

يوليو 2025م

ورقة عمل حول الصعوبات والتحديات التي تواجه الشركات العائلية وآليات مواجهتها

إخلاء مسؤولية

إخلاء مسؤولية

أعد هذا التقرير من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا يعد هذا التقرير توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في التقرير كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في التقرير يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على التقرير أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذا التقرير ويحق للغرفة تعديل هذا التقرير أو حذفه دون إشعار مسبق.

الموضوع	رقم الصفحة
مقدمة	4
المحور الأول : مفهوم الشركات العائلية	5
المحور الثاني: الشركات العائلية في دول مجلس التعاون والمملكة	10
المحور الثالث : الصعوبات والتحديات التي تواجه الشركات العائلية	15
المحور الرابع : استراتيجيات الحفاظ على استقرار الشركات العائلية	24
النتائج والتوصيات	39
المراجع	43

المحتويات

مقدمة



تلعب الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية دوراً هاماً في الاقتصاد الوطني من حيث المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي، وتشغيل العمالة، و من حيث تعدد الأنشطة الاقتصادية التي تستثمر فيها وحجم رؤوس الأموال المستثمرة وغيرها، غير أن هذه الشركات تواجه بعض التحديات التي يمكن أن تقف عقبة في طريق نموها واستمرارها، وذلك بالنظر إلى الانفتاح الاقتصادي الذي تشهده المملكة يوماً بعد يوم، والمشاكل التي تواجهها هذه الشركات خاصة بعد وفاة المؤسس الأول لها، ولم تقف الأدبيات الاقتصادية أو الفكر الاقتصادي عاجزاً أمام مواجهة هذه التحديات، بل توجد هناك العديد من الآليات والأدوات التي يمكن من خلالها دفع أداء هذه الشركات، والمحافظة على استمرارها، نظراً لأن تأثيرها يعني تأثير الاقتصاد الوطني، بالنظر لكبر حجم أعمالها وتشعب اندماجها وتأثيرها في الاقتصاد الوطني.

وقد تم إعداد هذه الورقة في إطار الجهود التي تبذلها غرفة الشرقية للاهتمام بموضوع الشركات العائلية، وذلك من أجل تسليط الضوء على الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية في المملكة وأهم السمات التي تميزها، وأهم التحديات التي تواجهها، وأهم الطرق التي يمكن من خلالها مواجهة هذه التحديات.

المحور الأول مفهوم الشركات العائلية





المحور الأول مفهوم الشركات العائلية

أولاً: تعريف الشركات العائلية

يمكن تعريف الشركات العائلية بأنها تلك الشركات التي تملكها وتديرها عائلة واحدة، وتسيطر هذه العائلة على القوة التصويتية في الشركة، ويمكن أن تكون العائلة قد اكتسبت شهرتها من الشركة نفسها أو بالعكس، وتنتسب في التأصيل التاريخي إلي شخص واحد هو مؤسسها .

ويعرفها البعض أيضاً بأنها الشركات المملوكة لأشخاص طبيعيين ينتسبون لعائلة واحدة وتربطهم صفة القرابة، وبحيث تتمتع هذه العائلة بملكية رئيسية ومشاركة كبيرة في الإدارة مع انتقال وتوارث الإدارة والقيادة بين أجيال العائلة الواحدة.

ويعرفها قانون الشركات رقم 8 لسنة 1994م في دولة الإمارات العربية المتحدة بأنها الشركة المملوكة بالكامل لأشخاص طبيعيين ينتسبون لعائلة واحدة تربطهم قرابة الأصول حتى الجد الرابع، أو لأشخاص اعتبارية مملوكة بالكامل لأفراد عائلة واحدة تربطهم على مستوى الشركة العائلية المحلية ذات القرابة، بغض النظر عن الشكل الذي تتخذه الشركة، ويجوز للشركاء في الشركة العائلية المحلية التي تتحول إلى شركة مساهمة عامة أن يحتفظوا بما لا يزيد على 70% من رأسمالها وأن يطرحوا ما لا يقل عن 30% منه للاكتتاب العام.

ثانياً: أهمية الشركات العائلية

للشركات العائلية مكانة كبيرة في اقتصاديات الكثير من دول العالم، يغضّ النظر عن تنوع المنهج الاقتصادي لهذه الدول، ومكانتها على خريطة الاقتصاد العالمي، حيث تمثل الشركات العائلية النسبة الكبرى من إجمالي الشركات العاملة بالاقتصاديات الوطنية للعديد من الدول، حيث تمثل هذه الشركات العصب الرئيسي لاستثمارات و أعمال القطاع الخاص في العالم فهي تستوعب أعداداً كبيرة من قوة العمل، وتمتد السوق بالعديد من المنتجات المتنوعة وتستوعب قدراً كبيراً من الادخارات الوطنية، إضافة إلي أنها تساهم بجانب كبير من التجارة الخارجية وتشكل هذه الشركات نسبة 85% من الشركات المسجلة عالمياً و75% من الشركات المسجلة في القطاع الصناعي، وتمثل كذلك 35% من أكبر 500 شركة عالمية، كما أنها تقوم بتشغيل ما بين 50% إلى 60% من الأيدي العاملة في العديد من الدول.



المحور الأول مفهوم الشركات العائلية

ثالثاً: مراحل النمو في الشركات العائلية

□ المرحلة الأولى (الجيل الأول):

- هذه المرحلة الأولى لوجود الشركات العائلية وتكون فيها الشركة مملوكة ومدارة بالكامل من قبل المؤسس (المؤسسين).
- على الرغم من ان معظم المؤسسين قد يسعون لطلب المشورة من عدد صغير من المستشارين من خارج الشركة فإنهم يتخذون معظم القرارات الهامة بأنفسهم .
- تتسم هذه المرحلة بالالتزام القوي من قبل المؤسس بتحقيق نجاح الشركة وبهيكل حوكمة بسيط نسبياً .
- تعتبر قضايا حوكمة الشركات في هذه المرحلة محدودة بالمقارنة بالمرلتين اللاحقتين، حيث أن السيطرة على الشركة وملكيته لا تزال في يد نفس الشخص وهو المؤسس
- لعل تخطيط انتقال ملكية وإدارة الشركة من المؤسس هو أهم قضية أثناء وجود المؤسس على قيد الحياة.

□ المرحلة الثانية : مرحلة شراكة الإخوة (الجيل الثاني):

- في هذه المرحلة تنتقل ملكية وإدارة الشركة إلى أبناء المؤسس.
- كلما زاد انخراط أفراد العائلة في الشركة كلما زاد تعقد قضايا الحوكمة بالمقارنة بالمرحلة الأولى وتتمثل بعض التحديات الشائعة في مرحلة شراكة الأخوة في الحفاظ استمرارية الشركة.
- تستمر هذه المرحلة بنجاح أقل من المرحلة الأولى.

□ المرحلة الثالثة : اتحاد أبناء العمومة ، تحالف أبناء العمومة أو الأحفاد (مرحلة الجيل الثالث):

- تظهر مشكلة من سيقود الشركة من هذا الجيل، ويؤدي ذلك إلى تعقيدات في اتخاذ بعض القرارات الإستراتيجية، ما قد يؤدي إلى تصفية أو انهيار الشركة.
 - في هذه المرحلة تصبح الشركة أكثر تعقيداً مع تزايد انخراط أفراد العائلة في أعمال الشركة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، حيث أن كثير من أفراد العائلة ينتمون لأجيال مختلفة ، فقد تتباين آراؤهم بشأن كيفية إدارة الشركة ووضع استراتيجيتها العامة.
- **مرحلة الجيل الرابع:** قد تستمر الشركة بعلاقاتها العائلية حتى هذه المرحلة، لكن قد يرى بعض أفراد العائلة ضرورة استمرار الشركة والبعض الآخر يرغب في بيع حصته، وآخرون يهتمون بإنشاء مجالات جديدة أخرى.

رابعاً: مزايا الشركات العائلية

بالاعتماد على نتائج المسح الميداني الذي أجراه (Barclays Wealth Insights, Economic intelligence Unit)، يمكن الإشارة إلى أن أهم ما يميز الشركات العائلية عن غيرها من الشركات ما يلي:



- **الرؤية بعيدة المدى Far-sightedness**: حيث أن القرارات لا تتخذ في الشركات العائلية بناءً على الإحصاءات ومؤشرات الأداء ربع السنوية وتحركات الأسعار كما يحدث في الشركات الأخرى، وإنما من خلال تخطيط بعيد المدى.
- **الاستقرار في القيادة Stable Leadership**، حيث أن مؤسس الشركة يستمر في إدارتها مدة طويلة مستفيداً بخبرات متنوعة ومتراكمة عبر الزمن.
- **الوفاء والالتزام Loyalty and Commitment**: يرجع ذلك إلى حرص مالِك الشركة على الحفاظ على أصولها وتنميتها.
- **العلاقة القوية مع العملاء**: يرجع ذلك إلى استقرار الإدارة التي تسعى إلى توطيد علاقات طويلة ومستمرة مع العملاء.
- **المرونة Flexibility**: إن الهيكل الإداري للشركات العائلية يكون في الغالب مبسطاً مقارنة بالشركات الأخرى.
- **مزايا أخرى**
 - زيادة الانتماء نتيجة الروابط العاطفية بين أفراد العائلة والشركة. وزيادة روح العمل الجماعي.
 - سهولة العمل وسرعة اتخاذ القرار نتيجة لعدم تعقد الهيكل الإداري، والتحرر من إجراءات اللوائح.
 - المرونة والقابلية للتغيير، وارتفاع درجة الحماس لإنجاح النشاط بين أفراد العائلة.
 - تعزيز مبدأ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والتخصص، واكتساب الخبرات، وروح المبادرة، والابتكار لدى أفراد العائلة (وبالتالي لدى مجتمع قطاع الأعمال)، وذلك بسبب الحاجة والرغبة في استمرار النشاط وإنجاح انتقاله إلى الأجيال التالية.
 - اقتصر العائدات والأرباح على أفراد العائلة مما يقوى من مركزهم المالي، ووجود الحافز لمواجهة التحدي الكبير من أجل البقاء واستمرار العائلة.
 - تحقيق معدلات تقييم مرتفعة، وهوامش ربح مرتفعة، ومعدلات نمو مبيعات مرتفعة، ومعدلات نمو أصول مرتفعة، ومعدلات عائد على رأس المال مرتفعة.

