

أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية
ومؤسسات النقد العربية

حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية



اعداد
د. رامي يوسف عبيد
المصطفى بنتور
د. الوليد طلحة

أمانة
مجلس محافظتي المصارف المركزية
ومؤسسات النقد العربية

دراسة
حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية

إعداد
د. رامي عبيد
المصطفى بنتور
د. الوليد طلحة

صندوق النقد العربي
يناير 2020

المحتويات

تمهيد.....	3
أولاً: تعريف وواقع الشركات العائلية حول العالم.....	4
ثانياً: الشركات العائلية في العالم (الأداء والحوكمة والتحديات).....	12
ثالثاً: تجارب الدول العربية فيما يخص حوكمة الشركات العائلية.....	32
رابعاً: الخلاصة والتوصيات.....	76

تمهيد

تلعب الشركات العائلية دوراً محورياً في التنمية الاقتصادية وتساهم في تحقيق النمو الشامل وتوفير فرص العمل، حيث تمثل حوالي 70 في المائة من إجمالي الشركات في العالم. في أمريكا اللاتينية لوحدها تساهم الشركات العائلية بحوالي 60 في المائة من الناتج القومي الإجمالي. تهدف الدراسة الىلقاء الضوء على الشركات العائلية لمساهمتها الفاعلة في العديد من الدول على مستوى العالم وذلك بالتطرق الى بعض الجوانب المهمة مثل التحديات التي تواجهها وكيفية التغلب عليها. كذلك تهدف الدراسة الى التطرق الىالتجارب العربية.

فيما يخص الشركات العائلية بالتركيز على ثلاثة جوانب أساسية تشمل: تجارب المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، وتجارب البنوك التجارية، وتجارب الشركات العائلية. وذلك بناء على ثلاث استبيانات، تم توجيه اثنين منهما إلى المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية والبنوك التجارية، أما الاستبيان الثالث فتم توجيهه لعينة من الشركات العائلية العربية من خلال وزارات الصناعة والتجارة في الدول العربية.

تم تقسيم هيكل الدراسة الى ثلاث أجزاء، تناول الجزء الأول تعريف وواقع الشركات العائلية على مستوى العالم، بينما احتوى الجزء الثاني على أداء الشركات العائلية والتحديات التي تواجهها، بالإضافة الى حوكمة الشركات العائلية. أما الجزء الثالث فيستعرض حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية، وتخلص الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات.

أولاً: تعريف وواقع الشركات العائلية حول العالم

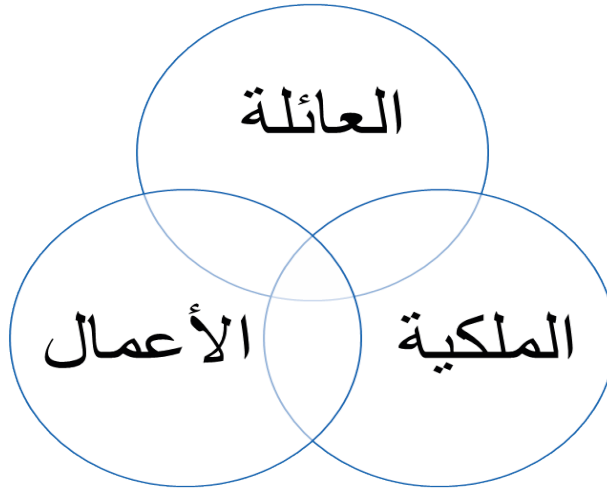
وفقاً لدليل الشركات العائلية الذي يصدر عن مؤسسة التمويل الدولية، فإن الشركة العائلية هي الشركة التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس (المؤسسون) الذين يعتزّمون نقل الشركة إلى الجيل القادم¹. على الرغم من ذلك، يصعب إيجاد تعريف موحد لمفهوم الشركات العائلية، بالتالي من الصعوبة بمكان وصفها وتعريفها تعريف دقيق أو موحد لأنها تعتبر متعددة الأبعاد، إلا أنه يمكن تعريف الشركات العائلية بأنها " الشركة التي تمتلك فيها أسرة واحدة غالبية الحصة من رأس المال أو تمتلك فيها أصول كافية بما يمكنها من إدارة الشركة وبالتالي المشاركة في الوظائف الإدارية العليا والتمتع بسلطة اتخاذ القرار في الشركة"². يشار إلى أن هذا قد شهد تغيرات عبر الحقب التاريخية المختلفة، لكن يعتبر هذا التعريف من أهم التعريفات المستخدمة على نطاق واسع. استخدمت بعض الدراسات التعريف السابق كنقطة بداية لمزيد من البحث في مجال حوكمة الشركات العائلية، غير أن المتخصصين في المجال قد أشاروا كذلك إلى تعريفات أخرى للشركات العائلية.

من ناحية أخرى، تشير المفوضية الأوروبية إلى وجود تباين تعريف الشركات العائلية بالاعتماد على نوع الشركة والبيئة العاملة بها، ولا يقتصر نطاق عمل الشركة العائلية على قطاع بعينه أو مجال محدد، بل يغطي كافة

¹ مجموعة البنك الدولي، مؤسسة التمويل الدولية (2009)، دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية.

² Andrea Colli & Mary Rose, Family Business, Chapter (9),

المجالات والقطاعات المختلفة، وعلى الرغم من ذلك، لا بد أن يستوفي التعريف بصورة عامة عناصر رئيسية ومهمة مثل: (العائلة، والملكية، وصاحب الشركة) هذه المكونات الثلاث، عُرفت فيما بعد بمنهجية "الثلاث دوائر" عند دراسة ظاهرة الشركات العائلية. كما في الشكل التالي³.
شكل (1): القطاعات الرئيسية في الشركة العائلية



SOURCE: GERSICK, K., DAVIS, J., MCCOLLOM HAMPTON, M., AND LANSBERG, I. (1997). GENERATION TO GENERATION: LIFE CYCLES OF THE FAMILY BUSINESS. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.

أُجريت بعض الدراسات الاستقصائية على واقع الشركات العائلية في عدد من الدول. في المملكة المتحدة على سبيل المثال تُعرف الشركة العائلية بتعريفات عدة مثل الشركة التي ينظر إليها رئيسها التنفيذي ومديرها أو رئيسها على أنها شركة عائلية، وإن يكون أكثر من 50 في المائة من أسهم

³ Tagiuri & Davis, 1982.

التصويت العادية مملوكة لأفراد أكبر مجموعة عائلية تربطها علاقات الدم والزواج. كذلك يُطلق اسم شركة عائلية على الشركة التي ينحدر واحد أو أكثر من مجلس إدارتها من أكبر مجموعة عائلية تملك الشركة، وان ينحدر 51 في المائة أو أكثر من فريق الإدارة من أكبر مجموعة عائلية تملك الشركة. هناك تصنيف آخر للشركات العائلية، يتمثل بأن تكون مملوكة للجيل الثاني أو أفراد العائلة⁴.

من ناحية أخرى، أُجريت دراسة حول وضع الشركات العائلية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في **هولندا** وتم التوصل إلى استخلاص المفهوم الواسع والضيق للشركات العائلية بحيث يتم الاعتماد على معيارين رئيسيين بناءً عليهما يتم الحكم على ما إذا كانت الشركة عائلية أم غير عائلية هما: ملكية العائلة وإدارة العائلة. حيث عُرفت العائلة أنها العائلة الممتدة التي تشمل الأخوال والأعمام والخالات والعمات، وأبناء الإخوان والأخوات وبنات الأخوات والإخوان والأقرباء الآخرين المرتبطين بروابط الدم والزواج. ووفقاً للمفهوم الواسع، تُعتبر الشركة عائلية في **هولندا** إذا كان أكثر من 50 في المائة من أسهم التصويت بالشركة مملوكة لعائلة واحدة وأكثر من 50 في المائة من أعضاء مجلس الإدارة ينحدر من العائلة التي تملك الشركة. أما المفهوم الضيق فيشير إلى أن الشركة العائلية هي التي يكون فيها أكثر من 50 في المائة من أسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة، إضافة إلى أن تكون الشركة مملوكة للجيل الثاني أو ما بعده من أعضاء

⁴ Westhead, P. and Cowling, M. (1998). Family Firms Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship*.

العائلة.⁵ في الامارات تُعرف الشركات العائلية أنها "الشركات التي تمتلك فيها عائلة إماراتية واحدة ما لا يقل عن 51 في المائة من أسهمها، ويضم مجلس إدارتها عضواً واحداً على الأقل من أفراد العائلة المالكة للشركة".⁶ لا يقل دور الشركات العائلية شأناً عن الشركات غير العائلية أو ذات المساهمة العامة، فهي تعتبر ذات أهمية في السوق العالمية منذ زمن بعيد حتى التاريخ الحديث. حيث لعبت الشركات العائلية دوراً ملموساً في الثلاث ثورات الصناعية الأخيرة من خلال تخفيف معدلات البطالة وتوليد الدخل وتراكم الثروات ورأس المال، ومن المتوقع أن يكون لها شأن كبيراً في ظل التطورات التقنية والثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي.

تساهم الشركات العائلية بصورة فعالة في الأعمال الخيرية والتطوعية. في هذا الصدد، تشير الدراسة الاستقصائية التي أجرتها مؤسسة ماكينزي أند كومبني في عام 2014 على واقع الشركات العائلية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الى ان عدد من هذه الشركات قد وضعت إطاراً تنظيمياً لجهود العمل الخيري، في حين أن 36 في المائة من هذه الشركات تبني إستراتيجيات مستقبلية. أشارت الدراسة أيضاً الى أن حوالي 20 في المائة من الشركات العائلية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية قد

⁵ Hulshoff, H. (2001). Strategic Study: Family Business in the Dutch SME Sector, Definitions and Characteristics. EIM, Zoetermeer.

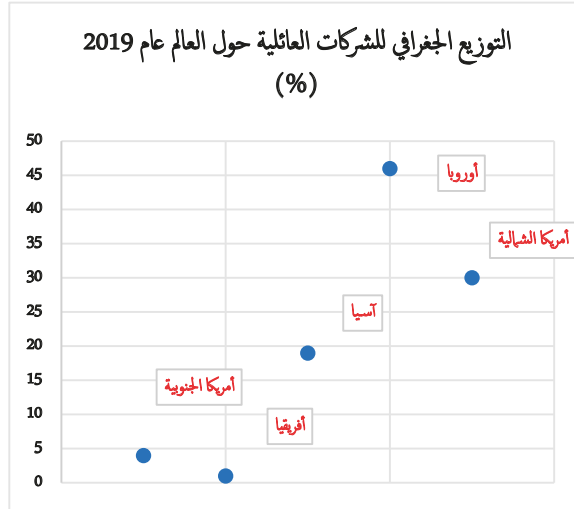
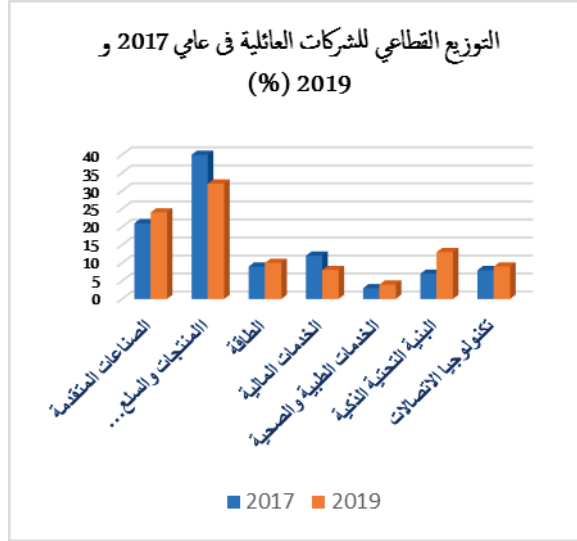
⁶ د. بلعيد رتاب وآخرون (2005)، الشركات العائلية في دبي: تعريفها، بنيتها، وأدائها، غرفة تجارة وصناعة دبي، إدارة البيانات والأبحاث الاقتصادية.

وضع إطاراً هيكلياً لحوكمتها، وأن حوالي 16 في المائة من الشركات العائلية حددت منهجية واضحة لتقييم أثر الجهود.⁷

تاريخياً، تعتبر "شركة كونغو غومي المحدودة" والتي تعمل في مجال الانشاءات، ومقرها مدينة أوساكا اليابانية من أقدم الشركات العائلية في العالم حيث يبلغ عمرها ما يربو 1400 عاماً. أما أقدم شركة عائلية في المملكة المتحدة فهي شركة "سنسيريز" التي تأسست في عام 1896. من ناحية أخرى، يتركز نشاط الشركات العائلية حول العالم في سبع قطاعات هي (السلع الاستهلاكية، والصناعات المتقدمة والثقيلة، والخدمات المالية، والطاقة، والعلوم الطبية والصحية، والبنية التحتية الذكية، وتقنية الاتصالات). مثلاً، بلغت نسبة الشركات العائلية العاملة في صناعة وتقديم المنتجات الاستهلاكية 40 في المائة عام 2017 من إجمالي أكبر 500 شركة عائلية في العالم، غير أن هذه النسبة انخفضت انخفاضاً ملحوظاً الى حوالي 32 في المائة عام 2019، كذلك انخفضت نسبة الشركات العاملة في مجال الخدمات المالية من 12 في المائة عام 2017 الى 8 في المائة عام 2019. من ناحية أخرى شهدت القطاعات الأخرى إقبلاً من الشركات العائلية للعمل بها. في مجال الصناعات المتطورة على سبيل المثال ارتفعت نسبة الشركات العائلية العاملة من 21 في المائة عام 2017 الى 24 في المائة عام 2019. وفي مجال البنية التحتية للتقنيات الذكية، ارتفعت النسبة الى 13 في المائة عام 2019 مقابل 7 في المائة عام 2017.

⁷ مؤسسة ماكينزي آند كومبني (2014) الشركات العائلية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

شكل (2): التوزيع القطاعي والجغرافي للشركات العائلية حول العالم لعامي 2017 و 2019 (%)



SOURCE: UNIVERSITY OF ST. GALLEN, & ERNST YOUNG (2015), FAMILY BUSINESS INDEX

تصدرت قارة أوروبا المركز الأول بين قارات العالم من حيث عدد الشركات العائلية في العام 2019، حيث بلغت نسبتها حوالي 46 في المائة من إجمالي أكبر 500 شركة عائلية في العالم، تلتها قارة أمريكا الشمالية (كندا، والولايات المتحدة الأمريكية) بنسبة 30 في المائة، في حين حققت كل من قارة أفريقيا وأمريكا اللاتينية مستويات منخفضة بالنسبة لعدد الشركات العائلية مقارنة بالقارات الأخرى وصل الى 4 في المائة و1 في المائة على التوالي. وشكلت الشركات العائلية في قارة آسيا حوالي 19 في المائة من إجمالي الشركات العائلية في العالم عام 2019.

على مستوى الدول العربية، تشير الدراسة الاستقصائية التي أجرتها مؤسسة ماكينزي أند كومبني على عينة من الشركات العائلية، أن الشركات العائلية تُعتبر الأكبر حجماً في منطقة الخليج العربي وهي شركات شابه نسبياً وتتراوح أعمارها بين 40 و60 سنة. توصلت الدراسة إلى أن حجم الأرباح السنوية التي تحققها الشركات العائلية مجتمعة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية تشكل حوالي 100 مليار دولار أمريكي، كما أن أكثر من 50 في المائة من الشركات العائلية تتضمن 5 مساهمين أو أقل. إضافة الى ذلك، فإن كافة الشركات العائلية يعمل بها فرداً واحداً من العائلة على الأقل بدوام كامل. كما أن 60 في المائة من الشركات العائلية تتضمن ستة أفراد من العائلة أو أكثر يعملون فيها. ما يجدر ذكره أن أغلبية هذه الشركات تقوم بتنويع نطاق عملها بشكل كبير داخل أسواقها المحلية، حيث يتركز نشاط حوالي 88 في المائة منها في خمس قطاعات وتحديدًا قطاع العقارات، والبناء والتشييد، والتجزئة، والصناعات التحويلية، والسياحة والترفيه،

وتمتلك 76 في المائة من الشركات فروع لها خارج منطقة دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

في عام 2015، دخل عدد من الشركات العائلية في الدول العربية قائمة أكبر 500 شركة عائلية في العالم، وتصدرت الشركات العائلية من القائمة العربية السعودية بعدد 3 شركات عائلية، وساهمت هذه الشركات في خلق فرص عمل وصلت الى حوالي 81 ألف وظيفة، وحققت أرباح إجمالية بلغت ما يقارب 13.2 مليار دولار أمريكي. في حين وصل عدد الشركات العائلية في الدول العربية الأخرى والتي دخلت قائمة الأكبر 500 شركة في العالم 4 شركات عائلية في كل من الإمارات، والكويت، والمغرب، ومصر. عالمياً احتلت الشركات العائلية في الولايات المتحدة الأمريكية قائمة أكبر 500 شركة عائلية حول العالم بعدد 101 شركة، وحققت أكبر 10 شركات عائلية في العالم صافي أرباح بلغت 1.7 تريليون دولار أمريكي وخلقت فرص عمل لما يقارب 4.5 مليون شخص.⁸

في عام 2019، حدثت بعض التغيرات في ترتيب الشركات العائلية العربية في قائمة أكبر 500 شركة عائلية في العالم، وذلك بظهور وافدين جدد الى قائمة 2019 بما يشمل شركتين إماراتيتين إحتلنا المركز 232، و 301 على التوالي، في حين خرجت شركتين سعوديتين من القائمة المحدثه لعام 2019. كما دخلت شركة مغربية قائمة أكبر 500 شركة في العالم عام 2019، وذلك في المركز 445. كما ظهرت الجزائر كدولة عربية جديدة في قائمة 2019

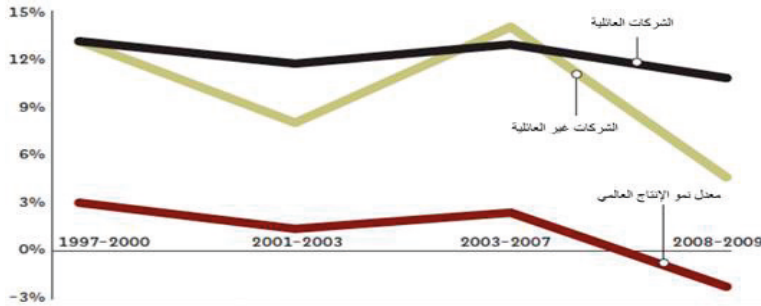
⁸ University of St. Gallen, & Ernst Young (2015), Family Business Index.

