوض في تبيان مساهمات الشركات العائلية في تنمية اقتصاديات الدول الخليجية، وهل هذه المساهمة كانت كافية أم لم تؤدي الغرض المطلوب 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.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الشركات العائلية، تجارب دولية.

### Abstract:

This paper discusses the study and analysis of the extent to which the rules of governance can be applied to family businesses so that they can overcome the various difficulties they

face. There is no doubt that family businesses play an important role in building and supporting the economies of the Gulf countries. , And whether this contribution was sufficient or did not fulfill the purpose required and able to contribute to comprehensive development programs In contrast, the study dealt with many of the difficulties and challenges experienced by family businesses, the most important of which were the difficult conditions that passed The Gulf region, which in turn affected economic development plans, and this directly affects the markets in which family businesses operate.

**Keywords:** Governance, Family businesses, International experiences.

## 1. المقدمة

تلعب الشركات العائلية في الدول الصناعية وحتى النامية دور كبير في التنمية الاقتصادية وهذا نتيجة للدور الهام الذي يمكن أن تحدثه الحوكمة تلك الشركات على لمردود المالي والمحاسبي.

تخضع الحركة العائلية في المجتمع الجماعي إلى أنواع مختلفة من أنماط التحكم الإداري الداخلي والذي ينتج من حياة العائلة ذاتها؛ وتتمحور دراستنا هذه على توضيح المجال الذي تبلغه الحركة العائلية في المجتمعات الجماعية من خلال توارث الجيل تلو الآخر في الشركات العائلية.

إن كثيرا الشركات العائلية في اقتصاديات دول الخليج العربي دوراً محورياً في الإنتاج وخلق فرص العمل. لهذا تسعى تلك الدول في البحث عن سبل وحلول مواصلة مساهمتها في اقتصادياتها، وذلك من خلال الحفاظ على مستوى تأثيرها في اقتصادها المحلي، واستخدام منهاج تمكن الشركات العائلية من تطبيق مفهوم الاستدامة ونموها وتمويلها أيضاً. بالنظر إلى رؤوس الأموال الضخمة التي تمتلكها الشركات العائلية في دول العالم بصفة عامة، ودول الخليج منها بصفة خاصة، قد يتساءل عن مساهمة تلك الشركات في تنمية بلدانها في المجالات والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، كما وقد نتساءل أيضاً عن الدور الذي يجب أن تقوم به هذه الشركات، وأيهما أصلح لاقتصاديات الدول النامية: بقاء هذه الشركات العائلية على حالها،

أو تحولها إلى شركات مساهمة كي تكون قادرةً بصورة أفضل على المساهمة في برامج التنمية الاقتصادية في بلدانها. لذلك تتمحور إشكالية الدراسة على التساؤل الجوهرى التالي :

ما مدى مساهمة الشركات العائلية في تنمية اقتصاديات الدول العربية في المجالات

### والاقتصادية والاجتماعية؟

وتتفرع عن هذا التساؤل الجوهرى التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يمكن تفعيل نظام الحوكمة للتقليل من المخاطر المالية في الشركات العائلية ؟
- هل يعتبر القانون الحاكم للشركات العائلية ثابت أم يجب تطويره لتنظيم العمل في هذه الشركات ؟
- ما هي العلاقة التي تربط نظام الحوكمة في الشركات العائلية والجانب المالى ؟

#### 1.1. فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: تطبيق نظام الحوكمة للشركات العائلية يحميها من المخاطر المالية.  
- الفرضية الثانية: هناك حاجة ملحة إلى تطوير القانون الخاص بتنظيم العمل في الشركات العائلية.

- الفرضية الثالثة: تعد نظام الحوكمة من الوسائل الفعالة لمجابهة التحديات التي تواجه الشركات العائلية لاسيما في الجانب المالى.

#### 2.1. أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة في البحث عن قضايا الشركات العائلية كونها تمثل نسبة هامة من على الصعيد العالمى الأعمال في الدولة حيث تشكل الشركات العائلية النسبة الكبرى من إجمالى الشركات العالمية بالاقتصاد العالمى، كما تواجه و الشركات العائلية عدداً من التحديات، منها ما هو داخلى كمشكلة انتقال الملكية بعد وفاة المؤسس، نغير نمط الملكية العائلية، الصراع على السلطة.

#### 3.1. أهداف الدراسة

- البحث عن الإجراءات الإدارية التي تتحكم في طريقة عمل الشركة العائلية؛
- زيادة متوسط العمر وحل مشاكل الورثة في الشركات العائلية؛
- البحث عن الدور الحيوي الذي تلعبه الشركات العائلية في خدمة الاقتصاد الخليجي؛
- البحث عن التحديات التي تتعلق بانتقال الملكية والإدارة من المؤسسين إلى الأجيال اللاحقة.

#### 4.1. منهجية الدراسة

وفي ضوء تحديد مشكلة الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتبر من أفضل المناهج لدراسة ووصف الشركات العائلية، وإعطاء التفسير الملائم لذلك المشاكل التي تعترضها.