المحور الأول مفهوم الشركات العائلية



خامساً: أسباب ضعف أداء بعض الشركات العائلية ؟

- ضعف روح التأسيس عند غياب المؤسسين.
- أهمية اتساع رقعة الاستثمار وحجم الاستثمار ويتوقف ذلك على قدرات أبناء العائلة (الاستمرار ضرورة).
- ضعف الأجيال من جيل إلى جيل.
- الخلافات الناتجة عن اختلاف الطبائع والقدرات.
- عدم إعطاء الصلاحيات الكافية لتنفيذ المهام.
- انعدام نظام الحوافز العادل داخل الشركات مقارنة بسوق العمل.
- تضارب المصالح لدى كبار مديري الشركات من أبناء العائلة مع أعمالهم الخاصة.
- تداخل البعد العائلي مع البعد الاستثماري (المحابة بين الأقارب).
- عدم الإيضاح والشفافية لكثير من المعلومات بين أبناء العائلة فيما يتعلق بالشركات.
- استحواذ أبناء العائلة على المناصب الهامة وعدم إتاحة المجال لغير أبناء العائلة- ليس بالضرورة المالك الجيد يكون مدير جيد (الثقة).
- الصراعات التي يمكن أن تحدث بين أعضاء العائلة.
- عدم تطبيق قواعد حوكمة الشركات.
- القيادة الفردية.

المحور الأول مفهوم الشركات العائلية

المحور الثاني واقع الشركات العائلية في دول مجلس التعاون والمملكة



أولاً - الملامح الاقتصادية للشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي:



فيما يلي نستعرض أبرز مؤشرات أداء الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي وفقاً لنتائج استبيان الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي الذي أجرته شركة KPMG.

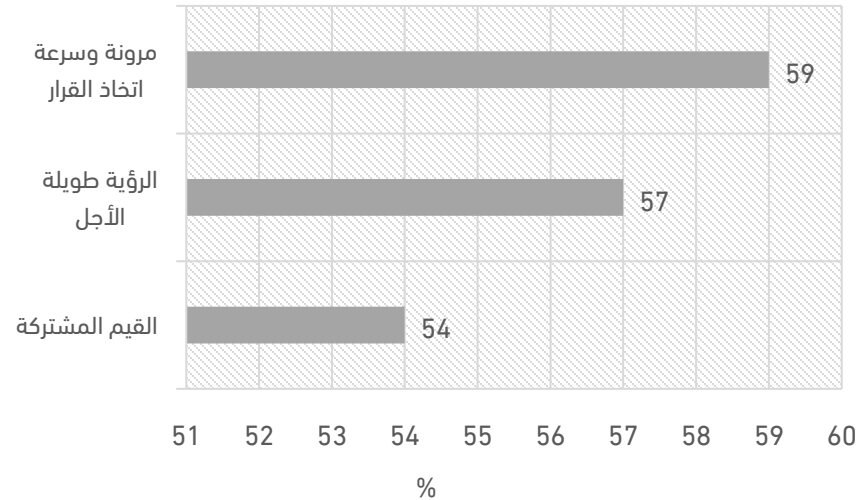
2- أهمية أنشطة إعداد القادة لدى الشركات العائلية لتسهيل عملية انتقال مهام القيادة:

يوجد درجة عالية من التفهم من قبل الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي لمدى أهمية أنشطة إعداد القادة لدى الشركات ودورها في تسهيل عملية انتقال مهام القيادة عبر الأجيال المختلفة خلال دورة حياة الشركة للحفاظ على استمراريتها في السوق

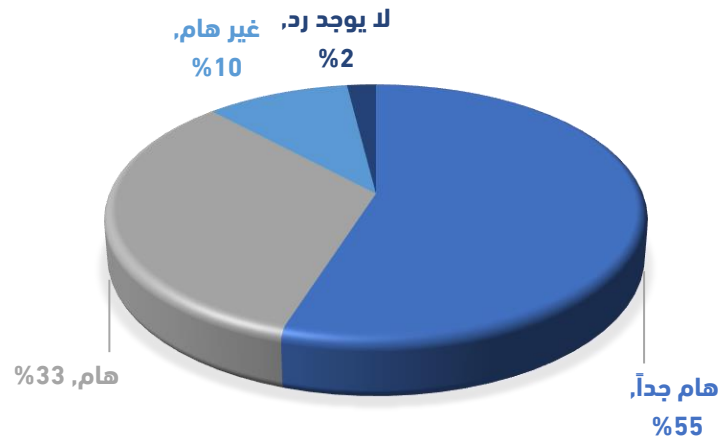
1- أبرز نقاط القوة والمزايا لدى الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي

يرى المشاركون في الاستبيان أن أهم المزايا التي تميز الشركات العائلية وتعطيها قوة تنافسية هي مرونة وسرعة اتخاذ القرار، وجود رؤية طويلة الأجل وكذلك وجود قيم مشتركة يتفق عليها المساهمين في الشركة

شكل رقم (1) أبرز نقاط القوة لدى الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي



شكل رقم (2) أهمية أنشطة إعداد القادة لدى الشركات العائلية لتسهيل عملية انتقال مهام القيادة



المحور الثاني واقع الشركات العائلية في دول مجلس التعاون والمملكة

تابع - أولاً - الملامح الاقتصادية للشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي:

فيما يلي نستعرض أبرز مؤشرات أداء الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي وفقاً لنتائج استبانة الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي الذي أجرته شركة KPMG.



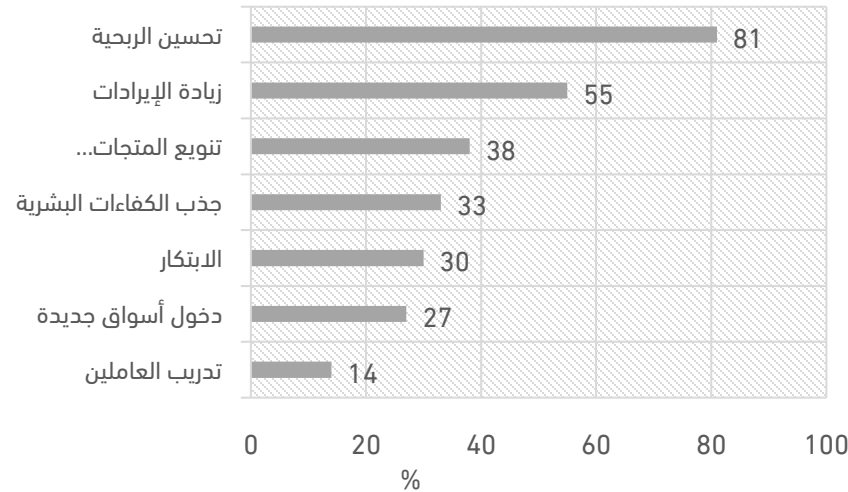
4- مدى تعاقب الأجيال على إدارة الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي:

تختلف الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي فيما بينها وفقاً للمرحلة التي تتواجد بها كل شركة في دورة حياتها ومدى تعاقب الأجيال المختلفة من أبناء العائلة على إدارتها. تشير نتائج الاستبيان الذي أجرته شركة KPMG إلى أن 42% من الشركات العائلية التي شملها الاستبيان تدار بواسطة الجيل الأول من أبناء العائلة

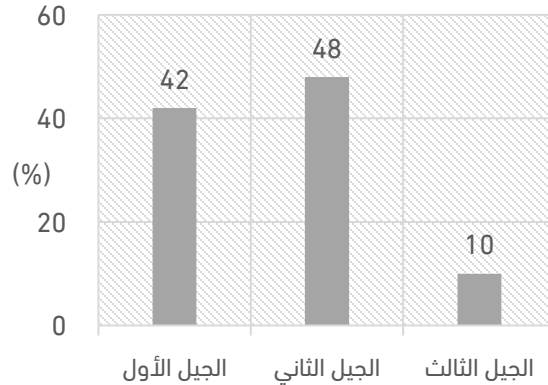
3- أولويات الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي خلال الفترة القادمة :

تختلف الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي فيما بينها من حيث ترتيب أولوياتها خلال اللفتة القادمة ، نظراً لتباين أداء الشركات وتوجهاتها الاستراتيجية

شكل رقم (3) التوجهات الاستراتيجية لدى الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي



شكل رقم (4) التوزيع النسبي للشركات العائلية وفقاً لمدى تعاقب الأجيال على إدارة الشركة



المحور الثاني واقع الشركات العائلية في دول مجلس التعاون والمملكة

تابع - أولاً - الملامح الاقتصادية للشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي:



ممارسات الشركات العائلية للحفاظ على تنافسيتها واستمراريتها في السوق	
نسبة المنشآت المطبقة للممارسات	نوع الممارسات
(%)	
85	وجود مجلس إدارة للشركة
66	وجود اتفاقية بين المساهمين للشراء التبادلي للأسهم
41	تداول وانتقال مهام القيادة للوظائف الرئيسية
38	خطط لتغيير المدير التنفيذي
29	سياسة واضحة لكيفية تعيين أبناء العائلة وتحديد الرواتب والترقيات
22	وجود مجلس استشاري للشركة
61	سياسة واضحة تنظم عملية التعيين وتحديد الرواتب والترقيات للعاملين من غير أبناء العائلة
34	وجود دستور للعائلة
27	وجود فرص لتدريب أبناء العائلة بالشركة
20	وجود مجلس للعائلة

Source: KPMG, "GCC Family Business Survey".

المحور الثاني واقع الشركات العائلية في دول مجلس التعاون والمملكة



ثانياً: واقع الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية

1- مؤشرات حول الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية

فيما يتعلق بالملكية والادارة للشركات العائلية في المملكة، تشير مجلة campdenfb إلى أن 70% على الأقل من الشركات العائلية بالمملكة لديها مشكلة واحدة تم النظر فيها من قبل القضاء فيما يتعلق بعملية انتقال وتداول الادارة. كما أشارت المجلة إلى نسبة الشركات العائلية التي تدار بواسطة الجيل الثاني تمثل نحو 20% ، في مقابل 10% فقط تدار بواسطة الجيل الثالث من أبناء العائلة.

تتوزع استثمارات الشركات العائلية بالمملكة على العديد من الأنشطة الاقتصادية المهمة، ومنها الصناعة والخدمات، والبنوك، والعقارات، وغيرها .

تمثل الشركات العائلية رافداً اقتصادياً أساسياً من روافد الاقتصاد السعودي، خاصةً فيما يتعلق بخلق الوظائف الجديدة، وتوطين الوظائف القائمة، كما أنها تسهم في توفير احتياجات أفراد المجتمع من السلع والخدمات، وفي دعم العلاقات التجارية والاقتصادية التي تربط بين المملكة ودول العالم الأخرى.

تشير مجلة campdenfb إلى أن عدد الشركات العائلية ضمن أكبر مائة شركة في المملكة يبلغ 45 شركة، كما أن كل من الشركات ذات المسؤولية المحدودة والمملوكة ملكية فردية تمثل 54% من أكبر مائة شركة في المملكة .

تشير مجلة campdenfb إلى أن استثمارات الشركات العائلية في المملكة تقدر بحوالي 250 مليار ريال، كما يبلغ نصيبها نحو 25% من حجم النشاط الاقتصادي في المملكة..