من خلال إحدى الشركات، حيث احتلت المرتبة 420، في حين خرجت شركة كويتية من قائمة أكبر 500 على مستوى العالم.

ثانياً: الشركات العائلية في العالم (الأداء والحوكمة والتحديات)

تتأقلم الشركات العائلية مع التغيرات الظرفية والأزمات الاقتصادية، إذ أثبتت أنها تتفوق على نظيراتها (أي الشركات غير العائلية) في درء المخاطر والتعافي من الأزمات والخروج من الركود بسرعة. يثبت الشكل رقم (3) أدناه كيف أن الشركات العائلية صمدت في وجه تراجع النمو العالمي في مطلع الألفية وصمدت بقوة أمام الأزمة العالمية 2008-2009. فبينما هوت عوائد الشركات غير العائلية من حوالي 14 في المائة قبيل الأزمة إلى حوالي 4 في المائة بعيد الأزمة، تراجعت أرباح الشركات العائلية بحوالي نقطتين مئويتين فقط مقابل حوالي 10 نقط مئوية للشركات غير العائلية.

شكل رقم (3): تفوق أداء الشركات العائلية على الشركات غير العائلية خلال الأزمات الاقتصادية



SOURCE: CORPORATE GOVERNANCE PROGRAM (2015). IFC ADVISORY SERVICES CONFERENCE, AMMAN, JORDAN, 2015.

يمكن إرجاع السر وراء تفوق الشركات العائلية في العالم على نظيرتها غير العائلية إلى عدة أمور أهمها الالتزام الذي توليه الإدارة العائلية لاستمرارية الشركة، وبالتالي إيلاؤها أهمية كبيرة للمستقبل طويل الأجل، والتخطيط الجيد لذلك. إضافةً إلى إمكانية وجود تخطيط استراتيجي غير تقليدي مرن يوائم بين أهداف الاستثمار العائلي التي تبتغي إرساء الأعمال على نحو مستدام للأجيال المقبلة، والأولويات الاقتصادية قصيرة الأجل. كل هذه الأمور تتطلب وجود إطار مؤسسي للشركات العائلية، يرسى قواعد الحوكمة لهذه الشركات.

يلقي البند التالي مزيد من الضوء على أداء الشركات العائلية في العالم من خلال أهم التقارير التي تصدرها مؤسسات دولية وشركات متخصصة، كما يهدف إلى التعريف بحوكمة الشركات العائلية والتحديات التي تراقفها.

تقرير KPMG حول الشركات العائلية الأوروبية

تقوم شركة KPMG بإعداد تقرير حول الشركات العائلية الأوروبية بالشراكة مع اتحاد الشركات العائلية الأوروبية (EUROPEAN FAMILY BUSINESSES, EFB)⁹. أصدرت الشركة العدد السابع من هذا التقرير عام 2018. يستند التقرير على استطلاع الرأي تم استيفائه إلكترونياً من نحو 1576 استبيان شركة عائلية في 26 دولة أوروبية،

⁹ <https://home.kpmg/ae/en/home/about/overview.html> .

بارتفاع عن سنة 2017 حيث تم استطلاع رأي حوالي 1100 من أصحاب الشركات العائلية¹⁰.

تظهر التقارير السابقة أن مستويات الثقة في الشركات العائلية لا تزال كبيرة، في أعقاب الفترة التي تلت (2011 – 2012) الأزمة المالية التي تعرض لها العالم سنة 2008، وأزمة الديون السيادية الأوروبية التي تبعتها، حيث ظل التفاؤل لدى أصحاب الشركات العائلية مستقراً. فمثلاً بالنسبة للتقرير في نسخته السادسة الصادرة سنة 2017، أثبتت ردود أصحاب الشركات العائلية في جميع أنحاء أوروبا أنه على الرغم من التحديات المستمرة، تباشر الشركات العائلية مخططاتها الاستثمارية المستقبلية بثقة وثبات وتتوي إعادة استثمار الأرباح، والبحث عن فرص عمل جديدة لتعزيز النمو المستدام. فيما يلي أهم نتائج نسختي التقرير لسنتي 2017 و2018:

التفاؤل بالمستقبل

تتزايد الثقة في المستقبل بالنسبة للشركات العائلية، خاصةً مع تلاشي آثار الأزمة العالمية 2008 وأزمة الديون السيادية في أوروبا. تجلت هذه الثقة في إفادات المستجوبين من أصحاب الشركات العائلية الذين أكد حوالي 73 في المائة منهم سنة 2018 (مقابل 71 في المائة في سنة 2017) نظرتهم المستقبلية الإيجابية على المدى القريب (العام المقبل)، مقابل حوالي 7 في

¹⁰<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/about-us>.

المائة فقط ممن لديهم نظرة سلبية للمستقبل و20 في المائة محايدين. ففي نظرهم، تُعتبر النتائج الإيجابية المُحققة على مدى العامين السابقين لعام 2018 أهم ما يعزز من هذه الثقة، في ظل زيادة حجم المبيعات لدى 64 في المائة من هذه الشركات سنة 2018 مقابل 57 في المائة سنة 2017، في المقابل، انخفض حجم المبيعات لدى 11 في المائة فقط من الشركات العائلية المتضمنة في العينة خلال عام 2018 مقابل 16 في المائة في 2017، بينما حافظت 25 في المائة من الشركات على ثبات مبيعاتها مقابل 27 في المائة في 2017.

لكن رغم ارتفاع الثقة الإجمالية في جميع أنحاء أوروبا، اتسمت نظرة الشركات العائلية في المملكة المتحدة إلى المستقبل بالحدز، حيث تراجعت الثقة من 83 في المائة في عام 2017 إلى 68 في المائة عام 2018 خاصةً مع استمرار مفاوضات خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي في ذلك الوقت.

التخطيط والتوسع واستمرارية الأعمال

بالنظر إلى الثقة المتزايدة للشركات العائلية الأوروبية في المستقبل القريب، ترسم هذه الشركات أيضاً خططاً واستراتيجيات طويلة الأجل للنمو وتوسيع أنشطتها. في هذا الصدد، أشار حوالي 54 في المائة من الشركات العائلية أنها تخطط للتوسع في أسواق جديدة، فيما يخطط 23 في المائة من هذه الشركات لتوسيع وتنويع منتجاتها لدفع النمو في المستقبل حسب تقرير 2018. رغم ذلك، يلاحظ تسجيل تراجع ملحوظ بالنسبة للتوسع والبحث عن

أسواق خارجية جديدة في عام 2018 مقارنةً بالعامين الماضيين، في ظل اتجاه حوالي 36 في المائة من الشركات إلى زيادة أنشطتها في الخارج خلال عام 2018، مقابل 44 في المائة و65 في المائة على التوالي عامي 2017 و2016.

يعتبر الابتكار وجلب المهارات من أهم الاستراتيجيات الرئيسة للنمو، حيث تستثمر 83 في المائة من الشركات العائلية في الابتكار والتقنيات الرقمية، و81 في المائة في التوظيف والتدريب. تأتي الاستثمارات في التوظيف والتدريب أيضاً كاستجابة مباشرة للتحديات المطروحة المتمثلة في نقص المهارات وارتفاع تكلفة العمالة، حيث تمت الإشارة إليهما من قبل الشركات بنسب 53 و36 في المائة على التوالي.

بقدر حاجتها للمهارات الوظيفية والتقنية، تدرك الشركات العائلية في أوروبا أيضاً الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة على مستوى القيادة. لذلك، يدرس ثلث الشركات العائلية الأوروبية المتضمنة في الاستبيان تعيين مدير تنفيذي من خارج العائلة. إضافةً إلى ذلك، يعتبر تحقيق التوازن بين الاهتمامات العائلية والمصالح التجارية من الأمور المهمة لاستمرارية الأعمال بالنسبة للشركات العائلية في أوروبا. تم التعبير عن ذلك من قبل 87 في المائة من الشركات، بارتفاع سنوي تدريجي منذ سنة 2014، والتي كانت النسبة فيها 59 في المائة فقط. كما اعتبر حوالي 84 في المائة من المستجوبين أن إعداد وتدريب الجيل التالي أمر مهم لاستمرارية الأعمال.

التحديات التي تواجه الشركات العائلية الأوروبية

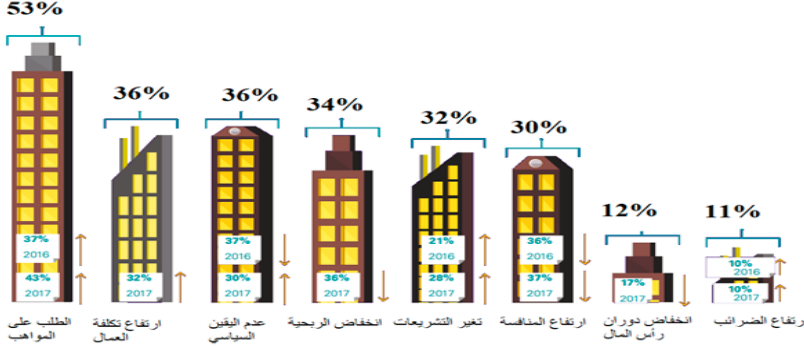
يعتبر نقص مهارات العمالة وارتفاع تكلفتها من أهم التحديات التي تمت الإشارة إليها من قبل الشركات العائلية في أوروبا. لكن مع إجراءات خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي، والحماية المتزايدة والمحادثات التجارية على الساحة العالمية، يعتبر عدم اليقين السياسي من التحديات الرئيسية حالياً. تضاف إلى ذلك، تحديات مرتبطة بانخفاض الربحية وتغير القوانين والتشريعات وارتفاع المنافسة. في المجمل يرصد التقرير ثمان تحديات رئيسة كالآتي (أنظر الشكل رقم 4):

- الطلب على المواهب أو "حرب المواهب" (كما جاء في التقرير): أشار حوالي 53 في المائة من الشركات العائلية إلى أن "حرب المواهب" من أهم مصادر الضغط والقلق التي تخيم على مستقبل الشركات العائلية بارتفاع متسارع حيث كانت هذه النسبة حوالي 43 في المائة سنة 2017 و37 في المائة سنة 2016.
- ارتفاع تكلفة العمالة: تمت الإشارة إلى أن توافر العمالة مقروناً بزيادة تكلفة العامل وهو ما يعتبر أيضاً من أهم مصادر التخوف التي جاءت في المرتبة الثانية بالنسبة للشركات العائلية بنسبة 36 في المائة، بارتفاع عن سنة 2017 (32 في المائة سنة 2017).
- عدم اليقين السياسي: حيث أشار حوالي 36 في المائة إلى أن حالة عدم اليقين السياسي تشكل مصدر قلق كبير بارتفاع بأربع نقاط مئوية عن سنة 2017.

ترتفع هذه النسبة إلى 53 في المائة في المملكة المتحدة بسبب عدم اليقين من الآثار المستقبلية الناجمة عن الخروج من الاتحاد الأوروبي.

- انخفاض الربحية: يعتبر انخفاض الربحية رابع أهم مصادر التخوف في المستقبل بالنسبة للشركات العائلية بنسبة 34 في المائة (36 في المائة في عام 2017).
- تغيير التشريعات والقوانين: حيث جاءت بنسبة 32 في المائة في المرتبة الخامسة بارتفاع تدريجي عن سنتي 2016 (21 في المائة) و2017 (28 في المائة).
- ارتفاع المنافسة: حيث أعرب 30 في المائة من المستجوبين عن قلقهم إزاء ارتفاع المنافسة رغم تراجع أهمية هذا التحدي الملحوظ عن سنتي 2016 (36 في المائة) و2017 (37 في المائة).
- انخفاض دوران رأس المال: يأتي انخفاض دوران رأس المال كأحد أسباب التخوف المستقبلية للشركات العائلية الأوروبية بنسبة 12 في المائة سنة 2018، بانخفاض عن النسبة المعلنة في 2017 (17 في المائة).
- ارتفاع الضرائب: يعد مصدر قلق بالنسبة لحوالي 11 في المائة من الشركات بارتفاع طفيف عن النسبة المسجلة عامي 2016 و2017.

شكل (4): تحديات الشركات الأوروبية حسب تقرير KPMG (2018).



المصدر: تقرير 2018 (بتصرف)

تقرير شركة "DELOITTE" عن الشركات العائلية في العالم

شمل تقرير "DELOITTE" لسنة 2019 مسحاً لعدد 791 من الشركات العائلية في 58 بلداً كما يوضحه التوزيع الجغرافي في الشكل رقم (5). يظهر الشكل أن التقرير يغطي غالبية الدول المتقدمة وبعض الدول النامية. بالنسبة للدول العربية فهي ممثلةً بالمملكة العربية السعودية في هذا المسح. تم إجراء المسح من خلال استطلاع آراء المدراء التنفيذيين في الفترة الممتدة بين 14 يناير و20 مارس 2019، تم التركيز فيها على أربعة محاور رئيسية تتمثل في: ملكية الأعمال، والحوكمة، والإحلال، والاستراتيجية، سيتم فيما يلي تسليط الضوء على ما ورد في المسح:

شكل (5): خريطة الدول المشمولة بتقرير "DELOITTE" عن الشركات العائلية في العالم لسنة (2019).



المصدر: تقرير "عن الشركات العائلية في العالم"، 2019.

[HTTPS://WWW2.DELOITTE.COM/CA/EN/PAGES/DELOITTE-PRIVATE/ARTICLES/GLOBAL-FAMILY-BUSINESS-SURVEY-2019.HTML](https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/deloitte-private/articles/global-family-business-survey-2019.html)

الخصائص المالية والديموغرافية للشركات العائلية في العالم

- بالنسبة للعوائد المالية، فإن 43 في المائة من الشركات العائلية تحقق عائدات سنوية تقل عن 50 مليون دولار أمريكي، و37 في المائة منها تتراوح عائداتها السنوية بين 50 مليون و250 مليون دولار، و16 في المائة بين ربع مليار إلى مليار دولار، في حين أن حوالي 4 في المائة من الشركات تفوق عائداتها المالية المليار دولار سنوياً.
- بالنسبة لعمر الشركات، بلغت نسبة الشركات حديثة النشأة (أقل من عشرين عاماً) حوالي 15 في المائة، وحوالي 38 في المائة يتراوح عمرها بين 20 و49 عاماً، وحوالي 34 في المائة بين 50 و100 عاماً، في حين أن 13 في المائة فقط تم تأسيسها قبل أكثر من 100 عام.

- بالنسبة لتوزيع الأجيال التي تدير الشركات العائلية، يمثل الجيل الثاني أكثر قادة الشركات العائلية حالياً في العالم بنسبة 37 في المائة، ثم الجيل الأول والثالث بنسب متقاربة، حوالي 23 و 25 في المائة على التوالي، في حين أن 15 في المائة يعتبرون من الجيل الرابع أو أكثر.

الثقة في المستقبل

من خلال تقرير شركة "DELOITTE"، يتضح أيضاً التوافق حول النظرة المستقبلية المتفائلة للشركات العائلية مع تلك التي جاءت في تقارير شركة "KPMG" السابقة. الفرق بين التقريرين يتجلى في المدى الزمني في استشراف المستقبل حيث تركز تقارير "KPMG" على نظرة قصيرة الأجل بينما تستطلع تقارير "DELOITTE" آراء أصحاب الأعمال على المستقبل طويل الأمد (من 10 إلى 20 عاماً). وأهم ما جاء حول هذه النقطة:

- من بين قادة الشركات العائلية الذين شملهم استطلاع سنة 2019، يثق أكثر من نصفهم في كون مؤسساتهم جاهزة للمستقبل من حيث الملكية، والحوكمة، والاستراتيجية باستثناء مسألة التعاقب (الإحلال) حيث عبر فقط 41 في المائة عن ثقتهم في خططهم المرسومة لتعاقب الجيل التالي على الشركة، فيما تنخفض الثقة في الخطط المرسومة للإحلال بالنسبة لباقي الشركات.
- يلاحظ التفاؤل حول المستقبل خاصةً عند الجيل القادم من قادة الشركات العائلية، إذ يعتبر الجيل القادم أكثر وعياً من نظيره السابق بمعنى التقلبات الاقتصادية وتأثيرها على استمرارية الأعمال. كما عبر هؤلاء عن كونهم

يمتلكون رؤية واضحة حول اتجاه صناعتهم وسوقهم وأعمالهم التجارية، وعن كونهم مؤهلون جيداً لاستباق وتوقع التغيرات الاقتصادية وطبيعتها.

