

إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات دراسة تحليلية

Le problème du contrôle de la durabilité des entreprises familiales du point de vue de la gouvernance d'entreprise est une étude analytique

The problem of controlling the sustainability of family businesses from the perspective of corporate governance is an analytical study

الطاهر ميمون
أستاذ محاضر
جامعة المسيلة
tahar.mimoune@gmail.com
0659365159

فيروز زروخي
أستاذ محاضر
جامعة الشلف
fairouzma@yahoo.fr
0697322641

فاتح غلاب
أستاذ محاضر
جامعة المسيلة
Ghellabf06@gmail.com
0655384804

الملخص: تكتسب حوكمة الشركات العائلية أهمية كبرى مفهوما وممارسة: حيث أن تطبيقها ينعكس في قيمة مضافة حقيقية، وركيزة أساسية لاستمرارها بما يخدم مصلحة الملاك وأصحاب المصالح، وبما يخدم الاقتصاد الوطني، على اعتبار أن الشركات العائلية تمثل ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الوطني، ولحجم مساهمتها الاقتصادية الكبيرة في توفير احتياجات المجتمع من السلع والخدمات، فرص عمل كبيرة، ومشاركتها الفاعلة في تحقيق الناتج المحلي الإجمالي الكلمات المفتاحية: شركات عائلية: حوكمة الشركات العائلية.

Résumé :

La gouvernance des entreprises familiales revêt une grande importance tant sur le plan conceptuel que pratique: son application se traduit par une réelle valeur ajoutée et constitue un pilier fondamental de sa poursuite au service des intérêts des propriétaires et des parties prenantes au service de l'économie nationale, sachant que les entreprises familiales représentent un pilier fondamental de l'économie nationale. En répondant aux besoins de la société en biens et services, en opportunités d'emploi significatives et en participant activement à la réalisation du PIB.

Mots-clés: entreprises familiales; gouvernance d'entreprise familiale

Abstract

The family business governance is of great importance in terms of concept and practice. Its application is reflected in real added value and is a fundamental pillar for its continuation to serve the interest of owners and stakeholders in order to serve the national economy, considering that family businesses represent a fundamental pillar of the national economy. In providing the society's needs of goods and services, significant employment opportunities, and its active participation in achieving GDP.

Keywords: family businesses; family business governance

مقدمة:

أدت الشركات العائلية وتؤدي وستبقى تؤدي دورا محوريا في مسيرة الحركة التجارية والاقتصادية المحلية والوطنية وحتى العالمية، ولها إسهامات فاعلة منظورة على صعيد تنوع مصادر الدخل الوطني، وخاصة في قطاعات الصناعة والتجارة والبناء والتشييد والسياحة والاتصالات والخدمات بأنواعها، وبالتالي فقد باتت هذه الشركات شريكا أساسيا في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

إشكالية البحث

بالرغم مما تمثله الشركات العائلية من أهمية بالغة للاقتصادات الوطنية؛ إلا أن مستقبلها محفوف بالمخاطر والتحديات والصعوبات التي تهدد استدامتها وانتقالها بين الأجيال، فوفقا لتقارير عالمية فإن 95% منها تختفي ولا تتجاوز الجيل الثالث (بحسب معهد مؤسسات الأعمال العائلية، وهو جهة استشارية أمريكية، فإن 30% فقط من الشركات العائلية تبقى حتى الجيل الثاني و12% حتى الجيل الثالث و3% فقط تستمر حتى الجيل الرابع وما بعده).

في ضوء ما سبق، تتجلى إشكالية هذا البحث في السؤال الآتي: كيف يمكن ضمان استدامة الشركات العائلية وانتقالها لأجيال متعاقبة ؟

فرضية البحث

كإجابة على إشكالية البحث يمكن صياغة الفرضية الآتية:

تعد الحوكمة من الوسائل الفعالة لضمان استدامة الشركات العائلية وانتقالها لأجيال متعاقبة.

أهداف البحث

يهدف البحث بوجه عام التعرف على حوكمة الشركات العائلية، وذلك من خلال:

- تعريف الشركات العائلية وتبيان أهميتها في الاقتصاد، ومواطن الضعف فيها؛
- تعريف حوكمة الشركات العائلية وأدواتها، والتحديات التي تواجهها؛
- إبراز متطلبات حوكمة فاعلة وناجعة للشركات العائلية.

أهمية البحث

تنبثق أهمية هذا البحث من تناولها وبحثها لواحد من المواضيع المهمة التي تحظى باهتمام واضح وجلي في الوقت الراهن، وهو حوكمة الشركات بوجه عام، والشركات العائلية بوجه خاص.

تقسيم البحث

لتحقيق أهداف البحث سيتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: ماهية الشركات العائلية؛

المحور الثاني: حوكمة الشركات العائلية؛

المحور الثالث: متطلبات حوكمة الشركات العائلية.

أولا: ماهية الشركات العائلية

تعتبر الشركات العائلية أقدم شكل من أشكال منظمات الأعمال في العالم وأكثرها شيوعا، وهي تمثل الغالبية العظمى من الشركات في جميع أنحاء العالم بنسبة تقارب 70% من إجمالي الشركات القائمة؛ ويعد التزايد الكبير في عدد هذا النوع من الشركات ظاهرة عالمية لا تقتصر على دولة دون أخرى.