المحور الثاني واقع الشركات العائلية في دول مجلس التعاون والمملكة

المحور الثالث الصعوبات والتحديات التي تواجه الشركات العائلية



أولاً - التحديات الداخلية



المحور الثالث الصعوبات والتحديات التي تواجه الشركات العائلية

التنافس العائلي بين أفراد العائلة للوصول إلى إدارة الشركة، بحجة إدخال أفكار جديدة وطرق حديثة لإدارتها، وهذا يُقابل من القائمين الحاليين على الإدارة بالمقاومة، بحجة توافر الخبرات العملية لديهم، مما يجعلهم أجدر بالقيام بعملية الإدارة.

سيطرة التعامل بالأسلوب (الأبوي) في إدارة الشركة.

الصراع على السلطة والإدارة.

طريقة تقسيم التركة بعد وفاة المؤسس.

ضعف التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى.

فشل أغلبية الشركات في تهيئة الجيل الثاني للخلافة..

صعوبة تحقيق المواءمة بين مصالح الشركة المالية، ومصالح العائلة، فلا بد من تحقيق الانسجام، من خلال جذب الكفاءات المستقلة للعمل في إدارة الشركة.

تأثر اتخاذ القرار مع زيادة عدد أفراد الأسر عبر السنين وبالتالي تحدث معاناة في نقل المعلومات.

ضعف الدافع عند غياب المؤسس واتساع رقعة الاستثمار، وضعف الأجيال اللاحقة من أبناء العائلة، وتسرب الكفاءات منهم إلى مجالات أخرى، وانعدام نظام الحوافز وأشكال تضارب المصالح بين المديرين.

ثانياً - التحديات الخارجية



تواجه الشركات العائلية مشكلة اندثار بعد انتقالها للجيل الثاني والثالث حيث أن نسبة قليلة من هذه الشركات في منطقة الشرق الأوسط تستمر حتى الجيل الثالث في المنطقة.

التخطيط للمدى البعيد وتحقيق التفاعل بين الأسرة والعمل والملكية، بالإضافة إلى الدور الكبير للشركات العائلية وأهميتها في اقتصاديات البلدان، ومواجهة الشركات العائلية لآثار الأزمة الاقتصادية والسعي وراء الخلافة في الإدارة، ومواصلة الشركات العائلية رحلة النجاح أو مواجهة خطر التفكك، وإمكانية الرؤية البعيدة وتعزيز دور الأسرة وتحسين أعمالها.

تشكل الأعداد المتزايدة لأفراد العائلة ضغطاً على الشركات كي تنمو بسرعة كافية لإعالة كل من يتوقع العمل في الشركة أو الاستفادة من أرباحها.

عدم قدرة الشركة على التطوير والتجديد، والأخذ بالأساليب والطرق الحديثة في الإدارة، الأمر الذي سيترتب عليه الحاجة إلى تمويل كبير قد لا يتوافر من داخل العائلة، مما يدفعها للجوء إلى التمويل الخارجي، وما يسببه من إملاءات خارجية تؤدي إلى الاعتراض من جانب العائلة على مثل هذا التمويل.

تغير الظروف المحيطة بالشركات العائلية، كالتراجع النسبي في الطلب الحكومي الذي كانت تعتمد عليه هذه الشركات في مرحلة النشوء والصعود، في مقابل زيادة الاعتماد على القطاع الخاص في تنفيذ برامج التنمية.

تواجه الشركات العائلية تحديات تطبيق الأنظمة الاقتصادية الجديدة التي فرضتها التطورات الداخلية والخارجية وأهمها المنافسة المتزايدة خاصة من الشركات الضخمة متعددة الجنسيات، وإزالة صور الحماية والدعم ومناهضة الاحتكار، فضلاً عن تحديات العولمة وتحرير التجارة وفتح الأسواق وفقاً لمتطلبات منظمة التجارة العالمية، وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات، وتحدي الاتحادات الاقتصادية الدولية، وكذلك تكتل الشركات الكبرى. ولا شك أن هذه الكيانات لها قدرات هائلة مدعومة بقوة المال ودعم الحكومات والتفوق التقني والإداري، فضلاً عن التفوق الكاسح في مجال التسويق والإعلان، حتى باتت تمثل خطراً على كثير من الشركات المحلية

المحور الثالث الصعوبات والتحديات التي تواجه الشركات العائلية

ثالثاً - التحديات المتعلقة باستمرارية الشركات العائلية



1- ضعف روح التأسيس عند غياب المؤسسين: حيث يتدخل أبناء العائلة في الإدارة بعد غياب مؤسسي الشركة، مع وجود بعض الخلافات بينهم نتيجة الرغبة في السيطرة ووجود بعض المشاعر السلبية مع العمل على اسناد بعض المهام الوظيفية لبعض الأبناء بدون مراعاة مدى توافر المهارات والمؤهلات العلمية اللازمة لديهم لتمكينهم من شغل هذه الوظائف، كل ذلك من المتوقع أن يؤدي إلى العديد من المشاكل التشغيلية لدى الشركة.

3- ديناميكية مراحل تعاقب الأجيال في العائلة: تعتبر سرعة ديناميكية عملية تعاقب الأجيال لدى العائلة والتغير التبادلي لمراحل دورة الحياة بشكل أي من التحديات التي تواجه الشركات العائلية حيث يبدأ الجيل الجديد في التطلع لتقلد وظائف قيادية بالشركة مع تقدم الجيل السابق بالعمر (شكل 1)؛ وبالتالي تظهر مشكلة آليات توالي مهام القيادة والإدارة في الشركة بين الأجيال المتعاقبة.

2- ضعف تنافسية نظم الحوافز داخل الشركات مقارنة بسوق العمل: يعد ضعف نظم الحوافز في الشركات العائلية نتيجة وجود بعض القيود على الموارد المالية لديها، أحد التحديات التي تواجهها في حالة عدم الرغبة في دخول شركاء من غير أبناء العائلة كمصدر للتمويل، حيث يؤدي ذلك إلى عدم القدرة على اجتذاب الكفاءات للعمل بالشركة وبالتالي ضعف درجة تنافسيتها في السوق.

4- ضعف درجة الترابط بين الأجيال من جيل إلى آخر: يعد ضعف درجة الترابط والتواصل بين الأجيال من جيل لآخر أحد أبرز التحديات التي تؤثر على فرص نجاح واستدامة نشاط الشركة.

المحور الرابع الصعوبات والتحديات التي تواجه الشركات العائلية

ثالثاً - تابع - التحديات المتعلقة باستمرارية الشركات العائلية

4- الخلافات الناتجة عن الاختلاف في الأهداف والرؤى والتوجهات

الخلافات الناتجة عن الاختلاف في الأهداف و الرؤى والتوجهات: يشير نموذج الدوائر الثلاث Three Circle Model إلى أن التعقيدات في طبيعة عمل الشركات العائلية ترجع إلى التداخل بين ثلاث عوامل رئيسية، وهي: الملكية والعائلة والأعمال؛ مما يؤدي إلى وجود اختلاف في الرؤى والتوجهات والأهداف لدى سبعة مجموعات رئيسية من الأفراد (شكل 5)، بحيث ينتمي بعض هذه المجموعات لدائرة واحدة فقط، بينما ينتمي البعض الآخر لدائرتين أو أكثر؛ فالمجموعات (5، 6، 7) ينتمي كل منها لدائرة واحدة فقط، بينما المجموعات (1، 2، 3، 4) هي الأكثر تعقيداً. فيما يلي سنتناول الفرق بين هذه المجموعات:

- العائلة والملاك: هذه المجموعة من الأفراد تنتمي إلى العائلة المالكة للشركة ولديهم حصص ملكية في الشركة في نفس الوقت.
- الملاك والموظفين: هذه المجموعة من الأفراد لديهم حصص ملكية في الشركة ويعملون بها، لكنهم لا ينتمون إلى العائلة.
- موظفين من العائلة: هذه المجموعة من الأفراد هم من أفراد العائلة ويعملون بالشركة، لكنهم ليست لديهم حصص ملكية بها.
- ملاك وموظفين من العائلة: هذه الفئة هي الأكثر تعقيداً نظراً لأنها تجمع بين الفئات الثلاثة سالفة الذكر، فهم أفراد من العائلة ولديهم حصص ملكية بالشركة ويعملون بها.
- موظفين بالشركة: هذه الفئة هم موظفين بالشركة، ليس لديهم انتماء للعائلة أو حصص ملكية بالشركة.
- أبناء العائلة.
- ملاك لا ينتمون إلى العائلة ولا يعملون بالشركة.