- رغم أن أكثر من ثلثي الشركات العائلية تعتزم الحفاظ على الأعمال التجارية تحت رقابة الأسرة، إلا أن أكثر من ثلثهم ينوون التخلص من جزء من الرقابة الأسرية في مقابل تحقيق نجاح طويل الأجل.

تداخل الرؤى طويلة الأجل مع الأهداف العائلية

- رغم إقرار معظم الشركات العائلية بكون تخطيطها لنشاطاتها التجارية ملائماً للسنوات العشر إلى العشرين القادمة، إلا أن حوالي ثلثهم فقط (35 في المائة) رأوا أن الخطط طويلة الأجل تتماشى مع أهداف العمل والأهداف الفردية والمشاركة لجميع أفراد الأسرة، مقابل 60 في المائة ممن أشاروا إلى اختلاف رؤيتهم كلياً أو جزئياً.

- كما لم تحظ مسألة التخطيط للتعاقب ما بين الأجيال بالإجماع بين الشركات العائلية، حيث أكد 41 في المائة فقط أن خطط التخطيط للإحلال في المستقبل جاهزة، رغم أهمية التخطيط الفعال في مسألة تعاقب القيادة للمحافظة على استمرار الأهداف وتناسقها بين الحاضر والمستقبل وتأثير ذلك على استمرارية الأعمال.

- لوحظ نفس الشيء في رؤية الشركات العائلية لتطوير الأعمال على المدى الطويل حيث أفاد أقل من الثلث بوجود اتفاق كامل داخل الأسرة حول هذه النقطة. لذلك، فإن نجاح الشركات العائلية واستمرار أعمالها على المدى

الطويل رهين بوجود رؤية مشتركة واضحة وطويلة المدى بين أفراد الأسرة لتجاوز الخلافات وتعارض الأهداف.

التنوع والتمكين التقني كوسيلة لدعم استمرارية الأعمال

تعمل السياسات العامة المحابية للتقدم التقني والتنوع الاقتصادي على تخطي الحواجز وتقصير المسافات والمدة الزمنية أمام التوسع التجاري للشركات ودخول الأسواق العالمية، بالمقابل تزداد المنافسة العالمية والمخاطر وتقل دورات حياة المنتجات نتيجة الابتكارات التقنية. لذلك:

- يتوقع قادة الجيل القادم من الشركات العائلية تتأثر حصتهم السوقية بشكل كبير نتيجة تغير السياسات الاقتصادية الكلية وتغير أذواق وتفضيلات العملاء.
- كما اعتبر 26 في المائة من هذه الشركات أن تنوع الأعمال العائلية مهم لدعم الأعمال التجارية خلال السنوات العشر إلى العشرين المقبلة، ميلاً إلى الحفاظ على الإرث العائلي، رغم ما قد ينطوي عليه التنوع والاستثمار في المحافظ أيضاً من مخاطر إذا لم يتم التوافق في الرؤية والتحوط ضد المخاطر من قبل أفراد الأسرة.
- كذلك، تعتبر التقنيات الرقمية من أهم ما يؤثر على الشركات العائلية كما جاء في إجابات 50 في المائة من هذه الشركات، ويعتبر تعزيز التطور التقني والاعتماد عليه مهم لتقليل مخاطر المنافسة في الأسواق.

تضارب الرؤى الطويلة الأجل مع الأهداف المالية قصيرة الأجل

- يهتم قادة الشركات العائلية بالأهداف طويلة الأجل أكثر من تركيزهم على العوائد المالية قصيرة الأجل، حيث عبر عن ذلك 65 في المائة من المشاركين في الاستبيان. يلاحظ هذا التوجه سواءً عند قادة الجيل الأول أو حتى الشركات العائلية المنشأة حديثاً التي تركز على اتخاذ قرارات تركز على زيادة القيمة طويلة الأجل.
- لكن، على الرغم من إيلاء أهمية أكبر لأهمية الشركة في الأجل الطويل مقارنة بالعائدات المالية قصيرة الأجل، يولي حوالي 62 في المائة من المشاركين في الاستطلاع أولوية للأداء والربحية المالية والنمو على المدى القصير (12 شهراً القادمة)، مما يوحي بتضارب الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.

استراتيجية الشركات العائلية

رغم أهمية التخطيط الاستراتيجي للنمو والاستمرارية، لكنه يصطدم في أحيان كثيرة بقضايا أفراد العائلة وتفضيلاتهم ومصالحهم، التي تزداد أهميتها كلما ازداد عمر الشركة وارتفعت مشاركة أفراد العائلة في التسيير. هذا من شأنه أن يزيد من تعقيد عملية وضع الاستراتيجيات وصعوبتها. في هذا الصدد:

- في هذا السياق، أشار 53 في المائة إلى وجود خطة استراتيجية رسمية، لكن 36 في المائة أشاروا إلى أن خططهم الاستراتيجية غير الرسمية، في مقابل حوالي 10 في المائة من هذه الشركات لا تتوفر لديها خطة استراتيجية رسمية. لكن هذه الخطط الاستراتيجية تتسم بقصر مداهما الزمني إذ تتراوح مدة الخطة بين سنتين إلى خمس سنوات فقط بالنسبة للذين لديهم خطط استراتيجية (رسمية أو غير رسمية)، (71 في المائة من الشركات العائلية)، فيما تتوفر لدى 6 في المائة من الشركات الأخرى خطط لا يتعد مداهما الزمني سنة واحدة.
- يعتبر قصر عمر الخطط الاستراتيجية غير منسجم مع الرؤى طويلة الأجل (10 إلى 20 سنة) للشركات العائلية وتوجهاتهم المعتادة على المدى الطويل في أمور الملكية والخلافة والإرث. هذا يؤكد التحدي الذي تواجهه الشركات العائلية في صياغة استراتيجيات تدعم الرؤية العائلية طويلة الأجل وتتوافق أولوياتها.

حوكمة الشركات العائلية في العالم

تعرف حوكمة الشركات حسب دليل البنك الدولي لحوكمة الشركات العائلية بكونها "الهياكل والعمليات التي من خلالها يمكن توجيه الشركة والرقابة عليها. وتعنى حوكمة الشركات بالعلاقات بين الإدارة ومجلس الإدارة ومساهمي الأقلية وغيرهم من أصحاب المصلحة" [دليل مؤسسة التمويل الدولية، (IFC)، مجموعة البنك الدولي]. يشير التعريف السابق إلى الشركات بصفة عامة عائلية وغير عائلية. بالتالي بالإضافة إلى الهياكل

والمؤسسات التي تميز الشركات بصفة عامة والتي قد تكون موجودة في الشركات العائلية أيضاً.

هياكل حوكمة الشركات العائلية من خلال دليل مؤسسة التمويل الدولي (IFC)

تتنوع هياكل الحوكمة التي تختص بها الشركات العائلية والتي قد تختلف تشكيلاتها بين شركة وأخرى حسب عمر الشركة والمنتسبين إليها وتتمثل في:

- **التجمع العائلي أو ملتقى العائلة:** هدفه مناقشة قضايا الشركة والعائلة ونقل القيم لكل أفراد التجمع العائلي وطرح أفكار مستقبلية تناقش تطوير الأعمال وتهيئة القيادة الجديدة وغير ذلك من القضايا التي تهتم الشركة والعائلة. يُعقد هذا الاجتماع مرة إلى مرتين كل سنة وقد يكون التجمع العائلي في مراحل تأسيس الشركة غير رسمياً ويصبح رسمياً مع نضوج الشركة العائلية وتوسعها.
- **مجلس العائلة (المجلس الإشرافي العائلي):** يتم تنصيبه من أعضاء العائلة المنتخبين من التجمع العائلي، وذلك بعد كبر حجم التجمع العائلي (أكثر من ثلاثين فرداً) مما يعيق المناقشات المركزة والعميقة حول قضايا الشركة. يبين الملحق رقم (1) بعض خصائص التجمعات العائلية ومجلس العائلة حسب مراحل نضج الشركة.

- **مكاتب العائلة:** إضافة إلى التجمعات والمجالس العائلية، قد يكون لبعض الشركات الكبيرة ما يسمى بمكاتب العائلة وهدفها تقديم المشورة الفنية في كل ما يتعلق بتخطيط استثمارات العائلة والضرائب والتأمينات وسياسة التوظيف وغير ذلك.
- **مؤسسات أخرى كاللجان القطاعية:** كما يمكن أيضاً أن تعزز الشركات العائلية الكبيرة هياكل حوكمتها بمؤسسات أخرى تأخذ في الغالب طابع اللجان القطاعية كلجنة التعليم (وتعنى بتطوير قدرات العائلة وتطوير رأسمالها البشري) ولجنة استرداد قيمة الأسهم (هدفها تسهيل أسهم المساهمين من أفراد العائلة) ولجنة تخطيط المسار الوظيفي (القائمة على وضع سياسات لتوظيف والتحاق أفراد العائلة بالشركة) وغيرها من اللجان.
- **مجلس الإدارة:** إضافة إلى الهياكل السابقة، هناك الهياكل التي تشترك فيها الشركات العائلية وغير العائلية مع خصوصيات مختلفة للشركات العائلية في تكوين وتنظيم واختصاصات هذه المجالس نظراً لوجود عنصر العائلة كمعطى رئيس. من بين هذه الهياكل مجلس إدارة الشركة العائلية الذي يكون دوره الأساسي مراجعة أداء الشركة ووضع ومناقشة الخطط الاستراتيجية، ويكون مدعوماً عادةً في الشركات العائلية الناضجة بمجالس استشارية على غرار اللجان العائلية بالنسبة للمجالس العائلية المذكورة سابقاً، وتضم المجالس الاستشارية أشخاصاً ذوي خبرة وثقة وتوافق لدى أعضاء مجلس الإدارة¹¹.

¹¹ لمزيد من التفاصيل، يمكن الرجوع إلى دليل حوكمة الشركات العائلية لمؤسسة التمويل الدولية، مجموعة البنك الدولي، 2009.

- **دستور العائلة:** نظراً لكثرة الهياكل في الشركات العائلية، فلا بد من وثيقة تنظم عمل التجمعات والمجالس واللجان السابقة. في هذا الشأن، تتوفر الشركات خاصةً الكبيرة منها على وثيقة لغرض تنظيم حوكمة العمل يطلق عليها اسم "دستور العائلة" وهو مجموعة من المبادئ التي تحدد التزام الأسرة بالقيم الأساسية والرؤية والرسالة للشركة، ويحدد الأدوار والتراكيب وسلطات هيئات الحوكمة الرئيسة للشركة (أفراد الأسرة / المساهمون، والإدارة، ومجلس الإدارة)، وينظم العلاقات بين هذه الهيئات.

- تجدر الإشارة إلى أن معظم الشركات العائلية ليس لديها دستور رسمي، لكن عادة ما يكون لديها مجموعة غير رسمية من القواعد والأعراف التي تحدد حقوق والتزامات وتوقعات أفراد الأسرة والهيئات الإدارية الأخرى للشركة. كما يصبح ضرورياً وضع دستور كتابي رسمي يتم تقاسمه بين هيئات الإدارة وجميع أفراد الأسرة في الشركة مع ازدياد حجم الأسرة (مؤسسة التمويل الدولي، 2009).

استناداً إلى وجود المؤسسات العائلية وتداخل العلاقات، فإن هيكل الحوكمة قد يتسم بالتعقيد خاصةً مع ازدياد عمر الشركة، وهو ما أثبتته الدراسات بكون القليل من الشركات يبقى لأكثر من 100 عاماً. يتضح هذا التعقيد من خلال الهياكل السابقة التي يزداد مع الوقت والتقدم في نمو الأعمال التجارية، عدد أفراد العائلة وربما اختلفت مآربهم وتعددت الأهداف والمصالح. في هذا الصدد، يمكن تمييز مراحل نمو هذه الشركات العائلية ما بين ثلاث مراحل (وهي: 1) مرحلة التأسيس يكون فيها المؤسس (أو المؤسسون) ملتزمين بقوة

بقضايا الحوكمة المحدودة كالخلافة مثلاً، و(2) شراكة الأخوة، حيث تزداد قضايا الحوكمة (كالحفاظ على الانسجام بين الأشقاء، وإضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات، وإعداد القادة المقبلين، و(3) كونفدرالية أبناء العم، تتميز بتدخل أجيال وفروع مختلفة من الأسرة مما يعقد حوكمة الشركة وي طرح تحديات الخلافة، وتوظيف أفراد العائلة والمشاركة وتوزيع العوائد، خاصةً أن في هذه المرحلة من النضج، قد تقبل الشركات مساهمين من خارج العائلة.

حوكمة الشركات العائلية: الواقع والتحديات

تشير التقارير عن الشركات العائلية إلى التحديات التي تصاحب تعقيدات الحوكمة بالنسبة للشركات العائلية. فمثلاً بالنسبة لتقرير " DELOITTE, 2018"، فإن أكبر التحديات المتوقعة هي تحديات داخلية وليست خارجية، التي يتعدى تأثيرها نطاق العمل إلى التأثير أيضاً على النظام العائلي. تأتي هذه التحديات أساساً من خلال التنظيم الداخلي، خاصةً من خلال تغيير العلاقات الأسرية، وتعاقب القيادة، أكثر من التحديات التي ترافق نشاط الشركة في الأسواق.

من خلال تقرير "DELOITTE, 2019"، تتبع الشركات العائلية مجموعة أساليب متنوعة في الحوكمة، كاستخدام المنتديات والتجمعات العائلية، ومجالس الأسرة، حيث يتوفر 35 في المائة على مجالس رسمية، و44 في المائة على مجالس غير رسمية، ويتوفر لدى 44 في المائة منها دستور عائلي. إضافةً إلى ذلك، ينتمي أفاد ثلث المستطلعين بكون غالبية أعضاء

مجالس الإدارة يضمون أعضاء من خارج أفراد الأسرة، أو مدراء مستقلين، فيما حوالي ربع عينة الشركات العائلية المستطلعة يشكل أفراد الأسرة الغالبية في مجلس الإدارة. في حين أفادت باقي الشركات بعدم وجود مجلس رسمي أو تكونه حصرياً من أفراد الأسرة.

كذلك، من بين أولويات الشركات العائلية، تكوين الجيل القادم من القادة حفاظاً على استمرارية الأعمال والهوية العائلية. حيث إن إعداد الخلف ومساعدتهم على فهم العمل يجعلهم مؤهلين لتولي القيادة والانتقال بين الأجيال وتقليل المشاكل والخلافات غير المتوقعة. عملياً، فيما يتعلق بالخلافة بالنسبة للشركات العائلية في العالم، أشار استطلاع شركة DELOITTE، “2019 إلى أن 30 في المائة من الشركات العائلية تفضل نقل ملكية الشركة وإدارتها إلى أفراد الأسرة، بينما يفضل 15 في المائة نقل الإدارة فقط، و20 في المائة نقل الملكية دون الإدارة. توحي هذه النسب مجتمعةً (65 بالمائة) أن معظم الشركات العائلية تنوي الحفاظ على الخلافة داخل الأسرة.

لكن بالمقابل، رغم اتجاه الشركات العائلية إلى الحفاظ على الأعمال داخل الأسرة، إلا أن 26 في المائة فقط من هذه الشركات يتوفر لديها خطط تعاقب (إحلال) رسمية لمنصب الرئيس التنفيذي على سبيل المثال، في حين أن الغالبية ليس لديهم خطط إحلال رسمية أو غير رسمية لشغل وظائف رئيسية داخل الشركة، على الرغم من أهمية الخلافة لاستمرارية الشركة.

تتمثل التحديات التي تواجه الشركات العائلية في أمريكا أيضاً في مشاكل مرتبطة بالحوكمة وبتعاقب الأجيال على إدارة الشركة خاصة أثناء مراحل الانتقال من جيل لآخر. في هذا الصدد، أشار تقرير "SCORE"¹² إلى أن 30 في المائة من الشركات العائلية في أمريكا فقط تتخطى مرحلة الانتقال من ملكية الجيل الأول إلى الجيل الثاني، وتهوي هذه النسبة إلى حوالي 12 في المائة فقط عند الانتقال من الجيل الثاني إلى الجيل الثالث. بالإضافة إلى ذلك، يشير التقرير إلى أن 13 في المائة فقط من الشركات العائلية تبقى استمراريته داخل نفس الأسرة لأكثر من 60 عاماً. ترتفع التحديات خاصة بالنظر إلى أن 47 في المائة من أصحاب الشركات العائلية الذين يتوقعون التقاعد في غضون خمس سنوات ليس لديهم خليفة.