1.1 تعريف الشركات العائلية

تأخذ الشركات العائلية من حيث المبدأ نفس تعريف الشركات العادية بصيغها القانونية المختلفة، إلا أنها تتضمن

البعد العائلي الذي أضفى غموضا وصعوبة في اعتماد تعريف واضح ومحدد للشركة العائلية. وأمام هذا الغموض في تعريف الشركة العائلية، وضع الباحثون ثلاثة مداخل لتعريف الشركة العائلية (ماجد محمد الفراء، 2005):¹

- المدخل الأول: قائم على ملكية المشروع؛ فحسب هذا المدخل تعتبر الشركة عائلية إذا كانت عائلة واحدة تمتلك أكثر من 50% من أسهم الشركة؛

- المدخل الثاني: قائم على إدراك مجموعة الأقارب عاطفيا بأن الشركة عائلية؛

- المدخل الثالث: قائم على إدارة الشركة من قبل أعضاء العائلة.

وعلى ضوء هذه المداخل، ظهرت العديد من التعاريف لتحديد المقصود بها، لعل من أهمها تعريفي الاتحاد الأوروبي وتعريف مؤسسة التمويل الدولية.

* تعريف الاتحاد الأوروبي

اعتمد الاتحاد الأوروبي على عدد من الحالات التي في حال توافر أي منها تعتبر الشركة بمثابة شركة عائلية، وهذه الحالات هي (Irene Mandl et al, 2008):²

- أن تكون أغلبية الملكية تحت سيطرة الشخص المؤسس للشركة أو أحد أفراد أسرته أو أي شخص قام بالاستحواذ عليها؛

- ألا تقل ملكية العائلة عن 25% من أسهم الشركة، في حال كانت الشركة مدرجة في سوق الأوراق المالية؛

- تحكم العائلة في اتخاذ القرارات في الشركة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر؛

- وجود أحد أفراد العائلة (على الأقل) في مجلس إدارة الشركة.

* تعريف مؤسسة التمويل الدولية

عرفت مؤسسة التمويل الدولية الشركة العائلية بأنها الشركة التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي العائلة

المسيطرة، بما في ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل الشركة إلى الأجيال القادمة. ويكون للمصطلحات التالية:

المؤسسة التجارية العائلية، المنشأة العائلية، الشركة العائلية، المؤسسة التجارية المملوكة للعائلة، الشركة المملوكة للعائلة والشركة التي تسيطر عليها عائلة نفس المعنى (IFC, 2011).³

* وفي إطار حوكمة الشركات، يمكن تعريف الشركات العائلية بأنها الشركات التي تكون أغلبية حقوق التصويت فيما بين يدي العائلة المسيطرة على الشركة (أحمد أبو بكر بازرة وآخرون، 2010).⁴

2.1- أهمية ومكانة الشركات العائلية

تحتل الشركات العائلية مكانة كبيرة في اقتصاديات الكثير من دول العالم، بغض النظر عن تنوع النهج الاقتصادي

لهذه الدول، أو مكانتها على خريطة الاقتصاد العالمي؛ حيث يمثل هذا النوع من الشركات العصب الرئيسي لاستثمارات

وأعمال القطاع الخاص في العالم، فهي تستوعب أعدادا كبيرة من القوى العاملة، وتمتد السوق بالعديد من المنتجات المتنوعة وتستوعب قدرا كبيرا من الادخارات الوطنية، إضافة إلى أنها تساهم بنسبة كبيرة في التجارة الخارجية.

وتشكل هذه الشركات نسبة 85% من الشركات المسجلة عالميا، و75% من الشركات المسجلة في القطاع الصناعي،

وتمثل كذلك 35% من أكبر 500 شركة عالمية⁵، كما أنها تقوم بتشغيل ما بين 50%-60% من الأيدي العاملة في العديد من دول العالم (قطاع الشؤون الاقتصادية، 2012).⁶

ويوضح الجدول الآتي الأهمية النسبية للشركات العائلية في بعض دول العالم:

الجدول رقم 1: الأهمية النسبية للشركات العائلية

الدولة	%
الشرق الأوسط	أكثر من 95%
إيطاليا	أكثر من 95%
السويد	أكثر من 90%
سويسرا	85%
إسبانيا	80%
المملكة المتحدة	75%
البرتغال	70%

المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

القاهرة، 2005، ص. 211.