#### 2. الخلفية النظرية للشركات العائلية

##### 1.2. مفهوم الشركات العائلية

يشير مصطلح الشركة العائلية إلى الشركة التي يكون الأغلبية ممن لهم حق التصويت بقراراتها هم من نفس أفراد العائلة التي تملكها. أظهرت عدة دراسات أن الشركات المملوكة لعائلات تتفوق على نظيراتها من الشركات غير المملوكة لعائلات فيما يتعلق بالمبيعات والأرباح ومقاييس النمو الأخرى. تكمن بعض نقاط قوة الشركات العائلية في التزام العائلة بصفحتها مالكة الشركة والاستعداد لنقل المعرفة والخبرة والاستعداد لبذل مجهود أكبر في العمل وإعادة الاستثمار في الشركة كما أن اسم العائلة المقترن بالشركة يؤدي للاعتزاز بها.

ومن المعلوم أيضا أن دورة حياة معظم الشركات العائلية في المرحلة التالية لمرحلة مؤسسها قصيرة جداً، وأن 95% من الشركات العائلية لا تستمر بعد الجيل الثالث من المالكين. السبب الرئيسي في ذلك هو التعقيد وتجاوز الرسميات نتيجة لغياب الممارسات والإجراءات الواضحة وقلة الانضباط.

يمكن تقسيم تطور الشركة العائلية إلى ثلاث مراحل: مرحلة المؤسس ومرحلة إشراك الإخوة ومرحلة اتحاد الأقرباء<sup>٥</sup>. في المرحلة الأولى يكون المؤسس هو مالك الشركة والقائم على إدارتها بالكامل. في مرحلة إشراك الإخوة تُنقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس. وفي مرحلة اتحاد الأقرباء تصبح إدارة الشركة أكثر تعقيداً؛ نظراً لانضمام عدد أكبر من أفراد العائلة بشكل مباشر أو غير مباشر، من بينهم أبناء الإخوة والأقرباء والأصهار<sup>(1)</sup>.

##### 2.2. الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية

- تمثل الشركات العائلية العصب الرئيسي لاستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم، فهي تمتص أعداد كبيرة من العمالة وتمتد السوق بكميات كبيرة من المنتجات، وتستوعب قدراً كبيراً من الادخارات الوطنية، إضافة إلى أنها تساهم بجانب كبير من التجارة الخارجية، وتشكل الشركات العائلية 85% من عدد لشركات المسجلة عالمياً وتمتلك ذلك 35% ضمناً كبر 500 شركة عالمية؛

- تقدر مساهمة الشركات العائلية ب 10% من الناتج القومي العالمي، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تساهم الشركات العائلية ب 49% من الناتج القومي وتستوعب 29% من العمالة، وتتراوح نسبة هذه الشركات من مجموع الشركات المسجلة في دول الاتحاد الأوروبي ما بين 10 إلى 92% من إجمالي عدد الشركات؛

- إن الشكل القانوني للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية ما زال حتى تاريخه كما يلي: شركات محدودة المسؤولية 67% شركات تضامنية 23% شركات توصية بسيطة 9% شركات مساهمة 1% إذ لا يزيد عدد الشركات المساهمة المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية وبموجب إحصائيات عام 2005 فقط 77 شركة وما ينطبق على السعودية ينطبق على معظم الدول العربية، ونظرا لبساطة تأسيس الشركات العائلية فهي لن تندثر أو يتوقف تأسيس الجديد منها في مختلف دول العالم مهما كانت حجم التحديات التي تفرضها التحولات الاقتصادية في العالم، فإن هذه الشركات باقية بقاء أشخاص قادرين على تحقيق نجاح تجاري واقتصادي ينتسب لهم، وينتقل بالتوريث لأبنائهم ويعملون بشكل مستمر على تطويرها وتحديثها بما يتناسب ومتطلبات العصر<sup>(2)</sup>.

### 3.2. الحجم الاقتصادي للشركات العائلية، ودورها في التنمية الاقتصادية

لقد قامت الشركات العائلية - ولا تزال - بدور كبير في التنمية الاقتصادية الوطنية للبلدان التي تنتمي إليها، ولم يقل هذا الدور حتى في الدول المتقدمة صناعياً، ذات الشركات الضخمة! فلم يكن هناك تعارضاً بين الشركات الكبيرة ذات رؤوس الأموال الضخمة والشركات العائلية؛ بل على العكس من ذلك؛ لم تستطع تلك الشركات الكبيرة أن تلغي أو تهيمش دور الشركات العائلية، وإنما عملت على التعاون معها والاستفادة منها، وذلك بتوفير احتياجاتها الصغيرة والمتكررة الطلب عن طريق الشركات العائلية.