انطلاقاً من أن أغلب التحديات مرتبطة بتعاقب الأجيال، ومن أجل أن تتعايش الشركات العائلية في محيطها الوطني والدولي، فإن تقرير SCORE يؤكد على أن الشركات العائلية تعمل على إرساء قواعد الحكم الرشيد. في هذا الصدد، تمت الإشارة إلى أن 94 في المائة من الشركات المملوكة للأسرة يتم التحكم فيها من قبل المجالس الإشرافية أو الاستشارية. كما تعمل أكثر من 40 في المائة من الشركات العائلية على التركيز على الجيل التالي عبر إدراج أفراد الأسرة الأصغر سناً في المجالس واللجان لتعزيز مهارات العمل والإدارة.

¹² <https://www.score.org/resource/infographic-family-business%E2%80%9494successes-and-obstacles>

ثالثاً: تجارب الدول العربية فيما يخص حوكمة الشركات العائلية

على ضوء ما سبق، يتضح أهمية قيام السلطات الرقابية بتعزيز حوكمة الشركات العائلية بما يُمكنها من مواصلة دورها الحيوي في الاقتصاد. ونظراً لقلّة الدراسات الصادرة فيما يخص الشركات العائلية لدى الدول العربية، يهتم الجزء التالي من الدراسة باستعراض تجارب الدول العربية فيما يخص الشركات العائلية بالتركيز على ثلاثة جوانب أساسية تشمل: تجارب المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، وتجارب البنوك التجارية، وتجارب الشركات العائلية. وذلك بناء على ثلاث استبيانات، تم توجيه اثنين منها إلى المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية والبنوك التجارية، أما الاستبيان الثالث فتم توجيهه لعينة من الشركات العائلية العربية من خلال وزارات الصناعة والتجارة في الدول العربية.

تجارب المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية فيما يخص حوكمة الشركات العائلية:

1. تعريف الشركات العائلية لدى المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية:

تكمن أهمية وجود تعريف للشركات العائلية في التركيز على المخاطر والتحديات المرتبطة بهذا القطاع، وبالتالي توفير الأدوات المستخدمة من قبل المصارف المركزية لمتابعة وتحليل وضبط المخاطر النظامية التي قد تنجم عن إقراض هذه الشركات. إلا أن تجارب معظم المصارف المركزية

ومؤسسات النقد العربية بينت عدم وجود تعريف واضح للشركات العائلية، وعلى ما يبدو أن المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية تكتفي بتقسيم الشركات حسب حجمها إلى قطاع الشركات الكبيرة أو المتوسطة أو الصغيرة ومعاملة كل فئة منها معاملة واحدة فيما يخص إدارة مخاطرها، دون تجزئة كل قطاع إلى فئات فرعية أخرى، حيث أشار كل من مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي، والبنك المركزي العراقي إلى عدم وجود تعريف خاص لديهما للشركات العائلية. كذلك الحال بالنسبة لمؤسسة النقد العربي السعودي، التي أشارت إلى عدم وجود تصنيف تحت مسمى "الشركات العائلية".

فيما يخص مصرف قطر المركزي، فلا يوجد تعريف للشركات العائلية في قانون الشركات التجارية القطري الصادر بالقانون رقم 11 لعام 2015، كما لا يوجد تعريف بقانون مصرف قطر المركزي وتنظيم المؤسسات المالية الصادر بالقانون رقم 13 لعام 2012. إلا أن المؤسسات المالية جميعها تخضع لرقابة مصرف قطر المركزي، وتخضع كذلك لرقابة من هيئة قطر للأسواق المالية إذا كانت الشركة مدرجة في الأسواق المالية.

بالنسبة لسلطة النقد الفلسطينية، فقد عرّف معهد الحوكمة الفلسطيني الشركات العائلية على أنها "المنشآت الفردية والشركات العادية، والعامّة، والمحدودة، والشركات المساهمة الخصوصية، التي تشترك جميعاً في أنه يغلب عليها الطابع العائلي سواء من حيث الملكية أو الإدارة التنفيذية".

أما فيما يخص **بنك الكويت المركزي**، فلا يوجد ترخيص أو تعريف قانوني خاص بالشركات العائلية في دولة الكويت، لكن من الناحية العملية يُمكن أن يكون هيكل الملكية للشركة مكون من عائلة واحدة. علماً أن الشركات العائلية قد تكون ضمن الشركات التي تخضع لرقابة بنك الكويت المركزي (البنوك)، وشركات الصرافة، وشركات التمويل، وشركات الاستثمار فيما يخص نشاط التمويل).

أما **مصرف لبنان**، فلا يوجد أي تشريع موحد يُعرف الشركات العائلية أو يراعي خصوصيتها للاحية الاعتراف بها ككيان قانوني قائم بحد ذاته بغض النظر عن أي اعتبارات أخرى، أو يمنحها ترخيصاً تحت هذا المسمى، وذلك بالرغم من أن معظم الشركات العاملة في لبنان هي عائلية (حسب ما أشار مصرف لبنان). فالشركات العائلية من حيث الشكل القانوني قد تكون إما شركات مساهمة، أو شركات توصية بسيطة، أو شركات توصية بالأسهم، أو شركات محدودة المسؤولية... الخ. ومن حيث الحجم قد تكون كبيرة، أو متوسطة، أو صغيرة، أو متناهية الصغر. كما أن طبيعة النشاط الاقتصادي لها يمتد ليشمل كل المجالات.

فيما يخص **بنك المغرب**، وفقاً للمدونة الخاصة لأفضل ممارسات الحوكمة للشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات العائلية، التي أعدت من طرف اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات بالتعاون مع الاتحاد العام لمقاولات المغرب ووزارة الاقتصاد والمالية، فإن تعريف الشركات العائلية يتمثل في "تحول الشركات الصغرى أو المتوسطة إلى شركات عائلية عندما ينضم الجيل

الثاني من قادة الأعمال إلى فريق الإدارة أو عندما يتم توزيع حصصها بين أفراد الأسرة عن طريق الميراث".

2. جهة ترخيص الشركات العائلية في الدول العربية:

أشارت معظم الدول العربية إلى أن الشركات بشكل عام يتم ترخيصها من قبل وزارات الصناعة والتجارة بغض النظر عن نوع الشركة، فقد أشار بنك الجزائر إلى أن وزارة التجارة تقوم بترخيص الشركات العائلية، من خلال هيئة وطنية تعرف بالمركز الوطني للسجل التجاري، حيث يقدم لها ترخيصاً من أجل مزاولة النشاط. كما يستوجب على هذه الشركات إيداع ميزانياتها للسنة الماضية خلال النصف الأول من العام المقبل على أقصى تقدير.

أما البنك المركزي العماني وبنك الكويت المركزي، فقد بين كل منهما أن جميع الشركات بشكل عام يتم ترخيصها من خلال وزارة الصناعة والتجارة. في حين سلطة النقد الفلسطينية أن دائرة مراقبة الشركات في وزارة الاقتصاد الوطني هي من تقوم بترخيص الشركات العائلية.

فيما يخص بنك المغرب إلى أن الشركات العائلية تخضع لنفس القوانين المطبقة للشركات بصفة عامة، بما في ذلك التراخيص اللازمة لمزاولة بعض الأنشطة. وتختلف الجهات التي تمنح التراخيص للشركات بما فيها الشركات العائلية بحسب الأنشطة المزاولة.

3. القوانين والأنظمة والتعليمات فيما يخص الشركات العائلية:

فيما يخص مدى وجود تشريعات وأنظمة وتعليمات صادرة عن المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية تحكم عمليات الإقراض والإفصاح وإدارة المخاطر للشركات العائلية، فقد بيّنت معظم إجابات المصارف المركزية عدم وجود تشريعات وأنظمة وتعليمات صادرة عنها بهذا الخصوص، كونه لا يوجد لديها تعريف للشركات العائلية، إلا أن بعض المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية أشارت إلى عدد من الملاحظات بهذا الخصوص. فقد أشار بنك الكويت المركزي إلى أنه يتم متابعة أكبر المقترضين وأكبر المودعين بشكل دوري، وهناك عدد من الشركات ذات الطابع العائلي من ضمن قائمة أكبر المقترضين أو المودعين. كذلك فإن متطلبات الإفصاح العامة مطلوبة من كافة الشركات، وتختلف باختلاف أوضاعها (مدرجة/غير مدرجة) في سوق الأوراق المالية.

فيما يخص مصرف لبنان، فقد أشار إلى أن الشركات العائلية لا تخضع لرقابة المصرف المركزي بوصفها "شركات عائلية". ولكنها تخضع لرقابة لجنة الرقابة على المصارف إذا كانت مصارف، مؤسسات مالية، مؤسسات صرافة، شركات إيجار تمويلي...الخ، وهي منظمة من قبله فقط من هذا المنظور، بمعنى أن الشركات تخضع لرقابة المصرف المركزي في حال كانت تنتمي لإحدى الفئات المذكورة، وعليه لا يوجد تعليمات خاصة موجهة للشركات العائلية بشكل خاص.

من جانب آخر، وفيما يخص جانب توفير المعلومات الائتمانية الخاصة بالشركات العائلية للبنوك من خلال شركات المعلومات الائتمانية، فقد بين كل من مصرف الإمارات العربية المتحدة، وبنك الجزائر، وسلطة النقد الفلسطينية، والبنك المركزي العماني بأنه يتم توفير بيانات ائتمانية حول كافة الشركات بشكل عام من خلال شركات المعلومات الائتمانية.

فيما يخص متطلبات الإفصاح حول الأعمال السنوية للشركات العائلية، فقد أشارت سلطة النقد الفلسطينية بينت أن متطلبات الإفصاح تعتمد على الجهة الرقابية التي تخضع لها الشركات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه وبشكل عام يتم الإفصاح عن البيانات المالية للشركات وفق المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية. أما بنك الكويت المركزي فقد بين أن متطلبات الإفصاح العامة مطلوبة من جميع الشركات، وتختلف باختلاف أوضاعها (مدرجة/غير مدرجة) في سوق الأوراق المالية.

تجدر الإشارة إلى أن إجابات معظم المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية فيما يخص عدم وجود تشريعات وأنظمة وتعليمات صادرة عن المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية تحكم عمليات الإقراض والإفصاح وإدارة المخاطر للشركات العائلية بشكل خاص، لا يعني إهمال متابعة هذه الشركات، حيث يوجد العديد من القوانين والأنظمة والتعليمات والتشريعات التي تحكم إقراض عملاء البنوك بشكل عام دون تخصيص جزء منها بشكل صريح للشركات العائلية، كذلك الحال فيما يخص توفير

المعلومات الائتمانية، حيث توفر شركات المعلومات الائتمانية معلومات شاملة عن عملاء البنوك بشكل عام بما في ذلك الشركات.

فيما يخص مخاطر الشركات العائلية فمن وجهة نظر المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، يُمكن تصنيف هذه المخاطر حسب أهميتها كما هو مبين بالجدول رقم (1)، حيث يُلاحظ أن من أهم المخاطر التي تواجه الشركات العائلية تربط بمخاطر تعاقب الأجيال المالكة للشركة.

جدول رقم (1)

مخاطر الشركات العائلية من وجهة نظر المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية
(رقم 1 الأكثر شدة ورقم 8 الأقل شدة)

مخاطر أخرى	مخاطر مرتبطة بتعاقب الأجيال المالكة للشركة	مخاطر تغير قيمة الضمانات	مخاطر أسعار صرف	مخاطر سوق	مخاطر سيولة	مخاطر ائتمانية	مخاطر تشغيلية	المصرف المركزي
-	1	5	7	6	2	3	4	بنك الجزائر
-	1	5	7	6	4	2	3	سلطة النقد ال فلسطينية
-	1	3	7	6	5	4	2	بنك الكويت المركزي
6 (نزاعات قضائية)	3	-	-	4	5	2	1	مصرف لبنان

المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019).

تجارب البنوك التجارية في الدول العربية فيما يخص حوكمة الشركات العائلية

نستعرض فيما يلي تحليل لنتائج الاستبيان حسب ما تم استيفاؤه من البنوك التجارية، وتشمل عينة الاستجابة بنوك تجارية من دولة الإمارات العربية

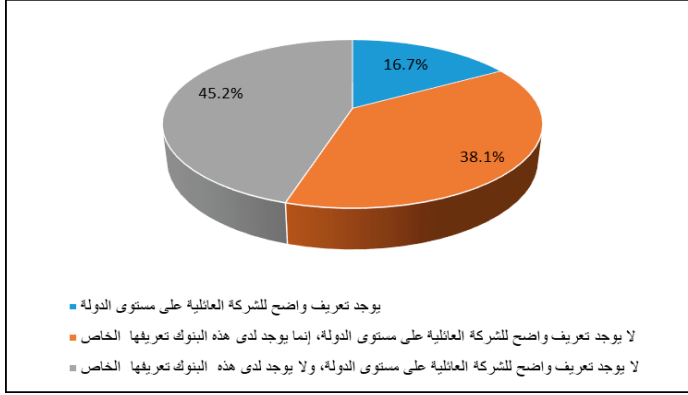
المتحدة، وجمهورية السودان، وجمهورية العراق، وسلطنة عُمان، ودولة قطر، ودولة الكويت، والمملكة المغربية.

1. تعريف الشركات العائلية حسب ما هو مستخدم لدى البنوك التجارية:

كما هو الحال لدى المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، لا يوجد تعريف موحد لدى البنوك التجارية في الدول العربية، إلا أن العديد منها لديها تعريفها الخاص للشركات العائلية، حيث أشار ما نسبته 16.7 في المائة فقط من البنوك التجارية إلى وجود تعريف واضح للشركة العائلية في بلدانهم، في حين أشار 38.1 في المائة من البنوك التجارية في عينة الدراسة إلى عدم وجود تعريف محدد للشركة العائلية في بلدانهم، لكن في الوقت نفسه لدى هذه البنوك تعريف للشركة العائلية وفق مفهومها الخاص. فيما أشار 45.2 في المائة من البنوك التجارية، إلى أنه ليس لديهم تعريف محدد للشركة العائلية في بلدانهم، ولا يوجد كذلك تعريف للشركة العائلية متبع من قبل هذه البنوك (شكل رقم 6).

شكل رقم (6)

مدى وجود تعريف واضح للشركات العائلية لدى البنوك التجارية المضمنة في العينة



المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019).

في هذا الإطار، يُمكن استنتاج تعريف الشركة العائلية من واقع إجابات البنوك التجارية، بأنها الشركة التي تسيطر فيها عائلة واحدة على القوة التصويتية أو التي يكون القرار فيها حكراً على أفراد العائلة التي تمتلك معظم أسهم الشركة، أي أن التعريف يركز على أهمية القوة التصويتية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالشركة.

في هذا السياق، أشار أحد البنوك إلى أن مفهوم الشركة العائلية هو مفهوم درج استخدامه في الأدبيات الاقتصادية فقط، ولا يُعد مصطلحاً قانونياً في ذاته، في حين أشار بنك آخر إلى أنه في بعض الأحيان قد يقوم أفراد من عائلة واحدة بتأسيس شركة لها شكلها القانوني من الأشكال المحددة في قانون الشركات، كالشركة ذات المسؤولية المحدودة أو شركات المساهمة أو

التوصية البسيطة...الخ، لكن تخضع الشركة في كل الأحوال للقواعد التي حددها القانون لتلك الشركة، ولكن يُسميها البعض شركة عائلية مجازاً باعتبار أن الشركاء من عائلة واحدة. وهذا المسمى لا أثر قانوني له على تعاملات الشركة مع الغير، أي لا يوجد كيان قانوني باسم الشركة العائلية، لكن تخضع كافة الشركات للضوابط المحددة عند تعاملها مع البنوك التجارية، سواء بالقانون أو التعليمات، أو وفق السياسات الائتمانية المعتمدة لدى البنوك.

من جانب آخر، يُمكن تلخيص أبرز التعريفات والمفاهيم المستخدمة للشركات العائلية لدى البنوك وفق ما هو موضح أدناه:

- شركات ذات مسؤولية محدودة أصحاب القرار فيها هم من العائلة المالكة للشركة الذي يجمعهم رابطة القرابة.
- الشركات التي تمتلكها وتديرها عائلة اكتسبت شهرتها من الشركة نفسها أو بالعكس.
- الشركات التي تقع تحت سيطرة عائلة واحدة من حيث الملكية والإدارة.
- الشركة التي تتأسس من قبل أفراد عائلة واحدة بدرجة قرابة من المرحلة الأولى والثانية، وتكون غالباً لإدارة أملاك العائلة التي آلت إليها من إرث أو ما شابه.
- الشركات التي تسيطر عليها عائلة واحدة على حصة مؤثرة، بحيث تمكنها هذه الحصة من اتخاذ القرارات الإستراتيجية والسيطرة الإدارية والمالية على الشركة.