3.1- خصائص الشركات العائلية

تتمثل أهم خصائص الشركات العائلية في كافة الدول في الآتي (أحمد بن صالح العثيم، 2010):⁷

- قيادة الجانب الاجتماعي للوضع الربحي داخل تلك الشركات؛ حيث يسعى أصحابها إلى الظهور في مكانة اجتماعية كبيرة، تعبر عن صورتهم الإيجابية في السوق والمجتمع، مما يجعلهم يسعون إلى تعظيم الأرباح لتحقيق ذلك الهدف؛
 - الترابط والتلاحم بين أفراد العائلة نتيجة حرصهم على مصالح واحدة؛ مما يوجد شعورا بالانتماء للعائلة الكبيرة، ويفتح فرص عمل لغير أفراد العائلة المؤهلين؛
 - تأصل مبدأ التخصص وتوارث الخبرات؛ حيث يستمر العمل في الشركات العائلية في نفس المجال الذي أنشئت له على أيدي المؤسسين، ثم تنتقل الخبرة إلى الأبناء، ويستمررون في العمل وتنميته وتطويره؛
 - استقرار الإدارة وآلية اتخاذ القرار نتيجة لعدم تعقد الهيكل الإداري والتحرر من إجراءات اللوائح؛
 - توفر الثقة المتبادلة بين الجمعية العامة والإدارة التنفيذية التي تسند عادة إلى أحد أفراد العائلة المالكة للشركة أو لغالبية رأسمالها، أو إلى أحد الأشخاص المرتبطين بها أو المنتمين إليها؛
 - ارتفاع ثقة السوق في الشركة، وذلك نتيجة ما تتمتع به العائلة المالكة لها من سمعة طيبة؛ مما يوفر لها مزايا تفضيلية في عمليات البيع والشراء، وكذلك في توفير التمويل والائتمان اللذان تحتاجهما الشركة لتنفيذ مشروعاتها وأعمالها.
- 4.1- مراحل تطور الشركات العائلية

عادة ما تمر الشركات العائلية بثلاث مراحل من التطور، تتميز بخصائص معينة يمكن تلخيصها كالآتي (IFC,2011)⁸:

1.4.1 مرحلة المؤسس/المؤسسون (الجيل الأول)

هي الخطوة الأولى لإنشاء الشركة العائلية، وتكون ملكية الشركة بالكامل للمؤسس (المؤسسون)، وقد يلجأ بعض المؤسسين إلى استشارة عدد قليل من المستشارين الخارجيين و/أو رفاق العمل، لكنهم يتخذون غالبية القرارات الرئيسية بأنفسهم. وتتسم هذه المرحلة بالتزام شديد من قبل المؤسس (المؤسسون) بالعمل على تحقيق النجاح لشركته، كما تتسم بهيكل حوكمة بسيط. ولعل أهم تحدي تواجهه الشركة العائلية في هذه المرحلة هي خطط انتقال الملكية، لأن اكتمال تطور الشركة العائلية إلى المرحلة التالية يحتم على المؤسس (المؤسسون) اتخاذ الجهود اللازمة للتخطيط لانتقال الملكية وإعداد القائد التالي للشركة؛

2.4.1 مرحلة إشراك الأبناء (الجيل الثاني)

في هذه المرحلة تنتقل إدارة وملكية الشركة إلى أبناء المؤسس (المؤسسون)، ونظرا لانضمام مزيد من أعضاء العائلة إلى الشركة، فإن مشاكل الإدارة ستصبح معقدة نسبيا عما كانت عليه في المرحلة الأولى من إنشاء الشركة. ومن بين أهم التحديات الشائعة في هذه المرحلة، الحفاظ على التجانس بين الأبناء، وتنظيم عمليات وإجراءات العمل، وإرساء قنوات الاتصال الفعالة بين أعضاء العائلة، وتأمين خطة انتقال المناصب الإدارية الرئيسية؛

3.4.1 مرحلة اتحاد أبناء العمومة

في هذه المرحلة تصبح حوكمة الشركة أكثر تعقيدا مع تزايد انضمام أفراد العائلة في أعمال الشركة، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بما في ذلك أبناء الإخوة وأبناء الأعمام والأصهار. ولما كان الكثير من هؤلاء الأفراد ينتمون إلى أجيال وفروع مختلفة من العائلة، فقد تتباين أفكارهم بشأن كيفية إدارة الشركة ووضع استراتيجيتها العامة. وبالإضافة إلى ذلك، من المحتمل بدرجة كبيرة أن ينتقل أي صراع كان قائما بين الإخوة في المرحلة السابقة إلى جيل أبناء العمومة أيضا. ونتيجة لذلك تنطوي هذه المرحلة على معظم قضايا الحوكمة العائلية. ومن أكثر القضايا المعروفة التي تواجهها الشركات العائلية في هذه المرحلة: توظيف أفراد العائلة، وحقوق المساهمين من العائلة، وتسييل الأسهم، وسياسة توزيع الأرباح، ودور أفراد العائلة في الشركة، وفض المنازعات في العائلة ورؤية العائلة ورسالتها.