وتمثل الشركات العائلية مكانةً كبيرةً في اقتصاديات الكثير من دول العالم، بغض النظر عن تنوع نهج هذه الدول الاقتصادي، ومكانتها على خريطة الاقتصاد العالمي؛ حيث تمثل الشركات العائلية النسبة الكبرى من إجمالي الشركات العاملة بالاقتصاديات الوطنية لهذه الدول، وتتضح هذه المكانة من هذه الإحصائيات:

- ففي دول الاتحاد الأوروبي: تتراوح نسبة الشركات العائلية ما بين 70- 95% من إجمالي الشركات العاملة بها، وتساهم هذه الشركات بما نسبته 70% من الناتج القومي<sup>(3)</sup>؛

د. مراد صاولي؛ د. عمار طهرات؛ د. أمين مخفي متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في الجزائر، وسبل الاستفادة من بعض التجارب الدولية الرائدة - دراسة تجارب بعض الدول العربية

- وفي الولايات المتحدة: يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة في أمريكا قرابة 20 مليون شركة؛ وتمثل %49 من الناتج القومي، وتوظف %59 من العمالة، وتستحدث زهاء %78 من فرص العمل الجديدة؛
- وفي إيطاليا: يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة %95 من إجمالي الشركات العاملة؛
- وفي بريطانيا: يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة %75 من إجمالي الشركات العاملة؛
- وفي سويسرا: يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة %85 من إجمالي الشركات العاملة؛
- وفي السويد: يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة %90 من إجمالي الشركات العاملة؛
- وفي أسبانيا: يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة %80 من إجمالي الشركات العاملة؛
- وفي البرتغال: يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة %70 من إجمالي الشركات العاملة؛
- أما في الدول العربية: فتبلغ نسبة الشركات العائلية قرابة %95 من عدد الشركات العاملة، وفي المملكة العربية السعودية تبلغ نسبة الشركات العائلية قرابة %95 من عدد الشركات العاملة.

#### 4.2. أهمية فصل الملكية عن الإدارة في الشركات العائلية

- من الأمور التي تؤدي إلى استمرار الشركات العائلية باختلاف أنواعها، فصل ملكية رأس المال عن الإدارة، حتى تستمر إدارة الشركة في عملياتها دون اختلاطها بمالكي رأس المال، وبالتالي يمكن تجنب الأثر السلبي لاختلاف أصحاب الشركة العائلية على استمرار نشاط الشركة ويقتصر دور ملاك رأس مال الشركة العائلية على وضع القواعد والنظم المالية والإدارية والسياسة التسويقية وخطط تطوير الشركة وتوسيع نشاطها؛
- لذلك يحسن أن تختار كل شركة عائلية مديراً لها تتوفر فيه الخبرات اللازمة والثقة، وتترك له الصلاحيات كاملة في إطار القواعد المالية والتسويقية التي يضعها الشركاء ويسأل المدير عنها أمامهم؛
- إذا كان يصعب إقناع الشركاء في الشركات العائلية بفصل الملكية عن الإدارة، وتعيين مديرو ذوي صلاحيات كاملة تحت إشراف الشركاء، فيرو على ذلك بان هذا هو الفكر الاقتصادي الحديث الذي يؤدي إلى استمرار الشركات العائلية، حيث تكون الإدارة على كفاءة واستمرار دون أن يؤثر تدخل الشركاء في الإدارة واختلافهم بشأنها عن أداء الشركة. ويضاف إلى ذلك أن الشركاء لهم حق عزل المدير غير الشريك، متى قرروا أنه ليس صالحاً لإدارة الشركة.<sup>(4)</sup>

## 5.2. إدارة المخاطر في الشركات العائلية

يجب أن يكونا أعضاء مجلس الإدارة واثقين من حسن إجراء تقييم المخاطر ووضع أنظمة الإدارة. وفي سبيل تحقيق هذه الغاية، هم بحاجة لوضع أهداف واضحة وإلى ضمان وجود نظام رصد وإبلاغ عن وجود المخاطر. يضم إطار إدارة المخاطر جميع أنواع المخاطر الداخلية والخارجية التي تواجه شركة ما بما في ذلك الخطر المالي، والوظيفي والاستراتيجي

كما خطر الالتزام. إن إدارة المخاطر مهمة لمجلس الإدارة إذ إنها تساعده في تنفيذ واجبات الرقابة والالتزام لمصلحة الشركة؛

وتوفر إدارة المخاطر الثقة للمساهمين والجهات المعنية إلى أن الأعمال التجارية قد تمت إدارتها على نحو فعال، وهي موافقة للقوانين والأنظمة ومعايير قواعد الحكم الصالح المطبقة.<sup>(5)</sup>

## 6.2. مراحل تطور الشركات العائلية

كان النموذج القديم الذي تتركز فيه السلطة في يد العائلة قد أدى وظائفه بنجاح، في الوقت الذي اعتمد العمل فيه على العلاقات، التي قامت بدور الوصل في الأسواق ذات التشريعات الغامضة. غير أنه من المشكوك فيه أن هذا النظام سيحتفظ بقيمته في المستقبل. فالمنافسة المتزايدة تتطلب من الشركات أن تعتمد أكثر على الإستراتيجية في تخصيص الموارد، واستقطاب إلى منافسة مع الشركات العالمية، ويوفر هذا النوع من التفاعل للشركات العائلية فرصًا جديدة للوصول إلى رأس المال والمواهب. وعادة ما تمر الشركات العائلية بثلاث مراحل من التطور، تتميز بخصائص معينة<sup>(6)</sup>:

## جدول رقم (01): مراحل تطور الشركات العائلية

المرحلة 03: العائلة الممتدة (الجيل الثالث)	المرحلة 02: الجيل التالي (الجيل الثاني)	المرحلة 01: المؤسس (الجيل الأول)	الخصائص الشائعة
- يتدخل عدد أكبر من أفراد الأسرة، من بينهم الأبناء، والإخوة، وأبناء العم والأندساب. - تحمل أية صراعات	- تنتقل الإدارة. والملكية إلى أبناء المؤسس. - تصبح أمور الحوكمة أكثر تعقيدًا بكم حجم الشركة.	- يمتلك المشروع ويديره المؤسس (رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي) - يتخذ المؤسس	

د. مراد صاوي؛ د. عمار طهرات؛ د. أمين مخفي متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في الجزائر، وسبل الاستفادة من بعض التجارب الدولية الرائدة - دراسة تجارب بعض الدول العربية

		القرارات بشكل عام بتدخل خارجي بسيط. - هيكل حوكمة بسيط وغير رسمي. - مساهمون قليلون. - يتكون المجلس من أفراد العائلة، المساهمون أيضًا.	
- تخصيص رأس مال الشركة: توزيع الأرباح، الدين، مستويات الربح. - حقوق المساهمين. - توظيف أفراد العائلة. - السيولة المالية للمساهمين. - تسوية النزاعات العائلية. - مشاركة العائلة ومهمتها - رؤية ومهمة العائلة. - صلة الشركة بالعمل	- الحفاظ على عمل الفريق والانسجام. - حفظ ملكية الأسرة. - انتقال القيادة. - تعاقب الأجيال في الإدارة. - وضع عمليات وإجراءات العمل في إطار رسمي. - وضع أساليب تواصل فعال.	- انتقال القيادة. - تعاقب الأجيال في الإدارة. - تخطيط الأملاك.	<b>نماذج من مشكلات المساهمين</b>

المصدر: حسن الشبراويشي، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، مركز المشروعات الدولية الخاصة المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2011، ص 76.

### 3. سياسات الحوكمة في الشركات العائلية

#### 1.3. تفعيل الحوكمة في الشركات العائلية

إن عنصر العائلة هو ما يميز الشركات العائلية عن غيرها من الشركات، وبالتالي، فإن العائلة تلعب دورا هاما في حوكمة أعمالها. وعندما تكون العائلة في مرحلة المؤسس الأولية، لا يوجد إلا القليل جدا من المشاكل الخاصة بحوكمة العائلة وتُتخذ معظم القرارات بواسطة المؤسس ويكون صوت العائلة موحدًا. ومع مرور الوقت، وبمرور العائلة بالمراحل التالية من دورة حياتها، تظهر أجيال جديدة وينضم عدد أكبر من الأفراد إلى الشركة العائلية. وهذا يعني ظهور أفكار وآراء مختلفة حول طريقة سير أعمال الشركة وتحديد إستراتيجياتها. عندها، يكون من الضروري وضع هيكل حوكمة واضح للعائلة يوفر الانضباط بين أفراد العائلة ويمنع الخلافات

المحتملة ويضمن مواصلة الشركة لأعمالها، وتساعد حوكمة الشركة العائلية على زيادة الانسجام وتقوية العلاقة بين العائلة وشركتها. وبالسماح لأفراد العائلة بالتجمع ضمن هيكل واحد منظم أو أكثر، فإن مؤسسات العائلة تزيد من 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 واتفاق الآراء بين أفراد العائلة. ويجب أن يكون أفراد العائلة على اطلاع جيد بغرض وأنشطة أي مؤسسة يتم تكوينها لحوكمة العائلة. ومن الأمور شديدة الأهمية أيضاً ضمان تفرقة أفراد العائلة بين دور هذه المؤسسات والهيكل الإدارية للشركة مثل مجلس الإدارة والإدارة العليا. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إعداد إجراءات مكتوبة لهذه المؤسسات ومشاركتها مع جميع أفراد العائلة<sup>(7)</sup>.

### 2.3. 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 وعيا ومفهوما وممارسة، حيث أن تطبيقها ينعكس 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 باعتبارها امتداد لرواد العمل الخاص في الاقتصاد، ولحجم مساهمتها الاقتصادية الكبيرة في توفير احتياجات المجتمع من السلع والخدمات، وتأمين فرص عمل كبيرة ومشاركتها الفاعلة في تحقيق الناتج المحلي الإجمالي<sup>(8)</sup>.