- الشركة العائلية التي يكون رأسمالها مملوكاً لأفراد من عائلة واحدة ولها على الأقل مسيران من نفس العائلة، وهي تتألف عموماً من الأب، والزوجة والأطفال في معظم الأحيان.
- الشركات المملوكة للقطاع الخاص التي تدار من شخص طبيعي واحد أو أكثر من نفس العائلة.
- شركة مملوكة لمجموعة من الأشخاص ينتمون لعائلة واحدة (أب وأبناؤه، إخوة، أقارب من جد مشترك).
- شركات يرتبط الشركاء فيها بصلة القرابة من نفس العائلة، وعادةً ما يكون اسم الشركة العائلية مرتبطاً بأسماء الشركاء واسم عائلتهم.
- الشركة التي تمتلك فيها عائلة واحدة أكثر من 50 في المائة من أسهمها، حيث يوجد عنصر واحد أو أكثر من أفراد العائلة في فريق الإدارة، والعائلة تمتد لتشمل كافة الأقرباء سواء قرابة نسب أو مصاهرة.
- شركات تتأثر فيها عملية صنع القرار بالعائلة المسيطرة، التي لديها القدرة في تحديد أو التأثير في رؤية الشركة واستراتيجيتها واستخدام ذلك لأهداف محددة.

تجدر الإشارة إلى أن بعض البنوك أشار إلى أنه بالرغم من عدم وجود تعريف واضح للشركات العائلية، إلا أن تعليمات المصرف المركزي تفرض على البنوك تصنيف التعرضات في مجموعات ائتمانية على أساس الملكية، والضمانات المقدمة، والقطاعات الاقتصادية، والسيطرة والتأثير، وصلة الرقابة.

2. ضوابط منح الائتمان للشركات العائلية:

فيما يخص إجراءات ضوابط منح الائتمان لدى البنوك التجارية في الدول العربية، أشار عدد قليل من البنوك إلى وجود ضوابط خاصة بالشركات العائلية، في حين أن الغالبية العظمى أشارت إلى أن ضوابط منح الائتمان لعملائها من قطاع الشركات تشمل جميع الشركات دون تمييز، ودون تخصيص ضوابط للشركات العائلية على وجه التحديد.

فيما يخص تضمين السياسة الائتمانية للبنوك بضوابط ائتمان للشركات العائلية تحديداً، أشار 40 في المائة من البنوك التجارية العربية إلى أنهم يقومون بتضمين سياستهم الائتمانية بضوابط ائتمان للشركات العائلية على وجه التحديد، لكن لا بد من التنويه إلى أنه بغض النظر عن إجابة البنوك بالإيجاب أم النفي، إلا أن معظم البنوك أشارت إلى ما يلي:

- شمولية ضوابط منح الائتمان لجميع أنواع الشركات، وتتمثل حدودها بدراسة الجدارة الائتمانية للشركة، حيث تخضع الشركات العائلية لنفس معايير وضوابط منح الائتمان بشكل عام، وضمن الحدود والضوابط المنصوص عليها في تعليمات المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية.

- إن السياسات الائتمانية عموماً تكون موحدة للتعامل مع الشركات، وتأخذ بالاعتبار المجموعات الائتمانية بما في ذلك صلات القرابة.

- بعض البنوك التي لديها ضوابط خاصة بالشركات العائلية، أشارت إلى أن هناك بعض المتطلبات الخاصة بهذه الشركات تشمل ما يلي:

- تقديم ضمانات عينية وشخصية مع الأخذ بالاعتبار تقلبات السوق في قيمة الضمانات.
- ضمان وجود صف ثاني من الإدارة.
- ضمان تطبيق متطلبات الحوكمة.
- القدرة على زيادة رأس المال متى تطلب المركز المالي للشركة ذلك.
- تقديم سجل تجاري يحدد أسماء المساهمين وعدد الأسهم.
- تقديم ميزانية مالية مدققة ومعتمدة لمدة ثلاث سنوات.

في هذا السياق، أشار 21 في المائة من البنوك التجارية المضمنة في العينة إلى قيامهم بتضمين السياسة الائتمانية لدى البنوك بحدود معينة لإقراض الشركات، لكن نوه العديد من البنوك (بغض النظر عن إجاباتهم) إلى ما يلي:

- يوجد حدود ائتمانية لإقراض جميع الشركات بحسب دراسة الجدوى والجدارة الائتمانية للشركة.
- إن حدود الائتمان تخضع لمنهجية المخاطر بالبنك والدراسة الائتمانية لكل عميل.

من جانب آخر، أكد 88 في المائة من البنوك التجارية المضمنة في العينة إلى أن أنها تطلب ميزانية مدققة للشركة العائلية قبل منح الائتمان، لكن هذا الإجراء يتم ليس لكونها شركة عائلية، بل يتم أسوةً بسياساتها تجاه بقية الشركات. كذلك أشار أكثر من 95 في المائة من البنوك إلى أنه يتم عرض طلب الائتمان المقدم من الشركات العائلية على دوائر الامتثال وإدارة

المخاطر قبل منح الائتمان، وكذلك الاستعلام عن الوضع الائتماني للشركة العائلية من شركات المعلومات الائتمانية قبل منح الائتمان.

فيما يخص النواحي المحاسبية، أشار أكثر من 83 في المائة من البنوك التجارية المضمنة في العينة إلى أنه يتم احتساب احتمالية التعثر للشركات العائلية وفقاً للمعيار الدولي للتقارير الدولية (IFRS9)، ويتم ذلك أسوةً ببقية الشركات وليس لكونها شركة عائلية.

من ناحية أخرى، أشار أكثر من 62 في المائة من البنوك التجارية المضمنة في العينة، إلى أن هنالك ضوابط لمنح الائتمان للعملاء باسمهم الشخصي في حال لديهم شركات عائلية، لكن في الوقت نفسه أكدت معظم البنوك أن هذه الضوابط تشمل جميع الشركات بغض النظر عن تصنيفها، كذلك الحال بالنسبة لبقية البنوك التي أشارت إلى أن إيجابتها بعدم وجود ضوابط للشركات العائلية تحديداً سببها أن الضوابط لديها تشمل جميع أنواع الشركات دون تمييز، لكن في المحصلة أكدت البنوك على ما يلي:

- هنالك ضوابط لمنح الائتمان لكافة العملاء (أفراد وشركات)، ويتم دراسة الضمانات المقدمة.

- يؤخذ بالاعتبار اجمالي المديونية للشركات والأفراد في المجموعة في حالة وجود ترابط من حيث الملكية أو الإدارة أو التأثير في قرارات أو أعمال الشركة. كما أن أداء الشركة قد يؤثر على قرار منح التسهيلات، وفي حال الموافقة على المنح يتم الأخذ بالاعتبار عدم تجاوز المديونيات للسقف الائتماني المسموح به حسب سياسات المصارف المركزية.

- يتم تجميع التعرضات الائتمانية للأفراد وشركاتهم العائلية معاً للتحقق من الجدارة الائتمانية الكلية، واتخاذ العناية الواجبة وفقاً لذلك، حيث يتم اعتبار الائتمان الممنوح للعميل باسمه الشخصي، بالإضافة إلى الائتمان الممنوح للشركة ضمن التركزات الائتمانية للعميل الواحد.
 - يتم الأخذ بالاعتبار كافة الالتزامات المباشرة وغير المباشرة من خلال كفالة العميل لشركته العائلية.
 - تختلف الذمة المالية للعميل في حالة الاقتراض الشخصي عن الذمة المالية للشركة العائلية، على أن يتم الأخذ بالاعتبار الحصة الشخصية للعميل في الشركة المالية، وكذلك دراسة الوضع المالي للشركة العائلية للوقوف على سلامة المركز المالي للعميل والشركة.
 - يتم اعداد دراسة ائتمانية لكل عميل تشمل الشركات التي يساهم بها العميل في حال تطلب الأمر ذلك.
 - يتم طلب تقديم دراسة جدوى اقتصادية من كافة الشركات التي تقدمت بطلب منح ائتمان.
- أخيراً، بالنسبة لمدى وجود أدوات لقياس الجدارة الائتمانية للعملاء من الشركات العائلية، فقد أشار أكثر من 76 في المائة من البنوك إلى أنه يوجد لديها هذه الأدوات، لكن معظم البنوك بغض النظر عن إجاباتها ذكرت ما يلي:
- يتم دراسة التدفقات النقدية للأعوام الخمس الأخيرة، والسمعة، والوضع المالي للشركة، والالتزامات المالية، وظروف السوق. كما يتم إجراء تحليل مالي للقوائم المالية للعميل، ودراسة التدفقات النقدية وتقييم الضمانات.

- تسري هذه الأدوات على كافة الشركات، وإطار قياس الجدارة الائتمانية موحد لكافة العملاء، لكن طريقة ومتطلبات قياس الجدارة الائتمانية تختلف حسب نوع العميل.

- يتم استخدام النظم الملائمة (مثل نظام موديز) لتحليل المخاطر من أجل تقييم الجدارة الائتمانية للشركات بشكل عام وليس فقط للشركات العائلية.

بالنسبة لاختبارات الأوضاع الضاغطة ومدى قيام البنوك التجارية المضمنة في العينة بإجراء هذه الاختبارات تجاه الشركات العائلية على وجه الخصوص، فبالرغم من أن أكثر من 64 في المائة من البنوك أشار إلى قيامهم بهذه الاختبارات، إلا أن البنوك (بغض النظر عن إجابتها) أشارت إلى ما يلي:

- تُجرى اختبارات الأوضاع الضاغطة على جميع بيانات البنك حسب تعليمات المصرف المركزي، وليس بصورة خاصة للشركات العائلية، ويتم إجراء الاختبارات لقياس تعثر أكبر المقترضين وأكبر شرائح ثلاثة أو خمسة مقترضين.

- يتم استخدام سيناريوهات تعثر أكبر 5 و 10 عملاء منتظمين في السداد لغير منتظمين وتأثير ذلك على معدل العائد على الأصول، ومعدل كفاية رأس المال.

- يتم إجراء اختبارات أوضاع ضاغطة تقيس أثر التعثر تتضمن سيناريوهات انخفاض السيولة المالية، وارتفاع الفوائد البنكية، وكذلك انخفاض أسعار العقارات الممنوحة كضمانات.

- تخضع التسهيلات لكافة شروط وأحكام التمويل المتبعة حسب سياسات ومتطلبات البنك، ويتم النظر إليها كوحدة مالية.
- أحد البنوك ذكر أنه يتم تصنيف الشركات العائلية كشركات عالية المخاطر وبحسب طبيعة نشاطها.

تجارب الشركات العائلية في الدول العربية

نستعرض فيما يلي تحليل لنتائج الاستبيان حسب ما تم استيفاؤه من الشركات العائلية، وتشمل عينة الاستجابة خمسة عشر شركة عائلية، معظمها شركات مساهمة خاصة محدودة المسؤولية، علماً بأن عدد فروع هذه الشركات بلغ 48 فرعاً منها 3 فروع خارج الدولة.

1. القطاعات التي تنشط فيها الشركات العائلية المضمنة في العينة: استحوذ

قطاع التصنيع والخدمات على النصيب الأكبر، إذ بلغت حصة كل منهما 44.4 في المائة و39.9 في المائة على التوالي، وقد شمل قطاع التصنيع لعينة الدراسة: صياغة وتجارة الذهب والمجوهرات، الحديد والصلب، صناعات غذائية. في حين شمل قطاع الخدمات: الخدمات: تدقيق الحسابات والاستشارات، والاستشارات الهندسية، ومحطات محروقات، وخدمات بيئية مساندة، وتأجير عقارات، وتأجير السيارات، والخدمات اللوجستية، وخدمات السياحة والسفر. أما القطاعات الأخرى فشملت: خدمات قانونية، والانشاءات.

2. عدد العاملين في الشركات العائلية المُضمنة في العينة وعمر الأسرة التجارية: فيما يخص عدد العاملين في قطاع الشركات العائلية المضمنة في العينة، فقد بلغ أكثر من 200 عامل لدى 46.6 في المائة من الشركات العائلية، في حين أن 6.7 في المائة من الشركات العائلية كان عدد العمال لديها بين 100 و199 عامل، كما بلغ عدد العمال لدى 20.0 في المائة من الشركات العائلية بين 50 و99 عامل، أما 26.7 في المائة من الشركات العائلية المتبقية فقد كان عدد العمال لديها أقل من 50 عامل وهذا قد يُشير إلى أن الشركات العائلية المضمنة في العينة تتوزع بشكل عام من حيث الحجم بين الشركات الكبيرة والمتوسطة.

فيما يخص عمر الأسرة التجارية للشركات العائلية منذ التأسيس، فقد أظهرت نتائج الاستبيان وجود خبرة واسعة لدى الشركات العائلية بالخصوص، حيث بلغ عمر الأسرة التجارية لدى 40.0 في المائة من الشركات العائلية أكثر من 50 عام، في حين بلغ بين 20 و49 عاماً لدى 46.7 في المائة من الشركات العائلية. أما الشركات العائلية التي بلغ عمر الأسرة التجارية لديها أقل من 20 عاماً، فقد شكلت نحو 13.3 في المائة من الشركات العائلية المُضمنة في العينة بمعنى أن الشركات العائلية المُضمنة في العينة تمتاز بشكل عام بالعراقة والخبرة الواسعة، إذ بلغ معدل عمر هذه الشركات حوالي 40 عاماً.

بعض المؤشرات المالية المتعلقة بالشركات العائلية: يظهر الجدول رقم (2) بعض المؤشرات المتعلقة بالشركات العائلية لعام 2018، فيما يخص حجم المبيعات السنوية لعام 2018، بلغ حجم مبيعات حوالي 70 في المائة من

الشركات العائلية المضمنة في السوق المحلي أكثر من 200 مليون دولار أمريكي خلال عام 2018، الأمر الذي يُعزز من استقرار هذه الشركات، في حين فاق حجم مبيعات 75 في المائة من الشركات العائلية في جميع أنحاء العالم أكثر من 20 مليون دولار أمريكي خلال نفس العام. أما حجم الأصول في السوق المحلية وجميع أنحاء العالم، فقد بلغ لدى 71 و 80 في المائة من الشركات العائلية أكثر 200 ألف دولار أمريكي لعام 2018 في السوق المحلية وجميع أنحاء العالم على التوالي (جدول رقم 3).

أما حجم الفوائد البنكية المستحقة على الشركات العائلية، فقد بلغ لدى 71 في المائة من الشركات العائلية المضمنة في العينة أكثر 20 مليون دولار أمريكي لعام 2018 (جدول رقم 3).

جدول (2)
بعض المؤشرات المتعلقة بالشركات العائلية لعام 2018
(عدد الشركات)

الحجم (بالآلاف دولار أمريكي)	حجم المبيعات في السوق المحلي	حجم المبيعات في جميع أنحاء العالم	حجم الأصول في السوق المحلية	حجم الأصول في جميع أنحاء العالم	حجم الفوائد البنكية المستحقة على الشركة في جميع أنحاء العالم	حجم الفوائد البنكية المستحقة على الشركة في السوق المحلية
أقل من 500	-	-	-	-	1	-
500-1,000	-	-	1	-	-	-
1,000-2,000	-	1	-	-	-	-
2,000-5,000	-	-	-	-	2	-
5,000-10,000	-	1	1	-	-	-
10,000-20,000	-	-	1	1	1	-
20,000-50,000	3	2	1	2	4	1
50,000-100,000	1	-	-	-	1	-
100,000-200,000	-	1	-	-	1	-
أكثر من 200,000	9	3	10	12	4	1

فيما يخص متانة وسلامة قطاع الشركات العائلية، فنُقاس عادةً باستخدام نسبة تغطية الفوائد البنكية للشركات المقترضة (Interest Coverage Ratio)، وهي نسبة تقيم قدرة الشركات على سداد مديونيتها، وتعرف بأنها نسبة المبيعات (قبل خصم الضريبة والفوائد البنكية) إلى مصاريف الفائدة البنكية المدفوعة على القروض، وتقيس النسبة قدرة الشركات على تغطية مصروف الفوائد باستخدام الإيرادات الحالية. تعتبر هذه النسبة آمنة في حال تجاوزت 150 في المائة وغير آمنة في حال بلغت بين 100 في المائة و150 في المائة. في حين تُعتبر المديونية غير مغطاة في حال انخفضت النسبة عن 100 في المائة. بشكل عام بلغ متوسط نسبة تغطية الفوائد البنكية لدى الشركات العائلية أكثر من 150 في المائة لعام 2018، الأمر الذي يُشير إلى متانة الوضع المالي لهذه الشركات، علماً أن حوالي 57.2 في المائة من الشركات العائلية بلغت النسبة لديها أكثر من 200 في المائة لعام 2018، و78.6 في المائة من الشركات العائلية بلغت النسبة لديها أكثر من 150 في المائة لعام 2018.