5.1- مواطن ضعف الشركات العائلية

تجدر الإشارة إلى أن بعض مواطن ضعف الشركات العائلية ترجع إلى الطبيعة الخاصة لهذه الشركات، ومن بينها (سنة أبو زيد، 2009)⁹:

- التعقيد

تعتبر الشركات العائلية أكثر تعقيدا من حيث الحوكمة بالمقارنة بنظيراتها، نتيجة إضافة عامل جديد وهو: العائلة؛ إضافة المشاعر والمشاكل العائلية إلى أعمال الشركة، يزيد من تعقيد المسائل التي يتعين على هذه الشركات أن تتعامل معها، وعلى عكس الأنواع الأخرى من الشركات، يؤدي أفراد العائلة أدوارا مختلفة في شركاتهم، وهو ما يمكن أن يؤدي أحيانا إلى تفاوت الحوافز بين أفراد العائلة؛

- الصبغة غير الرسمية

بما أن معظم العائلات تدير أعمالها بنفسها (على الأقل خلال الجيل الأول والثاني)، فلا يكون هناك عادة اهتمام كبير بوضع قواعد واضحة لممارسات وإجراءات العمل. لهذا، عندما يصبح أفراد العائلة أكبر عددا وتوسع أعمالهم، يمكن أن يؤدي هذا الوضع إلى الكثير من أوجه القصور والصراعات الداخلية، التي تهدد استمرار أعمال هذه الشركات؛

- قلة الانضباط

لا تبدي الكثير من الشركات العائلية اهتماما كافيا بالمجالات الاستراتيجية الأساسية، مثل خطط انتقال مناصب الرئيس التنفيذي والمناصب الإدارية الرئيسية الأخرى، وتوظيف أفراد العائلة في الشركة، وجذب مديرين مهرة من خارج الشركة والاحتفاظ بهم؛ ويمكن أن يؤدي تأجيل اتخاذ مثل هذه القرارات الاستراتيجية أو إغفالها إلى فشل الشركات العائلية.

- الصراع بعد الجيل الأول

كثيرا ما ينشأ الصراع في الشركات العائلية بعد انقضاء مدة الجيل الأول، سواء بوفاة مؤسس الشركة أو تقاعده، وتولي أحد الأبناء أو الأحفاد لإدارة الشركة، ويعد هذا من أخطر نقاط الضعف في الشركات العائلية بوجه عام، ما لم يكن هناك تخطيط مسبق لمواجهة مشكلة تعاقب الأجيال في الشركة العائلية.

ثانيا: مفهوم حوكمة الشركات العائلية

لعل لفظ الحوكمة من أكثر الكلمات التي ثارت التساؤلات عن معناها في كل فرع من فروع القانون والاقتصاد والإدارة استخدمت فيه، وربما يعود ذلك إلى حداثة استخدامها.

1.2 تعريف حوكمة الشركات العائلية وأهميتها

تختلف حوكمة الشركات العائلية اختلافا جذريا عن حوكمة الشركات الأخرى، لأن العائلة هي التي تؤدي الدور الأساسي في الأعمال التجارية لمثل هذه الشركات؛ حيث يعمل الأفراد عادة بصفات وفي مناصب مختلفة، سواء كمساهمين أو مدراء أو أعضاء مجلس إدارة أو أفراد أسرة، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى حوافز مختلفة، وتعارض آراء، وبالتالي إلى جعل إدارة حالات معينة معقدة من العلاقات، بما في ذلك العلاقات الأسرية والعلاقات التجارية على حد سواء. ويمكن للأولى أن تؤثر تأثيرا كبيرا على رفاه الشركة، وغالبا ما يميل أفراد الأسرة، عن غير وعي، إلى نقل صراعاتهم العائلية التي توارثوها إلى العمل.

وعليه، يمكن تعريف حوكمة الشركات العائلية على أنها السياسات والإجراءات التي تهدف إلى منع وتخفيف ومعالجة جميع القضايا المحتملة، التي يمكن أن تنشأ فيما يتعلق بالاعتبارات العائلية (كمال نافي وآخرون، 2010)¹⁰.

وتظهر أهمية حوكمة الشركات العائلية في الوقت المناسب من حياة الشركة في (مركز المشروعات الدولية الخاصة المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2011)¹¹:

- تقوية العلاقات العائلية؛

- جلب الاستقرار في عمليات الشركة؛

- المساعدة في توظيف مواهب الإدارة؛

- توفير إدارة أكثر فاعلية؛

- توفير مقر للتواصل المفتوح، مما يسمح للعائلة بمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل؛

- توفير فرص الاتصال لأفراد العائلة؛

- المساعدة في معالجة القضايا التي تحدث في حياة الشركة، مثل توظيف أفراد العائلة، والنزاعات، وملكية الأسهم.

2.2 مكونات هيكل حوكمة الشركات العائلية

تمثل المكونات الأساسية لهيكل حوكمة الشركات العائلية في:

1.2.2- دستور العائلة

يطلق عليه أيضا قانون العائلة، أو بروتوكول العائلة، أو بيان مبادئ العائلة، أو قواعد وقيم العائلة، أو قواعد ولوائح العائلة أو الخطة الاستراتيجية للعائلة.