- يتطلب تطبيق الحوكمة في الشركات والمؤسسات العائلية تحديد إستراتيجية واضحة للشركة / المؤسسة تشمل رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية. وتكون الهيكلية النظامية 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 وضمه لأعضاء مستقلين من خارج العائلة؛
- تعيين رئيس تنفيذي / مدير عام مدير تتوافر فيه الخبرات اللازمة والثقة ويفوض بصلاحيات الإدارة من مجلس الإدارة؛

د. مراد صاوي؛ د. عمار طهرات؛ د. أمين مخفي متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في الجزائر، وسبل الاستفادة من بعض التجارب الدولية الرائدة - دراسة تجارب بعض الدول العربية

- وضع نظام توزيع الأرباح بين أفراد العائلة؛
  - تحديد مسؤولية الإدارة والصلاحيات المفوضة؛
  - وضع سياسة للموارد البشرية وإمكانية وشروط تعيين أفراد العائلة؛
  - صياغة ميثاق عائلي يلتزم به الملاك، ليشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد.
- 3.3. مزايا ومخاطر حوكمة الشركات العائلية

### 1.3.3. مزايا حوكمة الشركات العائلية: (9)

- رفع درجة المهنية في إدارة الشركة؛
- درجة أعلى من الرسمية في مجريات العمل؛
- تحسين عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا؛
- فصل أوضح بين ادوار ممثلي الملاك والإدارة الرئيس التنفيذي وغيره من التنفيذيين؛
- إدارة أفضل للمخاطر المرتبطة بالاستثمار وتحسين الرقابة الداخلية؛
- تزايد القدرة على اجتذاب المديرين والاحتفاظ بهم؛
- قبول أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة و مشاركتهم بنشاط في اللجان؛
- معايير أفضل لتقييم الأداء ولنظام مكافأة التنفيذيين (وضع معايير لقياس القيمة المضافة)؛
- تطوير ممارسات محاسبية وأدوات إدارية أفضل؛
- شكل أفضل للشركة في أعين المستثمرين.

### 2.3.3. مخاطر حوكمة الشركات العائلية: (10)

- فصل ملكية رأس المال عن الإدارة؛
- توسيع ملكية رأسمال الشركة العائلية؛
- إنشاء هيكل إداري وتنظيم مالي ومحاسبي سليم؛
- الاهتمام بشفافية المعلومات عن الشركة؛
- حق المنازعات بالطرق الودية؛
- إعداد جيل جديد من الشركاء.

### 4.3. تحديات الحوكمة في الشركات العائلية عن باقي أنواع المؤسسات

لشرح طبيعة التحديات، لابد أن نبدأ من الفكرة الجوهرية في أي نظام حوكمة. الفكرة الأساسية في الحوكمة هو وضع نظام لتوجيه الشركة والرقابة عليها. ويقوم ذلك من خلال بناء نظام للتوجيه وآخر مستقل للرقابة بالإضافة إلى الجهاز التنفيذي بالشركة. وهناك ضرورة للفصل بين هذه الأدوار بالتالي من يقوم بالتوجيه العام يختلف عن يقوم بالتنفيذ ويختلف عن من 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. هناك من يملك رأس المال والذي يقوم بتعيين مجلس إدارة أو إدارة تنفيذية تتولى إدارة الشركة والإشراف عليها وتخضع للمسائلة من صاحب رأس المال. بينما الوضع الشائع في الشركات العائلية، خاصةً خلال الجيل الأول والثاني، أن تكون العائلة هي المالك والمدير في نفس الوقت.

من خلال تعاملاتنا مع الشركات العائلية بالمنطقة، 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، وجدت أن بعض 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 بتلك الشركات تتسم بصفة "غير الرسمية"، أي ليس هناك آليات موضوعة بدقة للتقييم واتخاذ القرار، إنما يعتمد الأمر على توجهات مؤسس الشركة أو المؤثرين من أفراد العائلة. وأخيراً ترى الدراسة أن قلة الانضباط الإداري والاستراتيجي هو مصدر آخر للضعف خاصةً فيما يتعلق بتخطيط تتابع السلطة للمناصب القيادية بالشركة<sup>(11)</sup>.

#### 4. تجارب حوكمة الشركات العائلية في بعض دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي

##### 1.4. تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة

تتمتع دولة الإمارات العربية المتحدة بالعديد من المقومات الجغرافية والاقتصادية التي جعلتها في مصاف الدول المتقدمة تجارياً في الشرق الأوسط لاسيما إمارة دبي. وفي إطار دراسة

تجربة حوكمة الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة فإن دراستنا سوف تكون مقتصرة فقط على إمارة دبي باعتبارها مركزاً تجارياً عالمياً، وقد أسهم في هذا الانفتاح التجاري وجود المنطقة الحرة في جبل علي حيث ساهمت هذه المنطقة في تدفق البضائع إلى إمارة دبي وبأعدادٍ مهولة، وفي عام 2004 تم تأسيس مركز دبي التجاري العالمي لجذب واستقطاب الاستثمارات الأجنبية، إضافة إلى تأسيس استثمارات وطنية وفق نظم قانونية مختلفة عن النظام السائد في إمارة دبي لاسيما النظام الأنجلو أمريكي، كل ذلك جعل هذه الإمارة حاضنة للمال والأعمال.