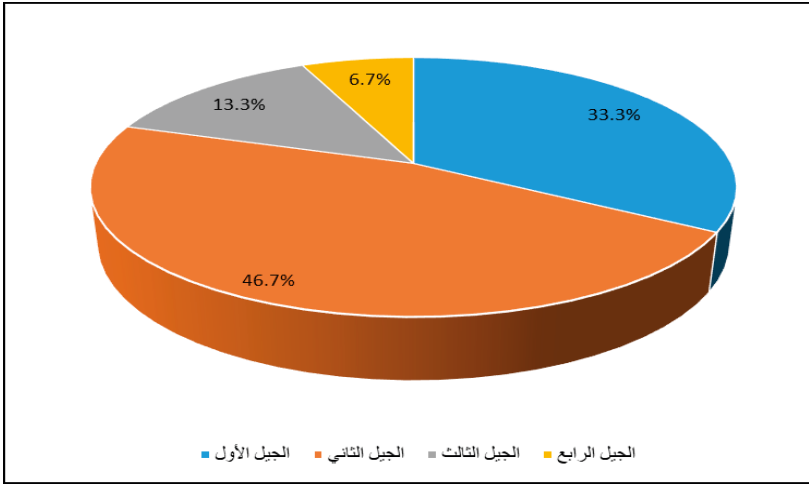
3. حوكمة الشركات العائلية:

قبل البدء بتحليل نتائج الاستبيان فيما يخص جانب الحوكمة، فلا بد من إلقاء الضوء على مفهوم "الجيل"، حيث هنالك العديد من التعريفات لهذا المفهوم، ويمكن تعريف الجيل بأنه: "الفترة الزمنية بين تاريخ بدء إدارة الشركة من قبل أحد أفراد العائلة، وتاريخ انتقال إدارة نفس الشركة إلى عضو آخر في العائلة ذو عمر أقل (على أن يكون الفرق بين عضوي العائلة 15 عاماً على

الأقل)، "أما في حال كانت إدارة الشركة ليست من أفراد العائلة فيمكن الاعتماد على التعريف التالي للجيل: "الفترة الزمنية بين تاريخ بدء ملكية الشركة من قبل أحد أفراد الأسرة، وتاريخ انتقال ملكية نفس الشركة إلى فرد آخر من نفس العائلة (على أن يكون الفرق بين المالكين 15 عاماً على الأقل)".

فيما يخص الجيل الحالي الذي يُدير أعمال الشركات العائلية المضمنة في العينة، فيفقد الجيل الثاني ما نسبته 46.7 في المائة من الشركات العائلية المضمنة في العينة، يليه الجيل الأول الذي يفقد ما نسبته 33.3 في المائة من الشركات العائلية، في حين يفقد الجيل الثالث ما نسبته 13.3 في المائة من الشركات العائلية، أما الجيل الرابع فيفقد 6.7 في المائة من الشركات العائلية (شكل رقم 7).

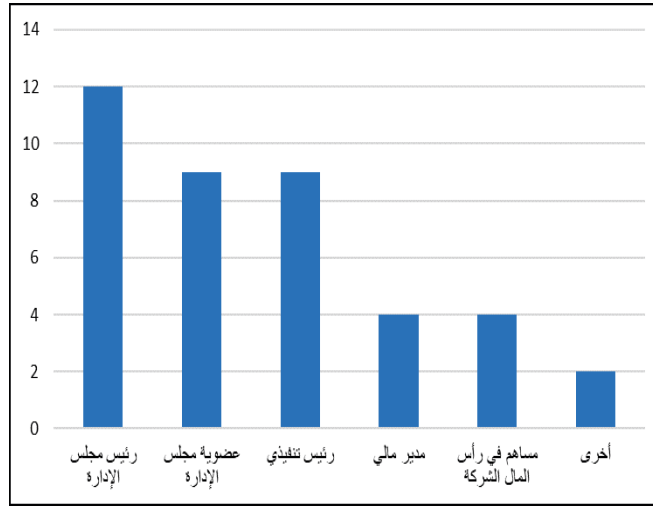
شكل رقم (7)
الجيل الحالي الذي يُدير أعمال الشركات العائلية المضمنة في العينة
(كنسبة من إجمالي الشركات العائلية)



المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019).

أما فيما يخص المراكز الوظيفية للعائلة في الشركة، فقد استحوذ مركز " رئيس مجلس الإدارة" على الحصة الأكبر، إذ أن 80 في المائة من الشركات العائلية المضمنة في العينة، تستحوذ فيها العائلة على منصب رئيس مجلس الإدارة، يليها مركز "عضو مجلس إدارة" و"رئيس تنفيذي".

شكل رقم (8)
احتفاظ أفراد العائلة بالمناصب الأساسية في الشركة
(عدد المناصب المحتفظ من قبل أفراد العائلة للشركات العائلية المُضمنة في العينة)



المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019).

بالنسبة للعمر الحالي لمدير عام الشركة أو الرئيس التنفيذي للشركة، فقد بلغ معدل العمر حوالي 57 عاماً، الأمر الذي يُشير إلى الخبرة التي يتمتع بها مدير عام الشركة العائلية المُضمنة في العينة، وقد بلغ عمر الجيل الحالي لدى 38.5 في المائة من الشركات العائلية ضمن الفئة (55-65) عاماً. أما متوسط أعمار أعضاء مجلس الإدارة لدى الشركات العائلية فقد بلغ حوالي 50 عاماً، وقد حازت الفئتين العمريتين (45-54) عاماً و(55-64) عاماً على النصيب الأكبر من حيث متوسط العمر لمجلس الإدارة مشكلةً ما نسبته 72.8 في المائة من الشركات العائلية (جدول رقم 3).

جدول (3)

العمر الحالي لمدير عام الشركة أو الرئيس التنفيذي للشركة، ومتوسط أعمار مجلس الإدارة

(كنسبة من إجمالي الشركات العائلية)

الجيل الذي يدير الأعمال حالياً	توزيع العمر الحالي لمدير عام الشركة	توزيع متوسط أعمار مجلس الإدارة
أقل من 35 عاماً	-	9.1%
35-44 عام	7.7%	18.1%
45-54 عام	30.8%	36.4%
55-64 عام	38.5%	36.4%
65 عام فما فوق	23.0%	-

المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019).

فيما يخص النوع الاجتماعي لمدير الشركة العائلية، فقد استحوذ الذكور على 85.7 في المائة على مركز مدير الشركة، في حين استحوذت الإناث على 14.3 في المائة. من جانب آخر، بلغت نسبة المدراء العامين ممن هم من أفراد العائلة حوالي 91.6 في المائة، أما نسبة المدراء العامين ممن هم ليسوا من أفراد العائلة فقد بلغت 8.4 في المائة (جدول رقم 4).

جدول (4)

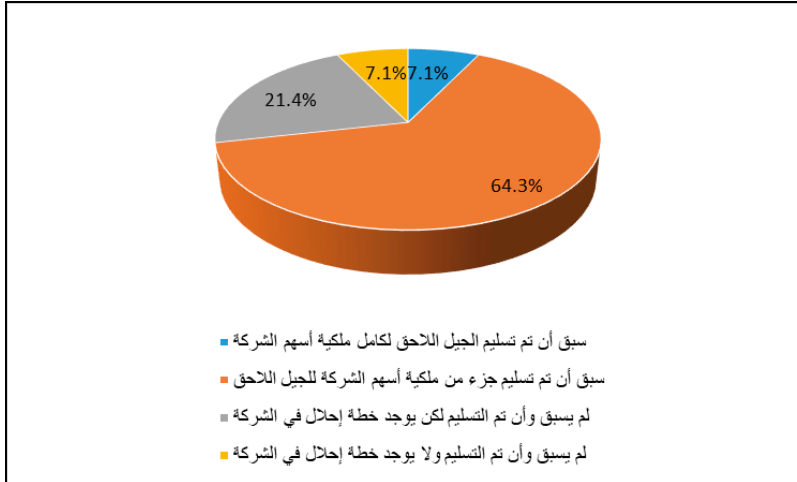
النوع الاجتماعي وعلاقة المدير العام للشركة بالعائلة المالكة للشركة العائلية

النوع الاجتماعي للمدير العام أو الرئيس التنفيذي للشركة		علاقة المدير عام الشركة بالعائلة المالكة للشركة	
ذكر	أنثى	من أفراد العائلة	ليس من أفراد العائلة
85.7%	14.3%	91.6%	8.4%

المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019).

من جانب آخر، أشار ما نسبته 64.3 في المائة من الشركات العائلية، إلى أنه تم تسليم جزء ملكية الشركة (ملكية الأسهم) إلى الجيل اللاحق، في حين أن 21.4 في المائة من الشركات العائلية لم تقم بتسليم أي جزء من ملكية الأسهم للجيل اللاحق علماً أنه يوجد لديها خطة إحلال. أما الشركات التي سبق لها التسليم للجيل اللاحق لكامل ملكية أسهم الشركة فقد بلغ 7.1 في المائة في الشركات العائلية المضمنة في العينة، في حين أن 7.1 في المائة من الشركات العائلية لم تقم بتسليم أي جزء من ملكية أسهم الشركة ولا يوجد لديها خطة إحلال (شكل رقم 9)، أما عن أسباب عدم وجود خطة إحلال لدى عدد قليل من الشركات العائلية، فقد عزت هذه الشركات السبب إلى أمرين، وهما أن الجيل اللاحق في المرحلة التعليمية في المدارس والجامعات. ويوجد تسليم بالمهام والمسؤوليات ولكن لا يوجد مشاركة بالأسهم.

شكل رقم (9)
تسليم ملكية الشركة إلى الجيل اللاحق في العائلة المالكة للشركة العائلية



المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019)

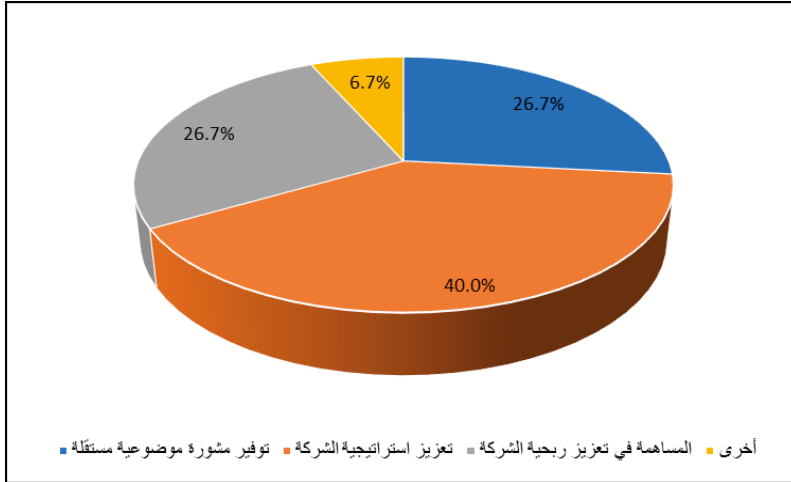
فيما يخص مدى وجود مجلس إدارة لدى الشركات العائلية المضمنة في العينة، فالغالبية العظمى لديها مجالس إدارة (92.3 في المائة من الشركات العائلية)، أما الشركات الأخرى، فقد أشارت إلى أن العمل جارٍ على اتخاذ ما يلزم بخصوص تشكيل مجلس إدارة لديها. من جانب آخر، بلغ أعضاء مجلس إدارة الشركات العائلية ممن هم من أفراد العائلة ما نسبته 82.0 في المائة من إجمالي أعضاء مجالس إدارة الشركات العائلية، في حين شكل أعضاء مجالس إدارة الشركات العائلية ممن هم ليسوا من أفراد العائلة ما نسبته 18.0 في المائة من إجمالي أعضاء مجالس الإدارة لدى الشركات العائلية المضمنة في العينة (جدول رقم 5).

جدول (5)
مجلس إدارة الشركة العائلية
(كنسبة من إجمالي الشركات العائلية)

أعضاء مجلس الإدارة منهم:		مدى وجود مجلس إدارة لدى الشركة العائلية	
ليسوا من أفراد العائلة	من أفراد العائلة	لا يوجد	يوجد
18.0%	82.0%	7.7%	92.3%

من جانب آخر، أشار 40.0 في المائة من الشركات العائلية إلى أن دور مجلس إدارتها يتمثل في رسم استراتيجية الشركة، في حين أشار 26.7 في المائة إلى أن دور المجلس يتمثل إما في المساهمة في تعزيز ربحية الشركة أو في توفير مشورة موضوعية مستقلة (شكل رقم 10).

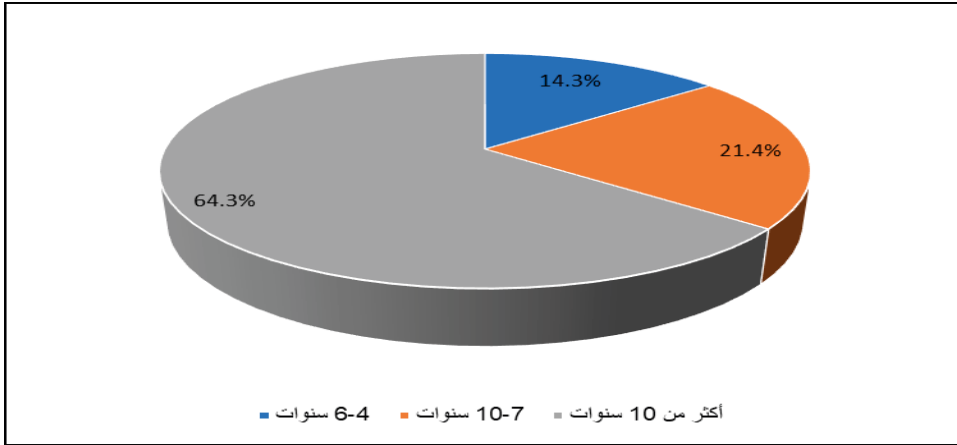
شكل رقم (10)
دور مجلس إدارة الشركة العائلية



المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019)

فيما يخص متوسط الفترة الزمنية التي قضاها أعضاء مجلس الإدارة في الشركة، فقد بلغ متوسط الفترة لدى 64.3 في المائة من الشركات العائلية أكثر من عشر سنوات، الأمر الذي يعكس استقرارية وخبرة مجالس إدارة الشركات العائلية، في حين بلغ المتوسط لدى 21.4 في المائة من الشركات العائلية بين سبع وعشر سنوات، أما الشركات المتبقية التي شكلت ما نسبته 14.3 في المائة، فقد بلغ المتوسط لديها 4 إلى 6 سنوات (شكل رقم 11).

شكل رقم (11): متوسط الفترة الزمنية التي قضاها أعضاء مجلس الإدارة في الشركة



المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019)

من ناحية أخرى، وبالنسبة لعدد أفراد العائلة المساهمين في الشركات العائلية، فقد بلغ 90.4 في المائة من إجمالي المساهمات في الشركات العائلية المُضمنة في العينة، في حين بلغت نسبة المساهمين من خارج العائلة حوالي 9.6 في المائة. من جانب آخر، بلغت نسبة أفراد العائلة من المدراء التنفيذيين لدى الشركات العائلية حوالي 26.2 في المائة، في حين أن نسبة المدراء لتنفيذيين من خارج العائلة بلغت حوالي 73.8 في المائة (جدول رقم 6).

جدول (6)
هيكل ملكية وإدارة الشركة العائلية

عدد أفراد العائلة المساهمين في الشركة	عدد المساهمين في الشركة خارج العائلة	عدد أفراد العائلة من المدراء التنفيذيين في الشركة	المدراء التنفيذيين في الشركة خارج أفراد العائلة
90.4%	9.6%	26.2%	73.8%

المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019).

4. خطط الإحلال (Succession Plans) في الشركات العائلية:

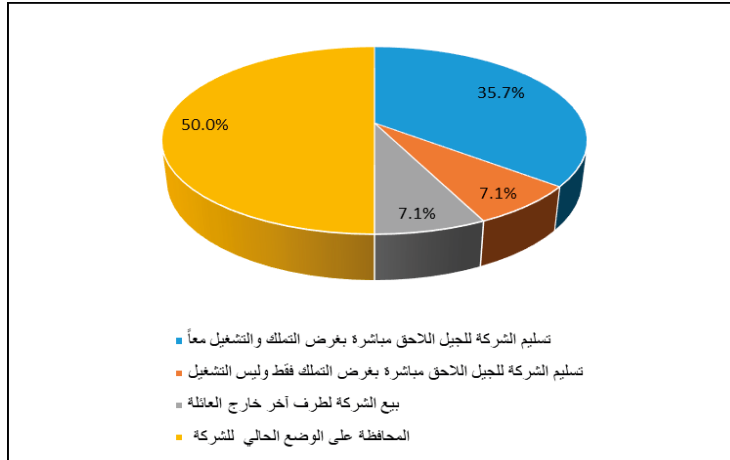
تتمثل أهمية خطط الإحلال الوظيفي في أنها عملية تحدد الأدوار الحرجة في الشركة والبدائل المحتملين، وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية، بعبارة أخرى يتضمن تخطيط التعاقب التعيين والتوظيف، وتدريب الموظفين لتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وإعدادهم للنهوض بالشركة والتقدم. كما تشمل خطط الإحلال تحديد الأدوار والمهارات، وتحليل ومعالجة الثغرات التي تكشف عنها عملية التخطيط. إضافة إلى تحديد وفهم الاحتياجات التنموية للموظفين لشغل تلك الوظائف، والتأكد من أن جميع الموظفين الرئيسيين يفهمون المسارات الوظيفية والأدوار التي تم تحضيرهم وتطويرهم لشغلها.