يمكن تعريفه على أنه بيان مبادئ يحدد التزام العائلة بقيم أساسية، ورؤية ورسالة في مجال أعمالها. وهو يحدد أدوارا ومكونات وسلطات الأطراف الحاكمة في الشركة، مثل: أفراد العائلة/المساهمين، والإدارة، ومجلس الإدارة. وبالإضافة إلى ذلك، يحدد دستور العائلة العلاقات بين الأطراف الحاكمة، وكيفية مشاركة أفراد العائلة بطريقة فعالة في حوكمة شركتهم. يتكون دستور العائلة من العناصر الآتية (IFC,2011)¹²:

- قيم العائلة ورسالتها المعلنة ورؤيتها؛
- مؤسسات العائلة، وتشمل: اجتماع العائلة، جمعية العائلة ومجلس العائلة...؛
- مجلس الإدارة؛
- الإدارة العليا؛
- السلطة والمسؤولية والعلاقة بين أفراد العائلة ومجلس الإدارة والإدارة العليا؛
- السياسات المتبعة بالنسبة للقضايا العائلية الهامة، مثل توظيف أفراد العائلة، ونقل الأسهم، وخطة انتقال منصب الرئيس التنفيذي....

2.2.2 مؤسسات حوكمة الشركات العائلية

تساعد مؤسسات حوكمة الشركات العائلية في تحقيق الانسجام وتقوية العلاقات بين العائلة وشركتها. وتتمثل أهم مؤسسات حوكمة الشركات العائلية في الآتي (مركز المشروعات الدولية الخاصة المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2011)¹³:

أ- اجتماع العائلة: في المرحلة المبكرة التي تخلو من الرسمية، وحيث تتركز السلطة في يد المؤسس أو المؤسسين، يقوم المؤسس بالدعوة إلى اجتماعات العائلة ويديرها، وهو في الغالب الشخص الذي يدير العمل بأسلوب أحادي الجانب. وتؤدي الاجتماعات كطريقة غير رسمية للمشاركة في المعلومات، والتوصل إلى اتفاق وتوليد أفكار جديدة.

وتتمثل وظائف اجتماع العائلة في:

- مراجعة التغيرات في أنشطة العمل الجارية والاتجاه المستقبلي؛
- تطوير مهمة ورؤية الشركة على أساس قيم العائلة المتفق عليها؛
- البدء في تحديد ووضع سياسات تتعلق بالتوظيف وملكية الأسهم؛
- مناقشة ووضع أفكار للنمو؛
- البدء في إعداد وتحضير الجيل التالي من قادة الشركة.

ب- جمعية العائلة: عندما ينشط الجيل الثاني من العائلة في العمل، يصبح وجود عملية أكثر رسمية لتوصيل المعلومات ضروريا في الغالب، وتجتمع العائلة بشكل أكثر رسمية مرة أو مرتين كل عام، وفي هذا الوقت تناقش أية موضوعات تتعلق بالعمل، مع إعطاء أفراد العائلة الفرصة في تبادل الآراء المتعلقة بتطوير الشركة. وتجدر الإشارة، أنه في هذه المرحلة إذا لم توضع سياسات رسمية فقد تنشأ النزاعات.

وتتمثل وظائف جمعية العائلة في:

- مراجعة التغيرات في قيم العائلة ورؤيتها؛
- إبلاغ أفراد العائلة بحقوقهم ومسؤولياتهم؛
- مراجعة سياسات التوظيف والأجور والتصريح بها (سواء كانت رسمية أو غير رسمية)؛
- انتخاب أفراد مجلس العائلة (إن وجد)؛
- انتخاب أفراد لجنة العائلة للتعامل مع قضايا مثل التعليم والتدريب أو الأعمال الخيرية.

ج- مجلس العائلة: حيث يتوسع الجيل الثاني ليضم الأنساب وأبناء العم، ليصبح وجود كيان حاكم يمثل مصالح العائلة الأوسع مناسبة للمساعدة في صنع القرار، وينتخب أفراد العائلة في المجلس، ويجتمعون في الغالب من مرتين إلى ست مرات في العام، ويتناول المجلس أية مشاكل قد تنشأ، ويقوم بتعريف بقية العائلة بهذه المشاكل وأنشطة الشركة. وتتمثل وظائف مجلس العائلة في:

- العمل كنقطة اتصال رئيسية بين العائلة والمجلس والإدارة العليا؛
- اقتراح المرشحين للعمل في المجلس؛
- مراجعة وتعديل أية أمور متعلقة بالرؤية والمهمة وقيم العمل؛
- مراجعة وتعديل أية سياسات متعلقة بالتوظيف والأجور وحمل الأسهم.

3.2 أدوات حوكمة الشركات العائلية

هناك سبع أدوات رئيسية تستخدم في حوكمة الشركات العائلية، وتتمثل في الآتي (رنده الدبل، 2013)¹⁴:

1.3.2 صحيفة التعليمات

يكمّن الغرض من هذه الصحيفة في وصف وتوضيح كل أداة من الأدوات الرئيسية لحوكمة الشركات العائلية وكيفية استخدامها، ومن الذي ينبغي إجراء مقابلة معه أثناء استعراض ومراجعة الحوكمة. كما يوجد بصحيفة التعليمات وصفا كاملا لكل خطوة من الخطوات المتعلقة بالحوكمة، ابتداء من رئيس مجلس الإدارة إلى آخر موظف بها.