إن الشركات العائلية في إمارة دبي لها أهمية كبرى في القطاع التجاري ويعكس ذلك عددها حيث بلغ عدد الشركات المسجلة 57.347 شركة تشكل الشركات العائلية منها 30.769 شركة، وبذلك فإن هذه الأخيرة تمثل ما يقارب ثلثي عدد الشركات في الإمارة. وبالرغم من كثرتها العددية إلا أن الشركات العائلية أصغر من حيث الحجم مقارنةً بالشركات غير العائلية لاسيما الشركات التي تزاوُل أنشطة تنقية وإمدادات المياه، واستخراج النفط الخام والغاز الطبيعي. ومن جانبنا نرى بأن هذه المقارنة بين الشركات العائلية والقائمة على إدارة مورد سيادي من موارد الدولة من حيث الحجم غير متكافئة وتفتقر إلى المنطقية وذلك لأنه يتم مقارنة شركات عائلية تزاوُل أنشطة تجارية اعتيادية ومتوسطة بشركات غير عائلية منوطة بإدارة مرفق عام مثل تنقية المياه وأعمال الإمدادات المتعلقة بها أو منوطة باستثمار مورد سيادي مملوك لدولة كقطاع النفط والغاز الطبيعي، فهذه الشركات تعود ملكيتها للدولة وتخضع في أحكامها للقانون العام وليس للقانون الخاص مما يستوجب استبعادها من إطار هذه الدراسة والمقارنة مع الشركات العائلية.<sup>(12)</sup>

#### 2.4. دراسة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بمجموعة نقل الأردنية

يؤمن مجلس إدارة مجموعة نقل بأن حوكمة الشركات الفعالة تعد أمراً أساسياً لتعزيز مصداقية الشركات وعنصراً هاماً لترسيخ استقرارها. وتجسيدا لهذا الإيمان، انطلقت المجموعة لتعمل على إرساء مبادئ حوكمة الشركات فيما تحت إطار الالتزام بالقوانين واللوائح والامتثال لعدد من الممارسات الرشيدة في هذا المجال والمنسجمة مع قيم مجلس الإدارة ومسؤوليته المتمثلة في الإشراف على تنفيذ استراتيجيات المجموعة بفعالية، وتقييم التنفيذيين في المجموعة ومنحهم المزايا التي يستحقونها، ودعم المجموعة وحماية مصالح المساهمين، إلى جانب رعاية

مصلحة المجتمع ككل. وتماشياً مع هذه الرؤية، تبني مجلس إدارة مجموعة نقل عدداً من العناصر الأساسية لترسيخ حوكمة الشركات في المجموعة، ونذكر منها بعضها على سبيل المثال<sup>(13)</sup>:

- دليل مجلس الإدارة لممارسة حوكمة شركات سليمة؛

- قواعد لجنة التدقيق؛

- قواعد لجنة تطوير الإدارة والتعويضات؛

- القيم الأساسية وقواعد السلوك التي تجسد تكافؤ الفرص والشفافية والنزاهة.

ويحدد كل من دليل مجلس الإدارة لممارسة حوكمة الشركات السليمة وقواعد اللجان الخطوط العريضة للأدوار والمسؤوليات المناطة بمجلس الإدارة وطريقة عمله، إلى جانب تحديد الأطر لعلاقته بالإدارة التنفيذية. وعلى صعيد آخر، قامت المجموعة بوضع قواعد للسلوك المهني لتشجيع الموظفين على تحري السلوك الواعي والمسؤول في عملهم، لتمكين المجموعة من إرساء نظام للضبط والموازنة في هيكلية السلطة. إن مجموعة نقل لا تسمح ولا تتساهل مع الانتهاكات للأخلاقية، حيث تقوم بأخذ الإجراءات التأديبية المناسبة في الوقت المناسب.<sup>(14)</sup>

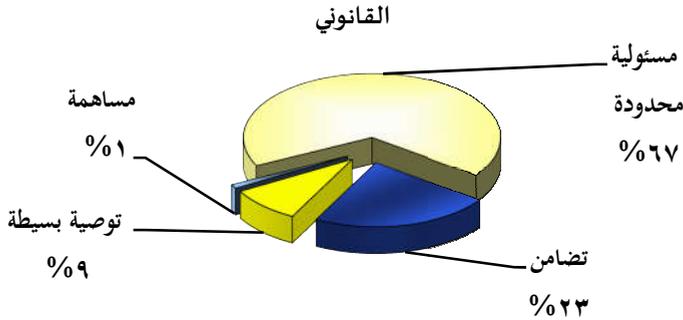
3.4. واقع الشركات العائلية السعودية

- تشكل الشركات العائلية السعودية قيمة اجتماعية واقتصادية معاً؛
- تقدر حجم استثمارات الشركة؛
- شركات العائلية داخل المملكة بنحو 250 مليار ريال؛
- هناك 45 شركة عائلية من ضمن أكبر 100 شركة في المملكة؛
- تجاوزت عائداً 120 مليار ريال في عام 2003 م؛
- توظف ما يقارب 200 ألف شخص؛
- إن أغلبية الشركات العائلية السعودية متوسعة في نشاطاتها التجارية؛
- يدير الجيل الثالث حوالي 10% منها، والجيل الثاني يدير حوالي 20%، بينما يدير المؤسسون باقي الشركات؛
- أن معظمها شركات ناجحة ومربحة ولكن غير منظمة؛