قبل البدء بالتطرق إلى خطط الإحلال لدى الشركات العائلية، سيتم تناول جانب توقعات التغيرات التي يُمكن أن تطرأ على هيكل الشركات العائلية

خلال السنوات الخمس القادمة، فقد أشار نصف الشركات العائلية إلى أن توقعاتها تتمثل ببقاء الوضع الحالي للشركة العائلية كما هو، في حين أشار 35.7 في المائة إلى أنها تتوقع تسليم إدارة أعمال الشركة للجيل اللاحق بغرض التملك والتشغيل معاً، في حين أن 7.1 في المائة من الشركات العائلية أشار إلى أنه من الممكن تسليم ملكية الشركة فقط دون التشغيل، كما أشار 7.1 في المائة من الشركات العائلية إلى احتمالية بيع الشركة لطرف آخر خارج العائلة (شكل رقم 12).

شكل رقم (12)

توقعات التغيرات التي يُمكن أن تطرأ على هيكل ملكية الشركات العائلية خلال الأعوام الخمس القادمة



المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019)

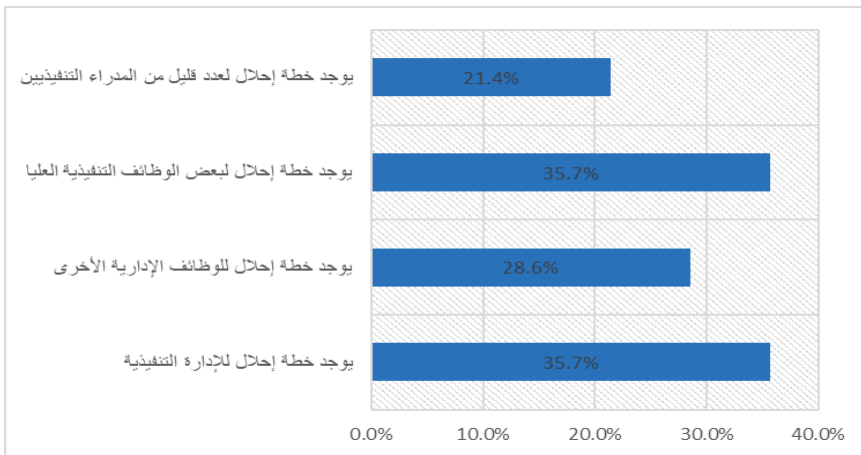
فيما يخص وجود خطط إحلال لدى الشركات العائلية لدى الدول العربية، فقد أشار 50 في المائة من الشركات العائلية أن لديها خطط إحلال موثقة.

وتعكس هذه النسبة أهمية قيام الشركات الأخرى بمباشرة إعداد خطط إحلال موثقة لديها، وذلك لضمان الانتقال السلس لإدارة أعمال هذه الشركات (شكل رقم 13).

في هذا الإطار، أشار 35.7 في المائة من الشركات العائلية إلى وجود خطة إحلال للإدارة التنفيذية أو لبعض الوظائف التنفيذية العليا، في حين أفاد 21.4 في المائة بوجود خطة إحلال لعدد قليل من المدراء التنفيذيين، و28.6 في المائة من الشركات العائلية أشار إلى وجود خطة إحلال للوظائف الإدارية الأخرى (شكل رقم 13).

شكل رقم (13)

مدى وجود خطة إحلال لدى الشركات العائلية فيما يخص الوظائف التنفيذية العليا



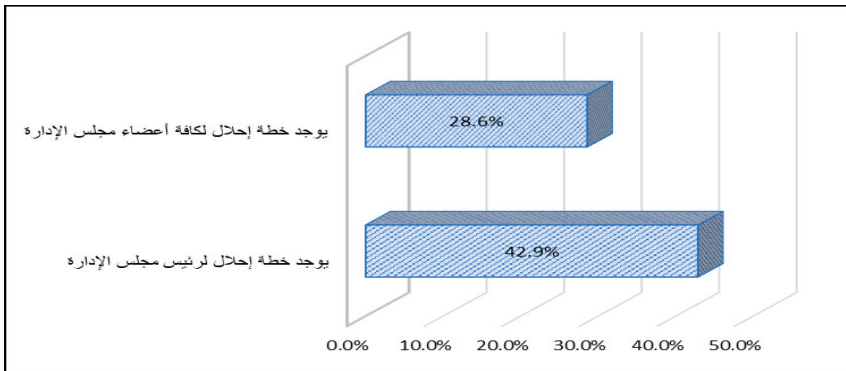
(كنسبة من إجمالي الشركات المضمنة في العينة)

المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019).

فيما يخص خطط إحلال مجالس إدارة الشركات العائلية، أشار 42.9 في المائة من الشركات العائلية إلى وجود خطة إحلال لديها لرئيس مجلس الإدارة، في حين ذكر 28.6 في المائة من الشركات العائلية أن لديها خطة إحلال لكافة أعضاء مجلس الإدارة، وبعضها أشار إلى أنه لا يوجد خطة واضحة للإحلال لأعضاء مجلس الإدارة (شكل رقم 14)، تجدر الإشارة إلى أن بعض الشركات بينت أنه لا يوجد خطة واضحة للإحلال لأعضاء مجلس الإدارة، إلا متى اقتضت الحاجة لذلك.

شكل رقم (14)

مدى وجود خطة إحلال لدى الشركات العائلية فيما يخص مجلس الإدارة



المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019)

5. التخطيط الاستراتيجي في الشركة العائلية

- أشار 71.4 في المائة من الشركات العائلية إلى أن هنالك اختلاف بين الشركات العائلية والشركات غير العائلية من حيث التخطيط الاستراتيجي، وذلك لأسباب عدة أبرزها:
- إدارة الشركات العائلية أكثر قدرة على التنفيذ السريع وتقديم الحلول دون إجراءات روتينية.
 - الشركات المساهمة العامة أكثر شفافية من الشركات العائلية.
 - مصلحة ومستقبل العائلة عنصراً أساسياً في عملية اتخاذ القرار في الشركات العائلية.
 - تسود قيم المؤسس والعائلة في ثقافة الشركة العائلية.
 - هناك أهمية خاصة للربط بين دستور العائلة ودستور الشركة العائلية، أما الشركات الأخرى فلا يدخل فيها الجانب العائلي.
 - تؤثر ثقافة العائلة وإرثها في قطاعات الأعمال على نمطها في الإدارة وتوجهات أعمالها المستقبلية، كذلك هناك خصوصية عالية في توازن علاقة أفراد العائلة مع أعضاء مجلس إدارة الشركة.
 - في الوقت الذي يتم فيه العمل بشغف وإخلاص من قبل أفراد العائلة لأن ملكية الشركة تعود إليهم، إلا أن الخلافات العائلية قد تُعيق التطور في الشركة في بعض الأحيان.

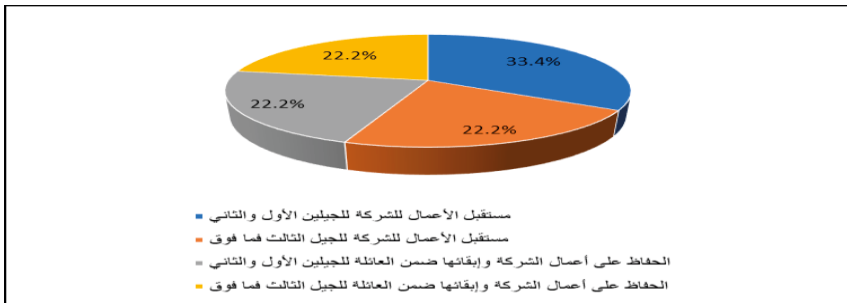
من جانب آخر، بيّن 46.1 في المائة من الشركات العائلية، أن الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite) تجاه أنشطتها من المتوقع أن تزداد مستقبلاً،

وذلك لعدة أسباب أبرزها المنافسة الشديدة في السوق الأمر الذي يتطلب التحسين والتطوير المستمر للأداء التجاري للشركة لزيادة قدرتها التنافسية. كما أشارت بعض الشركات إلى أنه يتم قياس المخاطر لكل مشروع على حده لإيجاد منظومة تجارية وصناعية متزنة وطموحة في نفس الوقت.

فيما يخص الأهداف التجارية الأهم من وجهة نظر الشركات العائلية، وذلك للأعوام الخمسة القادمة، فقد جاءت مقاربة من حيث النسب، إلا أن الهدف المتمثل بمستقبل الأعمال للشركة للجيلين الأول والثاني يُعتبر الهدف الأبرز للشركة العائلية من حيث استحوازه على إجابات 33.4 في المائة من الشركات العائلية، في حين أن الأهداف المتمثلة بمستقبل الأعمال للشركة للجيل الثالث فما فوق، والحفاظ على أعمال الشركة وإبقائها ضمن العائلة للجيلين الأول والثاني وكذلك للجيل الثالث فما فوق، شكل كل منها 22.2 في المائة من إجابات الشركات العائلية (شكل رقم 15).

شكل رقم (15):

الأهداف التجارية الأهم للشركات العائلية خلال الأعوام الخمسة القادمة



المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019)

- بالنسبة لرأي الشركات العائلية بخصوص إمكانية أن يكون بقاء مالك الشركة مشاركاً في النشاط التجاري يضمن الانتقال السلس إلى الجيل التالي، فقد أجاب 61.5 في المائة من الشركات العائلية بأن ذلك يضمن فعلاً الانتقال السلس للشركة للجيل التالي، وذلك لأسباب عدة أبرزها:
- توريث الخبرة والمال والمنصب بحكم الحق في الميراث، وهي جزء من الإرث العائلي.
 - سرعة اتخاذ القرار وأهمية اتخاذ مصالح العائلة في الاعتبار.

6. دور الجيل التالي في المهام الحالية للشركات العائلية

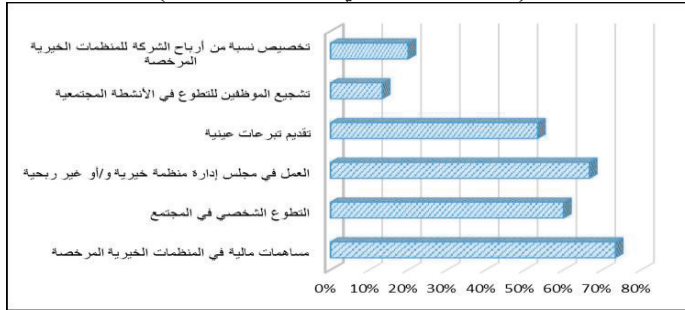
فيما يخص الدور المنوط بالجيل التالي للشركات العائلية، أفاد 64.3 في المائة من الشركات العائلية بأنه يتم توظيف الجيل التالي من العائلة في المهام الرئيسية في الشركة، وقد ذكر حوالي 35.7 في المائة من الشركات العائلية بأنه لا يتم توظيف الجيل التالي سواء بالمسؤوليات التنفيذية العليا في الشركة أو بالمهام الاعتيادية التي ليست من بين المهام التنفيذية العليا، بلغ معدل توظيف الجيل التالي في المهام المتعلقة بالإدارة التنفيذية حوالي 1.6 موظف في الشركة العائلية الواحد، في حين بلغ معدل توظيف الجيل التالي في المهام الاعتيادية الأخرى في الشركة العائلية 2.3 موظف في الشركة العائلية الواحدة. بلغ العدد الأقصى لأفراد العائلة من الجيل التالي العاملين في المسؤوليات التنفيذية في الشركة العائلية خمسة موظفين، في حين بلغ العدد الأقصى لأفراد العائلة العاملين في المهام الاعتيادية الأخرى تسعة موظفين.

7. دور الشركات العائلية في تنمية المجتمع المحلي

بالنسبة لجانب تنمية المجتمع، فقد بيّنت نتائج تحليل الاستبيان وجود دور مميز للشركات العائلية في تنمية المجتمع المحلي، حيث أن 73.3 في المائة من الشركات العائلية المُضمنة في العينة لديها مساهمات مالية في المنظمات الخيرية المرخصة، و66.7 في المائة من الشركات العائلية لديها وجود في مجالس إدارة المنظمات الخيرية المرخصة (شكل رقم 16).

شكل رقم (16)

مساهمة الشركات العائلية في تنمية المجتمع المحلي
(كنسبة من إجمالي الشركات العائلية)



المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019)

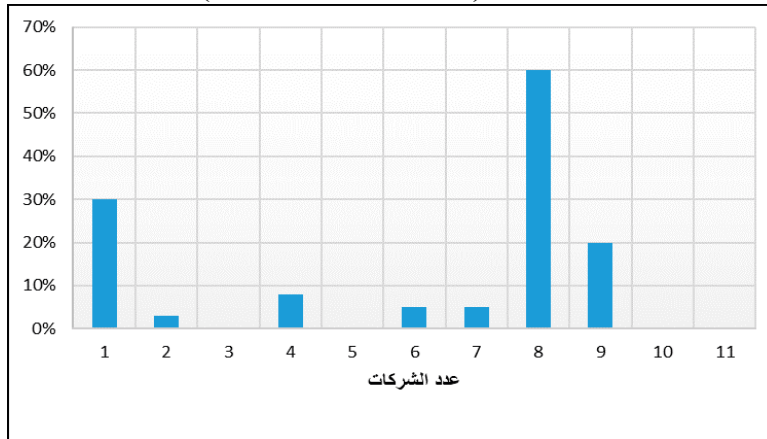
8. التحديات والفرص للشركات العائلية

فيما يخص التحديات والفرص للشركات العائلية، فقد أظهرت نتائج تحليل الاستبيان الموجه لها عدم وجود قلق تجاه آفاق الشركات العائلية خلال العام القادم، فقد بينت النتائج أن 53.8 في المائة من الشركات العائلية لديها ثقة كبيرة بقدرة الشركة على زيادة الأرباح خلال العام القادم، في حين أن 46.2

في المائة من الشركات العائلية لديها ثقة اعتيادية على تحقيق الأرباح خلال العام القادم.

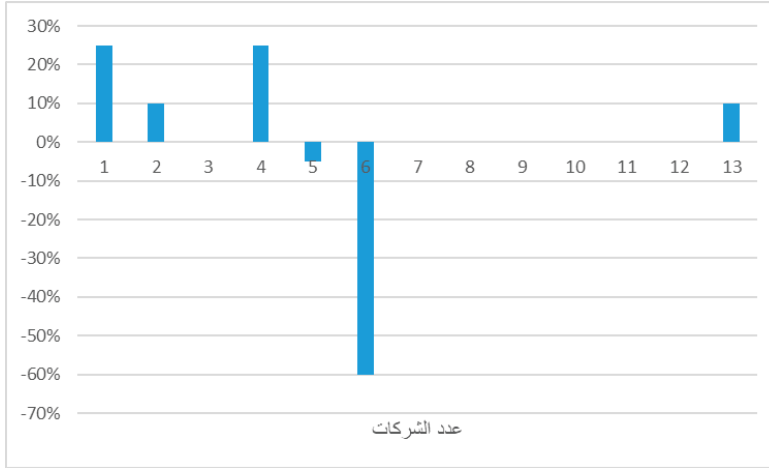
من جانب آخر، حققت الشركات معدلات نمو جيدة في عائداتها خلال الثلاث أعوام الماضية، إذ بلغ متوسط نمو عائداتها 11.9 في المائة (شكل رقم 17). أما بالنسبة لمعدل نمو أعداد العاملين في الشركات العائلية خلال الثلاثة أعوام الماضية، فقد كان ضئيلاً بالمتوسط إذ بلغ حوالي 0.4 في المائة (شكل رقم 18).

شكل رقم (17)
معدل نمو العائدات لدى الشركات العائلية
(معدل الفترة 2016-2018)



المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019)

شكل رقم (18)
معدل التغير في أعداد العاملين لدى الشركات العائلية
(معدل الفترة 2016-2018)



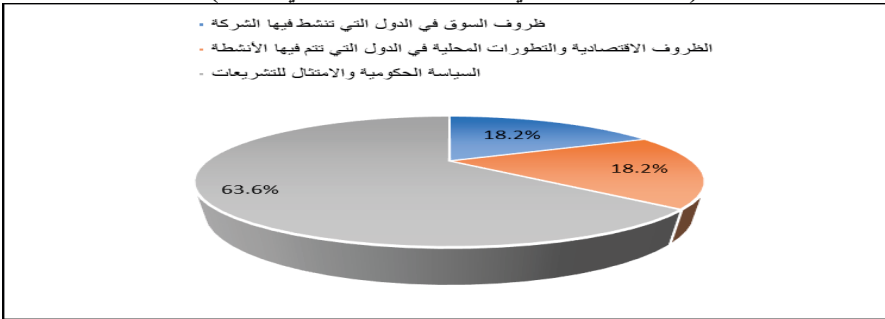
المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019)

فيما يخص أهم المخاطر التي يُمكن أن تؤثر على أعمال الشركات العائلية، أشار 70.6 في المائة من الشركات العائلية، إلى أن العوامل الخارجية التي تشمل المناخ الاقتصادي، والسياسات الضريبية، والتشريعات والقوانين الحكومية تُشكل التحدي الأبرز أمام الشركات العائلية، في حين يرى 29.4 في المائة من الشركات العائلية أن العوامل الداخلية التي تشمل عدم التوافق في العائلة، واستراتيجية العمل، والخلافات العائلية تُشكل التحدي الأبرز أمام هذه الشركات. فيما يخص العوامل الخارجية، أشارت بعض الشركات إلى ضرورة تطوير التشريعات المحلية لتحقيق حماية أكبر للشركات المحلية في ظل منافسة الشركات الأجنبية في السوق المحلي، كما أشارت شركات

أخرى فيما يخص العوامل الداخلية إلى أهمية التركيز على الانسجام بين الأجيال من حيث استراتيجية العمل.