2.3.2 مذكرة لماذا حوكمة الشركات

يتم من خلال هذه المذكرة توضيح كافة الجوانب المتعلقة بحوكمة الشركات العائلية، وما هي المبادئ التي تقوم عليها، وما هو تأثيرها على الشركة، وما تأثيرها بعد ذلك بالنسبة لوضع الشركة في السوق التنافسية، وما هي النظم والقوانين التي لا بد من الأخذ بها عند استخدامها للحوكمة، وما مدى مساعدتها في الفصل بين الإدارة والملكية، وبين وظائف كل منها على حدة، وتوضيح أثر ذلك على هياكل الإدارات، وذلك من خلال تحديد وظائف كل فرد من أفراد الشركة.

3.3.2 منظومة تطور الأداء للشركات العائلية غير المقيد بالبورصة

تقوم هذه المنظومة بالربط بين الجوانب الرئيسية للحوكمة والمتمثلة في: الالتزام بالحوكمة الجيدة للشركات، ومجلس الإدارة، والشفافية وحقوق المساهمين.

4.3.2 قائمة طلب المعلومات للشركات العائلية غير المقيدة بالبورصة

تتكون هذه القائمة من الأسئلة التي تشكل الأساس في عملية استعراض ومراجعة حوكمة الشركات لدى مؤسسة التمويل الدولية (IFC). ويتم تنظيم هذه القائمة وفقا لتنظيم الجوانب الأربعة للحوكمة في منظومة تطور الأداء. وينبغي أن تقدم قوائم طلب المعلومات إلى الشركة مقدما بمدة ثلاثة أسابيع على الأقل قبل القيام باستعراض ومراجعة حوكمة الشركات في موقع الشركة، كما ينبغي على الشركة أن تحدد موظفا واحدا يكون مسؤولا عن الإجابة على المعلومات المطلوبة في القائمة. ويتم تقسيم هذه الأسئلة إلى ثلاث موضوعات هي: الالتزام بحوكمة جيدة، هيكل مجلس الإدارة للشركة وعمله والشفافية والإفصاح.

5.3.2 التعريف النموذجي لاستقلال أعضاء مجلس الإدارة

أهم التوصيات التي قامت بها الحوكمة بالنسبة للشركات العائلية هي زيادة استقلال مجلس الإدارة عن كل من الإدارة والمساهمين من العائلة المسيطرة، وهنا تهتم مبادئ الحوكمة في الفصل بين مسؤوليات والتزامات كل إدارة على حده، وكذلك الفصل بين أدوار كل من مجلس الإدارة، وباقي الإدارات الأخرى. وعليه فإن تحقيق استقلال حقيقي لمجلس الإدارة يقتضي بالضرورة التزام الدقة في تعريف ما الذي يعنيه الاستقلال بالنسبة لعضو مجلس الإدارة، وذلك لتوضيح تقييم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لمجلس الإدارة.

6.3.2 عينة برامج تحسين حوكمة الشركات بالشركات العائلية غير المدرجة بالبورصة

يجري تفصيل برامج تحسين حوكمة الشركات وذلك وفقا للظروف والأولويات الخاصة بكل شركة على حده. ونجد أن تلك العينات لبرامج تحسين حوكمة الشركات تعطي فكرة جيدة عما أمكن التفاوض بشأنه مع العملاء في الماضي، لذلك يمكن استخدامه كنقاط مرجعية عند وضع البرامج.

7.3.2 قائمة المراجعة الإشرافية

هي عبارة عن الموضوعات الرئيسية التي ينبغي النظر فيها من جانب موظفي الاستثمار، وذلك عند قيامهم بالإشراف على الشركات التي تقوم مؤسسة التمويل الدولية بالاستثمار فيها، وبصفة خاصة تلك الشركات التي تقوم بتنفيذ برامج تحسين حوكمة الشركات، وذلك لمعرفة موقع هذه الشركة بالنسبة للشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال.

4.2 تحديات حوكمة الشركات العائلية

هناك مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات العائلية، من أهمها (مولاي لخضر عبد الرزاق، 2013)¹⁵:

- عدم التوازن بين نمو ربحية الشركة وزيادة حجم العائلة فالزيادة بمعدل متتالية هندسية لحجم الأسرة وكذلك احتياجاتها مقارنة بربحية الشركة قد يقوض النمو والاستثمار في مشروعات تعتبر أساسية لنجاح الشركة على المدى الطويل.
- الانتقال من جيل إلى جيل وخطة الخلافة
- تعتبر فترات إحلال القيادات ودخول أجيال جديدة إلى الشركة العائلية فترات حرجة؛ حيث تخلق أوضاعاً قد تفضي إلى نزاعات داخلية وانخفاض في جودة أداء الإدارة.
- فصل مصالح الشركة عن مصالح العائلة
- إن مناقشة شؤون العائلة في الشركة أو العكس، والافتقار إلى معايير للفصل بين أصول العائلة وأصول الشركة قد يضر بالشركة.
- الحفاظ على المهنية في أوضاع معينة
- قد تؤثر تقاليد وأعراف العائلة التاريخية (العلاقات الشخصية وما تنطوي عليه من تاريخ عاطفي) في القرارات المتعلقة بالعمل، هذا فضلاً على أن ممارسة السلطة وممارسات السوق بين الأقارب قد تكون أصعب.
- المحاباة
- ترقية أحد الأفراد بناء على العلاقات الأسرية قد يقوض مبدأ الجدارة في بيئة العمل، فينجم عنه هروب الأفراد وزيادة الصراعات الشخصية بين أعضاء المستوى الأعلى من الإدارة.
- الصراع بين الأجيال والأقران
- تعايش مختلف الأجيال في شركة واحدة قد يوجد نزاعات من أجل تأكيد الذات والسلطة، هذا فضلاً على أن محاولة مختلف الشركاء ترقية المنتمين إلى الفرع الأقرب لهم في العائلة قد تكون له آثار سلبية على الشركة بمرور الوقت.
- ثالثاً: متطلبات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية
- يتطلب تطبيق حوكمة فعالة وناجعة في الشركات العائلية لمواجهة مختلف التحديات التي سبق ذكرها القيام بالآتي (بدر الدين محمد خليل ومحمد بن عدنان الديبان، 2016)¹⁶:
- تحديد استراتيجية واضحة للشركة: تشمل رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية؛
- الهيكلة النظامية بأسس سليمة: من خلال:
 - ✓ وضع نظام أساسي مبين فيه رؤية وسياسات العائلة نحو تسيير العمل بالشركة؛
 - ✓ الأخذ بمبدأ فصل الملكية عن الإدارة، مع وضع معايير لمشاركة بعض أفراد العائلة في الإدارة؛
 - ✓ تشكيل مجلس الإدارة وضمه لأعضاء مستقلين من خارج العائلة؛
 - ✓ تعيين رئيس تنفيذي/مدير عام تتوافر فيه الخبرات اللازمة والثقة، ويفوض بصلاحيات الإدارة من مجلس الإدارة؛
- ✓ وضع نظام توزيع الأرباح بين أفراد العائلة؛
- ✓ تحديد مسؤولية الإدارة والصلاحيات المفوضة؛
- ✓ وضع سياسة للموارد البشرية، وشروط تعيين أفراد العائلة.
- صياغة ميثاق عائلي: يلتزم به الملاك، يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط، تحدد الآتي:
 - ✓ المسارات الرئيسية للشركة؛
 - ✓ مسؤوليات وواجبات أعضاء العائلة، وقواعد دخولهم شراكة الشركة وخروجهم منها؛
 - ✓ أسس توارث الملكية؛
 - ✓ شروط اختيار ممثلي العائلة في مجلس الإدارة؛
 - ✓ آليات فض النزاعات العائلية المرتبطة بأمر الشركة؛

- ✓ خطط وآليات انتقال السلطة والملكية بين الأجيال؛
- ✓ أسس توزيع الأرباح بين أفراد العائلة؛
- ✓ قواعد معاملة المتقاعدين عن العمل بالشركة من أفراد العائلة؛
- ✓ تحديد آليات تحقيق التواصل بين أفراد العائلة؛
- ✓ تحديد آليات فض المنازعات واختلاف الرؤى التي قد تحدث بين أفراد العائلة، أو بينهم وبين الجهات ذات العلاقة.

- تشكيل مجلس للعائلة لمتابعة تطبيق ميثاق العائلة: يتشكل من وجهاء العائلة ذوي التأثير، ويرأسه المؤسس أو من يختار لخلافته لرئاسة المجلس. ويساهم مجلس العائلة في صياغة رؤية ورسالة وأهداف الشركة، كما يتولى متابعة سلوك القيادات من أفراد العائلة وعلاقتهم فيما بينهم، أو مع ذوي العلاقة بالشركة، وفض النزاعات التي قد تحدث بين أفراد العائلة بالطرق الودية، وتدعيم التواصل والائتلاف بينهم، ومتابعة تهيئة وتأهيل الأجيال مع أبناء العائلة، لتولي المسؤولية في الشركة.

- تفعيل دور الملاك في الحفاظ على استقرار واستمرارية الشركة: من خلال:

- ✓ ممارسة دور أكبر من المستثمر العادي، من أجل المحافظة على التراث العائلي المتمثل في الشركة العائلية؛
- ✓ إثراء العلاقات البنينة، من خلال الإنصات لآراء بقية المالكين ومعاملتهم وكافة العاملين في الشركة، على أساس روح الفريق الواحد؛

✓ التصرف باحتراف ومهنية نحو الشركة العائلية، من خلال الالتزام بخطوط السلطة الرسمية، والمساهمة في تحديد الأهداف الاستراتيجية، والتخطيط السليم للتصرفات المالية المستقبلية، وعدم التدخل في الشؤون الداخلية للشركة، ما لم تكن من ضمن الواجبات المناط بها؛

✓ المبادرة في كل ما من شأنه تحقيق مصلحة الشركة العائلية. متضمنا القيام بالاتصالات الخارجية، والرقابة على عمل الإدارة وتصحيحها؛

- ✓ التصرف وفقا لما تم الاتفاق عليه بين المالكين، وما ينص عليه الميثاق العائلي؛
- ✓ الاطلاع المستمر على شؤون الشركة، من خلال الحضور المستمر لاجتماعات الملاك المساهمين، وقراءة التقارير السنوية؛

✓ احتجاز العوائد المحققة في الشركة وإعادة توظيفها، من أجل تنميتها وضمان نجاحها مستقبلا؛

✓ عدم تصعيد الخلافات التي قد تقع بين الملاك، والسعي لحلها بالطرق الودية، في إطار العائلة، حفاظا على سمعة الشركة.