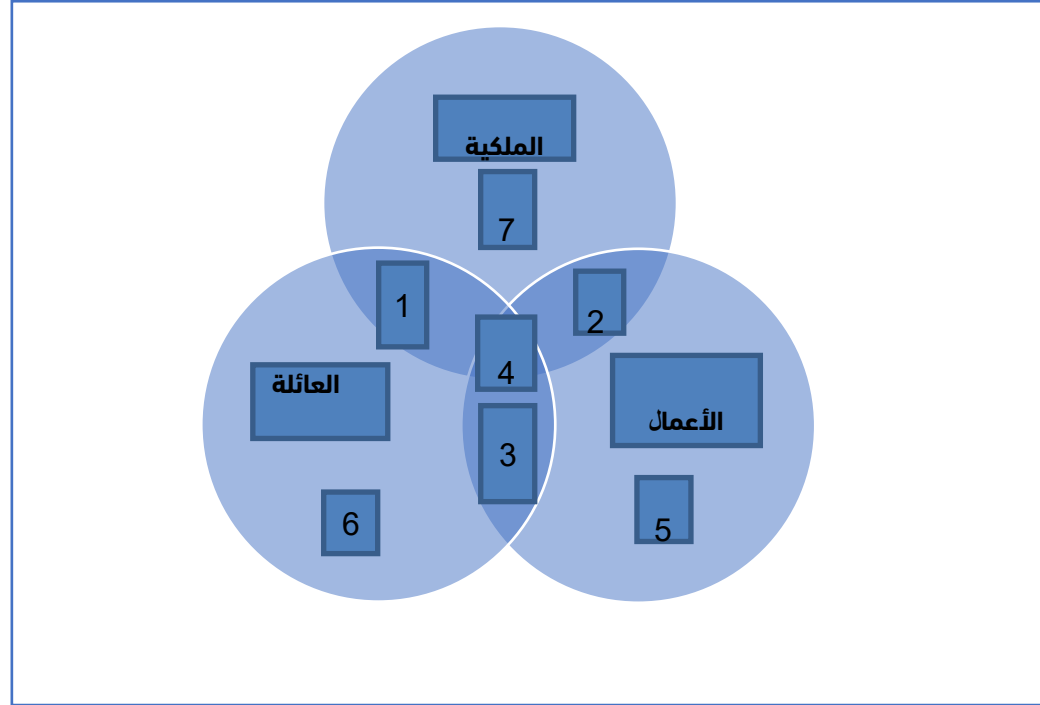


المحور الثالث الصعوبات والتحديات التي تواجه الشركات العائلية

ثالثاً - التحديات المتعلقة باستمرارية الشركات العائلية

4- الخلافات الناتجة عن الاختلاف في الأهداف والرؤى والتوجهات

شكل (5): نموذج الدوائر الثلاث للشركات العائلية



المصدر: شركة KPMG، تقرير حول حل النزاعات في المنشآت العائلية، 2023



المحور الثالث
الصعوبات والتحديات
التي تواجه الشركات
العائلية

ثالثاً - تابع - التحديات المتعلقة باستمرارية الشركات العائلية

5- تداخل البعد العائلي مع البعد الاستثماري



قد يؤدي تداخل البعد العائلي (المحابة بين الأقارب) مع البعد الاستثماري والشؤون المتعلقة بالأعمال إلى التأثير السلبي على أداء الشركة في حالة تغليب أحدهما على الآخر وعدم تحقيق التوازن بينهما بشكل كافٍ. ففي حالة تغليب شؤون التجارة والاستثمار وإعطائها الأولوية على حساب الشؤون العائلية فإن ذلك قد يؤثر سلباً على مشاعر الولاء والانتماء للعائلة والتواصل بين أبنائها ومدى قدرتها على قضاء أوقات جيدة مع بعضها البعض لتقوية أواصر العلاقات بين أبنائها، وعلى العكس من ذلك ففي حالة تغليب شؤون العائلة وإعطائها الأولوية على حساب شؤون الاستثمار والأعمال والرغبة في إرضاء جميع أبناء العائلة فقد يتم التحاق بعض أبناء العائلة للعمل بالشركة بدون تمتعهم بالمهارات الوظيفية والمؤهلات العلمية اللازمة للقيام بالأعمال الموكلة إليهم بكفاءة؛ مما يؤثر على جودة وكفاءة العنصر البشري في الشركة ويمثل تهديداً لاستدامتها في المستقبل نظراً لعدم توافر كفاءات جيدة يمكن الاعتماد عليها في المستقبل لقيادة الشركة والاسهام في نجاحها. الجدول يوضح الفرق بين نمطي فلسفة العائلة في الشركات العائلية وأثرهما على عملية اتخاذ القرار.

أثر فلسفة العائلة على عملية اتخاذ القرار في الشركات العائلية		
فلسفة العائلة		القرار
العائلة أولاً	الشركة أولاً	
الترحيب بجميع أبناء العائلة للعمل بالشركة بدون مراعاة المهارات والوصف الوظيفي المطلوب	يشترط توافر المهارات والمؤهلات العلمية اللازمة لشغل الوظيفة	التوظيف لأبناء العائلة
المساواة في الأجور لجميع أبناء العائلة ممن ينتمون لنفس الجيل	تحدد وفقاً للدور والمهام الوظيفية مع الأخذ في الاعتبار لمعدلات الأجور السائدة في سوق العمل	الأجور والمزايا
المساواة بين أبناء العائلة من الفرع الواحد	وفقاً للأداء الوظيفي ومدى الاسهام في نجاح الشركة	ملكية الأسهم
نعم، عائد مناسب على رأس المال	لا	توزيعات الأرباح
المساواة بين أبناء العائلة من نفس الجيل من حيث المستويات والدرجات الوظيفية والسلطات الموكلة إليهم في اتخاذ القرار	وفقاً للأداء الوظيفي والشروط والمهارات المطلوب توافرها للتقدمي لوظائف قيادية	الترقيات وتوزيع السلطات
اجماع العائلة	مجلس ادارة من الخارج	الحكومة
دور تطوعي	دور قيادي	الدور المجتمعي للشركة

المحور الثالث الصعوبات والتحديات التي تواجه الشركات العائلية

ثالثاً- تابع - التحديات المتعلقة باستمرارية الشركات العائلية



6- ضعف درجة الشفافية: يعد مدى القدرة على تداول المعلومات المتعلقة بالشركة واتاحتها بين أبناء العائلة أحد التحديات التي قد تواجه الشركات العائلية، بالإضافة إلى عدم وجود قواعد وآليات واضحة لعملية انتقال مهام ومسؤوليات القيادة بين الأجيال المختلفة للعائلة.

7- عدم تطبيق قواعد حوكمة الشركات: يعد عدم الرغبة في تطبيق قواعد حوكمة الشركات أحد التحديات التي تواجه الشركات العائلية نظراً لعدم وجود قواعد واضحة تحقق نوع من التوافق بين أهداف الأطراف المختلفة بالشركة..

8- عدم القدرة على اجتذاب الكفاءات والاحتفاظ بها: قد تعاني الشركات العائلية من مشكلة ضعف درجة تنافسيتها مقارنة بالشركات الأخرى في السوق فيما يتعلق بمدى قدرتها على اجتذاب أفضل العناصر البشرية من غير أبناء العائلة والاحتفاظ بهم، وذلك في حالة عدم وجود معايير وقواعد واضحة لشغل الوظائف المختلفة بالشركة مما يعطي انطباع للآخرين بضيق آفاق التطور الوظيفي لهم في الشركة نظراً لوجود بعض الوظائف القيادية الهامة بالشركة التي يقتصر توليها على أبناء العائلة. من الجدير بالذكر أن استحواذ أبناء العائلة على المناصب الهامة وعدم إتاحة المجال للغير قد يتعارض مع مبدأ الكفاءة في الإدارة حيث أن المالك الجيد ليس بالضرورة أن يكون مديراً ناجحاً.

المحور الثالث الصعوبات والتحديات التي تواجه الشركات العائلية



رابعاً: التحديات التي تواجه الشركات العائلية الخليجية

تشير نتائج دراسة أعدتها بوز آند كومباني إلى أن التحديات التي تواجه الشركات العائلية في منطقة الخليج بشكل عام تتمثل في خمس تحديات رئيسية وهي:

1. القدرة على إدارة عدد كبير من رجال الأعمال نظراً لتجزئة وكبر الشركات.
2. عملية الانتقال إلى الجيل الثالث.
3. الغالبية في الإدارة للأسر الكبيرة.
4. فتح الأسواق والمنافسة فيها.
5. الانكماش الاقتصادي الحاد.

المحور الثالث
الصعوبات والتحديات
التي تواجه الشركات
العائلية

المحور الرابع استراتيجيات الحفاظ على استقرار الشركات العائلية



من خلال هذا المحور سيتم تقديم لمحة سريعة عن أهم الأفكار التي يمكن من خلال تطبيقها لمواجهة التحديات التي تواجه الشركات العائلية ودعم أنشطتها وبما يضمن استمراريته ونموها وزيادة قدراتها التنافسية أيضاً:



أولاً: تبني ميثاق العائلة

3- أهداف وضع دستور/ ميثاق العائلة:

- تنظيم أسس توارث الملكية والسلطة في الشركة بشكل ملزم لجميع أبناء العائلة.
- توفير قاسم مشترك من المبادئ بين أفراد العائلة تضبط علاقاتهم وتصرفاتهم.
- بناء إطار مرجعي يلتزم فيه أبناء العائلة بتفضيل المنفعة العامة على الشخصية.
- تحديد المسارات الإستراتيجية للشركة وتوفير أسس الالتزام بها من قبل أبناء العائلة.
- توفر أساس متين يحقق الترابط بين أهداف وطموحات العائلة، ورسالة وأهداف الشركة.
- وجود مصدر يستمد منه سبل حسم أي نزاع قد ينشأ بين أفراد العائلة.

1- مفهوم دستور/ميثاق العائلة: يعد ميثاق العائلة استرشادياً للشركات العائلية، ويشتمل على أهم الأحكام والقواعد التي تضبط ممارسات أفراد العائلة المساهمة في ملكية الشركة، بالشكل الذي يحقق التطور للشركة وتعاقب الأجيال عليها دون نزاع أو تفكك في الملكية أو في الإدارة، ويعتبره البعض مجموعة من الأسس والضوابط للعائلة المشاركة في المنشأة تحظى بالقبول والالتزام من أفرادها من أجل تحقيق رسالة المنشأة وأهدافها والحفاظ على اسم ومصالح العائلة.

2- مبررات وضع ميثاق العائلة:

- غرس مجموعة من القيم لدى أبناء العائلة تساعد في استقرار الشركة العائلية.
- وجود العديد من الاعتبارات التي يصعب ضبطها بالقواعد والأنظمة الرسمية.
- توفير مرجعية لتحديد الحقوق والواجبات بشكل قاطع ومتفق عليه.
- الحاجة لوجود قواعد تفصل بين العلاقات والشؤون العائلية، وأعمال وشؤون الشركة.
- وجود أهداف اجتماعية وإنسانية يرغب المؤسس وأبنائه في الحفاظ عليها واستمرارها.

المحور الرابع استراتيجيات الحفاظ على استقرار الشركات العائلية

ثانياً: تأسيس مجلس عائلة



يتمثل دور مجلس العائلة في متابعة تطبيق ميثاق العائلة وبحيث يتم تشكيله من وجوه العائلة ذوي التأثير ويرأسه المؤسس أو من يختار لخلافته.

2- بعض اللجان الموجودة في داخل الشركات العائلية العالمية .

- **لجنة التعليم والتدريب :** هذه اللجنة مسؤولة عن النهوض برأس المال البشري للعائلة وبقدرته على التعاون بكفاءة في تنفيذ مهام الحوكمة في الشركة وتقوم لجنة التعليم بتقدير احتياجات تطوير أفراد العائلة وتنظيم أنشطة تعليمية لهم فمثلاً يمكن لهذه اللجنة أن تنظم ورش عمل عن المحاسبة لمساعدة أفراد العائلة على قراءة وفهم القوائم المالية لشركتهم.
- **لجنة استرداد قيمة الأسهم :** ويشرف عليها مجلس العائلة وتقوم بإنشاء وإدارة صندوق للمساهمين الذين يرغبون في تسهيل أسهمهم بسعر عادل حتى يتسنى لهم مزاولة أنشطة أخرى بهذه الأموال. وعادة ما يخصص لهذا الصندوق نسبة من الأرباح سنوياً.
- **لجنة تخطيط المسار الوظيفي :** وتعمل على وضع سياسات التوظيف لأفراد العائلة الذين يرغبون في الالتحاق بالشركة العائلية. والإشراف على تنفيذ هذه السياسات وتساعد اللجنة أيضاً في متابعة المسار الوظيفي لأفراد العائلة ، وتقوم بدور المرشد في هذا المجال . كما تجعل المساهمين ومجلس العائلة على علم بتطور هؤلاء الأفراد وتستطيع لجنة تخطيط المسار الوظيفي أيضاً أن تساعد في تقديم المشورة لأفراد العائلة الذين يختارون بناء مسارهم الوظيفي خارج الشركة العائلية.