في هذا الإطار، يرى 63.6 في المائة من الشركات العائلية، أن السياسات الحكومية والامتثال للتشريعات تشغل اهتمامهم، في حين يرى 18.2 في المائة من الشركات العائلية أن ظروف السوق في الدول التي تنشط فيها الشركة تشغل اهتمامهم، وكذلك الحال بالنسبة للظروف الاقتصادية والتطورات المحلية في الدول التي تتم فيها أنشطة الشركة، حيث شغل هذا الجانب 18.2 في المائة من الشركات العائلية (شكل رقم 19).

شكل رقم (19)
الجوانب التي تحظى باهتمام الشركات العائلية
(كنسبة من إجمالي الشركات المضمنة في العينة)

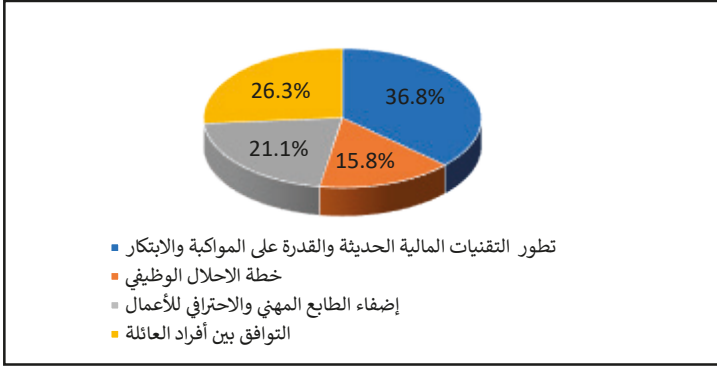


المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019).

فيما يخص أبرز التحديات التي قد تواجه الشركات العائلية، فقد أشار 36.8 في المائة من الشركات العائلية إلى أن موضوع تطور التقنيات المالية

الحديثة والقدرة على المواجهة والتطور يُعتبر أبرز التحديات التي قد تواجهها، يليها موضوع التوافق بين الأفراد بما نسبته 26.3 في المائة، ومن ثم موضوع إضفاء الطابع المهني والاحترافي للأعمال وموضوع خطة الإحلال الوظيفي بما نسبته 21.1 في المائة و 15.8 في المائة على التوالي (شكل رقم 20).

شكل رقم (20)
أهم التحديات التي قد تواجه الشركات العائلية
(كنسبة من الشركات المستوفية للاستبيان)



المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019)

في هذا السياق، أشار 42.9 في المائة من الشركات العائلية إلى أن أعمال شركاتهم قد صُممت بشكل يأخذ بالاعتبار مخاطر إختراقاً البيانات أو المخاطر "السيبرانية"، بهذا الخصوص بيّنت بعض الشركات قيامها بالإجراءات التالية للحد من مخاطر الأمن "السيبراني" واختراق البيانات:

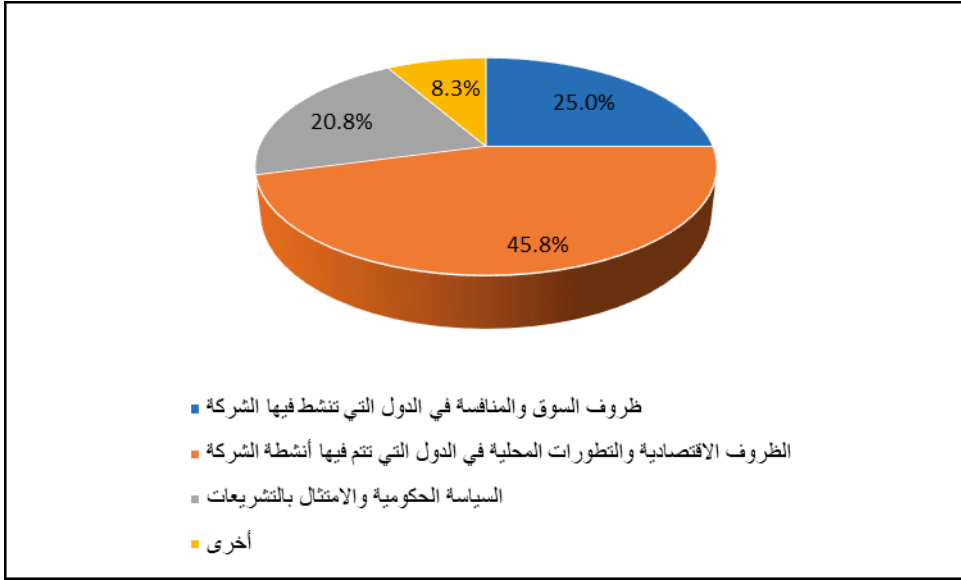
- وضع برامج حماية للمعلومات وتوظيف مختصين فيها.
- تشكيل لجنة مختصة لوضع خطط وقائية مقابل المخاطر السيبرانية.

- تأسيس فريق لإدارة الأزمات الالكترونية وتطوير الأنظمة الالكترونية للشركة ومواكبة التطورات وحماية البيانات.
- تعيين مستشار متخصص بتقنية المعلومات.

من ناحية أخرى، أفاد 21.4 من الشركات العائلية أن لديها مكاتب عائلية لإدارة ثروة العائلة، كما أوضح 53.8 في المائة من الشركات العائلية أن الاستثمارات يتم استخدامها كاستراتيجية لتنويع المخاطر. بالنسبة لمصادر القلق التي تحظى باهتمام الشركات العائلية المضمنة في العينة خلال الأعوام الخمس القادمة، فقد أشار 45.8 في المائة من الشركات العائلية إلى أن الظروف الاقتصادية والتطورات المحلية في الدول التي تتم فيها أنشطة الشركة تُعتبر الهاجس الأكبر أمام الشركات العائلية. في حين رأى 25.0 في المائة من الشركات العائلية أن ظروف السوق والمنافسة في الدول التي تتم فيها أنشطة الشركة تُعتبر التحدي الأكبر. كذلك يرى 20.8 في المائة من الشركات العائلية أن السياسات الحكومية والامتثال بالتعليمات هي التحدي الأبرز، في حين أشارت باقي الشركات إلى تحديات أخرى تواجه الشركات العائلية أبرزها تأثير التغيرات التقنية ومخاطرها على نموذج الأعمال (شكل رقم 21).

شكل رقم (21)

مصادر القلق التي تستحوذ على اهتمام الشركات العائلية خلال الأعوام الخمسة القادمة (نسبة من الشركات المستوفية للاستبيان)

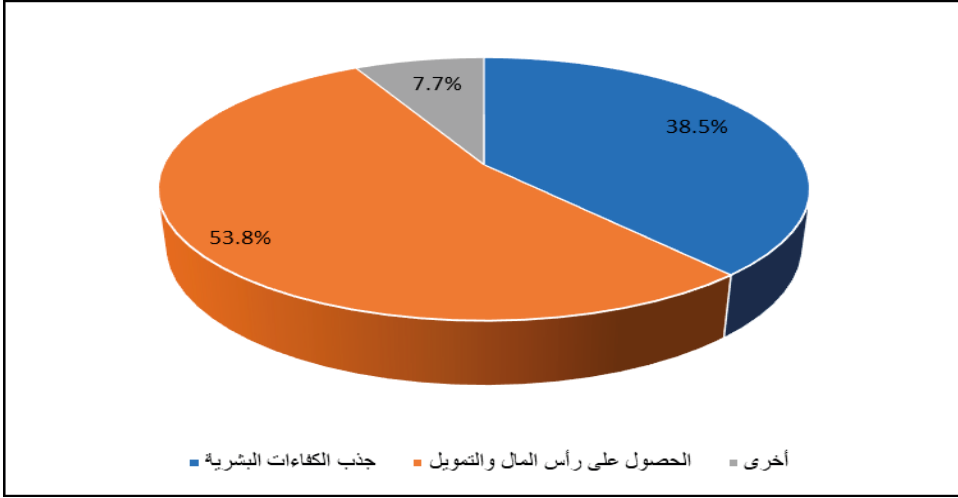


المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019).

فيما يخص الجوانب الرئيسية التي تواجه فيها الشركات العائلية منافسة من الشركات غير العائلية، فيرى 53.8 في المائة من الشركات العائلية أن الحصول على رأس المال والتمويل اللازم هو التحدي الأبرز، في حين يعتبر 35.8 في المائة من الشركات العائلية أن جذب الكفاءات البشرية هو الجانب الأهم، أما الشركات المتبقية فتري أن هنالك جوانب أخرى أهم فيما يخص المنافسة يتمثل أبرزها في التعامل مع تحديات التحول التقني والرقمي (شكل رقم 22).

شكل رقم (22)

الجوانب الرئيسية التي تواجه فيها الشركات العائلية منافسة من الشركات غير العائلية (كنسبة من الشركات المستوفية للاستبيان)



المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة الشركات العائلية (2019).

من جانب آخر، يتمثل أبرز التحديات التي تواجه قيادة الجيل التالي في الشركة العائلية بما يلي:

- توفر الخبرات العلمية.
- تسارع البيئة التنافسية.
- المتغيرات الديناميكية للسوق والتقنيات وكيفية التعامل معها بكفاءة، مع الأخذ بالاعتبار عدم الإندفاع خلف المبادرات غير المدروسة بشكل جيد وعلمي.
- الخلافات العائلية.

- تقبل الجيل الحالي لتسليم بعض مهام الجيل التالي ومنحه الثقة.
- المحافظة على الأسس التي بُنيت على أساسها الشركة.
- وعليه، ترى الشركات العائلية المضمنة في العينة أن المطلوب من الجيل الحالي للشركة العائلية لدعم قيادة الجيل التالي للشركة ما يلي:
- تعيين الجيل التالي للشركة لاكتساب الخبرة في العمل والتدريب على متطلبات العمل لدى الشركة.
- عمل نظام داخلي ملزم يُسهل عملية الإدارة وتوزيع المهام والمسؤوليات.
- الاهتمام بتعزيز حوكمة الشركات العائلية.
- إفساح المجال أمام الجيل التالي للتدريب داخل الشركة تحت إشراف الجيل الحالي، ومشاركتهم التحديات والحلول المقترحة، ونقل الخبرات العلمية والعملية لهم.

رابعاً: الخلاصة والتوصيات

باستعراض تجارب الدول العربية، يُلاحظ وبوضوح عدم وجود تعريف واضح وقانوني للشركات العائلية، حيث لا يوجد تصنيف خاص بالشركات العائلية في معظم الدول العربية، فمعظم الدول العربية تقوم بتصنيف الشركات حسب حجمها إلى شركات صغيرة ومتوسطة وكبرى. بالنسبة لجانب التعامل مع البنوك، فيوجد ضوابط لمنح الائتمان لعملاء الشركات دون تمييز، إلا أنه يؤخذ بالاعتبار اجمالي المديونية للشركات والأفراد في المجموعة في حالة وجود ترابط من حيث الملكية أو الإدارة أو التأثير في

قرارات أو أعمال الشركة. كما يتم تجميع التعرضات الائتمانية للأفراد وشركاتهم العائلية معاً للتحقق من الجدارة الائتمانية الكلية، واتخاذ العناية الواجبة وفقاً لذلك، حيث يتم اعتبار الائتمان الممنوح للعميل باسمه الشخصي أو لذوي الصلة، بالإضافة إلى الائتمان الممنوح للشركة ضمن التركزات الائتمانية للعميل الواحد.

في ضوء ما تقدم، وإدراكاً للدور الهام الذي تلعبه الشركات بشكل عام والشركات العائلية بشكل خاص في الحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي وتعزيز التنمية الاقتصادية، توصي الدراسة بما يلي:

1. قيام الجهات الرسمية ذات العلاقة (المصارف المركزية ووزارات الصناعة والتجارة) بدراسة إمكانية إيجاد تعريف قانوني وواضح للشركات العائلية كخطوة أولى تسبق تعزيز حوكمة الشركات العائلية.
2. ضرورة قيام البنوك التجارية بدراسة مخاطر العميل بشكل يأخذ بالاعتبار التعرضات الائتمانية للأفراد وشركاتهم قبل منح التمويل.
3. دراسة إمكانية إصدار تشريعات وأنظمة وتعليمات تحكم عمليات الإقراض والإفصاح وإدارة المخاطر للشركات العائلية.
4. استمرار الحكومات العربية في دعم وتشجيع الشركات بشكل عام والشركات العائلية بشكل خاص للقيام بدورها الهام في الاقتصاد، وتعزيز البيئة التنافسية في السوق.

5. إصدار تعليمات اختبارات أوضاع ضاغطة للشركات تأخذ بالاعتبار خصوصية الشركات العائلية.
6. حث الشركات العائلية على مواكبة تطورات التقنيات المالية الحديثة وتعزيز الابتكار في منتجاتها وخدماتها بشكل مدروس ويأخذ بالاعتبار كافة أنواع المخاطر.
7. تعزيز إدارة مخاطر الشركات العائلية وتصميم أعمالها بشكل يأخذ بالاعتبار مستوى المخاطر وخصوصاً السيبرانية ومخاطر اختراق البيانات.
8. إصدار تعليمات تُلزم الشركات العائلية بعدد من الضوابط من بينها إعداد سياسة إحلال وتعاقب وظيفي لمجلس الإدارة ولكافة المراكز الوظيفية الهامة في الشركة، مع تزويد وزارات الصناعة والتجارة بنسخة منها.
9. حث الشركات العائلية على وضع برامج تدريبية للجيل التالي تحت إشراف الجيل الحالي، وذلك لاكتساب الخبرات العلمية والعملية.

ملحق (1): خصائص التجمعات العائلية ومجلس العائلة حسب
مراحل نضج الشركة

المرحلة	اجتماع العائلة	التجمع العائلي	مجلس العائلة
المؤسس (المؤسسون)	شراكة الإخوة/ اتحاد أبناء العمومة	شراكة الإخوة/ اتحاد أبناء العمومة	شراكة الإخوة/ اتحاد أبناء العمومة
الوضع	غير رسمي عادة	رسمي	رسمي
العضوية	متاحة عادة لكل أفراد العائلة وقد يضع المؤسس (المؤسسون) معايير إضافية للعضوية.	متاحة عادة لكل أفراد العائلة وقد تضع العائلة معايير إضافية للعضوية.	ينتخب التجمع العائلي الأعضاء من أفراد العائلة وتحدد العائلة معايير الاختيار.
عدد الأعضاء	صغير حيث مازالت العائلة عند مرحلة المؤسس (المؤسسين) وعادة ما يكون هذا العدد ما بين 6 و12 عضواً.	يتوقف على حجم العائلة ومعايير العضوية.	يتوقف على المعايير المحددة للعضوية - والعدد النموذجي يتراوح ما بين 5 و9 أعضاء.
عدد الاجتماعات	يتوقف على مرحلة تطور الشركة، وإذا كانت الشركة تنمو بسرعة يمكن أن تعقد الاجتماعات أسبوعياً.	ما بين مرة ومرتين سنوياً.	ما بين مرتين وست مرات سنوياً.
الأنشطة الرئيسية	- توصيل قيم ورؤية العائلة. - مناقشة وابتكار أفكار جديدة لتشمل الشركة. - إعداد الجيل التالي لقيادة الشركة.	- مناقشة وتوصيل الأفكار واختلافات وجهات النظر والرؤية. - الموافقة على السياسات والإجراءات الرئيسية المتعلقة بالعائلة. - توعية أفراد العائلة بالقضايا المتعلقة بنشاط شركتهم. - انتخاب أعضاء مجلس العائلة و اللجان الأخرى	- فض المنازعات. - وضع السياسات والإجراءات الرئيسية المتعلقة بالعائلة. - التخطيط. - التوعية. - تنسيق العمل مع الإدارة ومجلس الإدارة، وتحقيق التوازن بين الشركة والعائلة.

المصدر: دليل حوكمة الشركات العائلية، مؤسسة التمويل الدولي، IFC، مجموعة البنك الدولي، 2009.

للحصول على مطبوعات صندوق النقد العربي
يرجى الاتصال بالعنوان التالي:

صندوق النقد العربي

ص.ب. 2818

أبوظبي - الإمارات العربية المتحدة

هاتف رقم: 6215000 (+9712)

فاكس رقم: 6326454 (+9712)

البريد الإلكتروني: centralmail@amfad.org.ae

موقع الصندوق على الإنترنت: <http://www.amf.org.ae>



<http://www.amf.org.ae>



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND



مجلس محافظي البنوك المركزية والهيئات النقدية العربية
COUNCIL OF ARAB CENTRAL BANKS AND
MONETARY AUTHORITIES GOVERNORS