- وضع نظام لتهيئة وإعداد الأجيال القادمة: وتتمثل عناصر هذا النظام في الآتي:

- ✓ أن يخضع الجيل الجديد المتوقع مشاركتهم في الإشراف على شؤون الشركة لقواعد ثابتة في الاختيار والتوجيه والإشراف؛

✓ توفير التعليم المناسب لأفراد العائلة لأعلى المستويات الممكنة، مع التركيز على المجالات المرتبطة بأنشطة ومجالات العمل بالشركة؛

✓ ترسيخ قيم ومبادئ استمرارية الشركة، وتأثير ذلك على اسم العائلة؛

✓ إكسابهم المهارات اللازمة في التشغيل والإدارة ومواجهة المشاكل عن طريق التدريب؛

✓ إلحاقهم بالعمل بشكل مبكر وعلى مراحل متدرجة؛

✓ إناطة بعض المسؤوليات البسيطة إليهم لتولي أمورهم، مع إعطائهم الثقة.

- الاهتمام بشفافية المعلومات: ويكون ذلك بنشر معلومات تعبر بصدق عن واقع أنشطة وعمليات الشركة ومركزها

المالي، مع التأكيد على الفصل بين الموارد المالية للشركة وميزانية الإنفاق العائلي.

- وضع نظام انتقال الحصص والتخارج من الشركات العائلية

خاتمة:

من خلال هذا البحث، اتضح جلياً أن الشركات العائلية ركيزة أساسية في تطور الاقتصاد الوطني، والمهم بالنسبة لكثير من هذه الشركات ضرورة إدخال مبادئ الحوكمة ومعاييرها لضمان استدامة الشركات العائلية وانتقالها للأجيال المتعاقبة. فحوكمة الشركات العائلية تسمح بإدخال مساهمين من غير أعضاء العائلة، عن طريق قواعد الشفافية التي تعطي بيانات كافية للمساهمين الجدد، الذين سيضخون موارد مالية جديدة تمكن الشركة من التوسع وتخفيف المخاطر المالية؛ إضافة إلى أهمية إدخال أعضاء مستقلين يمتلكون الخبرة الكافية إلى عضوية مجلس الإدارة، بهدف ضخ دماء جديدة للشركة.

اليومش و المراجع:

- ¹ - ماجد محمد الفراء، تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، العدد 01، جامعة طنطا، 2005، ص. 10.
- ² - Irene Mandl et al, Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report, European Commission, Enterprise and Industry Directorate –General, KMU FORSCHUNG AUSTRIA, Vienna, 2008, p. 10.
- ³ - IFC, IFC Family Business Governance Handbook, International Finance Corporation, World Bank Group, Washington, 2011, p. 12.
- ⁴ - أحمد أبو بكر بازرة وآخرون، دليل حوكمة الشركات في الجمهورية اليمنية، حوكمة المؤسسات، اليمن، 2010، ص. 22.
- ⁵ - Mark L. Usry, Karen W. Wigginton and Daphyne S. Thomas, Women As Family Business Successors, James Madison University, 19/05/2004, p. 01. In : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=16E44A4EBFF9DE09AABFC32E7349281E?doi=10.1.1.558.7787&rep=rep1&type=pdf>, (09/07/2018).
- ⁶ - قطاع الشؤون الاقتصادية، تفعيل دور المرأة في الشركات العائلية السعودية، مركز الدراسات والبحوث، غرفة الشرقية، ديسمبر 2012، ص. 07.
- ⁷ - أحمد بن صالح العثيم، حوكمة الشركات العائلية، (الرياض، دون ذكر دار النشر، 2006)، ص. 42- 43.
- ⁸ - IFC, Op.cit, pp. 14- 15.
- ⁹ - سناء أبو زيد، دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، مؤسسة التمويل الدولية، واشنطن، 2009، ص. 13- 14.
- ¹⁰ - كمال نافي وآخرون، دليل تطبيق قواعد الحكم الصالح في الشركات العائلية، الطبعة الأولى، (بيروت، الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية- لا فساد، 2010)، ص. 18.
- ¹¹ - مركز المشروعات الدولية الخاصة المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، مؤسسة التمويل الدولية ومركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2011، ص. 76.
- ¹² - IFC, Op.cit, pp. 22- 23.
- ¹³ - مركز المشروعات الدولية الخاصة المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، مرجع سبق ذكره، ص. 76- 77.
- ¹⁴ - رندا الدبل، تقييم الشركات العائلية، (عمان، داراليازوري، 2013)، ص. 129- 134.
- ¹⁵ - مولاي لخضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، 25- 26 نوفمبر 2013، جامعة ورقلة، الجزائر، ص. 194.
- ¹⁶ - بدر الدين محمد خليل ومحمد بن عدنان الديبان، حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، مركز دراية للدراسات والمعلومات، (السعودية، غرفة الرياض، 2016)، ص. 62- 64.