1- أهداف وضع دستور/ ميثاق العائلة:

- يساهم مجلس العائلة فيما يلي:
- تطبيق ميثاق العائلة بما يحقق أهدافه واستقرار الشركة والتآلف بين أبنائها.
- اعتماد السياسات العامة للشركة وخططها الإستراتيجية.
- متابعة سلوك أفراد العائلة وعلاقاتهم، وتصحيح توجهاتهم بما يتفق مع الميثاق.
- فض النزاعات التي قد تحدث بين أفراد العائلة، وتدعيم الائتلاف بينهم.
- متابعة تهيئة وتأهيل الأجيال من أبناء العائلة لتولي المسؤولية في الشركة.
- التعاون مع المجالس الأخرى التي تنشأ في الشركة مثل مجلس الإدارة (المكون من القيادات المسؤولة)، ومجلس الحكماء (المكون من بعض ذوي الخبرة)، لتحقيق أهداف الشركة.

المحور الرابع استراتيجيات الحفاظ على استقرار الشركات العائلية

تابع- ثانياً: تأسيس مجلس عائلة



تطور الأدوار التي يلعبها مجلس العائلة مع نمو وتطور الشركة العائلية		
مراحل التطور	المشاركون	القضايا
مرحلة التأسيس	العائلة النووية*	- تشجيع الأبناء على العمل في شركة العائلة . - معايير التحاق أفراد العائلة في الشركة، - إعداد الأجيال القادمة لتولي مسؤوليتهم في شركة العائلة.
مرحلة الإخوة الشركاء	أفراد الجيل الثاني	- الربط بين القيم الرئيسية للعائلة وأسلوب عمل الشركة. - سلوكيات وتصرفات أفراد العائلة في الشركة. - تساوي أفراد العائلة في الاستفادة من الشركة. حقوق ومسؤوليات وادوار حملة الأسهم من أفراد العائلة.
مرحلة تحالف أبناء العم	أفراد العائلة المنتمون للجيل الثالث والأجيال التالية له	- بقاء الشركة تحت سيطرة العائلة. - نسبة ملكية العائلة في الشركة. - بيع نصيب بعض أفراد العائلة في الشركة. - الحفاظ على تاريخ العائلة وتعليمه للأجيال القادمة. - دور العائلة في المجتمع.

المحور الرابع استراتيجيات الحفاظ على استقرار الشركات العائلية

*العائلة النووية، والمعروفة أيضاً بالأسرة الأولية أو الأسرة الذرية، هي الوحدة الأسرية التي تتكون أساساً من الوالدين (الزوج والزوجة) وأطفالهما غير المتزوجين، الذين يعيشون عادةً في نفس المنزل.



ثالثاً: تبني ممارسات إدارية ابتكارية لضمان استمرارية الشركات العائلية

1- تشكيل مجلس استشاري في العائلة

- ويتراوح العدد الأمثل لأعضاء المجلس الاستشاري ما بين 3 و7 أعضاء . وكلما كان العدد صغيراً فإن هذا يساعد على زيادة فاعلية أداء المجلس ويصبح من الممكن أن ينقل أعضاؤه أفكارهم إلى باقي المجلس بسهولة. وعادة ما يكون أعضاء المجلس خبراء في ميادين عمل الشركة والمجالات الأخرى مثل التمويل والتسويق والأسواق الدولية . كما يمكن لهؤلاء الأعضاء تزويد الشركة العائلية بخبراتهم وتجاربهم عندما تنتقل الشركة العائلية لمزاولة أنشطة مختلفة أو نحو دول جديدة . وعادة ما يجتمع المجلس الاستشاري ثلاث أو أربع مرات في السنة حسب حجم الشركة وتعقيد عملياتها . ومن الممكن للرئيس التنفيذي للشركة وبعض كبار المديرين أن يكونوا في المجلس الاستشاري حتى يمكن تنسيق المناقشات التي تدور في الاجتماعات وتوجيهها نحو احتياجات الشركة.
- ولا يجوز للأشخاص التاليين أن يكونوا أعضاء في هذا المجلس :-

- موردوا أو بائعو مستلزمات الشركة.
- أصدقاء ملاك الشركة الذين لا تتوافر فيهم الخبرات المناسبة.
- مقدمو الخدمات الحاليين مثل (موظفي البنوك، والمحامين والمراجعين الخارجيين والاستشاريين)، حيث أنهم يقدمون مشورتهم في صور أخرى. كما ان ما يتسمون به من موضوعية واستقلالية قد يكون مثار شك لأنهم يعملون لصالح الشركة ويتقاضون أتعابهم منها.
- الأشخاص الذين قد ينشأ عند تقديمهم المشورة تعارض في المصالح.
- الأشخاص الذين لديهم ارتباطات كثيرة ولن يكون في استطاعتهم أداء أدورهم بصورة مناسبة كأعضاء في المجلس الاستشاري.

□ إن المجلس الاستشاري عبارة عن مجموعة من الأشخاص من ذوي الخبرة الذين يحظون باحترام الشركة ، وتقوم الشركة العائلية بتشكيله عندما يتألف مجلس إدارتها من افراد العائلة ومن مديري الإدارة العليا بالشركة فقط ، فقد يفقد مجلس الإدارة الخبرة والرؤية الأوسع في بعض المجالات الاستراتيجية مثل التسويق والتمويل وإدارة الموارد البشرية والتسويق الدولي وبالتالي يتم تشكيل المجلس الاستشاري في هذه الوضع لتعويض أوجه القصور في مجلس الإدارة دون أن تقوم العائلة بتخفيف سيطرتها على القرارات أو أن تكون مضطرة لأن تدلي بمعلومات هامة لأطراف خارجية . ويمكن ان يضيف المجلس الاستشاري أيضاً قيمة للشركة العائلية من خلال شبكة العلاقات التي يمكن أن يقيمها أعضاؤه في مجال الأعمال.

□ وغالباً ما يعتبر المجلس الاستشاري حللاً وسطاً بين مجلس تسيطر عليه العائلة ومجلس يتمتع بقدر أكبر من الاستقلالية . وتدرك كثيراً من الشركات العائلية الحاجة إلى مجلس مستقل ، ولكنها لا تشعر بالاطمئنان تجاه تقاسم المعلومات الحساسة للشركة وسلطة صنع القرار مع مجموعة من الأطراف الخارجية . ولهذا تتجه هذه الشركات العائلية إلى تشكيل مجالس استشارية كوسيلة للحصول على المشورة والخبرة من مصادر خارجية وفي نفس الوقت الاحتفاظ بسيطرتها على مجلس الإدارة وبمرور الوقت ومع إدراك العائلة للقيمة المضافة للمجلس الاستشاري فإنها تدعو بعض أعضائه للانضمام إلى مجلس إدارة الشركة.

المحور الرابع استراتيجيات الحفاظ على استقرار الشركات العائلية



ثالثاً: تبني ممارسات إدارية ابتكارية لضمان استمرارية الشركات العائلية

2- الاستعانة بالمكاتب الاستشارية الخارجية كبديل لتشكيل مجلس استشاري للشركة

لقد تنامي الدور الذي يمكن أن تقدمه المكاتب الاستشارية المتخصصة في دعم الشركات العائلية حيث يمكن الاستفادة منها على النحو التالي:

- الإشراف على إدارة الثروات والأصول الخاصة لأفراد العائلة.
- تطوير الصيغ والآليات المناسبة لتحقيق الشفافية وتطبيق الحوكمة.
- التخطيط الاستراتيجي للتأسيس أو لتطوير الأعمال وإعداد خطط العمل.
- أعمال إعادة الهيكلة الإدارية والمالية ثم التحول إلى شركة مساهمة مغلقة.
- دراسات تحديد القيمة العادلة للأصول والممتلكات والحقوق ومنشآت الأعمال.
- تطوير الصيغ والآليات المناسبة لتشكيل المجالس واللجان الإدارية والرقابية.
- أعمال التنظيم الإداري المحكم وإعداد اللوائح، والنظم الإدارية، والمالية والتشغيلية.
- تطوير الصيغ والآليات المناسبة لتحقيق الرقابة المالية وفصل الأموال الخاصة عن أموال المنشأة.
- إعداد ميثاق العائلة.
- حل الخلافات العائلية بالطرق الودية.
- تطوير الأجهزة الإشرافية والرقابية المناسبة.
- الإشراف على أعمال تقسيم وتوزيع التركات حسب الشرع.
- تطوير الصيغ والآليات المناسبة لتحقيق الشفافية وتطبيق الحوكمة.
- الإشراف على أعمال التحكيم التجاري والمساوي الودية لفض المنازعات.
- تقديم برامج لاختيار وإعداد القيادات الإدارية للمنشآت العائلية.
- تقديم أداء شاغلي الوظائف الإشرافية والتنفيذية والقيادية.
- تقديم برامج لتهيئة النشء وتقريب الفجوات الثقافية والمعرفية بين الأجيال.
- توصيف وتقييم وترتيب الوظائف وسلم الرواتب وتخطيط المسار الوظيفي.
- خدمات الاختيار والتوظيف لوظائف الإدارة العليا والتنفيذية والوظائف المهنية المتخصصة.
- دورات تدريبية للعاملين في المنشآت العائلية لتنمية المهارات الذاتية، والمهنية، والتنفيذية، والتشغيلية.
- إعداد البرامج التسويقية للمنشآت العائلية.

المحور الرابع استراتيجيات الحفاظ على استقرار الشركات العائلية



ثالثاً: تبني ممارسات إدارية ابتكارية لضمان استمرارية الشركات العائلية

3- تعيين أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة في الشركات العائلية

ويمكن أن يلعب أعضاء مجلس الإدارة المستقلون دور "حاجز الصدمات" بين أفراد العائلة عندما تختلف آراؤهم حول طرح القضايا المتعلقة بأعمال الشركة، وفيما يلي بعض المزايا التي يمكن أن تتحقق من جود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة:-

- إعطاء وجهات نظر خارجية بالنسبة لاستراتيجية الشركة والرقابة عليها.
- إضافة مهارات ومعارف جديدة قد لا تكون متوفرة في الشركة.
- ضمان إبداء آراء موضوعية ومستقلة عن العائلة.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بتعيين الموظفين وترقيتهم بعيداً عن الصلات العائلية.
- العمل كعنصر توازن بين مختلف أفراد العائلة وفي بعض الأحيان كحكم موضوعي في الخلافات التي تنشأ بين المديرين من أفراد العائلة.
- الاستفادة من الأعضاء المستقلين وأنشطتهم في مجال الأعمال ومن علاقاتهم واتصالاتهم .

يعتبر حرص العائلات التي تملك وتدير أعمالاً على وجود مجلس إدارة قوي ومستقل عندما تتسع وتتعدد عمليات شركاتها قراراً حكيماً . وتشير إحدى الدراسات التي أعدت في الولايات المتحدة على أكثر من 80 شركة عائلية يديرها الجيل الثالث أو ما بعده إلى أن وجود مجلس إدارة نشط ويضم أعضاء من خارج العائلة كأهم عامل وراء بقاء ونجاح هذه الشركات.

وعلى الرغم من ذلك ، عندما يتعلق الأمر بعضوية مجلس الإدارة فإن معظم الشركات العائلية تقصر هذا الحق على أفراد العائلة فقط وفي حالات قليلة تمنحه لبعض الموظفين الموثوق بهم من خارج العائلة، على اعتبار أن هذا الوضع يضمن سيطرة العائلة على شركتها. ولسوء الحظ قد يؤدي عدم وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة من خارج العائلة إلى حرمان هذا المجلس من المعارف والخبرات الضرورية لأداء مهامه.