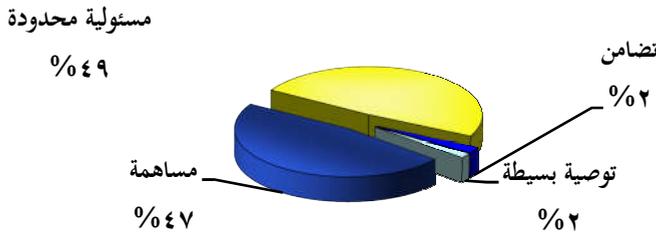
د. مراد صاولي؛ د. عمار طهيرات؛ د. أمين مخفي متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في الجزائر، وسبل الاستفادة من بعض التجارب الدولية الرائدة - دراسة تجارب بعض الدول العربية

- عدد الشركات العاملة بالمملكة حتى نهاية عام 2002م 11622 شركة، بإجمالي رؤوس أموال تقدر بـ 171.4 مليار ريال؛
- عدد الوكالات التجارية المسجلة بالمملكة عام 2002م يبلغ 7879 وكالة.

الشكل ٠١: التوزيع النسبي للشركات السعودية بحسب تصنيفها القانوني



الشكل ٠٢: التوزيع النسبي للشركات بحسب رأس المال ٢٠٠٢م



المصدر: سامي تيسير سلمان، التخطيط الاستراتيجي للشركات العائلية  
[www.bfba.com.bh/Media/documents/pdf/strategic-planing.ppt](http://www.bfba.com.bh/Media/documents/pdf/strategic-planing.ppt)

#### 4.4. واقع الشركات العائلية في الجزائر

تميز مجتمع الأعمال في الجزائر باتساع الملكية العائلية للشركات لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذا يطرح مشكلا آخر في تضارب المصالح بين أفراد العائلة، مما يزيد من

تهديد عدم استمرارية الشركة. فقد اثبتت الدراسات أن بعض الدول النامية تمثل الشركات العائلية نسبة 90%، 30% فقط من هذه الشركات تستمر حتى الجيل الثاني و12% حتى الجيل الثالث و3% تصل الجيل الرابع وما بعده، مما يستوجب التفكير في طرق تحد من هذه المشاكل. فهناك شركات جزائرية عائلية لجأت إلى فتح رأس مالها لمستثمرين أجانب حتى تضمن أن يبقى السعي إلى وضع خطة لتعاقب الأجيال في إدارة الشركة واستشراف النزاعات المحتملة والتخفيف من أثرها، وهذا من خلال وجود مجلس إدارة قوي داخل الشركة العائلية يشجع على التواصل والشفافية وبوضع الآليات اللازمة للانتقال إلى الجيل الثاني.<sup>(15)</sup>

## 5. الخاتمة

إن الشركات العائلية من حيث المبدأ تأخذ نفس مفهوم الشركات العائلية من حيث الشكل القانوني غير أنها تتضمن البعد العائلي وتحسين الإدارة داخل الشركة والمساعدة على تطوير الاستراتيجيات وزيادة كفاءة الاداء بتطلب تطبيق مبادئ الحوكمة، حيث يُقصد بالمفهوم الاقتصادي لحوكمة الشركات الأساليب المؤدية لخلق بيئة استثمارية آمنة، وتحقيق قدر من الطمأنينة للمستثمرين.

لقد أخذت حوكمة الشركات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من الشركات والفضائح المالية في كبريات الشركات العائلية العالمية لذلك فان تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والقواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية تعمل على تحقيق توازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها.

## اختبار فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: السعي نحو بناء نظام فعال وشامل يحمي الشركات العائلية الحالية ويواجه التحديات التي قد تواجهها الشركات الجديدة. بحاجة إلى مثل هذا النظام بسبب تعرض الكثير من الشركات القانونية لأخطاء قانونية وإدارية. والسعي لضرورة وضع نظام خاص للشركات العائلية ووضع إطار له يحمل تلك الرؤية وتكوين مثل هذا النظام هو حماية الشركات العائلية من التحديات التي تواجهها والصراعات التي قد تنشأ بين الأجيال الجديدة والمؤسسين لتلك الشركات بسبب اختلاف الرؤى والأفكار، وكذلك بسبب علاقات عائلية قد تنشأ خارج الأسر المؤسسة لتلك الشركات وهو ما يدفع في النهاية إلى تفكك تلك الشركات لحمايتها من المخاطر المالية والإدارية إضافة إلى تطويرها لضمان استمرارها بشكل فعال أكثر مستقبلا.