وفي الواقع يمكن لأعضاء مجلس الإدارة الذين يتمتعون بالاستقلال الحقيقي أن يناقشوا ويتحدوا أفكار العائلة وأن يحققوا المزيد من الانضباط لاجتماعات مجلس الإدارة . ويضاف إلى ذلك فإن حضور أعضاء مستقلين في اجتماعات مجلس الإدارة يمكن أن يحول دون قيام أفراد العائلة في المجلس دون إهدار الوقت الثمين في مناقشة القضايا التي تخص العائلة، مع التركيز بدلاً من ذلك على استراتيجية الشركة وآلية الإشراف عليها.

المحور الرابع استراتيجيات الحفاظ على استقرار الشركات العائلية

ثالثاً: تبني ممارسات إدارية ابتكارية لضمان استمرارية الشركات العائلية

4- تمكين المديرين غير المنتمين للعائلة في الشركة العائلية



المحور الرابع استراتيجيات الحفاظ على استقرار الشركات العائلية

- بعض خطوات هذه العملية:-
- تحليل الهيكل التنظيمي وإجراء مقارنة بين الأدوار والمسؤوليات الحالية والمثلى (مع بعض الشركات المنافسة والشبيهة) لكل من مديري الإدارة العليا.
- تصميم هيكل تنظيمي رسمي يحدد بوضوح أدوار ومسؤوليات جميع المديرين على مستوى الإدارة العليا . ويجب أن يستند هذا إلى الاحتياجات التي تتطلبها عمليات الشركة الحالية والمستقبلية.
- تقييم مهارات ومؤهلات المديرين الحاليين في الإدارة العليا استناداً إلى الهيكل التنظيمي الجديد.
- استبدال و / أو تعيين المديرين في الإدارة العليا.
- تطبيق اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات وفي مستويات منح الموافقات ويجب ربط سلطة اتخاذ القرار بأدوار ومسؤوليات المديرين وليس بصلاحتهم بالعائلة.
- وضع سياسة واضحة لتوظيف أفراد العائلة وإتاحة مضمونها لهم .
- وضع برامج تدريبية داخلية تسمح بإعداد الموظفين الجيدين لتولي مهام الإدارة العليا في المستقبل.
- وضع نظام للأجور يمنح حوافز مناسبة لكافة المديرين حسب أدائهم وليس على أساس صلتهم بالعائلة.

- خلال السنوات الأولى من تواجد الشركات العائلية يتولى مؤسس الشركة أو مؤسسوها توجيهها وإدارتها . وفي هذه الحالة يظل هيكل الإدارة بهيئة غير رسمي وتتركز سلطة اتخاذ القرارات في أيدي المؤسس (المؤسسين) أو في أيدي عدد قليل من الأقارب وعادة ما يكون هيكل الإدارة هذا كافياً خلال المرحلة الأولى من تطور الشركة . ويعتبر إصرار مؤسس (مؤسسو) الشركة على النجاح واجتهاده السبب الرئيسي لنجاح الشركة العائلية في هذه المرحلة.
- وباتساع حجم العائلة وزيادة تعقد أعمالها ، يصبح من الضروري وجود هيكل إدارة رسمي وان يتم اتخاذ القرارات بدرجة أكبر من اللامركزية ، وأن يكون جهاز الإدارة أكثر كفاءة وذلك حتى يمكن التعامل مع تعقد الأعمال ومع العمليات اليومية الأكثر صعوبة هذا مع العلم بأن كثير من الشركات العائلية تتجاهل ضرورة تطوير أعمالها كما أنها تجعل مناصب الإدارة العليا الرئيسية حكراً على أفراد العائلة .
- على الرغم من أن كثيراً من أفراد العائلة قد يكونوا مديريين مهرة ويمكنهم أن يضيفوا الكثير لشركتهم إلا أنهم في أغلب الأحيان يكونوا غير مؤهلين لأداء المهام المطلوبة وحتى عندما يكون جميع أفراد العائلة مديريين أكفاء فإنهم قد يفتقدون المهارات والخبرات المتخصصة التي يقتضيها التوسع في أعمال الشركة وتعقدتها.
- تدرك العائلات الناجحة في أعمالها أنه يجب في الأجل الطويل تخفيض عدد بعض أفراد العائلة واستبدالهم بعناصر أكثر مهارة وخبرة من خارج العائلة. وفي هذا السياق نشير إلى أن ضمان تواجد مديريين مناسبين لدى الشركة العائلية على مستوى الإدارة العليا يعتبر العلميات التي يجب البدء فيها مبكراً، بل منذ مرحلة مؤسس (مؤسسي) الشركة العائلية وفيما يلي



ثالثاً: تبني ممارسات إدارية ابتكارية لضمان استمرارية الشركات العائلية

5- ضمان انتقال مناصب الرئيس التنفيذي والإدارة العليا في الشركات العائلية

أهمية وضع خطة رسمية لانتقال مناصب الإدارة العليا في الشركات العائلية: إن تخطيط انتقال مناصب الإدارة العليا بما فيها منصب الرئيس التنفيذي هي عملية تستلزم المضي قدماً في عدة خطوات لضمان سلامة هذه العملية ووضع خطة رسمية لانتقال المناصب العليا ضمن استمرار نشاط الشركة العائلية وبالتالي زيادة فرص بقائها ، حين تنتقل من جيل إلى جيل لاحق . وتختلف عملية التخطيط لانتقال منصب الرئيس التنفيذي من شركة عائلية لخرى حسب درجة تعقد أعمالها ودرجة انخراط أفراد العائلة فيها ومدى توفر مرشحين أكفاء من أفراد العائلة لمنصب الرئيس التنفيذي.

قد تقرر بعض الشركات العائلية تعيين رئيس تنفيذي من خارج الشركة في حالة عدم توفر مرشحين أكفاء لهذا المنصب من داخل العائلة أو من موظفي الشركة . وفي هذه الحالة تقوم لجنة من مجلس الإدارة (لجنة التعيينات) بقيادة عملية التخطيط لانتقال منصب الرئيس التنفيذي وتبدأ اللجنة بوضع معايير اختيار الرئيس التنفيذي القدام قبل البحث عن المرشحين المناسبين . وبالإضافة إلى ذلك تجد بعض الشركات المملوكة لعائلات من المفيد توظيف أشخاص مصرفين في انتقاء الأفراد (headhunters) وذلك بغرض توسيع دائرة المرشحين.

- إن قضية انتقال منصب الرئيس التنفيذي والإدارة العليا أهم قضية تواجهها الشركات بما فيها الشركات العائلية ، ويرجع ذلك ان المديرين في مستوى الإدارة العليا يشكلون عادة القوة الدافعة لأداء الشركة ونموها واستمراريتها . وتزداد أهمية هذه القضية بالنسبة للشركات العائلية وتصبح قضية شائكة عندما يتسع نشاط الشركة ويصبح لديها العديد من المرشحين لمناصب الإدارة العليا من مختلف فروع العائلة ، ونشير في هذا الصدد أن كثير من الشركات العائلية تؤجل وضع خطة لانتقال مناصب المديرين في الإدارة العليا حتى اللحظة الأخيرة وهذا يؤدي إلى خلق أزمات قد تودي بحياة الشركة العائلية. ونشير هنا أن الشركات العائلية تتأخر في وضع خطة لانتقال منصب الرئيس التنفيذي بها للعديد من الأسباب من أهمها:-
- يؤخر أفراد العائلة اتخاذ قرار في هذا الشأن حتى يتجنبوا خلق خلافات بين أفراد العائلة ، إذا كان هناك العديد من الأشخاص من ضمن العائلة الذين يمكنهم تقلد منصب الرئيس التنفيذي.
- يؤخر أفراد العائلة اتخاذ هذا القرار لأنه لا يوجد شخص في العائلة أو خارجها يعتبر قادراً على أن يحل محل الرئيس التنفيذي الحالي.
- يتجنب أفراد العائلة تناول هذه القضية حتى لا يناقشوا موضوع فقدان قائد العائلة (الرئيس التنفيذي الحالي) نهائياً.
- يرفض الرئيس التنفيذي الحالي الاعتراف بان الشركة يمكن ان تستمر بدونه كما انه يخشى من التقاعد ويرفض تناول قضية انتقال منصب الرئيس التنفيذي

المحور الرابع استراتيجيات الحفاظ على استقرار الشركات العائلية

ثالثاً: تبني ممارسات إدارية ابتكارية لضمان استمرارية الشركات العائلية



7- الفصل بين الإدارة والملكية

الفصل بين الإدارة والملكية مع اتساع حجم الشركة وتنوع نشاطاتها، حيث إنه مع استمرار نمو الشركات وازدياد قوتها الاقتصادية واتساع حجم الأسواق داخلياً وخارجياً، أصبحت هذه الشركات تسيطر على الأنشطة التي تمارسها، وفي كثير من الأحيان على مجمل النشاط الاقتصادي على مستوى العالم ككل، وفي ظل ذلك توجد أهمية للفصل بين مجلس الإدارة والإدارات التنفيذية والجهات الرقابية من حيث الصلاحيات والمسؤوليات ومعايير قياس الأداء وهذا يساعد في القضاء على الازدواجية والسلبية وسد الثغرات وتعريف المسؤوليات والمهام بشكل واضح، وبالتالي إمكانية المحاسبة والمسائلة لجميع المستويات الإدارية والفردية ووضع الروابط بين مختلف الإدارات ووضوح قنوات التنفيذ بعيداً عن الغموض والالتباس.

6- تطبيق البرامج التدريبية

- يعتبر موضوع التعليم مطلباً ضرورياً وهاماً بشكل عام وليس فقط للمنشأة العائلية فقد ذهب البعض إلى ضرورة أن يكتسب أبناء المنشأة العائلية الخبرة خارج المنشأة أولاً قبل أن ينتقلوا للعمل بمنشأتهم العائلية، فالأبناء الذين يعملون خارج منشآت أسرهم يتمكنون من اكتساب الشعور بما يشعر به غيرهم من العاملين في منشأتهم الأسرية.
- ويجب على الشركات العائلية ألا تكتفي باستخدام العمالة فقط، بل عليها أن تنشئ مراكز تدريبية داخل شركاتها لتدريب العمالة المتوافرة لديها، فضلاً عن فتح أبواب التدريب بالتعاون مع الجامعات، والكليات التقنية، والمدارس الفنية لطلاب الجامعات، كل في تخصصه.

المحور الرابع استراتيجيات الحفاظ على استقرار الشركات العائلية



رابعاً: تطبيق الإدارة الاستراتيجية للحفاظ على استمرارية الشركات العائلية

1- إعادة هيكلة الشركة والعمل على تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

يمكن أن تشمل برامج إعادة الهيكلة ما يتعلق بالتالي:

- البناء المؤسسي.
- التكامل الأفقي.
- التركيز على البيئة الخارجية ومتطلبات العميل.
- التركيز على خفض التكاليف.
- الاعتماد على التقنية الحديثة.
- انتقاء القيادات الشابة من بين أفراد عائلات الأعمال طبقاً لمعايير الكفاءة الإدارية.
- إعادة النظر في التنظيم الداخلي للشركة.
- رسم الأهداف العامة والخطط الإستراتيجية للشركة.
- تنمية مهارات القياديين بالعائلة.
- استقطاب الكفاءات المهنية.
- تشجيع العمل الجماعي
- إدخال أعضاء من خارج العائلة في مجلس الإدارة أو مجلس المديرين.
- وضع نظام رقابة داخلية يعتمد على الفصل بين المسؤوليات ووضوح خطط السلطة والمسئولية.
- الاهتمام بالشفافية.
- إيجاد أطر قانونية وإدارية ومالية متينة لضمان سلامة الأداء.
- إعطاء الأولوية للتخطيط الطويل الأجل.

المحور الرابع استراتيجيات الحفاظ على استقرار الشركات العائلية

رابعاً: تطبيق الإدارة الاستراتيجية للحفاظ على استمرارية الشركات العائلية



2- الاندماج مع الشركات الأخرى كخيار استراتيجي:

يعتبر هذا الخيار توجه عالمي بين الشركات العائلية حيث يحقق الاندماج العديد من المزايا أهمها:

- ❑ إنشاء كيان أكبر قادر علي المنافسة.
- ❑ تنويع القاعدة الإنتاجية.
- ❑ الاستفادة من الأسواق المالية والتحالفات العالمية.
- ❑ تطبيق قواعد الإدارة الحديثة.
- ❑ التطور التقني.
- ❑ تحقيق الميزة التنافسية بالاستفادة من اقتصاد الحجم.
- ❑ تخفيض التكاليف نتيجة الاندماج.

المحور الرابع
استراتيجيات الحفاظ
على استقرار
الشركات العائلية



خامساً: التحول إلى شركات مساهمة

مفهوم التحول لشركات مساهمة عامة

المحور الرابع استراتيجيات الحفاظ على استقرار الشركات العائلية

- يعد التحول إلى شركات مساهمة من الخيارات المطروحة للمحافظة على استمرارية الشركات العائلية ودعم دورها في عملية التنمية الاقتصادية وصمودها أمام كافة التحديات المحلية والخارجية.
- الأسباب التي تحد من تحول الشركات العائلية الناجحة إلى شركات مساهمة عامة يمكن أن تكون أحد أو بعض الأسباب التالية:
 - عدم الرغبة في الخضوع للرقابة حيث أن الشركات المساهمة العامة تخضع للرقابة من قبل هيئة سوق المال.
 - عدم الرغبة في القيام بعملية الإفصاح أو الكشف عن أسرار الشركة حيث تلزم هيئة سوق المال الشركات المساهمة العامة بالإفصاح الكامل عن بياناتها بشكل دوري وكذلك الإفصاح عن المعلومات الجوهرية والأحداث الطارئة التي تتعرض لها والتي يتوقع أن يكون لها تأثير كبير في أسعار الأسهم وفي قرارات المستثمرين.
 - زيادة حجم الأعباء والتكاليف التي تتحملها شركات المساهمة العامة والناجمة عن الالتزام بالمتطلبات القانونية للجهات الرقابية الخاضعة لها.
- تقتضي عملية تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة تحقيق تغيير شامل في هيكلية الشركات بحيث يتحول الشكل القانوني لها إلى شركة مساهمة تطرح أسهمها في سوق رأس المال للاكتتاب فيها من قبل جمهور المستثمرين ولذلك هناك العديد من الجوانب الواجب مراعاتها قبل السماح للشركات العائلية بالتحول إلى شركات مساهمة عامة وذلك لضمان تحقيق الأهداف من وراء عملية التحول ومنها:
 - التركيز على الشركات الناجحة الكبيرة منها أو المتوسطة ذات المستقبل الواعد لإنها سوف تكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف من وراء التحول.
 - عدم السماح للشركات العائلية الضعيفة أو المتعثرة بالتحول لأنها سوف تشكل عبئاً على سوق الأوراق المالية.
 - التدرج في عملية التحول إلى شركة مساهمة عامة وخاصة بالنسبة للشركات العائلية التي لا تأخذ شكل شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة مساهمة مقفلة وذلك بتحويلها أولاً إلى شركة محدودة المسؤولية أو شركة مقفلة.



سادساً: تطبيق الحوكمة

1- أهمية حوكمة الشركات العائلية:

- يؤكد الخبراء أنه مع تطبيق نظام الحوكمة على الشركات العائلية ينتظر أن يتم تحقيق عدد من النتائج الجيدة، لعل من أهمها نشر جو من الطمأنينة في أوساط المستثمرين وحملة الأسهم، ومنع حدوث حالات الفساد المنتشرة في الشركات نتيجة لعدم تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية بالإضافة إلى توفير مصادر تمويل للشركة في ظل تزايد حركة انتقال التدفقات الرأسمالية.
- وتضمن الحوكمة القوية للشركات تحقيق ما يلي:
 - تحسين درجة الوصول الى أسواق رأس المال والأسواق المالية وجذب قدر أكبر من الاستثمارات.
 - إقامة نظام لنواحي الرقابة الداخلية يعمل على زيادة درجة المساءلة والشفافية في التعامل مع المستثمرين والدائنين.
 - تقوية الإدارة من خلال وضع استراتيجيات سليمة للشركة تتولد عنها هوامش أرباح أفضل.
 - المساعدة في منع الكوارث المصرفية الناشئة عن النظم حتى في الدول التي لا يجرى تداول أسهم معظم شركاتها في بورصات الأوراق المالية.
 - حماية مساهمي الاقلية واستثماراتهم.
 - تقليل حدوث الفساد.
 - ضمان الانتقال السلس للثروة بين الأجيال الى جانب تقليص تضارب المصالح.
- في حين أن الحوكمة الضعيفة أو غير الموجودة تعني:
 - تقليص فرص جذب القدر الكافي من رأس المال، وتآكل القدرة التنافسية، ومحدودية خلق فرص العمل.
 - التأثير على معنويات العاملين والتزاماتهم تجاه الشركة. واحتمال التسبب في توقف الشركة عن العمل نظراً لعدم وجود استراتيجية ثابتة وقيادة قوية للشركة من جانب مجلس الادارة.

المحور الرابع استراتيجيات الحفاظ على استقرار الشركات العائلية



سادساً: تطبيق الحوكمة

2- أهم مزايا الحوكمة في الشركات العائلية:

تحفيز العاملين

تمثل القوى العاملة مجموعة أساسية من مجموعات أصحاب المصالح في كل شركة، ويمكن للشركة من خلال شهرتها بتوفر مكان عمل منصف، أن تحسن من قدرتها على استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، وتؤثر سمعة الشركة في تحديد ما إذا كانت مكان عمل مفضل أم لا، ويمكن أن يساعد كون الشركة مكان عمل مفضل في جذب قوى عاملة متميزة بمهارات أفضل وإنتاجية أعلى. غير أن ذلك يتطلب مراقبة متواصلة لسياسات الشركة والبيئة التنافسية لضمان أن يتلقى الموظفون معاملة حسنة وأجور منصفة، مع الحفاظ على أهداف الشركة طويلة المدى في نفس الوقت.

إدارة النمو

من العناصر الأساسية لحوكمة الشركات هو وجود مجلس إدارة قوي، ويجب على المجلس أن يحدد رؤية واضحة لمستقبل الشركة وأن يصنع قرارات للتقدم على هذا الطريق بأسلوب مقصود وواضح واستراتيجي. ويمكن أن يعطي الاستعانة بمدراء من الخارج إلى المجلس ميزة للشركة في تعزيز قدرتها الداخلية، والحصول على معرفة جديدة، وتحسين وضعها التنافسي، والمجلس الذي يضم مدراء خارجيين ذوي خبرة، يكون بمثابة مورد استراتيجي يقدم النصيحة والمشورة في الوقت المناسب للرئيس التنفيذي وغيره في الإدارة، حيث تنطلق الشركة في استراتيجية النمو الخاصة بها،

الحصول على رأس المال وجذب المستثمرين

- تؤدي الشفافية والضوابط المالية والحقوق والمسؤوليات الواضحة للمجلس والإدارة والمساهمين ذوي الحصة الحاكمة والمساهمين الخارجيين والناطقة من أنظمة حوكمة رشيدة للشركات إلى تقليل تخوف المستثمرين، وقد أوضحت البحوث التي أجرتها شركة ماكينزي & كومباني بالتعاون مع البنك الدولي، أن المستثمرين على استعداد لدفع قيمة أعلى للسهم للشركات التي تمتاز بممارسات الحوكمة، مقارنة بتلك التي تفتقر إلى مثل هذه الممارسات.

إدارة المخاطر

- أن تأسيس إطار قوي لحوكمة الشركات يشتمل على مشاركة مجلس إدارة قوي يساعد الشركات على تقييم المخاطر بصورة أكثر فاعلية، والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.
- ويعد أعضاء المجلس عنصراً رئيسياً في وضع استراتيجية للمخاطر وإجراءات للحد منها في أي شركة، ويلعب أعضاء مجلس الإدارة المستقلون دوراً خاصاً لأن تقييمهم للمخاطر يكون محايداً ولا يقع تحت تأثير الإدارة بالإضافة إلى ذلك يتم اختيار العديد من أعضاء المجلس الخارجيين لخبراتهم ومهاراتهم الخاصة، ويمتازون باعتيادهم على منظومة مخاطر مختلفة عن تلك الخاصة بالإدارة التنفيذية.

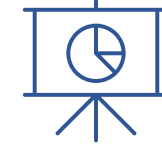
المحور الرابع استراتيجيات الحفاظ على استقرار الشركات العائلية

النتائج والتوصيات



نتائج الورقة

توصلت الورقة لعدد من النتائج أهمها:



أبرز نتائج الورقة

رغم المزايا التي تتسم بها الشركات العائلية، إلا أن هناك بعض الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى ضعف أدائها ومن أهمها ضعف روح التأسيس عند غياب المؤسسين، و ضعف الترابط والتواصل بين الأجيال من جيل إلى جيل، و الخلافات الناتجة عن اختلاف الطباع والقدرات، و تضارب المصالح لدى كبار مديري الشركات من أبناء العائلة مع أعمالهم الخاصة، وعدم القدرة على اجتذاب الكفاءات والاحتفاظ بها و عدم تطبيق قواعد حوكمة الشركات، والقيادة الفردية.

بشكل عام فتمثل في القدرة على إدارة عدد كبير من رجال الأعمال نظرا لتجزئة وكبر الشركات، وعملية الانتقال إلى الجيل الثالث، و فتح الأسواق والمنافسة فيها، و الانكماش الاقتصادي الحاد.