د. مراد صاولي؛ د. عمار طهرات؛ د. أمين مخفي متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في الجزائر، وسبل الاستفادة من بعض التجارب الدولية الرائدة - دراسة تجارب بعض الدول العربية

- **الفرضية الثانية:** إن هناك حاجة إلى تطوير القانون الخاص بتنظيم العمل حتى يتلاءم مع المستجدات الحالية التي من ضمنها الشركات العائلية، مبينا انه منظم لجميع الأطر الخاصة بالعمل لدى الشركات إلا أن هناك حاجة لوضع معايير جديدة سواء كانت ضمن القانون أو تشريع قانون آخر ليتوافق مع الشركات العائلية فالمشروع لابد أن يتدخل لتنظيم العلاقة بين العامل ورئيس العمل داخل الشركات العائلية لما لها من طبيعة خاصة عن باقي الشركات الموجودة في القطاع.

- **الفرضية الثالثة:** إن الحوكمة من الوسائل الفعالة لمجابهة التحديات التي تواجه الشركات العائلية فالحاجة إلى تطبيق هذا الإجراء وتفعيله حفاظا على ديمومتها وحياته ذلك أن الالتزام بمبادئها سيؤدي إلى إدارة الشركات بشكل مسؤول وعدم تلاعب الإدارة بأموال المساهمين.

نتائج الدراسة:

- هنالك الكثير من الدوافع وراء تأسيس الشركة العائلية والتي قد تتلخص في الرغبة بالحفاظ على تقاليد العائلة والزعة نحو تحقيق ثروة من خلال الشركة العائلية؛

- ساهمت حوكمة الشركات العائلية في النمو المتوسع لمجموعة من الشركات الخليجية وتأسيس الشركات الإستراتيجية؛

- سيادة روح الانتماء للشركة العائلية بسبب الروابط العائلية لملاك الشركة.

توصيات الدراسة:

- اجتذاب المهارات من خارج العائلة واستبقائها لإدارة أعمالها ومسائلها؛
- فصل الملكية عن الإدارة وبناء استراتيجيات فعالة؛
- دمج أنشطة وأعمال الشركات العائلية بصورة أوسع وأكبر مع عجلة التطور الاقتصادي؛
- تهيئة الشركات العائلية لعصر العولمة والانفتاح على السوق العالمي.

## 6. المراجع والهوامش

(1) - ميناكشي ريزدان حوكمة الشركات العائلية:

<http://www.internalauditor.me/ar/article/family-business-governance/>

(2) - عبد الكريم مسعي وياقوتة بودوشن، حوكمة الشركات العائلية- نماذج من المملكة العربية السعودية- ورقة بحثية مقدمة لليوم الدراسي حول: تحديات الحوكمة وضرورة الابتكار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي- أم البواقي، ص 12.

(3) - محمد حسين عيسى، الشركات العائلية ودورها في التنمية البشرية والاقتصادية.

: <http://www.alukah.net/culture/0/668/#ixzz5L9ZOJzxr>

(4) - انخيار الشركات العائلية:

[www.abahe.co.uk/Research-Papers/abahe\\_09.pdf](http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/abahe_09.pdf)

(5) - جادة سامي الصالح، دليل تطبيق قواعد الحكم الصالح في الشركات العائلية، الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية، بيروت لبنان 2010، ص 22.

(6) - حسن الشيراويشي، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، مركز المشروعات الدولية الخاصة المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2011، ص 76.

(7) - مركز الدراسات والبحوث، تفعيل دور المرأة في الشركات العائلية السعودية، غرفة الشرقية، مركز المعلومات والدراسات 2012، ص 37.

(8) - بدر الدين محمد خليل و محمد بن عدنان الديان، حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، مركز دراية للدراسات والمعلومات وإدارة الدراسات والمعلومات، 2016، ص 62.

(9) - مولاي لخضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013، ص 193.

(10) - <http://naf3.net/?p=610>

(11) - تحديات الحوكمة في الشركات العائلية 2015.

<http://smeadvisorarabia.com/>

(12) - محمد نادر أحمد مرعي، حوكمة الشركات العائلية في دولة قطر: التحديات والبدائل، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية القانون، جامعة قطر 2017، ص 36.

(13) - نوال بن عمارة و مختار بونقبا، تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية - دراسة حالة مجموعة النقل الأردنية-، ص 693.

[https://manifest.univ-ouargla.dz/documents/.../nawel\\_benamara.pdf](https://manifest.univ-ouargla.dz/documents/.../nawel_benamara.pdf)

(14) - سامي تيسير سلمان، التخطيط الاستراتيجي للشركات العائلية

[www.bfba.com.bh/Media/documents/pdf/strategic-planing.ppt](http://www.bfba.com.bh/Media/documents/pdf/strategic-planing.ppt)

(15) - سفير محمد و حيدوشي عاشور، دور حوكمة الشركات في تدعيم نمو واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلو اقتصاديات المال والأعمال، العدد 2017، ص 280.