تنحصر مراحل دورة حياة الشركات العائلية في أربعة مراحل رئيسية تبدأ من مرحلة الجيل الأول حيث تنحصر صلاحيات وقرارات الإدارة العليا في يد مؤسس الشركة وتنتهي بالجيل الرابع والتي قد يرى فيها بعض أفراد العائلة ضرورة استمرار الشركة والبعض الآخر يرغبون في بيع حصصهم، وآخرون يهتمون بإنشاء مجالات جديدة.

تتسم الشركات العائلية بالعديد من المزايا والتي من أهمها زيادة روح العمل الجماعي، و سهولة العمل وسرعة اتخاذ القرار نتيجة لعدم تعقد الهيكل الإداري، و زيادة درجة المرونة والقابلية للتغيير، و قدرة أكبر في التصرف الإداري والمالي، كما أنها تتميز عن غيرها من الشركات بالرؤية بعيدة المدى والاستقرار في القيادة والوفاء والالتزام و المرونة والعلاقات القوية مع العملاء.

الشركات العائلية تساهم بنسبة 75% من استثمارات القطاع الخاص وتقوم بتشغيل نسبة 70% من العمالة في منطقة الخليج العربي. و نحو 70% من الشركات العائلية الخليجية ما زال مؤسسوها يديرونها، بينما يدير 20% منها الجيل الثاني، أما 10% الباقية فيديرها الجيل الثالث و معظم الشركات العائلية في منطقة الخليج العربي يقل عمرها عن 60 عاماً، وقد بدأت العديد من هذه الشركات في ممارسة نشاط التجارة ثم توسعت في العديد من الأنشطة. ويتولى الإدارة في معظم الشركات العائلية الخليجية أعضاء الجيل الأول أو الثاني من العائلة، بينما يقل عدد الشركات التي يديرها الجيل الثالث.

التوصيات

خلصت الورقة إلى التوصيات التالية:

توصيات الورقة

1- تبني دستور أو ميثاق للعائلة: حيث يبرز أهمية لقيام الشركات العائلية بوضع ميثاق أو دستور لها وبما يساعد على غرس مجموعة من القيم لدى أبناء العائلة تساعد على استقرارها، وذلك في ظل وجود العديد من الاعتبارات التي يصعب ضبطها بالقواعد والأنظمة الرسمية، وأهمية توفير مرجعية لتحديد الحقوق والواجبات بشكل قاطع ومتفق عليه، والحاجة لوجود قواعد تفصل بين العلاقات والشؤون العائلية وأعمال الشركة .

2- تأسيس مجلس للعائلة: من أجل متابعة تطبيق دستور أو ميثاق العائلة واعتماد السياسات العامة للشركة، ووضع خططها الاستراتيجية، ومتابعة سلوك أفراد العائلة وتصحيح توجهاتهم، وفرض المنازعات التي قد تحدث.

3- تأسيس مجلس استشاري في الشركة ، وتقوم الشركة العائلية بتشكيله عندما يتألف مجلس إدارتها من أفراد العائلة ومن مديري الإدارة العليا بالشركة فقط ، فقد يفتقد مجلس الإدارة الخبرة والرؤية الأوسع في بعض المجالات الاستراتيجية مثل التسويق والتمويل وإدارة الموارد البشرية والتسويق الدولي وبالتالي يتم تشكيل المجلس الاستشاري في هذه الوضع لتعويض أوجه القصور في مجلس الإدارة دون أن تقوم العائلة بتخفيف سيطرتها على القرارات أو أن تكون مضطرة لأن تدلي بمعلومات هامة للأطراف خارجية . ويمكن ان يضيف المجلس الاستشاري أيضاً قيمة للشركة العائلية من خلال شبكة العلاقات التي يمكن أن يقيمها أعضاؤه في مجال الأعمال.

4- تعيين أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة في الشركات العائلية فأعضاء مجلس الإدارة الذين يتمتعون بالاستقلال الحقيقي أن يناقشوا ويتحدوا أفكار العائلة وأن يحققوا المزيد من الانضباط لاجتماعات مجلس الإدارة . ويضاف إلى ذلك فإن حضور أعضاء مستقلين في اجتماعات مجلس الإدارة يمكن ان يحول دون قيام أفراد العائلة في المجلس دون إهدار الوقت الثمين في مناقشة القضايا التي تخص العائلة، مع التركيز بدلاً من ذلك على استراتيجية الشركة وآلية الإشراف عليها.

5- تمكين المديرين غير المنتمين للعائلة في الشركة العائلية حيث أنه باتساع حجم العائلة وزيادة تعقد أعمالها ، يصبح من الضروري وجود هيكل إدارة رسمي وان يتم اتخاذ القرارات بدرجة أكبر من اللامركزية ، وأن يكون جهاز الإدارة أكثر كفاءة وذلك حتى يمكن التعامل مع تعقد الأعمال ومع العمليات اليومية الأكثر صعوبة هذا مع العلم بأن كثير من الشركات العائلية تتجاهل ضرورة تطوير أعمالها كما أنها تجعل مناصب الإدارة العليا الرئيسية حكراً على أفراد العائلة .

6- ضمان انتقال مناصب الرئيس التنفيذي و الإدارة العليا في الشركات العائلية، حيث أن إن قضية انتقال منصب الرئيس التنفيذي والإدارة العليا أهم قضية تواجهها الشركات بما فيها الشركات العائلية ، ويرجع ذلك ان المديرين في مستوى الإدارة العليا يشكلون عادة القوة الدافعة لأداء الشركة ونموها واستمراريتها . وتزداد أهمية هذه القضية بالنسبة للشركات العائلية وتصبح قضية شائكة عندما يتسع نشاط الشركة ويصبح لديها العديد من المرشحين لمناصب الإدارة العليا من مختلف فروع العائلة

التوصيات

خلصت الورقة إلى التوصيات التالية:

10- تطبيق الحوكمة: وأهمية ذلك خاصة فيما يتعلق بزيادة قدرة الشركة على توفير التمويل بتكلفة تنافسية، حيث يؤكد الخبراء أنه مع تطبيق نظام الحوكمة على الشركات العائلية ينتظر أن يتم تحقيق عدد من النتائج الجيدة، لعل من أهمها نشر جو من الطمأنينة في أوساط المستثمرين وحملة الأسهم، وتعظيم قيمة الشركة .

7- الفصل بين الإدارة والملكية: بحيث يتم الفصل بين مجلس الإدارة والإدارات التنفيذية والجهات الرقابية من حيث الصلاحيات والمسؤوليات ومعايير قياس الأداء وهذا يساعد في القضاء على الازدواجية والسلبية وسد الثغرات وتعريف المسؤوليات والمهام بشكل واضح، وبالتالي امكانية المحاسبة والمسائلة لجميع المستويات الإدارية والفردية ووضع الروابط بين مختلف الإدارات ووضوح قنوات التنفيذ بعيدا عن الغموض والالتباس .

8- إعادة هيكلة الشركة والعمل على تطبيق الإدارة الاستراتيجية: وبما يشمل البناء المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي ، والتكامل الأفقي، وعقد تحالفات استراتيجية والتركيز على التدريب وكذلك التركيز على البيئة الخارجية ومتطلبات العملاء، والاعتماد على التقنية الحديثة، وانتقاء القيادات الشابة في العائلة طبقاً لمعايير الكفاءة الإدارية.

9- دراسة إمكانية التحول إلى شركات مساهمة: خاصة بالنسبة للشركات العائلية كبيرة الحجم.

تابع- توصيات الورقة

1- أبرز المراجع العربية:

- آفاق التنمية الاقتصادية في المنطقة الشرقية، غرفة الشرقية ، 2010م.
- إنهيار الشركات العائلية، <https://www.abahe.uk/Research-Papers/The-collapse-of-family-businesses.pdf>
- جريدة الأيام، طرح الشركات العائلية يضمن الاستمرارية ويحفظ الاسم والثروة، بتاريخ 2 فبراير 2014م، <https://www.alayam.com/alayam/local/263962/News.html>
- جريدة الشرق الأوسط، 3 مبادرات لضمان استمرار الشركات العائلية بعيدًا عن الخلافات، 13 إبريل 2016م
- د. سامي سلمان، " التخطيط الاستراتيجي للشركات العائلية"، ورقة عمل منشورة على موقع : www.samiselman.com.
- د. عبد اللطيف بن عبد العزيز خمّام، عرض مرئي مقدم لغرفة الرياض بعنوان " الشركات العائلية... الطريق إلى المستقبل".
- دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، مؤسسة التمويل الدولية -مجموعة البنك الدولي، 2009م
- الشركات العائلية السعودية في عصر العولمة (التحديات وسبل التهيؤ)، مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية.
- الشركات العائلية في ميزان الاستدامة، موقع العربية بتاريخ 12/3/2015 م <https://www.alarabiya.net/ar/aswaq/2015/03/12/l>
- الشركات العائلية ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، دراسة منشورة في: <http://www.hrdiscussion.com/hr>
- الشركات العائلية» .. كيف يمكن استمرار النجاح؟ <https://www.arado.org/ManagementNews/archives/9788>
- شركة KPMG، تقرير حول حل النزاعات في المنشآت العائلية، 2023
- صحيفة الإعلان الإلكترونية السعودية، مقال رقم 802 .
- مركز أبحاث فقه المعاملات الاسلامية، عبد القادر ورسمه غالب، دستور العائلة.
- منتدى الإمارات الاقتصادي الإلكتروني.
- موقع غرفة الشرقية على شبكة الانترنت ، كي بي إم جي "تُناقش 6 تحديات تقف أمام استمرارية نمو الشركات العائلية ، بتاريخ 13 مارس 2017م.
- موقع مباشر على شبكة الانترنت ، العشوائية وتضارب المصالح أسباب تمنع استمرارية الشركات العائلية.



المراجع



المراجع

2- أبرز المراجع الأجنبية:

- Barclays wealth Insights, Economist Intelligence Unit, Volume 5: Evolving Fortunes, 2007.
- Barddley, D., 13 JUNE, 2017, "INFOGRAPHIC: SAUDI ARABIAN FAMILY BUSINESSES", Campdenfb.
- Carlock, R. and John L. Ward, 2001, " Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business", Palgrave Macmillan.
- GCC Family Business Face New Challenges, Booz & Co.
- Institute for family Business. "Family Business Management Perspectives: Succession".
- KPMG, February, 2018,"GCC Family Business Survey 2017".
- Lachenauer, R., 2016, "The 5 Models of Family Business Ownership". Harvard Business Review.
- Lynch, M., "Business Ownership Transition Guide: The power to manage your succession strategy". Bank of America.
- Overview of f Family Business Relevant Issues, Austrian Institute for SME Research , Vienna, 2008.



غرفة الشرقية
ASHARQIA CHAMBER

chamber.org.sa



قطاع تطوير الأعمال | مركز الاستثمار والدراسات
جميع الحقوق محفوظة ©